

ANALISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ENFOCADO EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN ESCUELA DE BAILE
SWING LATINO EN LA CIUDAD DE CALI 2019

ANGIE ALEXANDRA HERNÁNDEZ PAJOY

AYLEEN MARIARA LASPRILLA RODRÍGUEZ

KATHERIN MORALES FERNÁNDEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

ANALISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ENFOCADO EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN ESCUELA DE BAILE
SWING LATINO EN LA CIUDAD DE CALI 2019

ANGIE ALEXANDRA HERNÁNDEZ PAJOY

AYLEEN MARIARA LASPRILLA RODRÍGUEZ

KATHERIN MORALES FERNÁNDEZ

Anteproyecto presentado para optar al título de Administración de empresas

Director de trabajo de grado: Jairo Linar Flor Suarez

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente de jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 08 de octubre de 2018

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	13
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO.....	13
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	17
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	23
2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
2.1 ANÁLISIS INTERNO (RESEÑA).....	25
2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO.....	26
2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	30
2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	32
2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (ENTORNO).....	33
2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 35	
2.7 ANÁLISIS DOFA.....	37
2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	41
2.9 ANÁLISIS COMPLEMENTARIOS.....	44
3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN.....	50
3.1 FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	50
3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN.....	58
4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	59

4.1	INVERSIÓN INICIAL	59
4.2	DEPRECIACIÓN EN PESOS.....	61
4.3	ESTADO LA DE SITUACIÓN FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN.....	61
4.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON FINANCIACIÓN.....	63
4.5	AMORTIZACIÓN.....	64
4.6	PARÁMETROS GENERALES	64
4.7	GASTO EN PESOS	66
4.8	NÓMINA.....	67
4.9	AUMENTO DE LA DEMANDA	68
4.10	ESTADO DE RESULTADO.....	68
4.11	FLUJO DE CAJA SIN / CON FINANCIACIÓN	72
4.12	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SF.....	75
4.13	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACION.....	76
4.14	ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	77
4.15	ANÁLIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS...	81
4.16	RAZONES FINANCIERAS.....	85
4.17	PUNTO DE EQUILIBRIO EN SERVICIOS.....	89
4.18	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	90
	CONCLUSIONES	91
	RECOMENDACIONES.....	92
	REFERENCIAS	93

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Inversión inicial	60
Tabla 2. Depreciación en pesos.....	61
Tabla 3. Estado de la situación financiera sin financiación	62
Tabla 4. Estado de la situación financiera Con Financiación.....	63
Tabla 5. Amortización	64
Tabla 6. Parámetros económicos	65
Tabla 7. Márgenes Brutos.....	65
Tabla 8. Parámetros de gastos.....	66
Tabla 9. Gasto en pesos.....	67
Tabla 10. Nómina.....	67
Tabla 11. Demanda	68
Tabla 12. Estado de resultados sin financiación.....	70
Tabla 13. Estado de resultados con financiación.....	71
Tabla 14. Flujo de caja sin financiación	72
Tabla 15. Flujo de caja con financiación	73
Tabla 16. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación	75
Tabla 17. Estado de la situación financiera proyectado con financiación	76
Tabla 18. Análisis vertical estado situación financiera proyectado sin financiación.	78
Tabla 19. Análisis horizontal estado de la situación financiera sin financiación.....	79
Tabla 20. Análisis vertical estado de la situación financiera con financiación.....	80
Tabla 21. Análisis horizontal de la situación financiera con financiación.	81
Tabla 22. Análisis vertical estado de resultados sin financiación.....	82
Tabla 23. Análisis horizontal estado de resultados sin financiación.	83
Tabla 24. Análisis vertical estado de resultados con financiación.....	84
Tabla 25. Análisis horizontal estado de resultados con financiación.	85
Tabla 26. Razones financieras para estados financieros sin financiación	87

Tabla 27. Razones financieras para estados financieros con financiación	89
Tabla 28. Punto de equilibrio en servicios	89
Tabla 29. Análisis de sensibilidad	90

