

**UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE  
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**



***EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN  
FINANCIERA DE EBAS PRIVADAS (AYACUCHO 2002-2006)***

***TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE***

***CONTADOR PÚBLICO***

**PRESENTADO POR :**

**GARIBAY OCHOA, MARILYN IVONNE**

**AYACUCHO- PERU**

**2009**

Tesis  
©128  
Gor

A mi adorada madre,  
Quien siempre tuvo las palabras exactas  
Para levantarme en momentos que sentía  
Que ya nada tenía solución.

A mi padre, quien me ayudo  
a fortalecer la templanza y  
mostrarme la realidad de  
la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Con especial gratitud y reconocimiento a nuestra primera casa superior de estudios, la UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA fuente de enseñanza, forjadora de valores en la cual nuestros sueños y anhelos profesionales encuentran una senda para hacerse realidad.

A la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables en especial a la Escuela de formación profesional de Contabilidad y Auditoria a su plana docente por compartir sus conocimientos e idoneidad durante mi estancia asimismo cabe destacar también que fueron momentos de ilusiones y alegrías compartidas.

A una querida amiga y guía a la CPC Luz Eliana Quispe Quintana a quien gracias a su apoyo, asesoramiento y compartir sus conocimientos se concreta hoy el presente proyecto.

A todas aquellas personas que de una y mil maneras me apoyaron a lo largo del camino que se ha recorrido para poder concretar este proyecto por alentarme y no dejar que este sueño se desvanezca, y sobre todo dar gracias a DIOS por darme la oportunidad de existir, por guiarme por un buen camino y sobre todo por permitirme subir un peldaño mas en mi vida profesional.

## **CONTENIDO CAPITULAR**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPITULO I. PLAN DE TESIS.**

1.	Planteamiento Del Problema	10
2.	Objetivos	13
3.	Justificación y alcances de la investigación	14
4.	Hipótesis.	15
5.	Variables	16
6.	Indicadores	17
7.	Métodos y Técnicas de Investigación	18
8.	Unidad de estudio	19
9.	Estadística o valor observado	19

#### **CAPITULO II. LA EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA**

1.	Generalidad	22
2.	Articulación Del Sistema Educativo Nacional	34
3.	Política Pedagógica	35
4.	Institucionalidad Y Gestión	37
5.	Diagnóstico de la oferta actual de servicios para la población beneficiaria de la educación Básica alternativa.	49

#### **CAPITULO III. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA ESTRATEGIA DE VALOR**

1.	Cuadro De Mando Integral	
1.1	Antecedentes	46
1.2	Definición	48

1.3 Características	51
1.4 Perspectivas	52
1.5 Relaciones de causa efecto entre indicadores	58
1.6 Importancia	58
1.7 La calidad y el cuadro de mando integral	59
2. Indicadores De Medida Del Rendimiento	
2.1 Problemas usos y limitaciones de un enfoque clásico de medición.	60
2.2 Porque ya no sirven las viejas formulas de medición.	61
2.3 Tipos de indicadores.	62
2.4 Ratios de gestión.	64
2.5 Ratios financieros	64
3. Importancia Del Análisis Económico Financiero Para La Toma De Decisiones	72
4. Principales Indicadores De La Perspectiva Financiera Del Cuadro De Mando Integral	80
<b>CAPITULO IV. APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL CMI A UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA (EBA)</b>	
1. Situación General De La Institución Educativa De Educación Básica Alternativa	
1.1 Historia de la empresa	90
1.2 Actividades que desarrolla	92
1.3 Metodologías que aplica la institución educativa privada de educación básica alternativa.	93
1.4 Organización de la institución educativa privada	93

de educación básica alternativa.

1.5 Diagnóstico situacional de la institución educativa privada de educación básica alternativa.	98
--	----

**CAPITULO V: CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS  
APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA  
FINANCIERA DEL CMI EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA  
DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA.**

1 Evaluación e interpretación de la gestión económica financiera según los estados financieros.

1.1 Hipótesis específica 1	101
1.2 Hipótesis específica 2	108
1.3 Hipótesis específica 3	111
1.4 Hipótesis general	113

CONCLUSIONES 116

RECOMENDACIONES 117

BIBLIOGRAFIA 119

ANEXOS

ANEXO A 123

ANEXO B 137

GLOSARIO DE TERMINOS 169

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los principales objetivos de las empresas es ganar dinero en el presente y a través del tiempo. Si una empresa educativa no es capaz de generar suficiente utilidad económica estaría en duda su supervivencia.

Las empresas educativas que tienen bajos o nulos beneficios no son atractivas para sus inversores potenciales así como para sus fuentes de financiamiento. Por lo que no se debe creer que puedan existir medidas numéricas que puedan representar por completo todos los aspectos relevantes de una empresa ya que no siempre una empresa que es rentable puede generar valor.

En el presente trabajo de investigación se busca evaluar la gestión económica financiera en cuanto a sus resultados obtenidos para el periodo comprendido 2002-2006 de las I.E privadas de educación básica

alternativa en la provincia de Huamanga para cuantificar el desempeño de las mismas se utilizará el valor económico agregado (EVA) como instrumento de medición, debido a las ventajas que presenta frente a los demás instrumentos existentes también se hará uso de los indicadores del rentabilidad del capital empleado( ROCE) y rentabilidad sobre el patrimonio( ROE) ya que evaluarán el ámbito de rentabilidad asimismo ayudaran al análisis de los resultados operacionales de la información financiera para evaluar las decisiones operacionales .

El trabajo de investigación se ha elaborado en cinco capítulos:

En el capítulo I: PLAN DE TESIS, se plasma la situación problemática, los objetivos, la justificación la hipótesis y las variables.

En el capítulo II: LA EDUCACIÓN BASICA ALTERNATIVA, el cual plasma las generalidades, la articulación del sistema educativo nacional, política pedagógica, institucionalidad y gestión.

En el capítulo III: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA ESTRATEGIA DE VALOR, en el cual se plasma los antecedentes, bases teóricas del cuadro de mando integral, indicadores de medida de rendimiento, importancia del análisis económico financiero y los indicadores de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral.

En el capítulo IV: APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL CMI A UNA EMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA (EBA), en donde se detalla la situación general de la empresa así como su historia actividades que desarrolla organización y su diagnóstico situacional.

En el capítulo V: CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS. APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL CMI EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA, se desarrolla el correspondiente análisis e interpretación de los datos para la contrastación de la hipótesis del presente trabajo de investigación.

La presente investigación es aún inédita en nuestra primera casa superior de estudios, se menciona esto porque no se halló indicios de haber sido estudiada anteriormente a manera de investigación universitaria, por lo que sería interesante que partiendo de ésta investigación surgan otras que puedan mejorar, ampliar y contribuir de manera significativa en cuanto al papel importante que desempeña los indicadores financieros del cuadro de mando integral dentro del amplio ámbito gerencial, contable, económico y financiero.

## **CAPITULO I**

### **PLAN DE TESIS**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La contabilidad tradicional ha perdido su capacidad de demostrar, a través de los estados contables la verdadera capacidad de las empresas para generar una adecuada gestión económica financiera y proyectarse en el futuro. Es importante conocer cómo se encuentra marchando la empresa pero con el análisis de contabilidad tradicional el administrador no percibe los resultados reales de su empresa por lo que normalmente camina a ciegas en la gestión económica financiera que quiere desarrollar.

En la provincia de Huamanga las instituciones educativas privadas de educación básica alternativa hacen uso de la contabilidad tradicional la cual se orienta únicamente a realizar los estados financieros y los libros

contables con el fin de cumplir con los requerimientos establecidos por la Superintendencia Nacional De Administración Tributaria (SUNAT), mas no así entienden que los libros contables y el análisis de la creación del valor basado en sus estados financieros es una información básica para los propios gestores.

Normalmente los administradores de estas instituciones en general para medir el desempeño de su empresa hacen lo siguiente: miran cuanto vendieron en servicios educativos, cuanto les costó y que otros servicios complementarios vendieron y más o menos cuanto les sale mantener la empresa, pero la pregunta que se genera inmediatamente es si es esta una forma eficiente de medir, ya sabemos que en una empresa no basta con ganar dinero, porque se puede estar ganando dinero (incluso cada vez más) pero a su vez estar perdiendo el valor de la empresa (con lo que se gana dinero, pero no por trabajar bien), dadas las circunstancias la pregunta es: ¿cómo hago para saber si existe una adecuada gestión económica financiera o no?, para responder esta pregunta lo primero que tenemos que hacer es definir qué nos dará la pauta de la adecuada gestión económica financiera o no, tenemos que determinar lo que llamamos "indicadores", en este caso los indicadores a utilizar son los establecidos en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral los cuales son el EVA, ROCE, ROE una vez determinados los indicadores financieros a utilizar debemos determinar

que aspectos determinaran las variaciones de los indicadores financieros lo que representarán las variaciones del indicador para posterior poder evaluar la gestión económica financiera.

Resulta muy importante entender que, si existe una adecuada medición y evaluación de la gestión económica financiera de las Instituciones Privadas De Educación Básica Alternativa, las decisiones que se toman se basan ya no en la intuición sino más en la realidad.

## **1.1 Formulación del Problema**

### **1.1.1 Problema General**

¿Qué nos muestra la aplicación de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral en la evaluación de la gestión económica financiera 2002-2006 de las I.E Privadas de educación básica alternativa en la provincia de Huamanga?

### **1.1.2 Problemas Secundarios**

1. ¿Qué indicador financiero va a medir el valor económico en las I.E Privadas de educación básica alternativa?

2. ¿Cuáles son los indicadores financieros a utilizar para evaluar el ámbito de rentabilidad en las I.E Privadas de educación básica alternativa?

3. ¿A qué nos conducirá la utilización de los resultados operacionales de la información financiera en la evaluación de las decisiones operacionales en las I.E Privadas de educación básica alternativa?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Proponer la aplicación de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando integral para evaluar la gestión económica financiera 2002-2006 de las I.E privadas de educación básica alternativa en la provincia de Huamanga.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Indicar que indicador financiero medirá el Valor económico en las I.E Privadas de educación básica alternativa.
2. Establecer cuales serán los indicadores financieros a utilizar para evaluar el ámbito de rentabilidad en las I.E Privadas de educación básica alternativa.
3. Analizar los resultados operacionales de la información financiera para evaluar las decisiones operacionales en las I.E Privadas de educación básica alternativa.

### **3. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Criterios de Justificación**

En la actualidad las empresas y en particular las Instituciones Educativas Privadas De Educación Básica Alternativa necesitan evaluar la gestión económica financiera de su institución mediante los indicadores de la perspectiva financiera del Cuadro De Mando Integral dado que la contabilidad tradicional ha perdido la capacidad de demostrar a través del análisis de sus estados financieros la verdadera capacidad que tiene para generar una adecuada gestión económica financiera y proyectarse al futuro. Lo antes mencionado se sustenta en lo siguiente:

- Las razones financieras tradicionales se distorsionan por su variabilidad a nivel de cada empresa.
- La abundancia de las razones financieras tradicionales pueden dificultar encontrar la información relevante oculta entre tanto número.
- Las razones financieras tradicionales informan los resultados pero no como se ha llegado a ellos.

Mientras que los indicadores financieros del cuadro de mando integral nos conducirán a:

- Hallar los drivers de productividad y las deficiencias que presentan.
- Orientar objetivos a largo plazo.

- Con su empleo se desarrolla una estrategia encaminada a incrementar el valor futuro así como su rentabilidad.

### **3.2 Limitaciones del Estudio de investigación**

El presente trabajo se desarrollará en la Provincia De Huamanga Ayacucho en el año 2008 sobre la base de la información del año 2002 al 2006. La información que sirve de base para el marco teórico de la investigación es información extraída de algunos libros que cuenta la biblioteca especializada de la Facultad así como también se hace uso de las páginas Web del Internet de donde se tuvo que clasificar la información para que esta sea confiable. Se recurre a las páginas del Internet dado que en nuestra ciudad no se cuenta con la información sobre el cuadro de mando integral y los cursos que se dictan esporádicamente en la ciudad de Lima son costosos.

## **4. HIPOTESIS**

### **4.1 Hipótesis General**

La aplicación de la Perspectiva Financiera Del Cuadro De Mando Integral en la evaluación de la gestión económica financiera 2002-2006 de las I.E privadas de educación básica alternativa en la provincia de Huamanga nos muestra la generación de valor económico y la eficiencia operacional que las instituciones educativas experimentaron en los cuatro años de análisis económico financiero.

## **4.2 Hipótesis Específicas**

1. El indicador financiero que va a medir el Valor Económico de las I.E privadas de educación básica alternativa es el EVA (valor económico agregado).

2. Los indicadores financieros a utilizar para evaluar el ámbito de rentabilidad de las I. E privadas de educación básica alternativa son:

- ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)
- ROCE(Retorno sobre Capital Empleado)

3. La utilización de los resultados operacionales en la evaluación de las decisiones operacionales de las I. E privadas de educación básica alternativa nos conducirá a hallar los drivers de productividad y las deficiencias que estas presentan.

## **5. VARIABLES**

### **5.1 Independiente**

Perspectiva financiera de CMI

### **5.2 Dependiente**

Gestión económica financiera.

### **5.3 Interviniente**

Ciclo de vida del negocio.

## **6. INDICADORES**

### **6.1 Indicadores de la Variable Independiente**

1. Indicadores financieros.
2. Resultados operacionales.

### **6.2 Indicadores de la Variable Dependiente**

1. Valor económico.
2. Ámbito de rentabilidad.
3. Decisiones operacionales.

### **6.3 Nivel de Investigación**

El presente estudio que se llevará de acuerdo a la naturaleza de la investigación, reúne por su nivel, las características de estudio de la investigación NO DESCRIPTIVA, Explicativa y Correlacional, el cual consiste en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, y además en que la evaluación de la gestión económica financiera esta relacionada con los indicadores de la perspectiva financiera del CMI las cuales proporcionan un sentido de entendimiento de la evaluación que se ha de realizar y por ende el fenómeno a que

hacen referencia, hay además un cierto valor explicativo y se aporta información explicativa a la evaluación de la gestión económica financiera.

## **7. LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 Métodos de Investigación**

- **Deductivo:** Sirvió para analizar de lo general a lo particular detalladamente en este caso se aboca al análisis de los estados financieros con los respectivos indicadores financieros del CMI.
- **Correlación:** Con este método se evaluó el grado de relación o vínculo existente entre las variables de evaluación de la gestión económica financiera y los indicadores de la perspectiva financiera del CMI.
- **Documental:** Se ha empleado bibliografías especializadas sobre el cuadro de mando integral, gestión económica financiera así como también se realizó uso de revistas, tesis y otras publicaciones.
- **Comparativo:** Mediante este método se evaluó los resultados obtenidos en la evaluación entre lo que busca la empresa como ente económico.

### **7.2 Técnicas**

- **Visitas:** Esta técnica se empleo en las visitas realizadas a las instituciones educativas privadas de educación básica alternativa tal como se detalla en la muestra, y de esta manera se pudo constatar los

hechos en cuanto a la gestión económica financiera que han ido desarrollando.

- **Consultas:** Se realizó las respectivas consultas a los profesores u otras personas o especialistas que estén inmersos en el área de investigación de análisis de gestión económico financiero.
- **Entrevistas:** Se realizó también a los directos responsables de la institución como al administrador y contador de la institución educativa.
- **Internet:** Este medio se empleó para buscar todas las informaciones actualizadas.

## **8. UNIDAD DE ESTUDIO**

Institución Educativa Privada “Raúl Paredes Espinoza”.

### **8.1 Unidad Geográfica**

Provincia de Huamanga.

## **9. ESTADISTICA O VALOR OBSERVADO**

### **9.1 Población**

En la provincia de Huamanga existe un total de 3 Instituciones privadas de Educación Básica alternativa tal como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

1. Raúl Paredes Espinoza	Av. Vivanco N° 117 - Huamanga-Ayacucho	RD 00599-2007
2. San Marcos	Jr. Callao N° 264 - Huamanga - Ayacucho	RD 00601-2007
3. Huamanga	Jr. 9 de Diciembre N° 471-479 - Huamanga - Ayacucho	RD 00602-2007

FUENTE: MINISTERIO DE EDUCACIÓN

WWW.MINEDU.GOB.PE

## 9.2 Muestra

Comprende la institución educativa privada “Raúl Paredes Espinoza” de la provincia de Huamanga, se toma a este centro educativo por la accesibilidad a las informaciones requeridas, dado que las otras instituciones educativas privadas son renuentes a facilitar la información necesaria para la presente investigación, además de ello dentro de las instituciones educativas privadas pertenecientes a la educación básica alternativa es la que mejor posicionamiento estratégico tiene en el mercado educativo de EBA (educación básica alternativa).

**TITULO: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTION FINANCIERA DE EBAS PRIVADAS (AYACUCHO 2002-2006).**

✓ CMI: Cuadro de Mando Integral

EBA: Educación Básica Alternativa

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	INDICADORES Y VARIABLES	METODOS Y TECNICAS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Qué nos muestra la aplicación de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral en la evaluación de la gestión económica financiera 2002-2006 de las I.E Privadas de educación básica alternativa en la provincia de Huamanga?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Proponer la aplicación de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral para evaluar la gestión económica financiera 2002-2006 de las I.E Privadas de educación básica alternativa en la provincia de Huamanga.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La aplicación de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral en la evaluación de la gestión económica financiera 2002-2006 de las I.E Privadas de educación básica alternativa en la provincia de Huamanga nos muestra la generación de valor económico y la eficiencia operacional que las instituciones educativas experimentaron en los cuatro años de análisis económico financiero.</p>	<p><b>VARIABLES:</b> Independiente: Perspectiva financiera de CMI Dependiente: Gestión económica financiera</p> <p><b>Interviniente:</b> Ciclo de vida del negocio.</p>	<p><b>METODOS:</b> Se utilizaron los siguientes métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deductivo</li> <li>Correlacional</li> <li>Comparativo</li> <li>Documental</li> </ul> <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>visitas</li> <li>consultas</li> <li>Entrevistas</li> <li>Internet</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO</b> 1. ¿Qué indicador financiero va a medir el valor económico en las I.E Privadas de educación básica alternativa? 2. ¿Cuáles son los indicadores financieros a utilizar para evaluar el ámbito de rentabilidad en las I.E Privadas de educación básica alternativa? 3. ¿A qué nos conducirá la utilización de los resultados operacionales de la información financiera en la evaluación de las decisiones operacionales en las I.E Privadas de educación básica alternativa?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Indicar que indicador financiero medirá el valor económico en las I.E Privadas de educación básica alternativa.</li> <li>Establecer cuales serán los indicadores financieros a utilizar para evaluar el ámbito de rentabilidad en las I.E Privadas de educación básica alternativa.</li> <li>Analizar los resultados operacionales de la información financiera para evaluar las decisiones operacionales en las I.E Privadas de educación básica alternativa</li> </ol>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El indicador financiero que va a medir el valor económico de las I.E Privadas de educación básica alternativa es el EVA (valor económico agregado)</li> <li>Los indicadores financieros a utilizar para evaluar el ámbito de rentabilidad de las I.E Privadas de educación básica alternativa son: -ROE (Retorno Sobre Capital Empleado)</li> <li>La utilización de los resultados operacionales en la evaluación de las decisiones operacionales de las I.E Privadas de educación básica alternativa nos conducirá a hallar los drivers de productividad y las deficiencias que estas presentan.</li> </ol>	<p><b>INDICADORES:</b> <u>Ind. Variable independiente</u> 1. Indicadores financieros 2. Resultados operacionales. <u>Ind. Variable dependiente</u> 1. Valor económico 2. Ámbito de rentabilidad. 3. Decisiones operacionales</p>	<p><b>POBLACION</b> En la provincia de Huamanga existe un total de 3 Instituciones privadas de Educación Básica alternativa</p> <p><b>MUESTRA</b> Comprende la institución educativa privada "Raúl Paredes" de la provincia de Huamanga, se toma a este centro educativo por la accesibilidad a las informaciones requeridas para la presente investigación, además de ello dentro de las instituciones educativas privadas pertenecientes a la educación básica alternativa es la que mejor posicionamiento estratégico y con mayor solidez se ubica en el mercado educativo de EBA (educación básica alternativa).</p>

## **CAPITULO II**

### **LA EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA**

#### **1. GENERALIDADES**

##### **1.1 Definición y Características**

###### **1.1.1 Definición**

La ley general de educación lo define de la siguiente manera: “La Educación Básica Alternativa es una modalidad que tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a la de la Educación Básica Regular; enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales. Se organiza flexiblemente en función de las necesidades y demandas específicas de los estudiantes. El ingreso y el tránsito de un grado a otro se harán en función de las competencias que el estudiante haya desarrollado.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ley general de educación n° 28044 art.37

Según el reglamento de la educación básica alternativa la define como: “La Educación Básica Alternativa es una modalidad de la Educación Básica destinada a estudiantes que no tuvieron acceso a la Educación Básica Regular, en el marco de una educación permanente, para que adquieran y mejoren los desempeños que la vida cotidiana y el acceso a otros niveles educativos les demandan. Tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a la Educación Básica Regular, enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de competencias empresariales”<sup>2</sup>.

### **1.1.2 Características**

Son características de la Educación Básica Alternativa las siguientes:

a) Relevancia y pertinencia, porque siendo abierta al entorno, tiene como opción preferente a los grupos actualmente vulnerables y excluidos, y responde a la diversidad de los sujetos educativos con una oferta específica, que tiene en cuenta los criterios de edad, género, idioma materno, niveles educativos, así como sus intereses y necesidades; posibilita procesos educativos que estimulan en los estudiantes aprendizajes para identificar sus potencialidades de desarrollo personal

---

<sup>2</sup> Reglamento de educación básica alternativa aprobado por D.S 015-2004-ED art. N° 3

y comunitario, así como ciudadano y laboral, plantear sus problemas y buscar soluciones.

b) Participativa, porque los estudiantes intervienen en forma organizada y democrática en la toma de decisiones sobre los criterios y procesos de la acción educativa, e involucra la participación de otros actores de la comunidad.

c) Flexible, porque la organización de los servicios educativos (la calendarización, los horarios y formas de atención) es diversa, responde a la heterogeneidad de los estudiantes y a la peculiaridad de sus contextos.

El proceso educativo se desarrolla en Instituciones Educativas propias de la modalidad y también en diversos ámbitos e instituciones de la comunidad, que se constituyen en espacios de aprendizaje.

## **1.2 Organización y acceso**

La Educación Básica Alternativa se organiza en Programas, que son un conjunto de acciones educativas que permiten atender las características, necesidades y demandas, y responder a las expectativas de la heterogeneidad de los estudiantes.

En cada Programa se propone el Diseño Curricular Nacional, los objetivos y las acciones educativas que permiten asumir la diversidad de grupos y sujetos participantes de la Educación básica alternativa (EBA).

El EBA comprende tres programas:

- a) Programa de Educación Básica Alternativa de Niños y Adolescentes (PEBANA).
- b) Programa de Educación Básica Alternativa de Jóvenes y Adultos (PEBAJA).
- c) Programa de Alfabetización.

El ingreso a la modalidad de EBA, en cualquiera de sus programas, es a solicitud del estudiante, quien puede pedir convalidación, revalidación de estudios y la aplicación de pruebas de ubicación, conforme lo establece el artículo 22º de REGLAMENTO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA.

### **1.3 Actores Educativos**

#### **1.3.1 Estudiantes**

La Educación Básica Alternativa atiende a niños y adolescentes de 9 a 18 años en el PEBANA, a jóvenes y adultos de 18 a más años de edad en el PEBAJA, y a personas mayores de 15 años en el Programa de Alfabetización, que:

- a) No se insertaron oportunamente en el Sistema Educativo.
- b) No pudieron culminar su Educación Básica.
- c) Requieren compatibilizar el estudio y el trabajo.
- d) Han egresado del Programa de Alfabetización y desean continuar sus estudios.

#### **1.3.1.1 Derechos**

Además de lo establecido en el Art. 53° de la Ley General de Educación N° 28044, al estudiante de Educación Básica Alternativa, en cualquiera de sus programas, le corresponde:

- a) Gozar de los mismos beneficios que los estudiantes de otras modalidades educativas.
- b) Recibir un servicio educativo de calidad en locales y espacios educativos adecuados que garanticen su seguridad.
- c) Contar con el equipamiento y los materiales adecuados a los requerimientos de aprendizaje.
- d) Organizarse en Consejos de Participación Estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y participar responsablemente en la gestión de la Institución Educativa.

- e) Ser representado en el Consejo Educativo Institucional, por sus padres o tutores en el PEBANA, y participar como delegados en el programa de jóvenes y adultos.
- f) Participar del proceso de evaluación de la calidad del servicio educativo.
- g) Recibir, en particular los niños y adolescentes en situación de abandono o riesgo, servicios complementarios de alimentación.

### **1.3.1.2 Responsabilidades**

Es responsabilidad de los estudiantes:

- a) Asumir su formación y aprendizaje en forma autónoma.
- b) Cumplir con las normas de la Institución Educativa que le brinda el servicio.
- c) Trabajar por el desarrollo de su trayectoria educativa personal.
- d) Aportar al logro de las metas educativas y de los aprendizajes previstos e imprevistos de los demás estudiantes del programa al que pertenece.
- e) Participar y organizarse responsablemente a fin de ejercer sus derechos.

### **1.3.2 Director y Profesores**

#### **1.3.2.1 Director**

Según el art. 55 de la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN define al Director como la máxima autoridad y el representante legal de la

**Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:**

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la Ley General De Educación.**
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.**
- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.**
- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.**
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.**

**El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.**

Asimismo además de lo establecido en el artículo 55° de la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, el reglamento de educación básica alternativa nos dice lo siguiente en relación al director:

- a) Cuenta con formación especializada, capacidad de liderazgo para organizar y conducir equipos de trabajo, para gestionar recursos y tomar decisiones oportunas.
- b) Tiene capacidad para conocer y entender la realidad donde labora e identificar las posibilidades de desarrollo de su entorno, incentivar y liderar proyectos innovadores.
- c) Es el representante principal y legal del Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) ante la comunidad, organismos públicos y privados con los que se relacione y con las instancias de gestión descentralizada.
- d) Tiene como atribuciones: autonomía para las decisiones administrativas y la coordinación de las decisiones pedagógicas de los docentes; así como participación en los procesos de selección y de formación continua del personal docente; y la conducción de procesos de evaluación en su institución.

### **1.3.1.2 Profesores**

El artículo 56° de la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las

dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.

b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.

c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.

d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.

e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación

educativa.

f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional.

g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

Según el reglamento de La EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA lo define de la siguiente manera:

a) Educadores que atienden a las variadas dimensiones del servicio educativo y a la heterogeneidad de los estudiantes. Los requerimientos de esta modalidad demandan compromiso y dedicación de los profesores al servicio de la misma.

b) Personas que se encuentran en condiciones de conocer, entender y atender afectiva, cognitiva y pedagógicamente las diversas y complejas necesidades de aprendizaje de los estudiantes a partir de una formación o especialización idónea en la modalidad, que les permita acordar con los estudiantes normas de convivencia que posibiliten un ambiente agradable, tolerante, respetuoso, estimulante y facilitador del trabajo educativo y las relaciones sociales; propiciar en el estudiante la investigación, la reflexión crítica, la creatividad, así como su participación democrática en la vida de la Institución Educativa y la comunidad; fomentar el interés y la reflexión crítica de los procesos más relevantes de la vida pública local, regional y nacional.

Los programas y las áreas curriculares que no cuentan con docentes especializados, son desarrollados por profesionales de carreras afines a ellas, con formación y capacitación pedagógica, en concordancia con la Ley y el Reglamento del Colegio de Profesores.

### **1.3.3 Facilitadores de Alfabetización**

Son los responsables de conducir los procesos educativos en los Programas de Alfabetización.

El Ministerio de Educación norma la selección, formación y evaluación de los facilitadores de los Programas de Alfabetización para el desarrollo de competencias pedagógicas y de gestión específicas, que favorezcan una práctica educativa exitosa para el logro de los aprendizajes.

#### **1.3.3.1 Responsabilidades**

- a) Participar en la sensibilización y movilización de la comunidad para el desarrollo de las acciones de alfabetización.
- b) Coordinar con las organizaciones de base.
- c) Promover la organización y desarrollo de los Círculos de Alfabetización.
- d) Facilitar los procesos de aprendizaje y vincularlos con las vivencias personales, familiares, comunales y laborales.

e) Participar en la organización y funcionamiento de Centros de Recursos de Aprendizaje (CRA).

f) Propiciar la articulación entre Círculos de Alfabetización y de éstos con las instituciones y organizaciones sociales de la zona de influencia.

#### **1.3.4 Actores Educativos Comunitarios**

La EBA (educación básica alternativa) promoverá la incorporación de aquellos recursos y potencialidades humanas del sector público y privado con los que cuenta la comunidad, en un determinado espacio y tiempo.

Las DRE y UGEL incentivarán en la comunidad la participación de estos actores; las Instituciones Educativas establecerán las alianzas estratégicas necesarias.

##### **1.3.4.1 Participación**

Los actores educativos comunitarios comprometidos con la EBA contribuyen a la gestión eficaz y eficiente de la capacidad instalada local para facilitar el acceso a:

- a) Infraestructura, equipamiento y/o materiales.
- b) Equipos de formadores.
- c) Experiencias educativas, laborales, de gestión, entre otras.

d) Vínculos establecidos con otras instituciones afines a la EBA.

e) Experiencias de voluntariado social de la comunidad.

## **2. ARTICULACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL**

La articulación de la modalidad de EBA (educación básica alternativa) se regirá por normas específicas, que posibilita la integración, flexibilidad e interconexión para la organización de trayectorias distintas y diversas según las necesidades del estudiante.

Medios de articulación son medios que permiten cumplir con el propósito de la articulación los siguientes:

a) La convalidación, entendida como el reconocimiento oficial de los estudios de las distintas modalidades de la Educación Básica, realizados dentro o fuera del país, así como los aprendizajes logrados en los Centros de Educación Técnico-Productiva, o en organizaciones que brindan educación comunitaria. Estos estudios deben constar en documentos con valor oficial.

b) La revalidación consiste en el proceso de evaluación de los aprendizajes que no son convalidados por diferencias de planes de estudios.

c) Las pruebas de ubicación reconocen los aprendizajes de los estudiantes que desean incorporarse al PEBANA o al PEBAJA. Acceden a estas pruebas los estudiantes que:

c.1) Han realizado estudios independientes.

c.2) Proviene de Programas de Alfabetización, de Educación Comunitaria o de Educación Técnico-Productiva.

c.3) Han logrado desarrollar aprendizajes en el curso de su vida para desempeñar múltiples roles y tareas.

Los procedimientos y criterios para la aplicación de estos medios por parte de las Instituciones Educativas son establecidos por el Ministerio de Educación, en concordancia con los lineamientos que establezca el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.

### **3. POLÍTICA PEDAGÓGICA**

#### **3.1 Objetivo**

El Ministerio de Educación elabora la Política Pedagógica que tiene por objetivo garantizar a todos los estudiantes el acceso a aprendizajes significativos y de calidad; regula y articula de manera coherente los factores de calidad señalados en el artículo 13° de la Ley General de Educación, e incluye lineamientos y acciones fundamentales respecto a:

- a) La elaboración, diversificación, implementación y desarrollo de los diseños curriculares.
- b) El enfoque, organización y conducción de los procesos pedagógicos en las Instituciones Educativas.
- c) La generación de un entorno educativo armonioso, confiable, eficiente, creativo y ético.
- d) El diseño, producción, distribución y utilización de los materiales educativos.
- e) El diseño y práctica de la tutoría y orientación educativa.
- f) El diseño, organización y conducción de la formación inicial y en servicio de los profesores.
- g) El enfoque del sistema de evaluación educativa y el uso de sus resultados.
- h) El diseño y utilización de instrumentos confiables de gestión pedagógica.
- i) El desarrollo de proyectos de investigación e innovación educativa.
- j) La organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Estudiantil.
- k) El desarrollo de lineamientos para el diseño de infraestructura y espacios educativos.

### **3.2 Elaboración de la Política Pedagógica**

La elaboración de la Política Pedagógica Nacional toma en consideración el Proyecto Educativo Nacional y los lineamientos de política educativa, en consulta con el Consejo Nacional de Educación, los Gobiernos Regionales, profesores, académicos e investigadores, organizaciones representativas de los pueblos indígenas y comunidades campesinas y otras de la sociedad civil que desarrollan iniciativas relativas a la educación. La Política Pedagógica Regional es elaborada por la DRE en coordinación con las UGEL, en el marco de la Política Pedagógica Nacional, con la opinión de los Consejos de Participación Regional.

#### **4. INSTITUCIONALIDAD Y GESTIÓN**

##### **4.1 Gestión**

Los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) tienen autonomía pedagógica y administrativa. La gestión es democrática y tiene como primera autoridad al Director. El Proyecto Educativo Institucional es el instrumento principal de orientación de la gestión. Los CEBA pueden ser de gestión pública, privada o por convenio, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley General de Educación.

##### **4.2 Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA)**

El Centro de Educación Básica Alternativa ofrece a los estudiantes uno, dos o los tres programas siguientes:

- a) Programa de Educación Básica Alternativa de Niños y Adolescentes (PEBANA).
- b) Programa de Educación Básica Alternativa de Jóvenes y Adultos (PEBAJA).
- c) Programa de Alfabetización.

En los CEBA se desarrollan los PEBANA y los PEBAJA mediante formas escolarizadas y/o no escolarizadas. Los Programas de Alfabetización se desarrollan mediante grupos organizados de personas denominados Círculos de Alfabetización.

#### **4.3 Formas de atención**

La Educación Básica Alternativa, en función de las necesidades de los estudiantes, se desarrolla en las formas siguientes:

- a) Presencial, que requiere de la concurrencia simultánea de estudiantes y profesores para desarrollar procesos de aprendizaje y enseñanza, en horarios y períodos establecidos.
- b) Semipresencial, que demanda la asistencia eventual de estudiantes para recibir asesoría de los profesores de acuerdo a sus requerimientos.
- c) A distancia, que se rige por su propio reglamento.

En todas las formas de atención se promueve el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y el acceso a los Centros de Recursos de Aprendizaje (CRA).

#### **4.4 Horarios de atención**

Los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades y disponibilidad de tiempo, asisten a los Centros de Educación Básica Alternativa en el horario que más les convenga. Estos centros ofrecen sus servicios educativos de lunes a domingo, en turnos diurno, vespertino y nocturno.

#### **4.5 La participación en la gestión**

Los estudiantes, los padres de familia y los representantes de la comunidad, tienen derecho a participar en la gestión de los CEBA y de sus correspondientes redes, mediante mecanismos de consulta y de aprobación sobre los aspectos fundamentales de la gestión institucional.

### **5. DIAGNÓSTICO DE LA OFERTA ACTUAL DE SERVICIOS PARA LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA**

#### **5.1 La oferta dirigida a niños y adolescentes**

La Educación Básica Alternativa, en lo que se refiere a niños y adolescentes, está orientada a atender a quienes no se insertaron oportunamente a la Educación Básica Regular o que abandonaron el

Sistema Educativo y su edad les impide continuar sus estudios regulares, y para quienes necesitan compatibilizar el estudio y el trabajo.

Al respecto, la realidad nos arroja cifras que necesariamente deben ser consideradas al definir los servicios de la EBA. "Al 2002, 496 mil 403 niños y adolescentes- del intervalo de 6 a 16 años inclusive, no eran atendidos por el sistema. La extraedad es considerable en Primaria y Secundaria. Si bien hubo una leve mejoría en el caso de Primaria (el porcentaje bajó de 25.86% en 1993 a 20.18% el 2002), ocurrió lo contrario en Secundaria donde se produce un incremento de la población en condición de extraedad (de 23.68% en 1993 al 29.85% el 2002)."<sup>3</sup> Con relación a la oferta que atiende a niños y adolescentes, aparece un hecho muy revelador "el 2002, 67% de la matrícula de primaria de adultos en el área urbana, está constituida por población no adulta, entre los seis y diecisiete años de edad. En el caso de secundaria, el 71% de la matrícula corresponde a una población estudiantil comprendida entre los catorce y veintidós años".<sup>4</sup>

Este hecho no resultaría problemático, si la atención de esa población se hiciera acorde con las propuestas pedagógicas correspondientes a su edad, a sus intereses y expectativas. Por lo

---

<sup>3</sup> www.minedu.gob.pe: De Educación Básica Alternativa.-Consultoría Externa.-Ministerio de Educación.-Noviembre del 2004. Pág. 53 - 54

<sup>4</sup> www.minedu.gob.pe: ob.cit. Pág. 63

general, se incorporan a los programas de jóvenes y adultos y se ajustan a sus horarios y propuestas curriculares.

Esta situación plantea un reto a la modalidad para poder captar y ofrecer servicios educativos pertinentes a quienes abandonaron o no se insertaron oportunamente al sistema, que han tenido diversas experiencias de vida y trabajo y que buscan servicios más acordes con sus necesidades y expectativas.

Con relación a los niños y adolescentes que trabajan, en el país se vienen dando diversas iniciativas de renovación. Algunas como “Acción por los Niños: Trabajo, Educación y Salud para niños y adolescentes trabajadores (TES)” surgen como alternativa frente a la exclusión que ocasiona muchas veces el que los niños y adolescentes trabajadores se sientan obligados a dejar la escuela por razones de trabajo.

Este programa actúa en las Instituciones Educativas de Primaria (280), donde un buen porcentaje de los estudiantes está trabajando. Su meta: contribuir para que los niños y adolescentes trabajadores permanezcan en la institución educativa, evitar el fracaso escolar a través de programas de reforzamiento escolar e influir en la sociedad para que conozca y defienda los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

## **5.2 La oferta dirigida a jóvenes y adultos**

En nuestro país, en las dos últimas décadas, la educación de adultos aparece ligada a la pobreza y exclusión, no sólo por estar dirigida a un sector de la población ubicado en los niveles de pobreza y extrema pobreza, sino por situación de marginalidad con respecto a las reformas educativas emprendidas por el gobierno y por sus magros presupuestos.

“La oferta que brinda se caracteriza por ser un servicio fuertemente concentrado en las ciudades y con una mayor atención en educación secundaria. En el año 2002, la diferencia entre la población estudiantil urbana y rural era aproximadamente de 18 a 1 (133 mil 477 urbano frente a 7 mil 981 rural). A pesar de estas diferencias, hay tendencias compartidas en ambas áreas. Los datos nos dicen que las instituciones educativas de secundaria rural y urbana tienen mayores niveles de densidad respecto a la primaria. Así, en el medio rural, pese a que existen más centros de educación primaria que secundaria (83 y 55), la matrícula en secundaria casi duplica la de primaria (5,252 a 2,739). Asimismo, en la educación primaria, existe una tendencia general de incremento de la matrícula en los grados últimos; asimismo, un salto muy significativo entre la primaria y la secundaria. Esto último se explica por una mayor presencia de la población masculina en la secundaria y por la

incorporación de grupos sectarios que originalmente no estaban considerados en la Educación de Adultos”<sup>5</sup>.

Por otro lado, estos servicios son rígidos en su calendarización y horarios, los que se manejan más con criterios administrativos que en función de la demanda.

Además, se brindan con recursos prestados: locales, equipamiento, mobiliario, instalaciones etc. de los centros de Educación Básica Regular, en cuanto a las propuestas pedagógicas que ofertan estos servicios, la Educación de Adultos es vista como una instancia de escolarización que tiene su referente en la educación de niños y adolescentes, son modelos uniformes, homogéneos, que no responden a la diversidad de necesidades educativas de los jóvenes y adultos. Esta situación se complejiza por la presencia de docentes sin una formación especial para trabajar con adultos, con escasas oportunidades de capacitación, quienes además consideran el trabajo en la modalidad como un adicional de otras actividades laborales.

Mención aparte merecen los programas no escolarizados los cuales fueron diseñados para flexibilizar el acceso de los estudiantes a servicios que combinan momentos presenciales con horas de tutoría y

---

<sup>5</sup> [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe): ob.cit. Pág. 64

trabajo con materiales auto instructivos. Sin embargo, esta interesante propuesta se ha ido debilitando, tanto en los servicios estatales como privados.

De acuerdo a un diagnóstico realizado por la Dirección Nacional de Educación de Adultos el 2003, las apuestas iniciales por esta forma de trabajo se perdieron y dieron paso a servicios que facilitan la certificación en tiempos mínimos, particularmente en la educación secundaria-brindando una educación de baja calidad. El problema es mayor en los programas de gestión privada, donde el afán de lucro les motiva a captar más estudiantes con ofrecimientos inclusive que van contra las normas vigentes, como menos horas de atención presencial, tiempos más cortos para el desarrollo de un grado etc.

Por todo lo expuesto, se puede señalar que la Educación de Adultos, tanto en sus formas escolarizadas como no escolarizadas está en situación de crisis. Pese a que existen experiencias innovadoras aisladas como el Programa Radiofónico de Fe y Alegría, el modelo de atención educativa ha demostrado ser irrelevante.

Atiende a muy poca población con rezago educativo, y la atiende con servicios de mala calidad. Por ello, un compromiso con los excluidos, un imperativo ético de justicia, es revertir estas brechas educativas, lo que

va a tener una repercusión significativa en la educación y escolarización de futuras generaciones y en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias.

### **CAPITULO III.**

#### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA ESTRATEGIA DE VALOR**

##### **1. CUADRO DEMANDO INTEGRAL**

###### **1.1 Antecedentes**

###### **1.1.1 Orígenes del Cuadro de Mando Integral CMI o Balance**

###### **Scorecard BSC**

Esta herramienta surgió porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

Es así como la breve historia y rápida evolución del CMI se inicia el 1992 con la publicación de "The Balance Scorecard: Measures That Drive Performance" en la Harvard Business Review. Este documento

causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista. En esta trayectoria de surgimiento y evolución del CMI como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el performance o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el CMI trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de CMI.

Kaplan y Norton, ubicados en la escuela de Harvard, tienen la tradición de utilizar la revista Harvard Business Review como medio para difundir sus ideas e investigaciones. Sus artículos son escasos en otras revistas académicas, dónde sí se hallan artículos de otros autores, bien criticándolos o bien presentando sus resultados y modelos alternativos.

### **1.1.2 Evolución de los Sistemas de Control**

La aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo. La inestabilidad y complejidad

del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas 2 décadas ha desnudado las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una empresa. Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dicha deficiencia se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados, buenos o malos, obtenidos. “Las perspectivas financieras, de calidad, clientes, capacidades, procesos, personas y sistemas son importantes y puede jugar un papel en la creación de valor para una empresa (...) centrarse y gestionar solo una de estas perspectivas alienta la infraoptimización a expensas de unas metas organizativas más amplias.”<sup>6</sup> El Cuadro de Mando Integral pone la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que integran una empresa. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que el todo es más grande que la suma de sus partes.

## **1.2 Definición**

---

<sup>6</sup> [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com): Kaplan, Robert y Norton David. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia, Pág.34

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. “El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa”<sup>7</sup>. El profesor Antonio Dávila considera que éste es precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros también dicho de otra manera “El cuadro de mando integral mide lo que motiva el desempeño”<sup>8</sup>.

Puede entenderse al CMI como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Según Mario Vogel, “CMI lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su

---

<sup>7</sup> Dávila Antonio: IESE, Revista De Antiguos Alumnos, septiembre de 1999, Pág. 34

<sup>8</sup> [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com): Harvard Business review, 1992.

empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.”<sup>9</sup>

Después de la Reingeniería, la Calidad Total, el Outsourcing, el Downsizing, el Benchmarking, el Empowerment y otras técnicas administrativas, surge ahora una nueva fórmula para “solucionar” los problemas de las empresas. Se llama el Balance Estratégico de la Empresa, Balance Scorecard o Balance Scorecard (BSC) o Cuadro De Mando Integral (CMI).

161472

En síntesis el concepto del CMI debe ser entendido como un sistema de control que mide el rendimiento de cada persona en la organización. Busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de personal. Al igual que muchas de las nuevas tecnologías administrativas que ya se conocen, el CMI no es la panacea que soluciona todo. Para su aplicación y razonable administración y real apoyo a la gestión requiere, como requisito indispensable, que exista un previo desarrollo de otras acciones en la organización.

---

<sup>9</sup> www.tablero –decomando.com:Prof. Mario Héctor Vogel.

La empresa debe contar con un buen sistema de comunicación, verdaderos equipos y no grupos de trabajo, una coordinación de acciones, liderazgo real y no simple gerenciamiento, entre otros factores, de no ser así, el CMI puede ser funesto para una organización, produciendo efectos negativos entre los funcionarios.

El cuadro de mando integral CMI es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor en las organizaciones.

### **1.3 Características**

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores, el sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable, asimismo reconoce que para hacer feliz a un cliente necesita reducir costos o eliminarlos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender e innovar, el cuadro de mando integral(CMI) tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión y misión.

- Permite de forma concreta entender la razón de ser de la organización y sus metas
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de los indicadores de desempeño de cada meta.
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general
- Comunica como estos están interrelacionados
- Conecta cada medida a un sistema de retroinformación formal.
- Integra la comunicación con regularidad
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarias.

#### **1.4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral CMI**

##### **1.4.1 La Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros

de rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE )
- Ingresos

#### **1.4.2 Perspectiva de Clientes**

Esta perspectiva esta enfocada principalmente a las relaciones con nuestros clientes se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

### **1.4.3 Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla, costos de calidad.

- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo / reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

#### **1.4.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con

el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado.
- Ciclo de Toma de Decisiones clave.
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica.
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica.
- Satisfacción del Personal.
- Clima Organizacional.