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz POAM.....	34
Cuadro 2. Análisis matriz POAM.....	34
Cuadro 3. Resultado evaluación matriz POAM Swing Latino.	35
Cuadro 4. Matriz PCI.	36
Cuadro 5. Matriz DOFA	37
Cuadro 6. Estrategias matriz DOFA.....	39
Cuadro 7. Matriz de estrategias y actividades	40
Cuadro 8. Variables de calificación.....	41
Cuadro 9. Matriz de vulnerabilidad	42
Cuadro 10. Análisis del grado de vulnerabilidad.....	43
Cuadro 11. Análisis de portafolio BCG	45
Cuadro 12. Matriz de política direccional	48
Cuadro 13. Grado de vulnerabilidad	50
Cuadro 14. Perfil del técnico en talento humano	52
Cuadro 15. Esquema del manual de funciones	53
Cuadro 16. Diagrama de Gantt.....	58

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación geográfica.	26
Figura 2. Organigrama.	31
Figura 3. Fuerzas de Porter.	47
Figura 4. Organigrama reestructurado.	56

RESUMEN

Este proyecto se basa en contemplar y consolidar los conocimientos adquiridos en el proceso formativo, aplicados en el análisis de la viabilidad del plan de mejoramiento enfocado en la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

El plan de mejoramiento presentado para el proyecto de tecnología en gestión empresarial, no fue aplicado en su totalidad debido al incremento que se generaría en los costos, al realizar las estrategias planteadas. La Fundación Escuela de Baile Swing Latino opto por contratar una persona en el área administrativa que ayude a diversificar las tareas laborales con el fin de minimizar la carga laboral.

Por consiguiente, se orienta a la necesidad de contratar una persona cuya función principal es poner en marcha el manual de funciones que representa las obligaciones de cada una de las áreas que conforman la estructura organizacional de la Fundación.

Lo anterior, es con el fin de analizar las políticas del desempeño laboral, como también el organigrama reestructurado que evidencia la actual jerarquía de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

Palabras claves: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, VIABILIDAD, DESEMPEÑO LABORAL.

ABSTRACT

This project is based on contemplating and consolidating the knowledge acquired in the training process, applied in the analysis of the viability of the improvement plan focused on the organizational structure of the Latin Swing Dance School Foundation.

The improvement plan presented for the business management technology project was not applied in its entirety due to the increase that would be generated in the costs, when carrying out the proposed strategies. The Swing Latino Dance School Foundation opted to hire a person in the administrative area to help diversify work tasks in order to minimize the workload.

Therefore, it is oriented to the need to hire a person whose main function is to implement the manual of functions that represents the mandatory aspects of each of the areas that make up the organizational structure of the Foundation.

The above is for the purpose of analyzing the work performance policies, as well as the restructured organization chart that shows the current hierarchy of the Swing Latino School of Dance Foundation.

Keywords: ORGANIZATIONAL STRUCTURE, VIABILITY, WORK PERFORMANCE.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se realizó en la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, fundada desde 1998, tuvo como fin fijar parámetros para el proyecto que demuestra la situación actual de Swing Latino por medio de un diagnóstico que da como resultado la falta de conocimiento sobre la importancia de una correcta estructura organizacional. A través del manual de funciones, reestructuración del organigrama y la definición de los diferentes tipos de estructura se logra las responsabilidades de cada trabajador y rentabilidad de ésta.

A su vez, se proyecta una evaluación económica en cuanto a los costos que incurre la Fundación Escuela de Baile Swing Latino para llevar a cabo la ejecución del plan de mejoramiento en la estructura organizacional.

Por último, se investiga la viabilidad que expone el éxito del proyecto a través de los elementos planteados anteriormente con el fin de conocer la rentabilidad de la estrategia organizacional.

1 CONTEXTUALIZACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

ANALISIS DE VIABILIDAD DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ENFOCADO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN ESCUELA DE BAILE SWING LATINO EN LA CIUDAD DE CALI 2019

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

En la Fundación Escuela de Baile Swing Latino se aplicará la línea de investigación de estrategia organizacional del programa gestión administrativa, que consiste en evaluar el impacto que genera las estrategias en el desempeño de las organizaciones (Escuela politecnica nacional, 2016).

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. *La Escuela de Baile Swing Latino empezó su actividad económica en el año 1998, para ofrecer apoyo a más de 1000 jóvenes de sectores vulnerables, adquirir ingresos y formar grupos juveniles, vinculándolos en el arte y la cultura para difundir el folclor urbano (Hernández, Lasprilla & Morales, p.14, 2017).*

Durante un proceso de observación y análisis se identificó que los empleados presentan un nivel alto de carga laboral, es decir, realizan diversas funciones dentro de la escuela que no van acorde con su perfil profesional, lo que genera un clima organizacional inadecuado (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

Lo anterior se atribuye a dificultades en la estructura organizacional, entendiendo por estructura el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades (Schlemenson, 1988).

Un organigrama, es la representación gráfica de una empresa y refleja, en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud (Cantón, 2011).

Se entiende que el organigrama es un componente importante en la estructura organizacional porque proporciona una idea clara de la responsabilidad que debe asumir cada persona dentro de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, agilizando los procesos y la disminución de obstáculos entre agentes externos, como pueden ser los proveedores (Emprendepyme, 2016).

Las consecuencias de una incorrecta estructura organizacional generan:

- **Falta de motivación:** Causa apatía, dolor y frustración a los empleados; en la Fundación Escuela de Baile Swing Latino se observa la falta de dirección por parte del superior, lo cual hace que sus empleados no tengan claridad en sus actividades (Empresariados, 2011, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017).
- **Baja autoestima y desgaste:** Se da debido al alto estrés que causa la carga excesiva de trabajo en la Fundación (Rubatscher, 2015, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017).

Por consiguiente, se hace necesario tener claridad del modelo de funciones que realiza cada uno de los departamentos que conforman la Fundación, con el fin de replantear la relación entre empleado y empleador (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

Retomando la filosofía institucional del proyecto anterior se demostrará que la estrategia de mejoramiento planteada, si fue aplicada en la Fundación.

1.3.2 Formulación del problema. Para el proyecto es necesario la formulación de una pregunta que genera el resultado de la investigación:

¿Qué elementos determinan la viabilidad del plan de mejoramiento enfocado en la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino de la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. Una vez planteado y formulado el problema de investigación, se realiza la sistematización a través de los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino que permite identificar la problemática?
2. ¿Cuál será la modificación, en la estrategia planteada para mejorar la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino?
3. ¿Cuál será la rentabilidad obtenida al ejecutar la estrategia organizacional en la Fundación Escuela de Baile Swing Latino?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General. Evaluar la viabilidad del plan de mejoramiento planteado en la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino en la ciudad de Cali.

1.4.2 Objetivos Específicos. Se plantean los siguientes objetivos específicos para que ayuden al cumplimiento del objetivo general:

- Evaluar la situación actual de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino para identificar la problemática.

- Definir y consolidar la modificación de la estrategia propuesta en la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.
- Conocer la viabilidad económica al aplicar la propuesta organizacional en la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Fundación Escuela de Baile Swing Latino, opto por contratar una persona en el área administrativa, pero con un fin distinto al de la propuesta planteada en el proyecto anterior. Esto significa que no se aplicó con exactitud la estrategia de solución, por ende, el objetivo de tener una correcta estructura organizacional no se ejecutó.

Por esta razón surge la necesidad de demostrar la viabilidad que va tener el plan de mejoramiento en la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, al aplicar una estrategia modificada donde se planteara el ingreso de una persona que se encargará de la realización de los manuales de funciones y reestructuración del organigrama.