### **1.5 Relaciones de causa efecto entre indicadores**

La estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la relación causa y efecto. El sistema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

La cadena causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, sin excepción para lo cual se debe plantear un modelo en el cual cada una de las perspectivas del CMI se encuentre interrelacionadas y cada una de ellas conlleve a la otra, o dicho de otra manera cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser un elemento en una cadena de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio de la organización.

### **1.6 Importancia**

La importancia del CMI radica en la complementación al análisis del enfoque tradicional, dados los requerimientos de las organizaciones en la era de la información, en donde la información pasada quizás no signifique tanto como la necesidad de crear valor a futuro a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

Esta herramienta pretende ser realista y expresar de alguna manera lo que los estados financieros no señalan como valor real; como por ejemplo las capacidades, las habilidades, fidelidad de los clientes, las bases de dato; en fin busca comunicar de una mejor manera a todos los accionistas, empleados, acreedores y sociedades; la capacidad para crear valor que posee la organización.

### **1.7 La calidad y el Cuadro de Mando Integral**

“Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar no se puede dirigir y si no puede dirigir no se puede mejorar”<sup>10</sup> .

Desde sus inicios la filosofía del CMI impactó en el mundo empresarial por su alineación estratégica, auxiliado por sus relaciones causa efecto y sus sistemas de medición de indicadores tangibles e intangibles. Inicialmente los ejecutivos comprendieron que esa herramienta los proveía del control integral de que se adolecía en el pasado y que poseer sobre su mesa de trabajo un sistema automatizado, con un programa que daba las informaciones del momento para la toma oportuna de decisiones era algo totalmente nuevo. Si a eso se le añadía la comunicación y los procesos de retroalimentación que se desencadenaban por inercia, no había duda de que estábamos ante una herramienta revolucionadora dentro de la Gestión Empresarial. No

---

<sup>10</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

obstante, existían algunas dudas respecto a cómo conjugaba esta nueva filosofía con los cánones de la ISO 9000 y sobre todo cuando salió a la luz su última versión con su enfoque de procesos. Al tener implementado un CMI tenía perfectamente definidas las mediciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que también fueron llamados de calidad, aunque no tenía una declaración de procesos muy definida y por ende sus mediciones. La ISO 9000 del 2000 son normativas de calidad que han pasado a ser requerimientos para competir en el mercado. Las empresas que se disponen a implementar el CMI tratan de adaptarlo cumpliendo las normativas de calidad.

La ISO 9001: 2000 Sistema para la Gestión de la Calidad, establece con bastante claridad el rol que debe cumplir la gerencia en la revisión de la eficacia y eficiencia del sistema, ese mismo planteamiento es aplicable a la revisión del Plan Estratégico y del cuadro de mando integral CMI.

## **2. INDICADORES DE MEDIDA DEL RENDIMIENTO**

### **2.1 Problemas Usos Y Limitaciones De Un Enfoque Clásico De Medición**

La contabilidad tradicional y sus procesos parecieran no estar cumpliendo hace mucho tiempo su objetivo principal, el cual es proveer información oportuna, al día y confiable, que apoye eficientemente la toma de decisiones en las empresas.

Es frecuente la queja de las empresas de no contar con la información que necesitan y cuando la requieren. Normalmente, cuando les llega, ya no tiene valor por no ser oportuna o no reflejar la realidad que se estima o porque no la entienden la contabilidad tradicional es fantástica para medir la utilidad que se origina, pero es extremadamente pobre para medir las utilidades futuras. Lo que el tenedor de libros de otrora no sabía, y no podía imaginar, era la importancia que tendría en la nueva economía esta enorme diferencia entre el valor futuro y el valor de libros.

## **2.2 Porque ya no sirven las viejas formulas de medición**

La medición de los resultados es la parte esencial de la tarea de los directivos de la empresa, ya que permite comprobar si han conseguido los resultados que se habían anticipado. Puesto que hay que prestar atención a lo que se debe medir, el tipo de resultado que una organización decide medir impulsara aquellas acciones que permitan mejorar esa medida.

Tradicionalmente se ha utilizado medidas totales o finales como la utilidad, los ingresos y el costo para evaluar el rendimiento de los directivos, es así como la información contable no goza de popularidad entre los académicos de las finanzas corporativas, y por buenas razones.

Se dice esto porque “el primer problema grave de los datos contables es que pueden existir fuertes variaciones en su cálculo de empresa a la empresa”<sup>11</sup> y el “el segundo y grave problema de la información contable es que ésta no refleja el valor del dinero en el tiempo”<sup>12</sup>. Un estado contable no contempla los flujos de fondos que se podrán producir a futuro en el negocio ni el costo del capital involucrado.

Es así como recompensar a los directivos de una empresa por las utilidades y por el crecimiento de las utilidades la misma puede llevar inclusive a tomar decisiones que provoque la reducción del valor del accionista.

### **2.3 Tipos de indicadores.**

Una vez que el ejecutivo tiene determinadas y priorizadas sus áreas de resultado clave, el paso siguiente es buscar e identificar los factores que nos permiten medir el rendimiento y el desempeño de cada una de ellas. Estos factores se denominan indicadores de medida del rendimiento, y precisamente sobre ellos se establecen los objetivos, por su parte estos permiten que los objetivos sean medibles hasta el punto que si no se encuentra un indicador de medida no se podrá establecer un

---

<sup>11</sup> [www.google.com.pe/search?hl=es&q=beta+de+empresas+que+cotizan+en+el+mercado+americano&btnG=Buscar+con+Google&meta=](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=beta+de+empresas+que+cotizan+en+el+mercado+americano&btnG=Buscar+con+Google&meta=). Pág.23

<sup>12</sup> [www.google.com.pe/search?hl=es&q=beta+de+empresas+que+cotizan+en+el+mercado+americano&btnG=Buscar+con+Google&meta=](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=beta+de+empresas+que+cotizan+en+el+mercado+americano&btnG=Buscar+con+Google&meta=). Pág.24

objetivo dado que no se podrá medir. Un indicador de medida dice lo que se va a medir, pero no nos dice cuanto.

Existen tres tipos de indicadores:

1. Preindicadores: Son aquellos que se identifican antes de que ocurran los hechos, como ejemplo año de elecciones, tendencias económicas, etc.
2. Concurrentes: son indicadores por adelantado, pero que evolucionan mientras transcurre la acción, por ejemplo las cifras de ventas en unidad de tiempo, producción por día de trabajo, número de retrasos al mes, etc.
3. Terminales: Sólo puede realizarse después de terminados los hechos, por lo que tienen menos utilidad. Por ejemplo, fecha de terminación de un proyecto, índice de rotación del personal, número de asensos, etc.

De esta manera se establece que los únicos indicadores que se utilizan en la práctica para medir resultados son los concurrentes, aunque los preindicadores pueden ser muy útiles en el análisis de la situación de la empresa. Realmente el ejecutivo experimentado tiene información de los tres tipos, aunque utiliza dicha información para determinar indicadores concurrentes, los cuales, independientemente del

establecimiento, o no, de objetivos, son un instrumento administrativo muy eficaz para medir el rendimiento, paso a paso, de cualquier área de la empresa.

#### **2.4 Ratios de gestión**

A los ratios de gestión se les califica también como posibles indicadores de medida.

Se aspira a que la organización se oriente hacia los objetivos establecidos, tratando de acometerlos con la mayor dedicación posible en todos los niveles de la misma. Pero para poder medir los logros se requiere disponer de medidas o indicadores, los cuales se comparan con los estándares establecidos y se analizan las posibles desviaciones.

Si una empresa tiene un cierto objetivo, el punto de partida para la construcción de un sistema de control de gestión es la determinación de un conjunto de medidas que expliquen o generen ese valor, para alcanzar el objetivo definido.

Los objetivos corresponden al punto de partida, y no sólo se debe tener claridad y confianza en cuanto a que son los apropiados, sino que además se deben aplicar a toda la organización. Si bien los objetivos corresponden al antecedente fundamental para el control de gestión,

éstos deben ser complementados por una métrica que permita precisarlos y seguirlos (medidas o indicadores), y además por metas concretas que permitan definir los valores específicos a alcanzar.

La métrica establece la forma en que esos objetivos van a ser medidos y requiere de una reflexión adicional sobre cuál es la mejor manera de hacerlo: En muchos casos la mejor forma de medir un objetivo es a través de una medida o indicador específico, pero en otros casos se requiere conformar un conjunto de indicadores que permitan medir el nivel de logro de estos objetivos desde las diferentes perspectivas.

Las metas o estándares corresponden a los valores específicos que se aspira obtener en relación con esos objetivos y medidas o indicadores, generalmente se relacionan con: planes o presupuestos (alcanzar valores previstos), antecedentes históricos (superar la historia), benchmarks (igualar o superar al mejor), cumplimiento de normas (alcanzar estándares predefinidos). Las metas pueden definir límites superiores o inferiores, o establecer rangos deseables, y permiten determinar si se ha cumplido con los objetivos o no. Una meta debe ser suficientemente desafiante, pero no inalcanzable, y se deben considerar una serie de resguardos para no generar resultados indeseados.

#### **2.4.1 La métrica para los ratios de gestión**

Una buena métrica de gestión debe ser:

- Relevante: tiene que estar relacionada con los objetivos fundamentales de cada nivel de la organización, y debe entregar señales oportunas respecto de los cumplimientos en relación con éstos.
- Comprensible: tiene que ser simple, lo que se pretende medir o contrastar debe ser interpretado con facilidad, y específica, no se puede medir todo en una misma medida o indicador.
- Mensurable: tiene que poder medirse y cuantificarse en la práctica, evitando sesgos o errores en la medición.
- Gestionable: debe tener claros responsables dentro de la organización. Y debe tener algún grado de incidencia sobre lo que se mide, de tal forma que sea realmente parte de la gestión.
- Seleccionada: tiene que estar priorizada y acotada, no se pueden considerar demasiadas medidas o indicadores.

El diseño de la métrica debe considerar también diferentes perspectivas. Los indicadores deben considerar un horizonte tanto de corto plazo como de mediano plazo, no se pueden observar solamente los impactos inmediatos, sino también su proyecto futuro.

Además debe considerar las distintas visiones del negocio, por ejemplo desde el punto de vista funcional se pueden considerar distintas medidas o indicadores financieros, comerciales, operativos y relacionados con el personal. Estos indicadores pueden clasificarse como:

- De creación de valor (o de eficiencia): orientado a los resultados finales.
- De efectividad: con el cumplimiento de las metas.

Todas estas visiones se encuentran en alguna forma relacionadas entre sí. Desde un punto de vista financiero, que también responde a los intereses de los dueños, interesa principalmente la creación de valor económico. Los temas comerciales típicamente consideran aspectos relacionados con los clientes, y los indicadores normalmente son de efectividad. Desde un punto de vista operativo, los impactos se asocian a los dueños y clientes, y las medidas o indicadores son tanto de efectividad como de eficiencia.

Por lo tanto, el sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad.

Un proceso se gerencia por medio de sus ítems de control, los cuales son índices numéricos establecidos sobre los efectos de cada proceso, para controlarlos a través de la medición de sus efectos.

Los indicadores deben estar conectados a metas, no sólo de los departamentos, de las secciones o de áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto. Deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo (el direccionamiento estratégico y el día a día). En esa medida los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias.

El control de gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. El control puede realizarse en el interior de áreas funcionales, lo que les permite controlar el cumplimiento de sus metas particulares.

El papel de los indicadores no es solamente el control de las metas determinadas; pueden jugar también un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del

direccionamiento estratégico, y el análisis de la realidad (con base en indicadores externos), punto crucial para la adecuación al entorno.

## **2.5 Ratios Financieros**

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. Respecto de los objetivos financieros, a medida que se presiona a los directivos para que los alcancen a corto plazo, se hacen trueques que limitan la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento. La presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca el gasto en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, base de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo del mercado. A corto plazo el modelo de contabilidad financiera informa que estos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, incluso cuando las reducciones han canibalizado las existencias de activos de una empresa, y su capacidad de creación de un valor económico futuro. Por otra parte, una empresa podría incrementar al máximo los resultados financieros a corto plazo, explotando a los clientes a través de altos precios o un menor servicio. En el corto plazo, estas acciones realzan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro. Pero los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de activos.

Un amplio sistema de indicadores de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de activos y menores gastos de operativos.

### **2.5.1 Indicadores Numéricos**

El control de gestión se refiere a fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa y cualitativa. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen

un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos de importancia vital para la conducción de la empresa. Para cada indicador el desempeño deseado está definido en el parámetro correspondiente.

Existen distintas clases de indicadores numéricos, como son los obtenidos a través de: razones (relación entre dos datos), porcentajes, promedio y números índice (expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base, la cual se le asigna el valor de cien).

#### Ventajas:

- Pueden relacionar los datos obtenidos de distintas áreas, dando lugar a una visión global de la organización.
- Se puede obtener un enfoque rápido y objetivo de la empresa, centrado en los aspectos más significativos.
- Permiten una mejor interpretación de los datos. También facilitan la presentación gráfica y facilitan el análisis histórico de los datos.
- Permiten identificar tendencias y hacer proyecciones.
- Hacen posible la comparación entre diversas empresas, sirviendo de fundamento a los programas de benchmarking.

#### Desventajas:

- Proporcionan cifras abstractas y muy relativas, que pueden conducir a apreciaciones erróneas sobre los resultados y sobre las medidas correctivas que deben adoptarse.
- El significado de las cifras es afectado por diversos factores internos y externos de la empresa que cambian con el paso del tiempo.

### **3. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

El análisis de los Estados Financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cual es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

El profesor de la Universidad Autónoma de Ciudad México, licenciado Juan Antonio Martínez, en el diplomado en Finanzas expresa lo siguiente: “El análisis financiero es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación histórica de un

organismo social público o privado. El método de análisis como la técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.”<sup>13</sup>

Por lo tanto podemos decir que el Análisis Económico Financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se mencionan a continuación:

- Entidades de créditos.
- Accionistas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Empleados.
- Auditores de cuentas.

---

<sup>13</sup> Martínez, Juan Antonio: Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero. Diplomado en Finanzas. México, Horizontes SA, 1996. Pág. 5.

- Asesores.
- Analistas financieros.
- Administración pública.
- Competidores.
- Inversores y potenciales compradores de la empresa.

A través del Análisis Económico Financiero se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

- **Sobrevivir:** Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos.
- **Ser rentable:** Generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
- **Crecer:** Aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

### **3.1 Objetivos Del Análisis Económico Financiero**

Dentro de los objetivos a tener en cuenta en el Análisis Económico Financiero tenemos:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

Otros de los objetivos importantes del análisis en la actividad económica se enmarcan a continuación:

- La búsqueda de las reservas internas para un mejoramiento del trabajo.
- El estudio de errores que tuvieron lugar, con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.
- La incidencia de las organizaciones sociales en el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera de la empresa.

Para complementar los objetivos es necesario efectuar un análisis de todo el proceso económico financiero, partiendo de los Estados Financieros Básicos para dicho análisis.

### **3.2 Estados Financieros Básicos para el Análisis Económico Financiero**

El Análisis Económico Financiero se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

Joaquín Moreno planteó: “Los Estados Financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa

en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos para un determinado período.”<sup>14</sup>

Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento. Estos estados son el resultado final de una compleja interacción de la teoría y la práctica contable con varias influencias socioeconómicas, políticas y legales; las cuales tienen como propósito fundamental ayudar a quienes toman decisiones en la evaluación de la situación financiera, rentabilidad y las perspectivas de un negocio.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el Análisis e interpretación de los Estados Financieros, ya que propician a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la misma, tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros.

---

<sup>14</sup> Moreno, Joaquín.: Las Finanzas en las Empresas. México, cuarta edición, 1989. Pág. 13.

Cada empresa emite sus estados financieros de acuerdo al régimen tributario en que se encuentra y los cuales son exigidos por la administración tributaria.

Dentro de la estructura contable de la empresa el Balance General constituye el documento económico financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la entidad en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos y lo que deben y el monto de su patrimonio, o sea, de sus recursos propios. Su objetivo es el de sintetizar donde se encuentran invertidos los valores de la empresa (activo) y el origen y la fuente de donde provienen esos valores (pasivo y capital). Presentando las siguientes características:

- Muestra los activos, pasivos y patrimonio de la entidad.
- Se confeccionan sobre la base del saldo de las cuentas reales.
- La información que brinda está enmarcada en una fecha fija.

El balance debe representar en forma clara los tres grandes grupos de cuentas reales los cuales son el activo, pasivo y patrimonio tal como se define a continuación:

- El activo representa los recursos, es decir, los bienes y derechos de propiedad de una entidad, ya sean tangibles e intangibles.
- El pasivo son todas las obligaciones, la deuda o cargos de la entidad.
- El patrimonio es la diferencia entre los recursos y las obligaciones.

Como hemos visto, el balance es un documento clave, pero debe complementar su información estática con la información dinámica que proporciona el Estado de Resultado.

El Estado de Resultado, también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias o por Estado de Ingresos y Gastos y a diferencia del Balance General, nos muestra los resultados de un período, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida).

Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el Estado de Resultados, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores.

#### **4. PRINCIPALES INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Uno de estos ámbitos del cuadro de mando integral, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Si los pasos dados por una organización o empresa han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos de manera que el último beneficiado será el accionista además de ello la perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA (Valor económico agregado) es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera el cual suele ser un buen indicador.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Entre los principales indicadores que se encuentran inmersas en esta perspectiva podemos señalar:

#### **4.1 Valor Económico Agregado: (EVA)**

El EVA permite medir la capacidad de las empresas de crear valor para sus accionistas durante un período. El EVA mide la verdadera utilidad económica de una EMPRESA, su objetivo es entender qué unidades de negocios utilizan de mejor forma sus activos para generar retornos y maximizar el valor de los accionistas. “De acuerdo a la teoría económica, el capital se mueve eventualmente hacia las oportunidades de inversión que tienen los mejores retornos debido a que los inversionistas quieren maximizar sus beneficios. Una utilidad económica se entiende en el sentido de que un negocio genera retornos similares a los de una inversión en el mercado de acciones. El propósito de usar EVA es hacer que los que toman decisiones, en la medida en que ellos evalúen nuevas oportunidades de negocios, piensen en las utilidades económicas”<sup>15</sup>.

$$\text{EVA} = (\text{ROCE} - \text{WACC}) * \text{Capital Invertido}$$

#### **4.1.1 TASA DE DESCUENTO**

##### **4.1.1.1 COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)**

El valor del WACC resulta de ponderar el costo de oportunidad que enfrenta el inversionista por comprometer sus recursos en una

---

<sup>15</sup>www.tablero –decomando.com: Dawne Shand. “Economic value added: A better measure of finances”.

determinada inversión (costo de oportunidad de capital) y el costo de la deuda de la empresa ponderada por la participación del capital y la deuda en la estructura de financiamiento, respectivamente. Debido a que la deuda genera pago de intereses, los mismos que se consideran gastos en el estado de resultados, se generan un escudo fiscal que reduce el costo del financiamiento y que debe tenerse en cuenta al momento del cálculo.

$$WACC = rE * \left( \frac{E}{E + D} \right) + rD * (1 - te) * \left( \frac{D}{E + D} \right)$$

Donde:

- WACC : Costo promedio ponderado de capital.
- rE : Costo de oportunidad de capital.
- rD : Costo de la deuda.
- Te : Tasa impositiva efectiva.
- (1-te) : Escudo fiscal.
- E,D : Monto del patrimonio y deuda, respectivamente.

Postula que el costo del patrimonio de una empresa es igual a la rentabilidad de un activo libre de riesgo más el premio o prima por riesgo de mercado multiplicado por una medida del riesgo sistémico del patrimonio de una empresa denominado "beta". En este sentido, el CAPM

considera que los únicos riesgos relevantes para determinar el costo del patrimonio son los riesgos sistémicos o no diversificables.

#### **4.1.1.1.1 Estimación de los Parámetros**

##### **A) Costo de la deuda: (rD)**

Es la diferencia entre el monto del préstamo y el monto final a pagar. El costo de la deuda se simboliza como rD y es el costo antes de impuesto.

$$rD = GF / \text{tot. pasivos}$$

Donde:

GF : Gastos financieros

##### **B) Costo de oportunidad de capital:(rE)**

La tasa de retorno del inversionista se ha calculado utilizando el modelo de valuación de activos, el cual propone que dicha tasa se halle añadiendo a un tasa libre de riesgo una prima por riesgo (la diferencia entre una tasa de mercado y la tasa libre de riesgo) que ha sido ponderada por la volatilidad del sector respecto al mercado (riesgo sistemático). Para el caso del sector de servicios educativos además se incluye el riesgo país.

El costo de oportunidad de capital ha sido calculado de la siguiente manera:

$$rE = Rf + \beta * \{ (E(Rm)) - Rf \} + RP$$

Donde:

$Rf$  : Tasa libre de riesgo.

$\beta$  : Riesgo sistemático de capital propio

$\{ (E(Rm)) - Rf \}$  : Prima de riesgo (prima por riesgo de mercado)

$RP$  : prima por riesgo país.

### C) Tasa Libre De Riesgo: ( $r_f$ )

La experiencia internacional sugiere utilizar como activo libre de riesgo a los bonos del tesoro Norteamericano con un vencimiento a 10 años o más debido a su alto grado de liquidez; esta característica permite emplear este instrumento como proxy de la tasa libre. Se considera que los rendimientos de bonos con un vencimiento a 10 años (o más) tienen fluctuaciones menores que los rendimientos de bonos a un menor plazo, y por tanto no introducen distorsiones de corto plazo en la estimación. Asimismo, un plazo de 10 años constituye por lo general un lapso acorde

con el horizonte de los planes de una empresa en marcha, y con la duración de los flujos de caja generados por inversiones de una empresa.

**D) Prima De Mercado:**  $E(r_m) - r_f$

La evidencia internacional para estimar este valor parece converger a utilizar variables como el S&P 500, tasas libre de riesgo a largo plazo y contar con tantas observaciones como sea posible. Para este cálculo se utiliza el promedio aritmético de los rendimientos anuales del índice S&P 500 desde 1928 hasta el año en cuestión hasta el periodo 2006. La tendencia de esta variable es a permanecer en dicho rango, dado que es calculada como un promedio de muy largo plazo del riesgo de mercado, utilizando información anual desde 1928.

**E) Riesgo País Total**

Este valor será calculado como el promedio aritmético de los datos mensuales del spread (diferencial) del rendimiento de los bonos emitidos por el gobierno del Perú y del rendimiento de los bonos emitidos por el gobierno del Perú y del rendimiento de los bonos del tesoro Norteamericano, medido a través del "EMBI+Perú" elaborado por el banco de inversión JP Morgan, para cada año del periodo 1998-2006. Este indicador está basado en el comportamiento de la deuda externa emitida por cada país. Cuanta menor certeza exista de que el país honre sus obligaciones, más alto será el EMBI de ese país y viceversa.