Asumiendo que una estructura organizacional permite que las tareas se ejecuten de manera más eficiente, que los resultados esperados del personal dentro de la empresa se puedan predecir y que haya responsables de funciones, sobre todo en aquellas que son estratégicas (Castellanos, 2010, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017). Se obtiene un beneficio social, donde se verá reflejado en el equipo de trabajo la satisfacción al realizar sus actividades diarias, generando compromiso y motivación dentro de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino. A su vez el beneficio económico permite aumentar el nivel de productividad, obteniendo ingresos rentables para el crecimiento de esta.

Por consiguiente, del análisis que se realiza se pretende conocer la mejora o inconsistencias que tuvo la Fundación al crear el organigrama y los manuales de funciones para cada uno de los departamentos, por medio de una persona capacitada en lograr la correcta estructura organizacional de ésta. Además, tendrá beneficios en la estructura dando a conocer las metas establecidas y los puestos de trabajo adecuados que mejoraran la supervisión.

La elaboración del proyecto permite aplicar los conocimientos adquiridos en el proceso de formación como futuras administradoras de empresas para contribuir a la viabilidad del plan de mejoramiento enfocado en la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Fue necesario para el proyecto, apoyarse en las presentes teorías administrativas.

Una estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Con ella, se identifica cada puesto y la función dentro de esta. Además, se desarrolla para ayudar a lograr las metas de ésta. Tiene como principal función establecer autoridad, que es la capacidad que tiene el líder para dar órdenes y que sean cumplidas; tener especialización, que es el grado en que las tareas de la organización se subdividen en puestos separados. Tener Departamentalización, en donde se establece la coordinación horizontal y vertical; la cadena de mando, donde se toman las decisiones y el organigrama que presenta de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la empresa (Hill, 2015, p.1; Vásquez, 2009, pp. 2-17, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017).

1.6.1.1 Teorías administrativas. La teoría clásica de la administración, creada por Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las áreas de la empresa, ya que para él era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. A su vez esta teoría se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas).

La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados, es por ello que se necesitan jefes en las empresas, que realmente asimilen las responsabilidades de los trabajadores planeando sus actividades, con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa.

La teoría mencionada anteriormente abarca el proyecto, a causa de mejorar la eficiencia y desempeño de la Fundación a través de la correcta gestión de las actividades y tareas dentro de Swing Latino (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

Max Weber es el principal exponente de esta teoría quien definió la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, de detalladas reglas y regulaciones. La burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente (Weber, s.f., pp. 1-3, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017). Se caracteriza en:

- **División Del Trabajo:** Las actividades son desmembradas en tareas simples, cada puesto tiene definida las responsabilidades y la delegación de autoridad.

- **Jerarquía De La Autoridad:** Se estructura la organización; cada puesto jerárquico tiene responsabilidades y deberes específicos, así como privilegios. Ningún cargo queda sin control o supervisión.
- **Racionalidad:** Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en el mérito y la competencia técnica y no en preferencias personales que les permite alcanzar un desempeño adecuado. Las promociones se obtienen y se otorgan por desempeño y capacitación de excelencia técnica, como el grado de adecuación del potencial del empleado en términos de educación, entrenamiento, conocimiento y habilidad para realizar determinada actividad, y no en méritos particulares y arbitrarios.
- **Compromiso Profesional:** Los administradores trabajan por salarios fijos pues no son propietarios de los negocios que administran, tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional y controlar las actividades de los empleados con este mismo fin.
- **Normas:** Las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplinas y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes, regulando la conducta de quien ocupa cada cargo. Estas normas facilitan la evaluación rápida del desempeño de cada participante.
- **Registros Escritos:** Con el fin de mantener la continuidad organizacional y de alcanzar la uniformidad de acción este método cuenta con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización, en otras palabras, se basa en una especie de legislación propia que define con anticipación como deberá funcionar la organización.

- **Impersonalidad:** Las reglas y los procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial, lo cual no le permite al superior basarse en consideraciones personales, sino como individuos que desempeñan cargos y cumplen funciones (Weber, s.f., pp. 1-3, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017).