Este indicador, es una herramienta de análisis económico utilizada ampliamente debido a su practicidad de cálculo, la cual se expresa en puntos básicos (centésimas de punto porcentual) y expresa la diferencia que hay entre la rentabilidad de una inversión considerada sin riesgo y la tasa que debe exigirse a las inversiones en el país al que corresponde el indicador.

Como resultado de las políticas macroeconómicas y la disminución del riesgo político, el riesgo país total medido por el Indicador spread EMBI+Perú ha decrecido sustancialmente en los últimos años, variando de 705.37 en enero de 1999 a 131.35 a diciembre de 2006. En particular, cabe resaltar que el Perú ha experimentado 58 meses de crecimiento continuo del Producto Bruto Interno a diciembre de 2006 y que las exportaciones han crecido significativamente en los últimos años, alcanzando los US\$ 23,800 millones en el año 2006.

Asimismo, el riesgo país para América Latina también ha experimentado una disminución significativa al mejorar las perspectivas económicas de los países de la región. En la medida en que la política macroeconómica en Perú se mantenga y no existan shocks externos significativos que afecten la economía, el riesgo país total debe permanecer en los niveles actuales.

## **F) Capital Invertido**

Representa el valor invertido en las operaciones de la empresa. En general, la suma de los fondos propios y ajenos, excluyendo aquellos que no representan un coste explícito o implícito, como es el caso de las deudas comerciales.

## **G) Beta Contable**

El beta contable de una empresa marca la sensibilidad de sus retornos contables al retorno promedio del mercado. El retorno contable puede medirse como utilidad contable ya sea operativa o neta, Generalmente se mide retorno contable sobre el patrimonio (ROE) como una variable de influencia en el retorno contable sobre activos (ROA). El cálculo se realiza mediante un grafico de dispersión en donde hallamos el factor beta.

## **4.2 Rendimiento Sobre el Patrimonio: (ROE)**

Esta razón indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable. Los dueños se interesan mucho en este índice, pues evidencia la capacidad de la empresa para generar utilidades a su favor. Mientras más alto sea éste, mas le gustara a los dueños.

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

Este ratio permite analizar el retorno del proyecto por cada unidad monetaria aportada por los accionistas de la empresa en el período de análisis.

#### **4.3 Rendimiento del Capital Empleado: (ROCE)**

Es una relación que indica la eficiencia y rentabilidad de la inversión de capital de la empresa. El ROCE debe ser siempre más alto que el costo de la deuda, de otro modo cualquier incremento en el financiamiento será reducido en las utilidades de la empresa.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital empleado}}$$

NOPAT: es la utilidad operacional menos los impuestos.

##### **4.3.1 Utilidad Operativa Neta después de Impuestos: (NOPAT)**

Mide el efectivo total disponible para la distribución a los contribuyentes del capital financiero. El NOPAT es generalmente usado en el cálculo del valor económico agregado (EVA).

**NOPAT= UTILIDAD OPERATIVA- IMPUESTO A LA RENTA**

#### **4.3.2 Rendimiento Sobre Activos:(ROA)**

Este indicador refleja la tasa de rendimiento del activo total, aislándolo del factor financiero (costo del patrimonio y de terceros)

**ROA= RENTABILIDAD/ACTIVOS**

**CAPITULO IV.**

**APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA  
FINANCIERA DEL CMI A UNA EMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO  
DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA (EBA)**

**1. SITUACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE  
EDUCACIÓN BASICA ALTERNATIVA**

**1.1 Historia de la empresa**

La Institución Educativa Privada “RAÚL PAREDES ESPINOZA” fue creada el 31 de diciembre de 1992 en mérito a la Resolución Directoral Departamental N° 1252 del año 1992 y como respuesta a la imperiosa necesidad del barrio del Progreso y su alrededor. Para su funcionamiento fue necesario la participación del maestro ayacuchano Don Raúl William Paredes Morales, con el apoyo desinteresado de la profesora Gladis Alvites Contreras, a esta gestión se debe la creación, para luego tomar la

batuta la profesora Vilma Paredes Morales, quien lleva la Dirección Administrativa con acertada administración, siendo su primer Director el profesor Mariano Torres Miranda, más tarde se ve la necesidad de Ampliar los servicios al Programa no Escolarizado de Primaria y Secundaria de Adulto, autorizado con R.D.R. N° 01821, cuyo fundador es también Don Raúl William Paredes Morales con el apoyo desinteresado del profesor José Hoyos Fuentes, dentro del desarrollo sostenido que lidera la profesora Vilma Paredes en la administración económica, sin generar deflación ni inflación presupuestaria, se ve la necesidad de mejorar la infraestructura de esta tarea titánica es gestora y ejecutora doña Julia Morales Ramírez, quien cristaliza la construcción de un pabellón con dos plantas y 8 aulas, llevándonos de esta manera a una infraestructura moderna diseñada exclusivamente para prestar servicios Educativos.

El local de la Institución Educativa se encuentra ubicado en la primera cuadra del Jr. Andrés Vivanco Amorín del Barrio del Progreso, ocupando un área total de 150 metros cuadrados, cuyos límites son por el frente con el Jr. Andrés Vivanco Amorín, por la derecha con el lote del señor Hinojosa, y por la izquierda con el lote del señor Vicente Pastor, que cuenta con un título de propiedad bien saneado.

Actualmente, está dirigido por el Doctor William Paredes Morales, alberga a más de 530 alumnos del nivel primaria de menores, primaria y secundaria de jóvenes y adultos, estudiantes de los diferentes lugares aledaños a nuestra ciudad, quienes con gran esfuerzo buscan un futuro mejor, registrándose un incremento progresivo de la población escolar lo que crea la necesidad de ampliar el número de secciones para dar la oportunidad de estudiar a la juventud.

Es así que la Institución Educativa labra su propia historia en la actualidad siguiendo el ejemplo de uno de nuestros grandes héroes que cumplió sus sagrados deberes hasta quemar el último cartucho; aún en medio de limitaciones y olvido de parte de los gobiernos de turno, superando sus problemas camina firmemente hacia su superación y progreso.

El colegio se caracteriza con su lema:

**“TODO POR AMOR NADA POR LA FUERZA”**

## **1.2 Actividades que desarrolla**

La institución educativa Raúl Paredes Espinoza desarrolla las siguientes actividades:

- Niveles Educativos : Primaria y Secundaria.
- Modalidad : Menores y Adultos

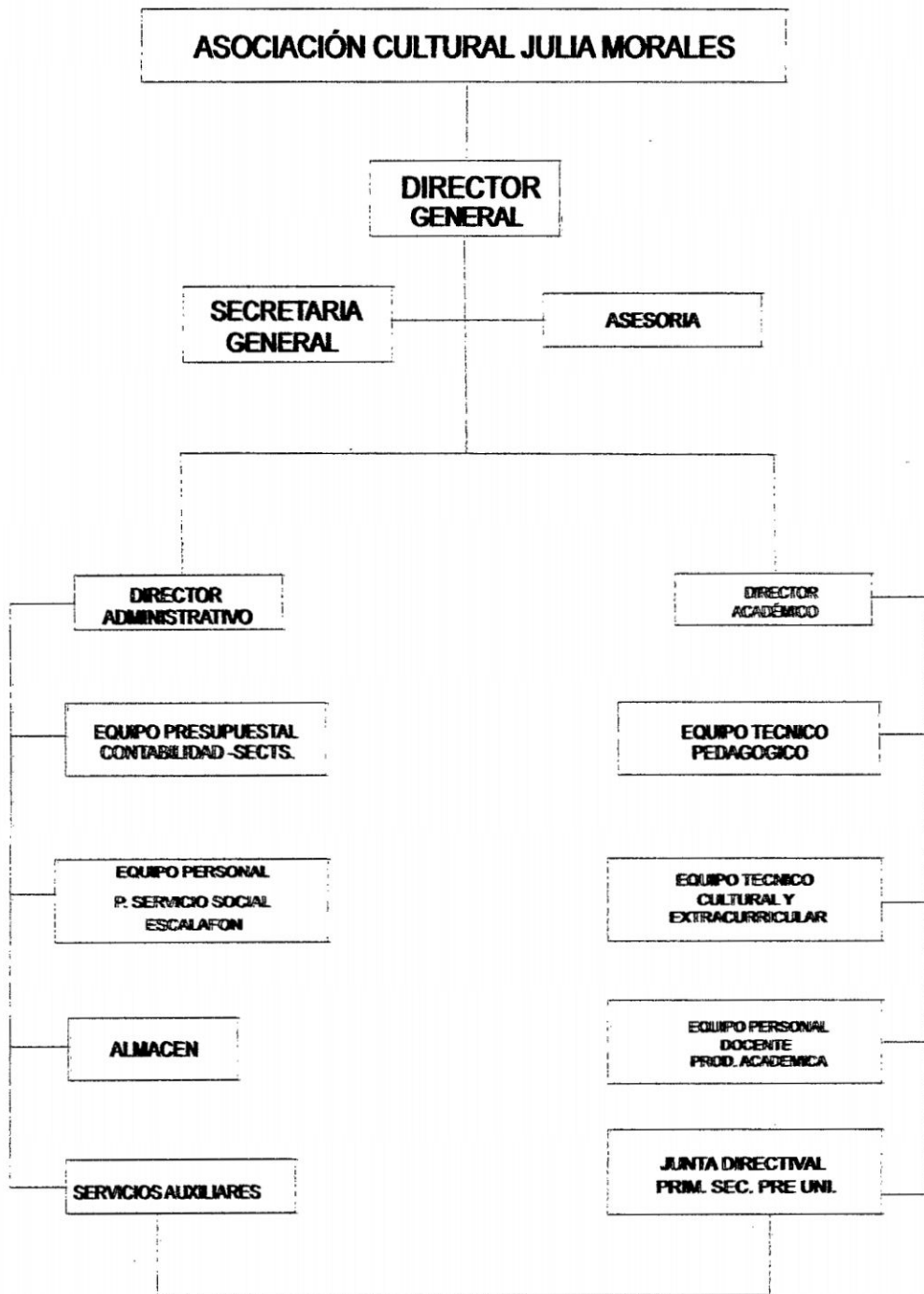
### **1.3 Metodologías que aplica la institución educativa privada de educación básica alternativa**

Holístico porque aplican la exigencia a los alumnos de acuerdo a sus capacidades.

### **1.4 Organización de la institución educativa privada de educación básica alternativa.**

La institución Educativa Privada “Raúl Paredes Espinoza” está organizada en base a órganos o instancias que se interrelacionan en orden jerárquico, constituyendo un sistema que interactúa mutuamente cumpliendo sus funciones inherentes a cada cargo: Promotoria de la Asociación Cultural “JULIA MORALES”, Dirección General, Dirección Académica, Dirección Administrativa, y como órganos de asesoramiento la APAFA, la Asociación de Estudiantes y el Consejo Educativo Institucional –CONEI.

# ORGANIGRAMA



### **1.4.1 Misión**

Somos una institución líder en la comunidad y el país que brinda sus servicios de manera oportuna, efectiva y coherente, contribuyendo a mejorar la formación personal de los alumnos, propiciando en ellos:

- Capacidades.
- Habilidades.
- Destrezas.
- Valores éticos y morales y cristianos para lo cual se cuenta con personal capacitado dentro de una infraestructura apropiada para el logro de los fines propuestos.

### **1.4.2 Visión**

Ser una institución educativa privada líder en la formación humanista, científica y tecnológica, y con una cultura en valores, coherentes con los principios y fines de la educación peruana, para que la formación integral de sus educandos tengan las condiciones y facilidades en el desarrollo de sus capacidades proactivas para actuar con eficacia, creatividad, ética y sentido crítico frente a los retos y diferentes entornos y tiempos que les corresponde vivir.

### **1.4.3 Valores**

En la Institución Educativa Privada “RAÚL PAREDES ESPINOZA” nos proponemos brindar una educación integral, basada en:

- El desarrollo de capacidades.
- Incremento de conocimientos que son el sustento de la formación de nuestros alumnos.
- Inculcar los valores éticos, morales y religiosos identificándolos con su realidad y con su patria para sentirse cada día más involucrados en la solución de sus problemas estudiantiles, familiares y sociales.

Los valores éticos como la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la honradez, lealtad, sean sustanciales de su realización personal y social.

Los valores sociales, justicia, la solidaridad, la libertad, lo formarán como un ciudadano comprometido con la construcción de una nueva sociedad.

Los valores religiosos sustentarán la concepción y el sentido de su propia vida, dándole un fundamento para la práctica comprometida de una doctrina que le brinde las normas para la convivencia con los demás.

- Promover la paz, la justicia y dar solución a los conflictos con una actitud positiva y justa.
- Fortalecer la autoestima, respeto, dignidad, democracia, solidaridad, cooperación, sensibilidad, libertad, autonomía, a través de la práctica diaria de la honestidad y la búsqueda necesaria de la verdad.

#### **1.4.5 Objetivos De La Institución**

##### **1.4.5.1 Objetivos Generales**

- Formar integralmente al educando, desarrollando sus capacidades, conocimientos, valores y actitudes que les permita expresar libremente sus ideas y aportar en la transformación de la sociedad.
- Promover e inculcar en los alumnos las técnicas de estudio y de la investigación como fuente de conocimiento y éxito.
- Incentivar la práctica de valores para una ciudadanía saludable con paz, equidad y justicia.

##### **1.4.5.2 Objetivos Específicos**

- Promover en los educandos en la autoestima, auto-confianza, la autonomía y el desarrollo integral de su personalidad.
- Fomentar una Educación humanista, científica y tecnológica para garantizar la realización personal y social del educando.

- Desarrollar sus potencialidades físicas, cognitivas, afectivas y laborales que posibilite los estudios superiores y la inserción en el mercado laboral.

Promover la valoración del trabajo intelectual que le sirva para la transformación de su propia personalidad.

### **1.5 Diagnóstico Situacional de la Institución Educativa Privada de Educación Básica Alternativa.**

El diagnóstico está formulado utilizando la técnica FODA con el propósito de contar con un análisis real de los aspectos internos y externos de la Institución Educativa.

#### **1.5.1 Dimensión Interna**

Se detalla a continuación en el siguiente cuadro de fortalezas y debilidades.

ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispuestos a aprender.</li> <li>- Con actitudes de superación.</li> <li>- Optimistas para enfrentar retos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos son conformistas, con baja autoestima, y bajo rendimiento en el aprendizaje.</li> </ul>
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de especialidad.</li> <li>- Con predisposición al cambio.</li> <li>- Capacitados en nuevos enfoques educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos continúan empleando métodos tradicionales, y reaccionan frente a los cambios.</li> </ul>
Currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificados.</li> </ul>	

	- Cuadernos auto instructivos anuales y bimestrales.	
Infraestructura	- Propia, adecuada y equipada. - Centro de cómputo. - Patios de recreación y servicios higiénicos adecuados.	
Personal Administrativo	- Nombrados.	- Algunas veces trabajan bajo presión.

Fuente: Proyecto educativo institucional (PEI) presentado a la UGEI Ayacucho el año 2006

### 1.5.1 Dimensión Externa

Se detalla a continuación en el siguiente cuadro de oportunidades y amenazas.

ASPECTOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Contexto Educativo, Socio-Económico y cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidades con una cultura viva.</li> <li>- Programas de Capacitación Docente.</li> <li>- Existencia de instituciones públicas y privadas.</li> <li>- Recursos naturales disponibles.</li> <li>- Riqueza cultural a nivel de creencias, costumbres y manifestaciones culturales.</li> <li>- Proyectos estratégicos: Educación Rural.</li> <li>- Programas sociales: Comedores populares, club de madres, etc.</li> <li>- Organizaciones comunales.</li> <li>- Existencia de un ambiente natural sin contaminación ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad de la Política Educativa.</li> <li>- Inestabilidad democrática.</li> <li>- Desigualdad de género y marginación de la mujer.</li> <li>- Problemas sociales: Alcoholismo, drogadicción, desnutrición, abandono familiar, convivencia y maternidad prematura.</li> <li>- Bajas aspiraciones de superación de la población urbano-</li> </ul>

		<p>marginal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa participación de la población para reclamar sus derechos.</li> <li>- Promoción de antivalores a través de los medios de comunicación.</li> <li>- Contaminación ambiental.</li> </ul>
--	--	---

Fuente: Proyecto educativo institucional (PEI) presentado a la UGEL- Ayacucho el año 2006

## **CAPITULO V**

### **CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS**

#### **1.1 HIPOTESIS ESPECIFICA N 1**

El indicador financiero que va a medir el Valor económico de las I.E privadas de educación básica alternativa es el EVA( valor económico agregado)

## CUADRO 1

**1er. Paso Calculamos el capital de trabajo de la empresa (No se requieren Inversiones temporales para la operación)**

AÑO	anexo	2002	2003	2004	2005	2006
+cuentas por cobrar comerciales	B-1	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
+existencias	B-1	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
+otros activos corrientes	B-1	S/ 2,238	S/ 301	S/ -	S/ -	S/ -
+caja de la operación	B-1	S/ 192	S/ 9,401	S/ 66	S/ 199	S/ 21,148
<b>Subtotal 1</b>		S/ 2,430	S/ 9,702	S/ 66	S/ 199	S/ 21,148
-cuentas por pagar comerciales	B-1	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
-otras cuentas por pagar	B-1	S/ 2,389	S/ 1,501	S/ 2,210	S/ 4,389	S/ 2,861
<b>Subtotal 2</b>		S/ 2,389	S/ 1,501	S/ 2,210	S/ 4,389	S/ 2,861
<b>Capital de trabajo(CT)= Subtotal 1-Subtotal 2</b>		S/41.00	S/8201.00	S/-2144.00	S/-4190.00	S/18287.00

**2do. Paso calculamos el capital invertido en la empresa**

AÑO	2002	2003	2004	2005
+/- Capital de trabajo	S/ 41	S/ 8,201	S/ -2,144	S/ -4,190
+ Activos fijos netos	S/ 5,501	S/ 4,416	S/ 19,589	S/ 18,615
<b>Capital Invertido(CI)= CT+Activos fijos Netos</b>	S/5542.00	S/12617.00	S/17445.00	S/14425.00
				S/60266.32

\*Nota:

Anexo B-1 Pág. 138

## CUADRO 2

### 3ro. Calculamos el NOPAT

AÑO	anexo	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
Ventas netas o ingresos por servicios	B-2	SI.39,176	SI.56,069	SI.76,002	SI.77,406	SI.107,302
otros ingresos operacionales	B-2	0	0	0	0	0
<b>Ventas netas</b>		SI.39,176	SI.56,069	SI.76,002	SI.77,406	SI.107,302
Costo de ventas		SI.0	SI.-38,585	SI.-66,045	SI.-79,660	SI.-54,387
<b>Resultado bruto</b>		SI.39,176	SI.17,484	SI.9,957	SI.-2,254	SI.52,915
<i>Total gastos de operación</i>						
Gastos de ventas	B-2	SI.-24,384	0	0	0	
Gastos de administración	B-2	SI.-16,429	SI.-7,730	SI.-2,000	0	SI.-45,644
<b>Resultado de operación</b>		SI.-1,637	SI.9,754	SI.7,957	SI.-2,254	SI.7,271
- Impuestos(impuesto a la renta)	B-2	-	SI. -2,585	SI. -2,253	-	SI.2,212
<b>=NOPAT o Utilidad operativa después de impuestos</b>		SI.-1,637	SI. 7,169	SI. 5,704	SI. -2,254	SI.5,059

### 4to Calculamos el ROCE

AÑO		2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
NOPAT		SI/ -1,637	SI/ 7,169	SI/ 5,704	SI/ -2,254	SI/ 5,059
Capital invertido		SI/ 5,542	SI/ 12,617	SI/ 17,445	SI/ 14,425	SI/ 60,266
<b>ROCE=NOPAT/Capital Invertido</b>		<b>-29.54%</b>	<b>56.82%</b>	<b>32.70%</b>	<b>-15.63%</b>	<b>8.39%</b>

\*Nota:

Anexo B-2 Pág. 140

### CUADRO 3

#### 5to. Calculamos el WACC

AÑO	anexo	2002	2003	2004	2005	2006
de los pasivos	B-1	S/ 2,389	S/ 1,501	S/ 2,210	S/ 4,389	S/ 2,861
de los activos	B-1	S/ 7,931	S/14,118	S/20,544	S/20,582	S/ 64,918
<b>Deuda = Pasivos / Activos</b>		30.12%	10.63%	10.76%	21.32%	4.41%
del Patrimonio	B-1	S/ 5,542	S/12,617	S/18,334	S/16,193	S/ 62,058
de los Activos	B-1	S/ 7,931	S/14,118	S/20,544	S/20,582	S/ 64,918
<b>Patrimonio = Patrimonio / Activos</b>		69.88%	89.37%	89.24%	78.68%	95.59%
financieros	B-2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
de los pasivos	B-1	S/ 2,389	S/ 1,501	S/ 2,210	S/ 4,389	S/ 2,861
el impuesto a la renta		30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
de la deuda=gastos financieros/pasivos		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
de la deuda después de impuestos=Costo de la deuda*(1- le impuesto a la renta)		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
beta(Prima por riesgo de sector)	A-1	80.08%	80.08%	80.08%	80.08%	80.08%
imiento del activo libre de riesgo(Tasa de libre riesgo(%))	A-2	4.60%	4.00%	4.30%	4.30%	4.30%
de riesgo de mercado(%))	A-4	7.01%	7.83%	7.55%	7.43%	6.98%
por riesgo país (SPREAD)	A-3	6.10%	4.30%	3.50%	2.00%	1.18%
de oportunidad del capital(%)= Tasa libre de riesgo %+(prima por del sector %*prima por riesgo de mercado)+prima por riesgo país %		16.31%	14.57%	13.85%	12.25%	11.07%
financiamiento de deuda = Pasivo/activo		30.12%	10.63%	10.76%	21.32%	4.41%
to de la deuda después de impuestos		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Patrimonio=Patrimonio/Activos		69.88%	89.37%	89.24%	78.68%	95.59%
to de oportunidad del capital(%) o costo del patrimonio		16.31%	14.57%	13.85%	12.25%	11.07%
promedio ponderado del capital (WACC)=(1*2)+(3*4)		11.40%	13.02%	12.36%	9.64%	10.58%

\*Nota:

Anexo B-1 Pág.138  
Anexo B-2 Pág.139

Anexo A-1 Pág.124  
Anexo A-3 Pág.130

Anexo A-2 Pág.127  
Anexo A-4 Pág.134

## CUADRO 4

### 6to. ¡Calculamos el EVA!

AÑO	ver	2002	2003	2004	2005	2006
ROCE	Cuadro2	-29.54%	56.82%	32.70%	-15.63%	8.39%
WACC	Cuadro3	11.40%	13.02%	12.36%	9.64%	10.58%
Capital Invertido	Cuadro1	S/ 5,542	S/ 12,617	S/ 17,445	S/ 14,425	S/ 60,266
<b>EVA=(ROCE-WACC)*Capital Invertido</b>		<b>S/ -2,269</b>	<b>S/ 5,526</b>	<b>S/ 3,548</b>	<b>S/ -3,644</b>	<b>S/ -1,318</b>

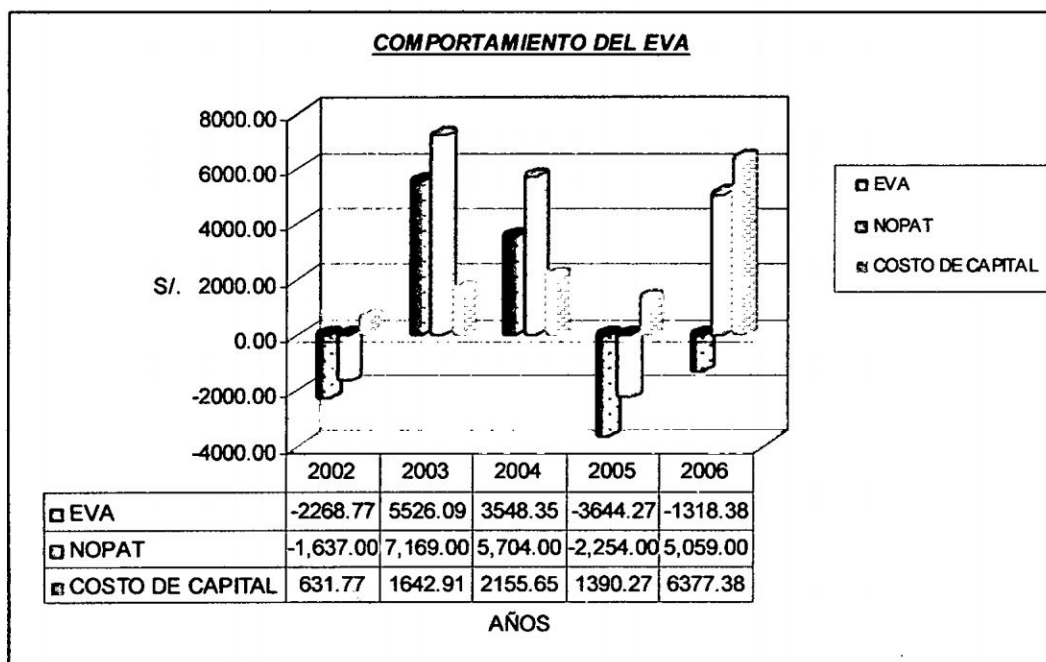
**\*Nota:**

**Cuadro1 Pág.102**

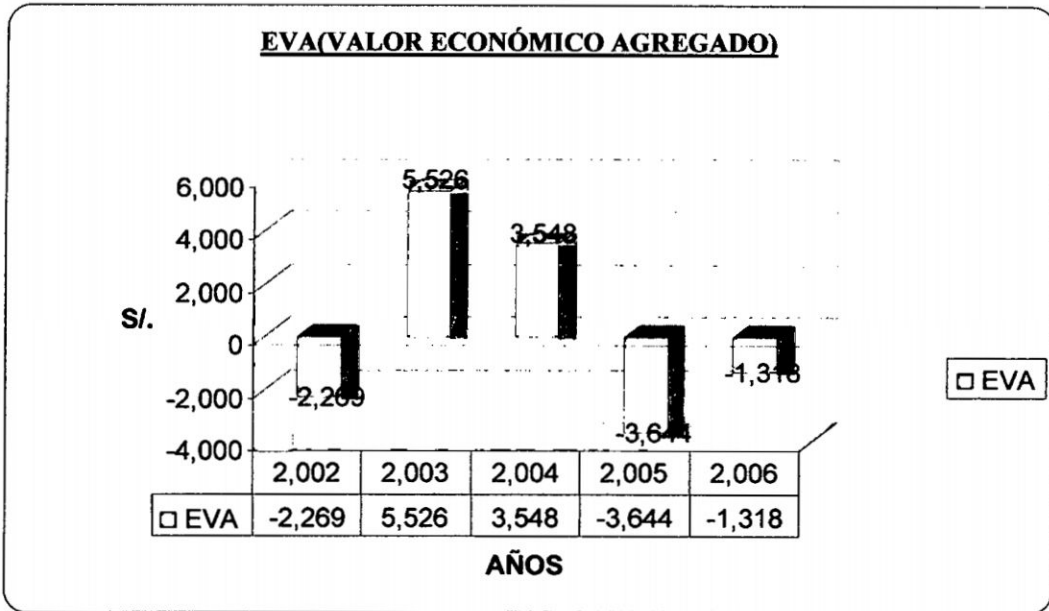
**Cuadro2 Pág.103**

**Cuadro3 Pág.104**

**GRAFICO 1**



**GRAFICO 2**



Observando el cuadro 4 y el grafico 1 y 2 del valor económico agregado (EVA) observamos que el EVA mide en qué cantidad las utilidades generadas en un periodo exceden o se quedan cortos con respecto a dicho periodo compara las ganancias obtenidas con el costo de los recursos utilizados (recursos propios y recurso ajenos o deuda), con estas premisas se observa que la empresa ha tenido un comportamiento inestable sin embargo los años 2003 y 2004 la empresa ha obtenido una rentabilidad por encima del costo de los recursos utilizados, ha creado valor; así como también los años 2002, 2005, 2006 no logró cubrir sus costos operativos, sus impuestos ni sus gastos financieros por los mismo no generó rentabilidad sobre su capital sobre sus inversiones y no crea valor para sus accionistas.

## 1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Los indicadores financieros a utilizar para evaluar el ámbito de rentabilidad de las I.E privadas de educación básica alternativa son:

-ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)

-ROCE(retorno sobre Capital Empleado)

Ámbito de rentabilidad. ROCE ROE.

**CUADRO 5**

RATIOS DE RENTABILIDAD	Anexo	2002	2003	2004	2005	2006
utilidad neta	B-2	-3,142	7,064	5,171	-2,317	833
patrimonio	B-1	5,542	12,617	18,334	16,193	62,058
<b>ROE(rentabilidad sobre el patrimonio)</b>		<b>-56.69%</b>	<b>55.99%</b>	<b>28.20%</b>	<b>-14.31%</b>	<b>1.34%</b>
<b>ROCE(retorno sobre el capital empleado)</b>	Cuadro 2	<b>-29.54%</b>	<b>56.82%</b>	<b>32.70%</b>	<b>-15.63%</b>	<b>8.39%</b>

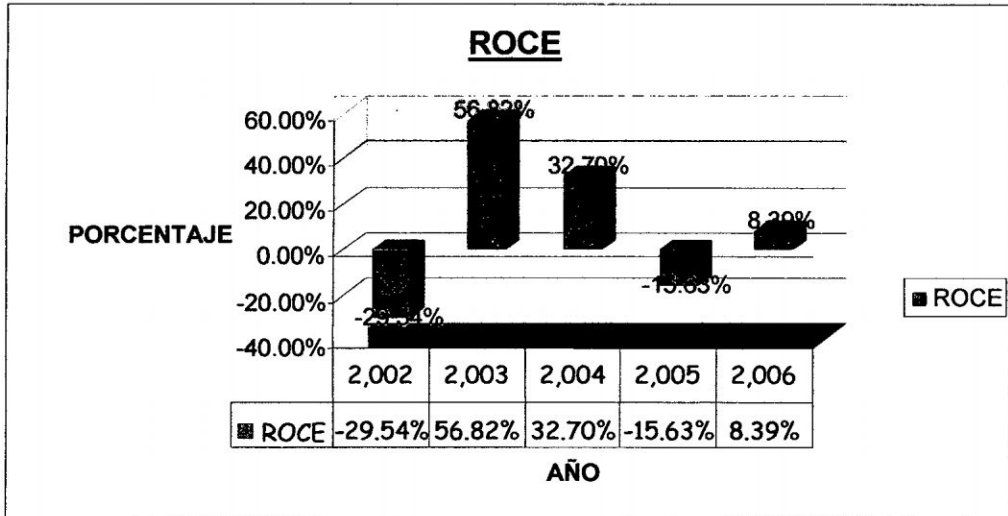
\* Nota:

Anexo B-1 Pág. 138

Anexo B-2 Pág. 139

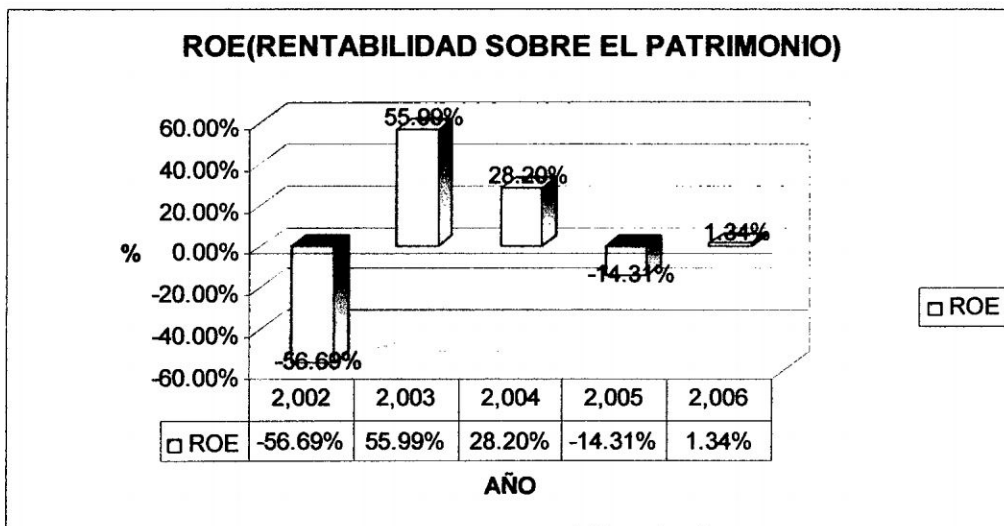
Cuadro 2 Pág. 103

**GRAFICO 3**



Esta razón nos indica cuanto de utilidad ganamos de las inversiones que han hecho los propietarios de la empresa, significa que el año 2002 hubo una pérdida mayor de 29.54% por todas las inversiones realizadas por los accionistas, el año 2003 fue cuando mas utilidad obtuvieron por sus inversiones ya que fue de 56.82% el año 2004 con 32.70%, el año 2005 se vio una ligera caída comparando con el año 2002 el cual fue de 15.63% que perdieron los propietarios por sus inversiones realizadas recuperándose el año 2006 con una tasa de 8.39% a favor de los accionistas.

**GRAFICO 4**



Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista, esto significa que por cada nuevo sol que el dueño mantiene en el año 2002 generó una pérdida 56.69%, 2003 y 2004 por cada nuevo sol aportado por el dueño le generó una ganancia del 55.99% y 28.20%, en el año 2005 le generó una pérdida del 14.31% por cada nuevo sol aportado por el accionista y finalmente el año 2006 hubo una ganancia del 1.34% por cada sol aportado por los dueños. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

### **1.3 HIPOTESIS ESPECIFICA 3**

La utilización de los resultados operacionales en la evaluación de las decisiones operacionales de las I.E privadas de educación básica alternativa nos conducirá a hallar los drivers de productividad y las deficiencias que estas presentan tal como se muestra en el siguiente cuadro.

I. Decisiones operacionales.

Cuadro 6

Resultados operacionales(*)		Expresado en S/. nuevos soles					Indicadores operativos
		2002	2003	2004	2005	2006	
Ventas netas o ingresos por servicios		39,176	56,059	76,002	77,406	107,302	venta de servicio educativo
otros ingresos operacionales		0	0	0	0	0	
<b>Ventas netas</b>		<b>39,176</b>	<b>56,059</b>	<b>76,002</b>	<b>77,406</b>	<b>107,302</b>	
Costo de ventas		0	-38,585	-66,045	-79,660	-54,387	costo de producción
<b>Resultado bruto</b>		<b>39,176</b>	<b>17,484</b>	<b>9,957</b>	<b>-2,254</b>	<b>52,915</b>	
<b>Total gastos de operación</b>							
Gastos de ventas		-24,384	0	0	0	0	total gastos de operación
Gastos de administración		-16,429	-7,730	-2,000	0	-45,644	
<b>Resultado de operación</b>		<b>-1,637</b>	<b>9,754</b>	<b>7,957</b>	<b>-2,254</b>	<b>7,271</b>	
- impuestos (impuesto a la renta)		0	-2,585	-2,253	0	-2,212	
<b>=NOPAT ( Utilidad operativa después de impuestos/resultados operacionales)</b>		<b>-1,637</b>	<b>7,169</b>	<b>5,704</b>	<b>-2,254</b>	<b>5,059</b>	

\* Resultados operacionales. Anexo B-2 Pág.139

La utilización de los resultados operacionales en la evaluación de las decisiones operacionales nos conducen hallar los drivers de productividad y las deficiencias que estas presentan tal como se detalla en el cuadro anterior (cuadro 6).

#### **1.4 HIPOTESIS GENERAL**

La aplicación de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral en la evaluación de la gestión económica financiera 2002-2006 de las I.E privadas de educación básica alternativa en la provincia de Huamanga nos muestra la generación de valor económico y la eficiencia operacional que las instituciones educativas experimentaron en los cuatro años de análisis económico financiero.

RESUMEN DE INDICADORES PARA EL ANALISIS DE CREACION DE  
VALOR

Cuadro 7

Indicadores de gestión	u.medida	2002	2003	2004	2005	2006
Costo del patrimonio (Re)	%	13.25%	11.51%	10.89%	9.08%	8.39%
WACC o CPPC	%	12.99%	11.48%	10.87%	9.19%	8.41%
Rentabilidad de capital invertido=ROCE	%	-29.54%	56.82%	32.70%	-15.63%	8.39%
Rentabilidad del capital=ROE	%	-56.69%	55.99%	28.20%	-14.31%	1.34%
EVA	soles	-2357	5720	3807	-3580	-7

**EVALUACION DE LA CREACION DE VALOR LOS AÑOS 2002-2006**

CONDICIONES PARA CREAR VALOR	SITUACION					CONCLUSION				
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
EVA>0	EVA<0	EVA>0	EVA>0	EVA<0	EVA>0	NO CREA VALOR	SI CREA VALOR	SI CREA VALOR	NO CREA VALOR	NO CREA VALOR
SI ROCE>CPPC	ROCE<CPPC	ROCE>CPPC	ROCE>CPPC	ROCE<CPPC	ROCE<CPPC	NO CREA VALOR	SI CREA VALOR	SI CREA VALOR	NO CREA VALOR	NO CREA VALOR
SI ROE>Costo del patrimonio(Re)	ROE<Re	ROE>Re	ROE>Re	ROE<Re	ROE<Re	NO CREA VALOR	SI CREA VALOR	SI CREA VALOR	NO CREA VALOR	NO CREA VALOR

**CUADRO 8**

Según el análisis realizado en el cuadro 7 y cuadro 8 queda demostrado que la IE privada de educación básica alternativa no genera valor económico en los cuatro años de análisis económico financiero (2002-2006) asimismo queda también demostrado en el cuadro 6 y cuadro 8 que la empresa no ha tenido una eficiencia operacional por los resultados obtenido.

## CONCLUSIONES

1. Según lo demostrado en el cuadro 4, el indicador financiero que mide la creación de valor es el Valor Económico Agregado(EVA) en la IEP Raúl Paredes Espinoza, evidenciándose también en el cuadro 8 que la empresa no ha generado valor en el periodo de análisis.
2. El Rentabilidad Sobre el Periodo (ROE) y el Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE) son los indicadores financieros que evalúan el ámbito de rentabilidad en la IEP Raúl Paredes Espinoza lo cual queda evidenciado en el cuadro 5, asimismo también en el cuadro 8 podemos ver que los resultados obtenidos tanto del ROE y el ROCE muestran que la empresa no ha creado valor los años 2002, 2005 y 2006.
3. La utilización de los resultados operacionales en la evaluación de las decisiones operacionales nos conduce a hallar los drivers de productividad y sus deficiencias según se detalla en el cuadro 6.
4. Con la investigación realizada se demuestra la necesidad de implementar en las I.E privadas de educación básica alternativa una herramienta de gestión como es el Cuadro De Mando Integral enfocado principalmente en la Perspectiva Financiera la cual mediante indicadores financieros y resultados operacionales nos permiten evaluar la gestión económica y financiera.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se propone que la evaluación financiera de las IEP de educación básica alternativa se efectúe mediante el EVA porque conduce a apreciar el rendimiento real de las inversiones colocadas en la empresa y tiene en cuenta los recursos que están utilizando y el costo de los mismos, por lo tanto con la aplicación del EVA los directivos no solo se han de preocupar por la utilidad sino también por los activos que gestionan.

2. Se sugiere que las EBAS la utilización del ROCE y del ROE porque en forma conjunta muestran la realidad ante gestiones financieras que miden hechos pasados.

Asimismo cabe mencionar que el ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio) solo toma en cuenta las utilidades netas y no las operacionales o económicas que si exige el EVA.

3. Proponer la utilización de los resultados operacionales porque ayudan a hallar los drivers de productividad y las deficiencias que estas presentan para luego tomar las medidas correctivas elaborando un cuadro de control en donde los drivers de productividad entraran en constante evaluación y seguimiento.

4. Se sugiere la aplicación de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral porque permite una mejor evaluación de la gestión económica financiera combinando indicadores financieros y resultados

operacionales en forma conjunta orientadas a maximizar el valor de los accionistas y la creación de valor en la institución.

## BIBLIOGRAFIA

1. C.P.C APAZA MEZA , MARIO BALANCE SCORECARD GERENCIA ESTRATEGICA Y DEL VALOR, Instituto de investigaciones el Pacífico. Edición 2004, Perú.
2. C.P.C APAZA MEZA, MARIO CONTABILIDAD ESTRATEGICA DEL EVA. Las nuevas métricas financieras y de valor, Instituto. Edit. Y distribuidora Real S.R.L Edición 2005. Perú.
3. DÁVILA, ANTONIO UNIVERSIDAD DE NAVARRA: IESE. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, 1999.
4. MARTÍNEZ, JUAN ANTONIO Conferencia sobre el Análisis económico Financiero. Diplomado en finanzas. México: Horizontes SA, 1996.
5. MINISTERIO DE EDUCACIÓN De Educación Básica Alternativa. Consultoría Externa, 2004.

6. MORENO, JOAQUÍN Las Finanzas en las Empresas.México. Cuarta Edición, 1989.
7. KAPLAN ROBERT Y NORTON DAVID CUADRO DE MANDO INTEGRAL. (The balance Scorecard). Gestión 2000.SA Barcelona. Segunda Edición,1997.
8. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044.
9. LÓPEZ DUMRAUF, GUILLERMO UNIVERSIDAD DE CEMA: Medidas de creación de valor. Septiembre del 2001.
10. REGLAMENTO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA APROBADO POR D.S 015-2004-ED

## **PAGINAS WEB**

1. [www.bcr.gob.pe](http://www.bcr.gob.pe)
2. [www.dezerega.com](http://www.dezerega.com)
3. [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
4. [www.economica.com](http://www.economica.com)
5. [www.estrategiaempresarial.com](http://www.estrategiaempresarial.com)
6. [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
7. [www.gic.com.mx](http://www.gic.com.mx)
8. [www.google.com.pe/search?hl=es&q=beta+de+empresas+que+cotizan+en+el+mercado+americano&btnG=Buscar+con+Google&meta=.](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=beta+de+empresas+que+cotizan+en+el+mercado+americano&btnG=Buscar+con+Google&meta=)
9. [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com)
10. [www\\_Legiscomex\\_com](http://www_Legiscomex_com)
11. [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
12. [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)
13. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
14. [www.osiptel.gob.pe](http://www.osiptel.gob.pe)
15. [www.rpp.com.pe](http://www.rpp.com.pe)
16. [www.regulaciòn-mercados.cl](http://www.regulaciòn-mercados.cl)
17. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)

# ANEXOS

**ANEXO A**

**DATOS FINANCIEROS**

## ANEXO A-1

### Cálculo del BETA contable

	ROE = (Rentabilidad/patrimonio)	ROA = (rentabilidad/activos)
Años	X	Y
2002	-57%	-40%
2003	56%	50%
2004	28%	25%
2005	-14%	-11%
2006	1%	1%

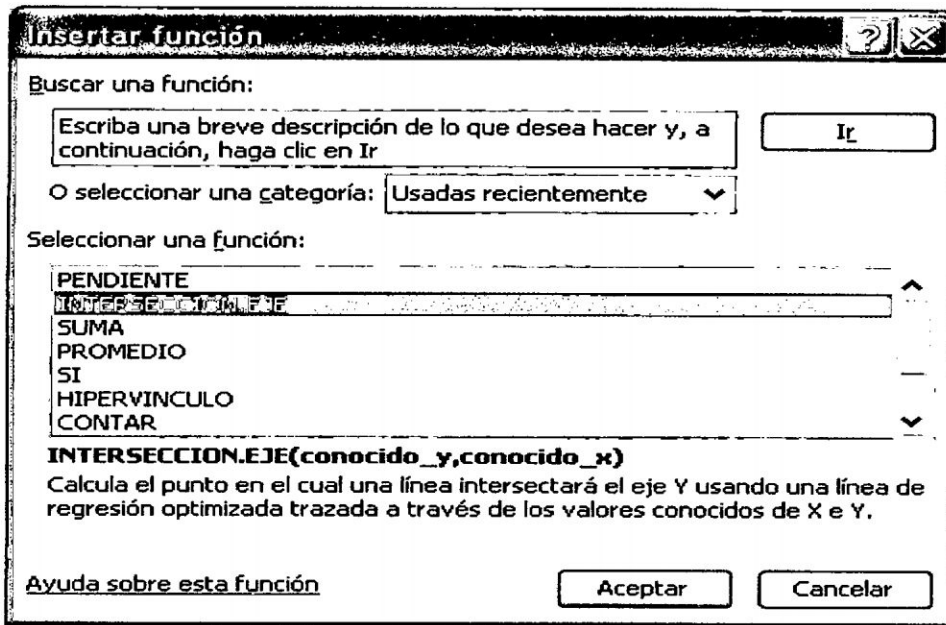
- Datos extraídos del cuadro 5 pág. 108

- Ecuación lineal:

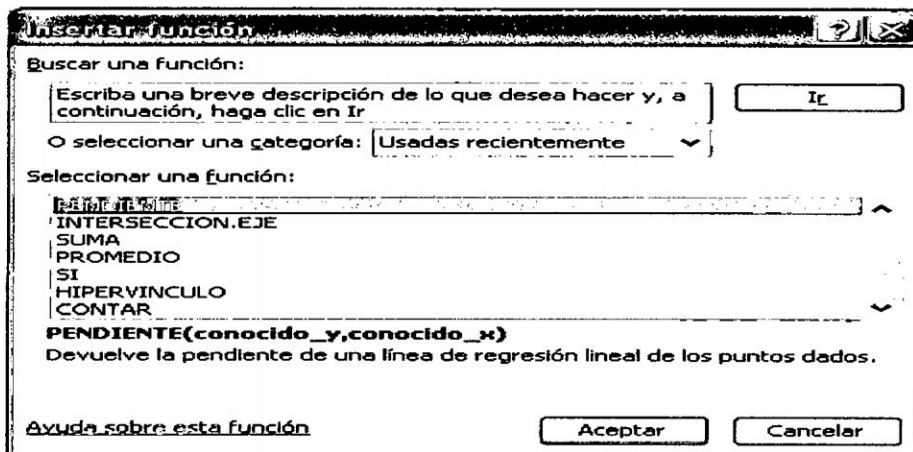
$$Y=a+Bx$$

\*Fórmulas a utilizar para hallar la pendiente y la intersección

## 1.- Para hallar "a"



## 2.- Para hallar "B"



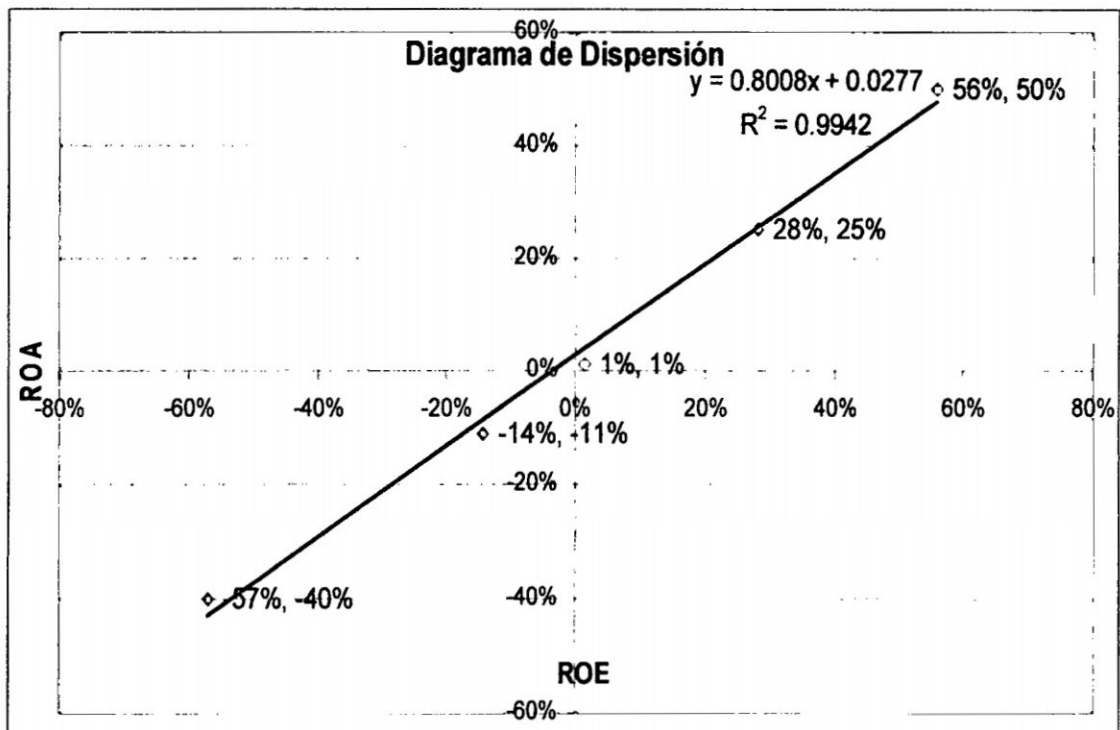
3. De donde reemplazando los datos tenemos que:

a= 0.02767750  
b= 0.80083673

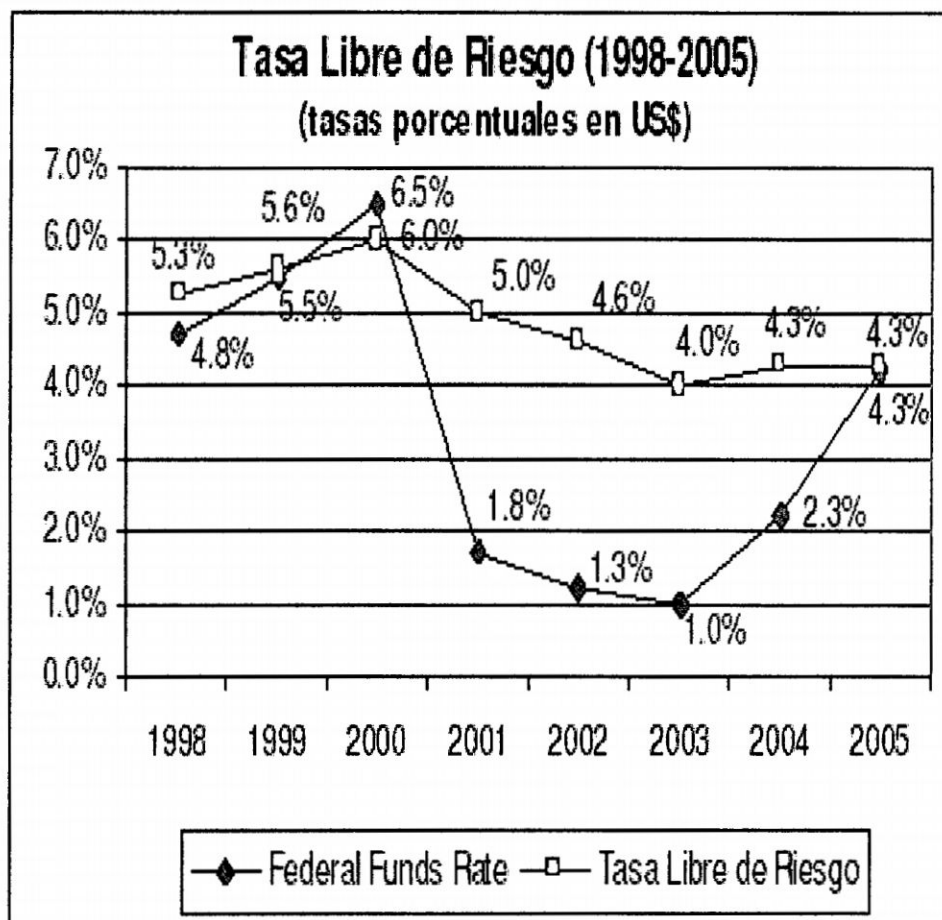
Reemplazando en la ecuación es igual:

$$Y=0.028+0.801X$$

4.- Gráficamente tenemos



## ANEXO A-2 TASA LIBRE DE RIESGO



FUENTE: BLOMBERG Y FEDERAL RESERVE DATA

[WWW.OSIPTEL.GOB.PE](http://WWW.OSIPTEL.GOB.PE)

## ANEXO A-2.1

Calificaciones de riesgo para Perú								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Moody's	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3
S&P	BB	BB	BB-	BB-	BB	BB	BB	BB
Fitch	BB	BB	BB-	BB-	BB	BB	BB-	BB

\*Preliminar

Fuente: Latin Focus, Moody's, Standard & Poor's, Fitch Ratings y Bancóldex

FUENTE: [www.Legiscomex.com](http://www.Legiscomex.com) - Indicadores macroeconómicos.htm

En el siguiente gráfico se muestra el cuadro de interpretación de cada uno de las calificaciones de riesgo para Perú.

Cuadro 1 Categorías de Rating de deuda a largo plazo			
RIESGO DE CRÉDITO	Moody's	S&P y Fitch	Posición
<b>Grado de Inversión</b>			
Riesgo mínimo de crédito o capacidad de pago extremadamente fuerte	Aaa,	AAA	1
Muy bajo riesgo de crédito o muy fuerte capacidad de pago	Aa1; Aa2;Aa3	AA+;AA; AA-	2-4
Bajo riesgo de crédito o fuerte capacidad de pago	A1; A2; A3	A+;A;A-	5-7
Moderado riesgo de crédito o adecuada capacidad de pago	Baa1;Baa2;Baa3	BBB+;BBB;BBB-	8-10
<b>Grado especulativo</b>			
Sustancial riesgo de crédito; está expuesto a factores adversos que pueden llevarlo a una inadecuada capacidad de pago	Ba1 ;Ba2; Ba3	BB+; BB; BB-	11-13
Alto riesgo de crédito; está expuesto a factores adversos que lo llevarán a un deterioro de su capacidad de pago	B1; B2; B3	B+; B; B-	14-16
Muy alto riesgo crediticio; es actualmente vulnerable y depende de un entorno favorable para cumplir sus compromisos	Caa1;Caa2;Caa3	CCC+;CCC;CCC-	17-19
Cese de pagos inminente; es altamente vulnerable	Ca	CC-C	20-21
Cese de pagos	C	D	22

FUENTE: Moody's, S&P y Fitch

WWW.BCR.GOB.PE

## ANEXO A-2.2

### TASA LIBRE DE RIESGO EXPRESADO EN %

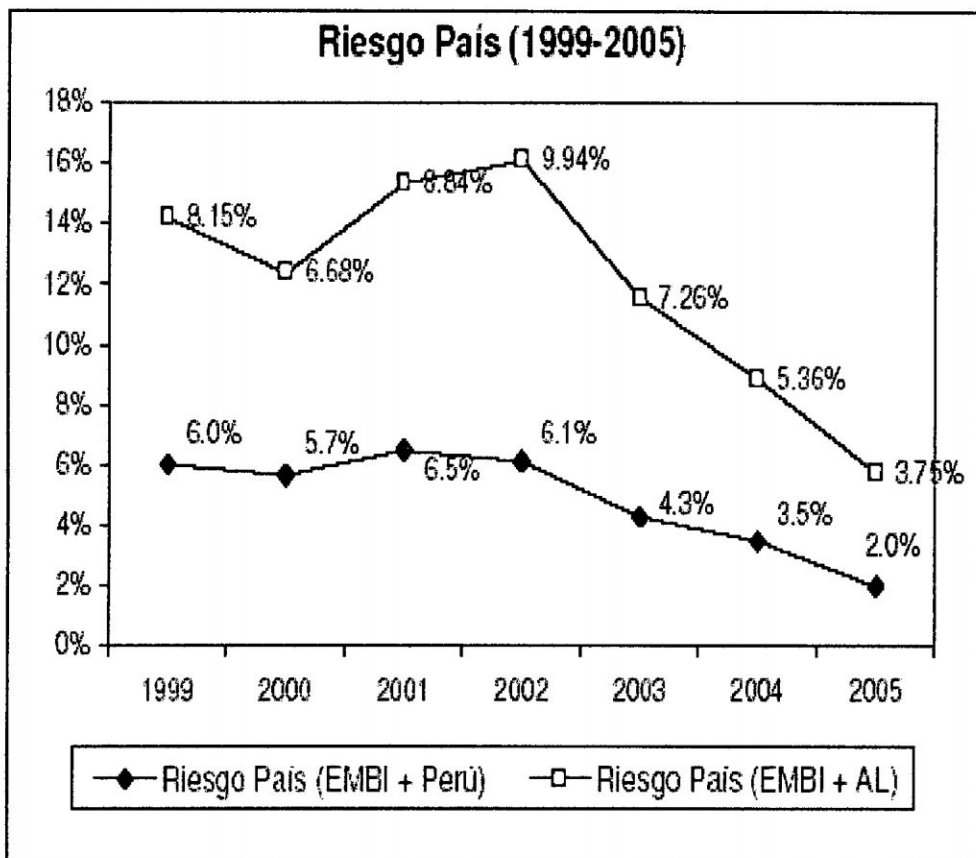
Interpretando los anexos 2 y 2.1 se concluye en el siguiente cuadro el cual expresa la tasa libre de riesgo 2002-2006 en términos de porcentaje:

Tasa libre de riesgo (2002-2006)  
**expresado en porcentajes %**

2002	2003	2004	2005	2006
4.6	4.0	4.3	4.3	4.3

Fuente:Elaboración propia

**ANEXO A-3**  
**RIESGO PAIS O PRIMA POR RIESGO PAIS**



**FUENTE: WWW.BCR.GOB.PE**

## ANEXO A-3.1

The screenshot shows a web browser window displaying the RPP website. The browser's address bar shows the URL [http://rpp.com.pe/portada/economia/50418\\_1.php](http://rpp.com.pe/portada/economia/50418_1.php). The page features a navigation menu on the left with categories like Noticias, Política, Nacional, Economía, Deportes, and others. The main content area is titled "Economía" and contains a news article with the headline "Riesgo país cierra el año 2006 en 118 puntos básicos". The article text states that the country risk index for Peru closed the year 2006 at 118 basic points, a decrease from 120 points at the end of 2005. It also mentions that the index is used to evaluate a country's ability to meet its financial obligations.

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedios

[http://rpp.com.pe/portada/economia/50418\\_1.php](http://rpp.com.pe/portada/economia/50418_1.php)

RPP

[Escuche Audio en Vivo] [Escuche Resumen de Noticias]

Noticias **Cinco presos muertos en un motín con intento de fuga en Bna**

Política

Nacional

Economía

Deportes

Entretenimiento

Ciencia y Tecnología

Internacional

Religión

Success

Agenda Empresarial

Salud y Belleza

Mascotas

Gastronomía

Album RPP

### Economía

#### Riesgo país cierra el año 2006 en 118 puntos básicos

domingo, 31 de diciembre, 2006 - 12:54:55

(AFP) - El riesgo país del Perú cayó cuatro puntos durante la última semana y se ubicó en 118 puntos básicos al cierre del año 2006, informó el Banco Central.

La caída colocó el indicador de riesgo en 1.18 puntos porcentuales por encima de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, referencia que utiliza la comunidad financiera internacional para calcular el nivel del riesgo país.

El actual nivel del indicador representa una sustancial reducción en comparación a los 260 puntos básicos registrados al finalizar el año 2005.

El mínimo histórico es 117 puntos básicos, que se registró este 28 de diciembre.

El riesgo país es un indicador que sirve para evaluar la estabilidad y capacidad de un país de cumplir con sus obligaciones financieras.


Enviar por correo Imprimir

Internet

FUENTE: WWW.RPP.COM.PE

## ANEXO A-3.2

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y PROGRAMACIÓN  
DIRECCIÓN NACIONAL DEL ENDEUDAMIENTO PÚBLICO  
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS



### MERCADO DE DEUDA SOBERANA: PERÚ Y EE.UU


29 de diciembre de 2006

#### RIESGO PAÍS: PERÚ

En la presente sesión, el riesgo país del conjunto de las naciones emergentes aumentó en 2 pbs., en tanto que los países latinoamericanos mostraron similar comportamiento. De esta manera, Ecuador encabezó el incremento con 31 pbs., seguido por Colombia 15 pbs., Venezuela 2 pbs., Perú 1 pb. y finalmente, Argentina y Brasil no registraron variación alguna.

El aumento del riesgo de los países emergentes puede ser explicado por el bajo volumen de operaciones ante la menor demanda de instrumentos de renta fija, dado que muchos inversores ya cerraron sus portafolios para el presente año. De esta manera, los rendimientos de los bonos de los mercados emergentes cierran el año con una ganancia de 10% aproximadamente.

**EMBI+ PERÚ: SPREAD SOBERANO**  
(En puntos básicos)



	22 Dec 06	25 Dec 06	26 Dec 06	27 Dec 06	28 Dec 06	29 Dec 06
<b>EMBI+</b>	122	122	124	120	117	118

**FUENTE: WWW.MEF.GOB.PE**

### **ANEXO A-3.3 PRIMA POR RIESGO PAIS**

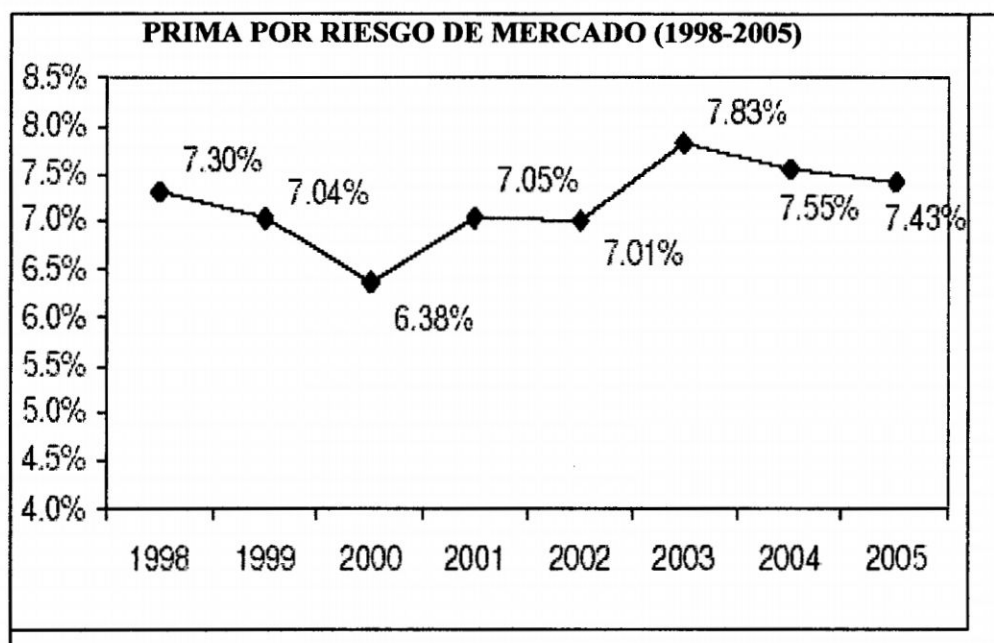
Interpretando los anexos 3, 3.1 y 3.2 se concluye con el siguiente cuadro el cual expresa el riesgo país o también conocido como la prima por riesgo país 2002-2006 en términos expresados en porcentaje.

Prima por riesgo país(2002-2006)  
expresado en porcentajes %

2002	2003	2004	2005	2006
6.1	4.3	3.5	2.0	1.18

Fuente:Elaboración propia

**ANEXO A-4**  
**PRIMA POR RIESGO DE MERCADO O PRIMA POR**  
**RIESGO DEL SECTOR**



FUENTE: BLOMBERG Y FEDERAL RESERVE DATA

**WWW.OSIPTEL.GOB.PE**

## ANEXO A-4.1 PRIMA POR RIESGO DE MERCADO 2002-2006

En el período 1995 a 2006, la prima de mercado ha presentado una evolución creciente, fluctuando entre 5.29% en el año 1995 y 6.98% en el año 2006. La tendencia de esta variable es a permanecer en dicho rango, dado que es calculada como un promedio de muy largo plazo del riesgo de mercado, utilizando información anual desde 1928.

**Gráfico N° 2**



**Fuente:** Bloomberg y Damodaran On-line.  
**Elaboración:** Gerencia de Políticas Regulatorias.

6. Vencimientos mayores a 10 años.

7. En EEUU cualquier año posterior a 1926.

8. Datos obtenidos de Damodaran on-line:  
[www.stern.nyu.edu/~adamodar/](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/)

**FUENTE: [WWW.OSIPTEL.GOB.PE](http://WWW.OSIPTEL.GOB.PE)  
REPORTE N° 03 SGI-GPR 2007**

## **ANEXO A-4.2 PRIMA POR RIESGO DE MERCADO**

Interpretando los anexos 4 y 4.1 se concluye con el siguiente cuadro el cual expresa la prima por riesgo de mercado 2002-2006 en términos expresados en porcentaje.