De la anterior teoría burocrática se afirma que para alcanzar los objetivos de la organización es necesaria la precisión en el conocimiento de los deberes de cada empleado (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

1.6.2 Referente legal. Swing Latino al ser una Fundación, debe cumplir ciertos aspectos legales:

1.6.2.1 Constitución. La Fundación Escuela de Baile Swing Latino es una organización constituida sin ánimo de lucro y pertenece al régimen común. Las entidades sin ánimo de lucro son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).

Estas entidades tienen como características:

1. Ser una organización legalmente constituida, de carácter civil que se rige por el derecho privado.
2. Contar con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad.
3. Tener un a finalidad que atiende al interés general o beneficia a un número importante de personas.
4. Promover valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género, participación y solidaridad en las actividades que desarrolla (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

Según la constitución de la Fundación, esta se encarga de ayudar a los jóvenes que son vulnerables ante los conflictos de la sociedad generándoles conocimiento y experiencia de forma cívica y responsable a través de la salsa que es un conjunto de ritmos afrocaribeños (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

1.6.2.2 Ley 50 de 2002 Disposiciones generales. Explica sobre:

- **Artículo 1. Objeto de la Ley.**

La presente Ley tiene por objeto desarrollar el derecho de fundación, reconocido en el artículo 34 de la Constitución y establecer las normas de régimen jurídico de las fundaciones que corresponde dictar al Estado, así como regular las fundaciones de competencia estatal.

- **Artículo 2. Concepto.**

1. Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

2. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley.

- **Artículo 3. Fines y beneficiarios.**

1. *Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.*

2. *La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares.*

3. *En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.*

4. *No se incluyen en el apartado anterior las fundaciones cuya finalidad exclusiva o principal sea la conservación y restauración de bienes del patrimonio histórico español, siempre que cumplan las exigencias de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, en particular respecto de los deberes de visita y exposición pública de dichos bienes.*

- **Artículo 4. Personalidad jurídica.**

1. Las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones. La inscripción sólo podrá ser denegada cuando dicha escritura no se ajuste a las prescripciones de la ley.

2. Sólo las entidades inscritas en el Registro al que se refiere el apartado anterior, podrán utilizar la denominación de "Fundación" (R., 2015, p. 8).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudios. El estudio que se adapta al análisis del proyecto es el descriptivo por que cumple con los aspectos necesarios para identificar el problema de la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino de la ciudad de Cali.

1.7.2 Método de investigación. Se realizaron los siguientes métodos de investigación:

1.7.2.1 Método de observación. Al realizar una entrevista directamente con la secretaria administrativa se determinó que el ambiente laboral es tenso, por exceso de trabajo, al realizar diversas actividades como agendar citas, responder correos, atención al público además de sus funciones correspondientes al cargo (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

1.7.2.2 Método de análisis. Se identificó cada elemento que compone la estructura organizacional y el entorno a través de la revisión de un informe del departamento administrativo, en él se evidenció la existencia de un organigrama que no es claro en la jerarquía de cada uno de los departamentos. Por otro lado, no existe un manual de funciones que defina las actividades de cada cargo (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información. Se hizo necesario recolectar información mediante fuentes confiables para llevar a cabo el proyecto.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Una fuente primaria “*contiene información original, que ha sido publicada por primera vez, y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa*” (Ruiz y Jorge, 2008, p. 2).

El método de observación es una fuente primaria que se utilizó para tener una evidencia directa del problema a solucionar.