**expresado en porcentajes %**

2002	2003	2004	2005	2006
7.01	7.83	7.55	7.43	6.98

Fuente:Elaboración propia

**ANEXO B**  
**ESTADOS**  
**FINANCIEROS**

## ANEXO B-1

### BALANCE GENERAL

(En miles de nuevos soles)

	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
caja y bancos	192	9,401	66	199	21,148
clientes					
Cuentas por cobrar accionistas y a personal	301	301			
cuentas por cobrar diversas					
Provisión de cuentas por cobranza dudosa					
mercaderías					
productos terminados					
Suministros diversos	893				
Existencias por recibir					
otras cuentas del activo corriente	1,044				
<b>total activo corriente</b>	<b>2,430</b>	<b>9,702</b>	<b>66</b>	<b>199</b>	<b>21,148</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Valores					
Inmuebles maquinaria y equipos	10,270	10,270	26,608	27,122	51,772
depreciación de inmuebles maquinarias y equipos	-4,769	-5,854	-7,019	-8,507	-9,792
Intangibles					
Amortización de intangibles					
Cargas diferidas					
Otras cuentas del activo no corriente			889	1,768	1,791
<b>total activo no corriente</b>	<b>5,501</b>	<b>4,416</b>	<b>20,478</b>	<b>20,383</b>	<b>43,770</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7,931</b>	<b>14,118</b>	<b>20,544</b>	<b>20,582</b>	<b>64,918</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Tributos por pagar	466	1,333	930		1,322
Remuneraciones y participaciones por pagar	174				
Proveedores					
Cuentas por pagar diversas	1,595				
Beneficios sociales de los trabajadores	154	168	280	308	1,539
otras cuentas del pasivo			1,000	4,081	
<b>total pasivo corriente</b>	<b>2,389</b>	<b>1,501</b>	<b>2,210</b>	<b>4,389</b>	<b>2,861</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>total pasivo no corriente</b>		0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,389</b>	<b>1,501</b>	<b>2,210</b>	<b>4,389</b>	<b>2,861</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	14,793	14,793	15,089	15,828	60,828
Resultados acumulados	-6,109	-9,251	-2,372	2,682	397
Resultados del ejercicio	-3,142	7,075	5,617	-2,317	833
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5,542</b>	<b>12,617</b>	<b>18,334</b>	<b>16,193</b>	<b>62,058</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>7,931.00</b>	<b>14,118.00</b>	<b>20,544.00</b>	<b>20,582.00</b>	<b>64,919.00</b>

\*NOTA: los datos que se presentan son según las declaraciones juradas anuales que se presentan a la SUNAT tal como se muestra en el Anexo 3

## ANEXO B-2

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (En miles de soles)	AÑOS				
	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
Ventas netas o ingresos por servicios	39,176	56,069	76,002	77,406	107,302
otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0
<b>Ventas netas</b>	<b>39,176</b>	<b>56,069</b>	<b>76,002</b>	<b>77,406</b>	<b>107,302</b>
Costo de ventas	0	-38,585	-66,045	-79,660	-54,387
<b>Resultado bruto</b>	<b>39,176</b>	<b>17,484</b>	<b>9,957</b>	<b>-2,254</b>	<b>52,915</b>
<u>Total gastos de operación</u>					
Gastos de ventas	-24,384	0	0	0	
Gastos de administración	-16,429	-7,730	-2,000	0	-45,644
<b>Resultado de operación</b>	<b>-1,637</b>	<b>9,754</b>	<b>7,957</b>	<b>-2,254</b>	<b>7,271</b>
Otros ingreso o egresos					
ingresos gravados	97		0	0	9
gastos diversos	-1,602	-94	-87	-63	-4,235
REI del ejercicio	0	-11	-446		
<b>Utilidad antes de participaciones e impuestos</b>	<b>-3,142</b>	<b>9,649</b>	<b>7,424</b>	<b>-2,317</b>	<b>3,045</b>
Participaciones y Deducciones	0	0	0	0	0
Impuesto a la Renta	0	-2,585	-2,253	0	-2,212
<b>Utilidad (Pérdida) antes de partidas extraordinarias</b>	<b>-3,142</b>	<b>7,064</b>	<b>5,171</b>	<b>-2,317</b>	<b>833</b>
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	0
Egresos extraordinarios	0	0	0	0	0
<b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>	<b>-3,142.00</b>	<b>7,064.00</b>	<b>5,171.00</b>	<b>-2,317.00</b>	<b>832.79</b>

\*NOTA: los datos que se presentan son según las declaraciones juradas anuales que se presentan a la SUNAT tal como se muestra en el Anexo B-3

## **ANEXO B-3**

### **Declaraciones Juradas Anuales presentadas en PDT a la SUNAT**

<b>NAT.</b> ARACIÓN AGO 80	<b>DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA</b> <b>TERCERA CATEGORIA</b> Ejercicio gravable 2002		Copia para el Contribuyente	
	RUC	20287132744	N° DE TELEFONO	
	RAZON SOCIAL	C.E.P. RAUL PAREDES ESPINOZA		

**ESTADOS FINANCIEROS**

Balance General Ajustado

ACTIVO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
		Al 31 Dic. de 2002		Al 31 Dic. de 2002
Caja y Bancos	300	192	400	192
Impuestos	301	0	401	0
Recepciones por cobrar accionistas y personal	302	301	402	301
Recepciones por cobrar diversas	304	0	404	0
Reserva de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	0	403	0
Provisiones	305	0	405	0
Productos terminados	306	0	406	0
Productos, desechos y desperdicios	307	0	407	0
Productos en proceso	308	0	408	0
Materia prima y Auxiliares	310	0	410	0
Costos y embalajes	311	0	411	0
Instrumentos diversos	313	893	413	893
Deudas por recibir	314	0	414	0
Saldo de cuentas del activo corriente	315	1,044	415	1,044
Reservas	316	0	416	0
Muebles, Maquinarias y Equipos	317	10,270	417	10,270
Depreciación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(4,769)	428	(4,769)
Intangibles	325	0	425	0
Amortización de Intangibles	326	0	426	0
Impuestos Diferidos	327	0	427	0
Saldo de cuentas del activo no corriente	329	0	429	0
<b>AL ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>7,931</b>	<b>430</b>	<b>7,931</b>

PASIVO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
		Al 31 Dic. de 2002		Al 31 Dic. de 2002
Deudas bancarias	331	0	431	0
Deudas por pagar	332	466	432	466
Comisiones y participaciones por pagar	333	174	433	174
Provisiones	335	0	435	0
Deudas por pagar	336	0	436	0
Impuestos por pagar diversas	337	1,595	437	1,595
Beneficios sociales de los trabajadores	338	154	438	154
Reservas diversas	339	0	439	0
Impuestos diferidos	340	0	440	0
Saldo de cuentas del pasivo	341	0	441	0
<b>AL PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>2,389</b>	<b>442</b>	<b>2,389</b>

PATRIMONIO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
		Al 31 Dic. de 2002		Al 31 Dic. de 2002
Capital	344	14,793	444	14,793
Capitalizado laboral	345	0	445	0
Capital adicional	346	0	446	0
Reserva de revaluación	347	0	447	0
Actividades Reinvertidas - Ley 27394	348	0	448	0
Reservas	349	0	449	0
Activos cuentas del patrimonio neto	350	0	450	0
Resultados acumulados positivo	352		452	
Resultados acumulados negativo	353	(6,109)	453	(6,109)
Utilidad de ejercicio	354		454	
Pérdida del ejercicio	355	(3,142)	455	(3,142)
AL PATRIMONIO	356	5,542	456	5,542
AL PASIVO Y PATRIMONIO	358	7,931	458	7,931

-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
		Importe
		Al 31 Dic. de 2002
Recepciones Netas o ingresos por servicios	461	39,176
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Recepciones Netas	463	39,176
Costo de Ventas	464	0
Resultado Bruto	466	39,176
	Utilidad	
	Pérdida	0
Gastos de venta	468	(24,384)
Gastos de administración	469	(16,429)
Resultado de operación	470	0
	Utilidad	
	Pérdida	(1,637)
Gastos financieros	472	0
Ingresos financieros gravados	473	0
Otros ingresos gravados	475	97
Otros ingresos no gravados	476	0
Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	0
Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	0
Gastos diversos	480	(1,602)
Resultado del ejercicio	481	0
	Positivo	
	Negativo	0
Resultado antes de participaciones	484	0
	Utilidad	
	Pérdida	(3,142)
Distribución legal de la renta	486	0
Resultado antes del impuesto	487	0
	Utilidad	
	Pérdida	(3,142)
Impuesto a la Renta	490	0
Resultado del ejercicio	492	0
	Utilidad	
	Pérdida	(3,142)

DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
renta antes del impuesto	100	0
renta del ejercicio	101	(3,142)
Adiciones para determinar la renta imponible	103	0
Deducciones para determinar la renta imponible	105	0
renta neta del ejercicio	106	0
renta del ejercicio	107	(3,142)
Pérdida tributaria compensable de ejercicios anteriores	108	
Exención en la Amazonía	150	
renta Neta Imponible	110	0
renta tributaria del ejercicio	111	(3,142)
renta neta a la Renta	113	0

DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA		
Cuentas sin devolución		
Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	0
Crédito por donaciones	124	0
Crédito por reinversiones	136	0
Otros créditos sin derecho a devolución	125	0
TOTAL (Cas. 113 - (123+124+136+125))	504	0
Cuentas con devolución		
Saldo a favor del ejercicio anterior	127	(314)
Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(730)
Otros créditos con derecho a devolución	129	0

DEUDA TRIBUTARIA						
DO POR	A FAVOR DEL	1.- Devolución	137	2	138	(1,044)
DEBENDE	CONTRIBUYENTE	2.- Aplicación contra futuros pagos				
	A FAVOR DEL FISCO				139	0
Actualización del saldo					140	
Total Deuda Tributaria (Cas. 139 + 140)					505	0
Saldo a favor del exportador					141	
Pagos realizados antes de presentar este formulario					144	0
Interés moratorio					145	
TOTAL DE LA DEUDA TRIBUTARIA (Cas. 505 - 141 - 144 + 145)					146	0
IMPORTE A PAGAR					180	0
Método de Pago			<input checked="" type="checkbox"/>	EFFECTIVO		CHEQUE



**IDA TRIBUTARIA COMPENSABLE DE EJERCICIOS ANTERIORES**

		Importe consignado en la DDJJ anual
--	--	--

**OS REALIZADOS CON NO DOMICILIADOS DEDUCIBLES DE LA RENTA NETA IMPONIBLE**

Beneficiario		Domicilio			Monto Retenido
		Pais		Dirección	
Identificación Tributaria		Gastos y/o costo Anual (solo mayores a S/.9,300)			Monto Retenido
Tipo Documento	Nro. Documento	No Sujeto a Retención S/.	Sujeto a Retención		

LES:

0

0

0

<b>INAT</b> <small>INFORMACION</small> PAGO <b>552</b>	<b>DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA</b> <b>TERCERA CATEGORIA</b> Ejercicio gravable 2003		Copia para el Contribuyente
	RUC	20287132744	N° DE TELEFONO
	RAZON SOCIAL	C.E.P. RAUL PAREDES ESPINOZA	

### ESTADOS FINANCIEROS

#### Balance General Ajustado

ACTIVO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
		Al 31 Dic. de 2003		Al 31 Dic. de 2003
Caja y Bancos	300	9,401	400	9,401
Préstamos	301		401	
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	301	402	301
Cuentas por cobrar diversas	304		404	
Provision de Cuentas por Cobranza Dudosa	303		403	
Reservas	305		405	
Productos terminados	306		406	
Productos, desechos y desperdicios	307		407	
Productos en proceso	308		408	
Materia prima y Auxiliares	310		410	
Envases y embalajes	311		411	
Instrumentos diversos	313		413	
Deudas por recibir	314		414	
Deudas cuentas del activo corriente	315		415	
Reservas	316		416	
Muebles, Maquinarias y Equipos	317	10,270	417	10,476
Devaluación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(5,854)	428	(5,971)
Intangibles	325		425	
Amortización de Intangibles	326		426	
Reservas Diferidas	327		427	
Deudas cuentas del activo no corriente	329		429	
<b>EL ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>14,118</b>	<b>430</b>	<b>14,207</b>

PASIVO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
		Al 31 Dic. de 2003		Al 31 Dic. de 2003
Reservas bancarios	331		431	
Deudas por pagar	332	1,333	432	1,320
Comisiones y participaciones por pagar	333		433	
Deudas proveedores	335		435	
Deudas pendientes por pagar	336		436	
Deudas por pagar diversas	337		437	
Beneficios sociales de los trabajadores	338	168	438	168
Reservas diversas	339		439	
Reservas diferidas	340		440	
Deudas cuentas del pasivo	341		441	
<b>EL PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>1,501</b>	<b>442</b>	<b>1,488</b>

PATRIMONIO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
	Al 31 Dic. de 2003		Al 31 Dic. de 2003	
Patrimonio neto	344	14,793	444	15,091
Provisionado laboral	345		445	
Patrimonio adicional	346		446	
Reserva de revaluación	347		447	
Reservas Reinvertidas - Ley 27394	348		448	
Reservas	349		449	
Reservas cuentas del patrimonio neto	350		450	
Reservas acumulados positivo	352		452	
Reservas acumulados negativo	353	(9,251)	453	(9,436)
Reserva de ejercicio	354	7,075	454	7,064
Reserva del ejercicio	355		455	
L PATRIMONIO	356	12,617	456	12,719
L PASIVO Y PATRIMONIO	358	14,118	458	14,207

Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos

	Importe	
	Al 31 Dic. de 2003	
Ingresos Netos o ingresos por servicios	461	56,069
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	0
Ingresos Netos	463	56,069
Costo de Ventas	464	(38,585)
Resultado Bruto	466	17,484
	Utilidad	
	Pérdida	0
Gastos de venta	468	
Gastos de administración	469	(7,730)
Resultado de operación	470	9,754
	Utilidad	
	Pérdida	0
Gastos financieros	472	
Ingresos financieros gravados	473	
Otros ingresos gravados	475	
Otros ingresos no gravados	476	
Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
Gastos diversos	480	(94)
Resultado del ejercicio	481	
	Positivo	
	Negativo	(11)
Resultado antes de participaciones	484	9,649
	Utilidad	
	Pérdida	0
Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	9,649
	Utilidad	
	Pérdida	0
Impuesto a la Renta	490	
Resultado del ejercicio	492	9,649
	Utilidad	
	Pérdida	0

**DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA**

Saldo antes del impuesto	100	9,649
Saldo del ejercicio	101	0
Adiciones para determinar la renta imponible	103	94
Deducciones para determinar la renta imponible	105	0
Renta neta del ejercicio	106	9,743
Saldo del ejercicio	107	0
Pérdida tributaria compensable de ejercicios anteriores	108	(169)
Exención en la Amazonía	150	0
Renta Neta Imponible	110	9,574
Saldo tributaria del ejercicio	111	0
Saldo a la Renta	113	2,585

**DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA**

Cuentos sin devolución		
Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	0
Crédito por reinversiones	136	0
Otros créditos sin derecho a devolución	125	0
TOTAL (Cas. 113 - (123+136+125))	504	2,585
Cuentos con devolución		
Pagos Anticipo Adicional del Impuesto a la Renta	126	0
Saldo a favor del ejercicio anterior	127	(951)
Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(1,135)
Otros créditos con derecho a devolución	129	0

**DEUDA TRIBUTARIA**

CÓDIGO POR CARACTERIZAR	A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	1.- Devolución	137		138	0
		2.- Aplicación contra futuros pagos				
	A FAVOR DEL FISCO				139	499
Actualización del saldo					140	
Saldo Deuda Tributaria (Cas. 139 + 140)					505	499
Saldo a favor del exportador					141	
Pagos realizados antes de presentar este formulario					144	
Interés moratorio					145	
TOTAL DE LA DEUDA TRIBUTARIA (Cas. 505 - 141 - 144 + 145)					146	499
<b>IMPORTE A PAGAR</b>					180	499
Método de Pago			X	EFFECTIVO		CHEQUE

IDENTIFICACION			
<b>S<sup>o</sup> GENERALES</b>			
Acogido a la Ley promoción del sector agrario 27360			NO
a de Presentación del formulario de acogimiento	200		
exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal			NO
Legal de la Exoneración	210		
ro de Orden del Formulario	220		
enio de Estabilidad			NO
ro de Orden del Formulario con el que comunica el convenio	224		
ición de domicilio			DOMICILIADO
resente declaración rectifica o sustituye a otra			NO
<b>MEN DE LA AMAZONIA</b>			
imiento a la Ley de la Amazonía			NO
ribuyente Ubicado en la Amazonía			NO
<b>cilio Fiscal</b>			
cilio Fiscal ubicado en la Amazonía junto con su Administración y Contabilidad			
a la que corresponde la ubicación de su domicilio			
ación Geográfica de su Domicilio Fiscal	812		
ripción de Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal			
<b>stros Públicos</b>			
ina Registral	280		
o Ficha	281		
o	282		
nto	283		
<b>vos Fijos</b>			
o de Activos Fijos al 31/12/2003 ubicados en la Amazonía	223		
<b>INFORMACION COMPLEMENTARIA</b>			
<b>RMACION GENERAL</b>			
<b>s del Contador</b>			
lidos			PRADO RAMOS
res			RICHARD
go de zona de la colegiatura o registro	209		05
	208		10283088231
. C. Nro.	211		017-309
. A. Nro.	212		
<b>s del Representante Legal</b>			
de Documento	225		01
ro de Documento	226		06782586
lidos			PAREDES MORALES
res			MARIELA
<b>rsión en la Amazonía</b>			
		RUC	MONTO
L INVERSION		230	
principales beneficiarios y Monto invertido	231	234	
principales beneficiarios y Monto invertido	232	235	
<b>esos Anuales Atribuidos</b>			
l de ingresos anuales		215	

**IDA TRIBUTARIA COMPENSABLE DE EJERCICIOS ANTERIORES**

	Importe consignado en la DDJJ anual
002	169

**OS REALIZADOS CON NO DOMICILIADOS DEDUCIBLES DE LA RENTA NETA IMPONIBLE**

Beneficiario		Domicilio		Monto Retenido
		Pais	Dirección	
Identificación Tributaria		Gastos y/o costo Anual (solo mayores a S/.9,300)		
Tipo Documento	Nro. Documento	No Sujeto a Retención S/.	Sujeto a Retención	

LES:

0

0

0

NAT RACION Gr. 54	DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA Ejercicio gravable 2004		Copia para el Contribuyente
	RUC	20287132744	N° DE TELEFONO
	RAZON SOCIAL	C.E.P. RAUL PAREDES ESPINOZA	

### ESTADOS FINANCIEROS

#### Balance General Ajustado

ACTIVO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
	Al 31 Dic. de 2004		Al 31 Dic. de 2004	
y Bancos	300	66	400	66
ites	301		401	
as por cobrar accionistas y personal	302		402	
as por cobrar diversas	304		404	
sion de Cuentas por Cobranza Dudosa	303		403	
derías	305		405	
ctos terminados	306		406	
oductos, desechos y desperdicios	307		407	
ctos en proceso	308		408	
ria prima y Auxiliares	310		410	
ses y embalajes	311		411	
istros diversos	313		413	
encias por recibir	314		414	
s cuentas del activo corriente	315		415	
res	316		416	
bles, Maquinarias y Equipos	317	26,608	417	27,121
ociación de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(7,019)	428	(7,363)
ngibles	325		425	
ización de Intangibles	326		426	
as Diferidas	327		427	
s cuentas del activo no corriente	329	889	429	896
<b>L ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>20,544</b>	<b>430</b>	<b>20,720</b>

PASIVO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
	Al 31 Dic. de 2004		Al 31 Dic. de 2004	
egiros bancarios	331		431	
utos por pagar	332	930	432	930
neraciones y participaciones por pagar	333		433	
eedores	335		435	
endos por pagar	336		436	
tas por pagar diversas	337		437	
eficios sociales de los trabajadores	338	280	438	280
isiones diversas	339		439	
ncias diferidas	340		440	
s cuentas del pasivo	341	1,000	441	1,000
<b>L PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>2,210</b>	<b>442</b>	<b>2,210</b>

PATRIMONIO	Valor Histórico		Valor Ajustado	
	Al 31 Dic. de 2004		Al 31 Dic. de 2004	
al	344	15,089	444	15,828
nariado laboral	345		445	
al adicional	346		446	
lente de revaluación	347		447	
dades Reinvertidas - Ley 27394	348		448	
ivas	349		449	
s cuentas del patrimonio neto	350		450	
ltados acumulados positivo	352		452	
ltados acumulados negativo	353	(2,372)	453	(2,488)
idad de ejercicio	354	5,617	454	5,170
ida del ejercicio	355		455	
l PATRIMONIO	356	18,334	456	18,510
l PASIVO Y PATRIMONIO	358	20,544	458	20,720

Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos

	Importe	
	Al 31 Dic. de 2004	
as Netas o ingresos por servicios	461	76,002
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
as Netas	463	76,002
Costo de Ventas	464	(66,045)
ltado Bruto	Utilidad	466 9,957
	Pérdida	467 0
Gastos de venta	468	
Gastos de administración	469	(2,000)
ltado de operación	Utilidad	470 7,957
	Pérdida	471 0
Gastos financieros	472	
Ingresos financieros gravados	473	
Otros ingresos gravados	475	
Otros ingresos no gravados	476	
Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
Gastos diversos	480	(87)
del ejercicio	Positivo	481
	Negativo	483 (446)
ltado antes de participaciones	Utilidad	484 7,424
	Pérdida	485 0
Distribución legal de la renta	486	
ltado antes del impuesto	Utilidad	487 7,424
	Pérdida	489 0
Impuesto a la Renta	490	(2,253)
ltado del ejercicio	Utilidad	492 5,171
	Pérdida	493 0

**DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA**

renta antes del impuesto	100	7,424
renta del ejercicio	101	0
deducciones para determinar la renta imponible	103	87
deducciones para determinar la renta imponible	105	0
renta neta del ejercicio	106	7,511
renta del ejercicio	107	0
pérdida tributaria compensable de ejercicios anteriores	108	0
deducción en la Amazonía	150	
renta Neta Imponible	110	7,511
deducción de pérdidas no compensadas	111	0
impuesto a la Renta	113	2,253

**DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA**

Cuentas sin devolución		
crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	
crédito por reinversiones	136	
reversión, Reversión - Ley del Libro	134	
Otros créditos sin derecho a devolución	125	
TOTAL (Cas. 113 - (123+136+134+125))	504	2,253
Cuentas con devolución		
Saldo a favor del ejercicio anterior	127	
Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(3,149)
Otros créditos con derecho a devolución	129	

DEUDA TRIBUTARIA					Imp. Renta 3ra.		ITF	
IMPORTE POR	A FAVOR DEL	1.- Devolución	137	2	138	(896)		
RETRIBUIR	CONTRIBUYENTE	2.- Aplic. F. P.						
	A FAVOR DEL FISCO				139	0	161	
Total Deuda Tributaria					505	0	565	
Saldo a favor del exportador					141			
Pagos realizados antes de presentar este form.					144		163	
Interés moratorio					145		164	
TOTAL DE LA DEUDA TRIBUTARIA					146	0	165	
<b>IMPORTE A PAGAR</b>					180	0	181	
Medio de Pago					X	EFFECTIVO		CHEQUE

**ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS**

Importe total de pagos realizados en el ejercicio gravable	155
Importe de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago	156
Importe efectuados con otros medios de pago	157
Importe sobre el total de pagos realizados en el ejercicio gravable	158
Importe Imponible - Alícuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos	159
Importe - Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.10 % x 2	160

<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>GENERALES</b>		
acogido a la Ley promoción del sector agrario 27360		NO
de Presentación del formulario de acogimiento	200	
exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal		NO
Legal de la Exoneración	210	
no de Orden del Formulario	220	
convenio de Estabilidad		NO
no de Orden del Formulario con el que comunica el convenio	224	
ubicación de domicilio		DOMICILIADO
presente declaración rectifica o sustituye a otra		NO
para regularizar		NO
fecha de Comprobación		NO
suma de arrastre de pérdidas del ejercicio 2003		
suma de arrastre de pérdidas del ejercicio 2004		
<b>REGION DE LA AMAZONIA</b>		
acogimiento a la Ley de la Amazonía		NO
contribuyente Ubicado en la Amazonía		NO
<b>Domicilio Fiscal</b>		
Domicilio Fiscal ubicado en la Amazonía junto con su Administración y Contabilidad		
de acuerdo a la que corresponde la ubicación de su domicilio		
Código Geográfico de su Domicilio Fiscal	812	
<b>Activos Públicos</b>		
Catálogo Registral	280	
Catálogo Ficha	281	
Catálogo	282	
Catálogo	283	
<b>Activos Fijos</b>		
Catálogo de Activos Fijos al 31/12/2004 ubicados en la Amazonía	223	
<b>INFORMACION COMPLEMENTARIA</b>		
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
<b>Datos del Contador</b>		
Nombre		PRADO RAMOS
Apellidos		RICHARD
Código de zona de la colegiatura o registro	209	05
	208	
C. Nro.	211	017-309
A. Nro.	212	
<b>Datos del Representante Legal</b>		
Código de Documento	225	01
Nombre de Documento	226	06782586
Nombre		PAREDES MORALES
Apellidos		MARIELA
<b>Ubicación en la Amazonía</b>		
	<b>RUC</b>	<b>MONTO</b>
<b>L INVERSION</b>		230
principales beneficiarios y Monto invertido	231	234
principales beneficiarios y Monto invertido	232	235
<b>Ingresos Anuales Atribuidos</b>		
Catálogo de ingresos anuales		215

**DECLARACION DE LOS PRINCIPALES SOCIOS, ASOCIADOS, PARTICIPACIONISTAS Y OTROS**

e	Apellidos y Nombres, denominación o razón social	Documento de Identidad				Fecha de Nacimiento	
		Tipo		Número			
01	PAREDES MORALES RAUL WILLIAM	245	DNI	250	28921674	255	02/03/1965
01	PAREDES MORALES MARILA	246	DNI	251	06782586	256	11/08/1972
		247		252		257	
		248		253		258	
		249		254		259	

le	Apellidos y Nombres, denominación o razón social	Pais de Residencia	% Partic. sobre capital		Fecha en que se constituye como socio		
01	PAREDES MORALES RAUL WILLIAM	260		265	50	270	01/01/1997
01	PAREDES MORALES MARILA	261		266	50	271	01/01/1997
		262		267		272	
		263		268		273	
		264		269		274	

**DE SOCIOS**

- Persona Natural Domiciliado
- Persona Juridica Domiciliado
- Persona Natural No Domiciliado
- Persona Juridica No Domiciliado

**IMPUESTOS REALIZADOS CON NO DOMICILIADOS DEDUCIBLES DE LA RENTA NETA IMPONIBLE**

Beneficiario	Domicilio		Identificación Tributaria	Gastos y/o costo Anual (solo mayores a 3 UIT)		Monto Retenido
	Pais	Dirección		No Sujeto a Retención S/.	Sujeto a Retención	
			Tipo Documento	Nro. Documento		

LES:

0

0

0

**NAT**  
ARACION**DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA**  
**TERCERA CATEGORIA**  
Ejercicio gravable 2005Copia para el  
Contribuyente

AGO

RUC 20287132744

N° DE TELEFONO

56

RAZON SOCIAL C.E.P. RAUL PAREDES ESPINOZA

**ESTADOS FINANCIEROS**

Balance General

ACTIVO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2005	
Caja y Bancos	300	199
Impuestos	301	
Cuentas por cobrar accionistas y personal	302	
Cuentas por cobrar diversas	304	
Provision de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
Provisiones	305	
Productos terminados	306	
Productos, desechos y desperdicios	307	
Productos en proceso	308	
Materia prima y Auxiliares	310	
Costos y embalajes	311	
Activos diversos	313	
Deudas por recibir	314	
Cuentas del activo corriente	315	
Reservas	316	
Equipos, Maquinarias y Equipos	317	27,122
Provision de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(8,507)
Intangibles	325	
Provision de Intangibles	326	
Deudas Diferidas	327	
Cuentas del activo no corriente	329	1,768
<b>AL ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>20,582</b>

PASIVO	Valor Histórico	
Al 31 Dic. de 2005		
Deudas bancarias	331	
Deudas por pagar	332	
Comisiones y participaciones por pagar	333	
Provisiones	335	
Deudas por pagar	336	
Deudas por pagar diversas	337	
Beneficios sociales de los trabajadores	338	308
Provisiones diversas	339	
Deudas diferidas	340	
Cuentas del pasivo	341	4,081
<b>AL PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>4,389</b>

PATRIMONIO	Valor Histórico	
	Al 31 Dic. de 2005	
Patrimonio neto	344	15,828
Provisiones para el pago de obligaciones laborales	345	
Reserva adicional	346	
Reserva de revaluación	347	
Reservas Reinvertidas - Ley 27394	348	
Reservas	349	
Reservas de cuentas del patrimonio neto	350	
Reservas acumuladas positivo	352	2,682
Reservas acumuladas negativo	353	
Reserva de ejercicio	354	
Reserva del ejercicio	355	(2,317)
ACTIVO PATRIMONIO	356	16,193
ACTIVO PASIVO Y PATRIMONIO	358	20,582

Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos

	Importe		
	Al 31 Dic. de 2005		
Ingresos Netos o ingresos por servicios	461	77,406	
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462		
Ingresos Netos	463	77,406	
Costo de Ventas	464	(79,660)	
Resultado Bruto	Utilidad	466	0
	Pérdida	467	(2,254)
Gastos de venta	468		
Gastos de administración	469		
Resultado de operación	Utilidad	470	0
	Pérdida	471	(2,254)
Gastos financieros	472		
Ingresos financieros gravados	473		
Otros ingresos gravados	475		
Otros ingresos no gravados	476		
Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477		
Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478		
Gastos diversos	480	(63)	
Resultado antes de participaciones	Utilidad	484	0
	Pérdida	485	(2,317)
Distribución legal de la renta	486		
Resultado antes del impuesto	Utilidad	487	0
	Pérdida	489	(2,317)
Impuesto a la Renta	490		
Resultado del ejercicio	Utilidad	492	0
	Pérdida	493	(2,317)

DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
renta neta antes del impuesto	100	0
renta neta del ejercicio	101	(2,317)
Adiciones para determinar la renta imponible	103	63
Deducciones para determinar la renta imponible	105	0
renta neta del ejercicio	106	0
renta neta del ejercicio	107	(2,254)
Pérdida tributaria compensable de ejercicios anteriores	108	0
Exención en la Amazonía	150	
renta neta imponible	110	0
Importe de pérdidas no compensadas	111	(2,254)
Impuesto a la Renta	113	0

DETERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA		
Cuentas sin devolución		
Crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	
Crédito por reinversiones	136	
Inversión, Reinversión - Ley del Libro	134	
Pag. a cta. del imp. a la Renta acreditados contra el ITAN	126	
Otros créditos sin derecho a devolución	125	
TOTAL (Cas. 113 - (123+136+134+126+125))	504	0
Cuentas con devolución		
Saldo a favor del ejercicio anterior	127	
Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(2,344)
Imp. 3era Categoría (Art. 73-B de la Ley del Impcto a la Rta, 54-A del Reg.)	130	
Otros créditos con derecho a devolución	129	
TOTAL ( Cas 504 - Cas (127 + 128 + 130 + 129))	506	(2,344)
Costos del ITAN	131	

DEUDA TRIBUTARIA					Imp. Renta 3ra.		ITF	
CANTIDAD POR DECLARAR	A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	1.- Devolución	137	2	138	(2,344)		
		2.- Aplic. F. P.						
	A FAVOR DEL FISCO				139	0	161	
Saldo Deuda Tributaria					505	0	565	
Saldo a favor del exportador					141			
Pagos realizados antes de presentar este form.					144		163	
Interés moratorio					145		164	
TOTAL DE LA DEUDA TRIBUTARIA					146	0	165	
<b>IMPORTE A PAGAR</b>					180	0	181	
Medio de Pago					X	EFFECTIVO		CHEQUE

ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS		
Importe total de pagos realizados en el ejercicio gravable	155	
Importe de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago	156	
Importe efectuados con otros medios de pago	157	
Importe sobre el total de pagos realizados en el ejercicio gravable	158	
Importe Imponible - Alícuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos	159	
Importe - Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.08 % x 2	160	

IDENTIFICACION			
S GENERALES			
Exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal			NO
Legal de la Exoneración	210		
Orden de Orden del Formulario	220		
Es-Especifique	216		
Estado de Estabilidad			NO
Orden de Orden del Formulario con el que comunica el convenio	224		
Autorizado a llevar contabilidad en M.E. ?			NO
Autorizado a presentar su declaración de tributos en M.E. ?			NO
Ubicación de domicilio			DOMICILIADO
Esta declaración rectifica o sustituye a otra			NO
para regularizar			NO
Fecha de Comprobación			NO
Fecha de arrastre de pérdidas del ejercicio 2005			A
ZONA DE LA AMAZONIA			
Ubicación a la Ley de la Amazonía			NO
Contribuyente Ubicado en la Amazonía			NO
Domicilio Fiscal			
Domicilio Fiscal ubicado en la Amazonía junto con su Administración y Contabilidad			
a la que corresponde la ubicación de su domicilio			
Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal	812		
Descripción de Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal			
Otros Públicos			
Fecha Registral	280		
Orden de Ficha	281		
Orden de	282		
Orden de	283		
Bienes Fijos			
Orden de Activos Fijos al 31/12/2005 ubicados en la Amazonía	223		
Beneficios Tributarios			
¿Está acogido a Beneficios Tributarios			NO
Orden del beneficio	199		
Orden de Presentación del formulario de acogimiento	200		
Es-Especifique	201		
Donaciones			
¿Está deduciendo gastos por concepto de donaciones ?			NO
Orden de Donaciones:	227		
Detalle de Donaciones			
Orden de RUC	Apellidos y Nombres o Razón social	Fecha de Donación	Monto de Donación
		255	260
		256	261
		257	262
		258	263
		259	264

<b>E HLDROCARBUROS</b>		
<b>D.S. 014-92-EM</b>		
¿con concesiones mineras de labor general o transporte minero?		NO
1 de concesiones	228	
2 actividades	229	
<b>carburos Ley 26221</b>		
¿con Concesiones Mineras (D.S. 024-93-EM) ?		NO
1 de contratos	275	
2 de actividades relacionadas	276	
3 de otras actividades relacionadas	277	
<b>IZACION DE SOCIEDADES</b>		
¿participado en un proceso de reorganización de sociedades durante el 2005?		NO
1 reorganización	233	
2 reorganización	239	
3 participantes	278	
¿presentado el Formulario Virtual - PDT 648 del ITAN ?		NO
¿tuvo Anexo aprobado por el Reg. del ITAN ( D.S.N° 025-2005 EF)?		NO
¿se le ITAN no aplicado como crédito :	279	
¿los del ITAN son utilizados como gasto		NO
¿los del ITAN son utilizados como crédito		NO
<b>INFORMACION COMPLEMENTARIA</b>		
<b>ACION GENERAL</b>		
del Contador		
1 dos		QUISPE ACOZTA
2 s		LIZ GIOVANNA
3 de zona de la colegiatura o registro	209	05
	208	10283064692
C. Nro.	211	017-398
A. Nro.	212	
<b>del Representante Legal</b>		
1 de Documento	225	01
2 de Documento	226	06782586
3 dos		PAREDES MORALES
4 es		MARIELA
<b>nación de Personal discapacitado empleado</b>		
1 o empleado de personal discapacitado	289	
2 remuneración a discapacitados	290	
3 ntaje de personal con discapacidad contratado	291	
<b>de ingresos anuales no considerados</b>		
¿ido ud. parte de una asociación, entidad o contrato de colaboración empresarial ?		NO
	215	

STRO DE PRINCIPALES SOCIOS

de	Tipo Documento	Nro. Documento	Nombre o Razon Social	Fecha Nac.	Pais Resid.	Porc. Part.	Fecha Socio
m.	DNI	28216744	PAREDES MORALES RAUL WILL	02/03/1965		50	01/01
m.	DNI	06782586	PAREDES MORALES MARIELA	11/08/1972		50	01/01

N	<b>DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA</b> <b>TERCERA CATEGORIA</b> Ejercicio gravable 2006		Copia para el Contribuyente
	RUC	20287132744	N° DE TELEFONO
	RAZON SOCIAL	C.E.P. RAUL PAREDES ESPINOZA	

ACTIVOS FINANCIEROS		
e General		
ACTIVO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2006	
ncos	300	21,148
	301	
or cobrar accionistas y personal	302	
or cobrar diversas	304	
de Cuentas por Cobranza Dudosa	303	
as	305	
terminados	306	
tos, desechos y desperdicios	307	
en proceso	308	
prima y Auxiliares	310	
embalajes	311	
ros diversos	313	
las por recibir	314	
entas del activo corriente	315	
	316	
s, Maquinarias y Equipos	317	51,772
ción de Inmueble Maquinaria y Equipo	328	(9,792)
les	325	
ción de Intangibles	326	
iferidas	327	
entas del activo no corriente	329	1,791
<b>ACTIVO NETO</b>	<b>330</b>	<b>64,919</b>

PASIVO	Valor Histórico	
Al 31 Dic. de 2006		
ros bancarios	331	
s por pagar	332	1,322
aciones y participaciones por pagar	333	
ores	335	
los por pagar	336	
por pagar diversas	337	
ios sociales de los trabajadores	338	1,539
ones diversas	339	
as diferidas	340	
uentas del pasivo	341	
<b>PASIVO</b>	<b>342</b>	<b>2,861</b>

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2006	
		344	60,828
liado laboral		345	
adicional		346	
de revaluación		347	
les Reinvertidas - Ley 27394		348	
s		349	
uentas del patrimonio neto		350	
os acumulados positivo		352	397
os acumulados negativo		353	
d de ejercicio		354	833
del ejercicio		355	
ATRIMONIO		356	62,058
ASIVO Y PATRIMONIO		358	64,919

**Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos**

		Importe Al 31 Dic. de 2006	
Netas o ingresos por servicios		461	107,302
cuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		462	
Netas		463	107,302
to de Ventas		464	(54,387)
do Bruto	Utilidad	466	52,915
	Pérdida	467	0
stos de venta		468	
stos de administración		469	(45,644)
do de operación	Utilidad	470	7,271
	Pérdida	471	0
stos financieros		472	
gresos financieros gravados		473	
ros ingresos gravados		475	
ros ingresos no gravados		476	
enajenación de valores y bienes del activo fijo		477	
sto enajenación de valores y bienes activo fijo		478	
stos diversos		480	(4,226)
ado antes de participaciones	Utilidad	484	3,045
	Pérdida	485	0
istribución legal de la renta		486	
ado antes del impuesto	Utilidad	487	3,045
	Pérdida	489	0
puesto a la Renta		490	(2,212)
ado del ejercicio	Utilidad	492	833
	Pérdida	493	0

TERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
antes de adiciones y deducciones	100	3,045
antes de adiciones y deducciones	101	0
adiciones para determinar la renta imponible	103	4,328
deducciones para determinar la renta imponible	105	
renta del ejercicio	106	7,373
del ejercicio	107	0
perdidas netas compensables de ejercicios anteriores	108	0
deducción en la Amazonía	150	
renta Imponible	110	7,373
impuesto a la Renta	113	2,212
pérdidas no compensadas	111	0

TERMINACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA-CREDITOS CONTRA EL IMPUESTO A LA RENTA		
sin Devolución		
crédito por impuesto a la Renta de fuente extranjera	123	
crédito por reinversiones	136	
crédito por Inversión y/o Reinversión - Ley del Libro	134	
créditos a cuenta del impuesto a la Renta acreditados contra el ITAN	126	
créditos sin derecho a devolución	125	
Cas. (Cas. 113 - (123+136+134+126+125))	504	2,212
con devolución		
crédito a favor no aplicado del ejercicio anterior	127	(1,769)
créditos a cuenta mensuales del ejercicio	128	(2,234)
3era Categoría (Art. 73-B de la Ley del Impto a la Rta, 54-A del Reg.)	130	
13 (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	124	
créditos con derecho a devolución	129	
Cas ( Cas 504 - Cas (127 + 128 + 130 + 124 + 129)	506	(1,791)
del ITAN (No incluir monto compensado contra pagos a cta. de Rta.)	131	
del ITAN no aplicado como crédito	279	

DEUDA TRIBUTARIA				Imp. Renta 3ra.			ITF	
POR	A FAVOR DEL	1.- Devolución	137	2	138	(1,791)		
IZAR	CONTRIBUYENTE	2.- Aplic. F. P.						
	A FAVOR DEL FISCO				139	0	161	
	cancelación del saldo				142			
	deuda Tributaria				505	0	565	
	crédito a favor del exportador				141			
	pagos realizados antes de presentar este formulario				144		163	
	intereses moratorio				145		164	
	DE LA DEUDA TRIBUTARIA				146	0	165	
	<b>IMPORTE A PAGAR</b>				180	1	181	
	Medio de Pago			X	ELECTIVO			CHEQUE

#### ITF - IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS

total de pagos realizados en el ejercicio gravable	155
de pagos realiz. en el ejerc. gravable - utiliz. efect. o Medios de Pago	156
realizados con otros medios de pago	157
base del total de pagos realizados en el ejercicio gravable	158
imponible - Alícuota del Ejercicio - Exceso del 15% Total de Pagos	159
Impuesto a Pagar - Base Imponible x 0.08 % x 2	160

<b>CLASIFICACION</b>		
<b>FINANCIERAS</b>		
Exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal		NO
Artículo de la Exoneración	210	
Artículo que especifica	216	
Artículo de Estabilidad		NO
Orden del Formulario con el que comunica el convenio	224	
Exonerado a llevar contabilidad en M.E. ?		NO
Exonerado a presentar su declaración de tributos en M.E. ?		NO
Artículo de domicilio		DOMICILIADO
Artículo que rectifica o sustituye a otra		NO
Artículo que regulariza		NO
Artículo de Comprobación		NO
Artículo de arrastre de pérdidas del ejercicio 2006		
<b>DE LA AMAZONIA</b>		
Artículo de la Ley de la Amazonía		NO
Artículo que indica si está Ubicado en la Amazonía		NO
<b>Domicilio Fiscal</b>		
Artículo que indica si el Domicilio Fiscal está ubicado en la Amazonía junto con su Administración y Contabilidad		
Artículo que corresponde la ubicación de su domicilio		
Artículo Geográfica de su Domicilio Fiscal	812	
Artículo que indica la Ubicación Geográfica de su Domicilio Fiscal		
<b>Domicilio Públicos</b>		
Artículo de Domicilio Registral	280	
Artículo de Domicilio Judicial	281	
	282	
	283	
<b>Activos Fijos</b>		
Artículo que indica si los Activos Fijos al 31/12/2006 ubicados en la Amazonía	223	
<b>OS TRIBUTARIOS</b>		
Artículo que indica si está Exonerado a Beneficios Tributarios		NO
Artículo que indica el beneficio	199	
Artículo que especifica	201	
<b>DE DONACIONES</b>		
Artículo que indica si está Exonerado haciendo gastos por concepto de donaciones ?		NO
Artículo que indica las donaciones:	227	



**OS REALIZADOS CON NO DOMICILIADOS DEDUCIBLES DE LA RENTA NETA IMPONIBLE**

Beneficiario		Domicilio			
		Pais	Dirección		
Identificación Tributaria		Gastos y/o costo Anual (solo mayores a 3 UIT)			Monto Retenido
Tipo Documento	Nro. Documento	No Sujeto a Retención S/.	Sujeto a Retención		

RES: 0 0 0

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTOBAL DE HUAMANGA  
BIBLIOTECA**

INTRO DE PRINCIPALES SOCIOS

de	Tipo	Nro. Documento	Nombre o Razon Social	Fecha Nac.	Pais Resid.	Porc.	Fecha
	Documento					Part.	Socio
n.	DNI	28216744	PAREDES MORALES RAUL WILL	02/03/1965			50 01/01
n.	DNI	06782586	PAREDES MORALES MARIELA	11/08/1972			50 01/01

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

Para la presente investigación se han definido los siguientes términos que han sido considerados relevantes:

1. **BENCHMARK:** Convertirse líder en la industria y en el mercado.
2. **CADENA DE VALOR:** La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.
3. **DEFLACION:** Descenso del nivel de precios en una economía.
4. **DIAGRAMAS DE CAUSA EFECTO:** Representación gráfica de las relaciones causa efecto entre lo objetivos estratégicos en el Cuadro de mando integral.
5. **DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD:** Es proporcionar una estructura que soporte los elementos básicos del Cuadro de mando integral.

6. **EMPOWERMENT:** Es el delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
  
7. **EVA - Economic Value Added (valor económico agregado):** Es un indicador de naturaleza financiera, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio del cuadro de mando integral.
  
8. **EFFECTIVIDAD:** Logro de resultados esperados.
  
9. **EFICIENCIA:** Aprovechamiento de los recursos.
  
10. **ESTRATEGIA:** Es la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del Cuadro de mando integral, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el como se alcanzará la visión del negocio.
  
11. **EVALUACION:** Proceso de medición sistemática y continua de los resultados obtenidos de un programa, proyecto o política y su comparación con estándares u objetivos previamente definidos, a efectos

de poder dar cuenta sobre las causas de tales desviaciones y mejorar la gestión.

12. **FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:** Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño) derivados del primer nivel de desagregación del objetivo estratégico feedback y aprendizaje estratégico. En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder aprender la forma de utilizar el Cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica.

13. **GESTIÓN EMPRESARIAL:** Conjunto de métodos y herramientas que permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con al cual ésta ha utilizado sus recursos disponibles. Una gestión más eficaz es el resultado de las políticas de inversión, ventas y cobranzas aplicadas, que incidirán en la obtención de mejores niveles de rentabilidad para la empresa.

14. **INDICADORES:** Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores

no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo.

15. **INDICADOR CLAVE DE ÉXITO:** Conjunto de indicadores externos o internos que determina el éxito de una organización o una unidad estratégica. También se les denomina factores claves de éxito o factores críticos de éxito.

16. **INICIATIVAS:** Acciones programadas, inversiones o proyectos orientados a desarrollar la estrategia.

17. **INICIATIVAS CORPORATIVAS:** Representan las iniciativas promovidas en el ámbito corporativo e involucran a toda la organización ya sea directa o indirectamente.

18. **INICIATIVAS ESPECÍFICAS:** Son las que se generan en cada ámbito específico de la organización, como resultado de la definición de sus propios CMI, obviamente dependiendo del CMI corporativo.

19. **INFLACION:** Aumento persistente del nivel general de precios, con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.

20. **MAPA ESTRATÉGICO:** arquitectura estratégica que describe la estrategia. Este mapa contiene, en abscisas, las perspectivas desde las que se contempla la empresa (las habituales son la financiera, la de cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento) y, en ordenadas, los temas estratégicos (receta que permite a la empresa en cada caso combinar los recursos intangibles –como son las habilidades, tecnologías y el clima organizacional- con los procesos internos, para lograr resultados tangibles deseados). Las principales fortalezas de esta herramienta son, en primer lugar, que comunica claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis de cómo se pueden alcanzar esos resultados y, en segundo lugar, que posibilita a todos los miembros de la organización entender la estrategia e identificar cómo puede contribuir al alinearse a la estrategia.

21. **MATRIZ TABLERO DE COMANDO:** Sirve para monitorear a través de indicadores financieros y no financieros, el alcance de las metas, a través de Indicadores y planes de acción.

22. **METAS:** Hitos cuantificables para cada indicador.

23. **MISIÓN:** Consiste en lo que quiere hacer dentro de un determinado negocio cualquiera de los considerados anteriormente. En otras palabras, es la función de una organización dentro de su particular *visión* del entorno.

24. **MODELO CAUSA Y EFECTO:** La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético.

25. **OBJETIVOS:** Propuestas estratégicas alineadas con las perspectivas.

26. **OUTSOURCING:** Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

27. **PLANES ESTRATEGICOS:** Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

28. **PERSPECTIVAS:** Son componentes entre los cuales la estrategia es desglosada; típicamente financiera, cliente, interna o procesos, aprendizaje y crecimiento.

29. **REINGENIERIA:** Significa volver a empezar arrancando de nuevo es decir reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

30. **RESPONSABLE DE ESTABLECER METAS:** Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.

31. **SHAREHOLDERS:** son los accionistas de la empresa.

32. **STAKEHOLDERS:** son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

33. **SISTEMA:** Conjunto organizado de elementos interdependientes que reciben insumos (proveedores) y los convierten en productos que dan al medio (clientes) a través de un proceso de transformación.

34. **VISIÓN DE UNA EMPRESA:** Es la organización o persona es cómo ve la misma un determinado negocio.