Al visitar la Fundación Escuela de Baile Swing Latino se observó a cada uno de los empleados para determinar cuáles y como realizaban las funciones del cargo. Se realizó una entrevista con la secretaria administrativa, en donde se recolecta datos relacionados con el servicio y funcionamiento de la misma, la competencia que maneja, cantidad de empleados, falencias o dificultades dentro de la organización, entre otras (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

1.7.3.2 Fuentes secundarias. La información secundaria que se utilizó proviene de un informe de la parte administrativa de Swing Latino, analizando la información necesaria para realizar el proyecto, como por ejemplo misión, visión, organigrama, entre otras (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

2.1 ANÁLISIS INTERNO (RESEÑA)

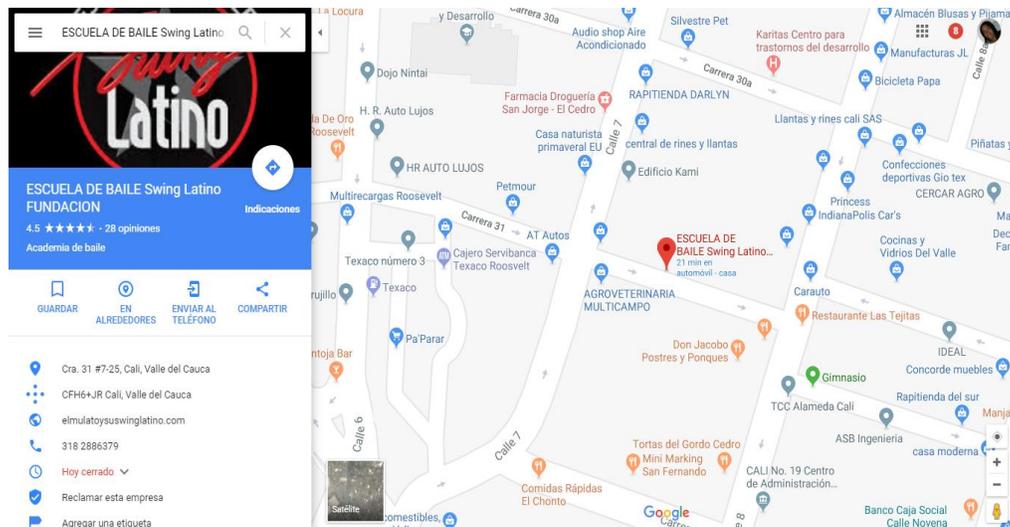
La Fundación Escuela de Baile Swing Latino, es una empresa ubicada en la ciudad de Cali, cuyo objetivo es la venta de su producto cultural conocido como El mulato cabaret, además de ofrecer apoyo y acogimiento a jóvenes de sectores vulnerables, para formar grupos juveniles, vinculando el arte y la cultura como motores de desarrollo socio económico. La empresa empezó su actividad económica en el año 1998 y actualmente es una de los establecimientos más posicionados del sector.

Nace como una propuesta de sensibilización y de difusión del folclor urbano, dirigida por su director y propietario Luis Eduardo Hernández, quien inicio su formación artística desde muy temprana edad en el seno de su familia, en el barrio el Diamante, con una fuerte influencia de los bailarines salseros de la vieja Guardia, para luego trasladarse al barrio San Pedro Claver, donde empieza a funcionar la primera sede de su empresa hoy constituida, tratando de impulsar y brindado acogida a jóvenes de sectores vulnerables, con fuertes problemas de drogas y pandillas. Quienes por medio del arte se han convertido en líderes y gestores del movimiento salsero en la ciudad.

Estando en el barrio San Carlos, la Fundación y Escuela de Baile Swing Latino, obtiene su fama y reconocimiento al participar en la creación y consolidación del festival mundial de salsa, en el cual obtuvo el primer lugar para el año 2006, para luego ser tres veces campeones en el festival mundial de salsa de Miami, salsa World champions en ESPN. Con su constante participación en los diferentes espacios artísticos de la Ciudad y su vigorosa influencia política, surge el salsódromo de la ciudad de Cali, un espacio en el cual, se puede apreciar la belleza y el arte del baile caleño.

Después de ser reconocidos en más de cuarenta países, de participar en diferentes congresos y ser una organización de talla internacional, que ha contado con su intervención en espectáculos como los AMERICAN MUSIC AWARDS 2015 en compañía de Jennifer López en diferentes giras con su elenco de bailarines, gracias a su participación en el Reality Show “Q’ VIVA” dirigido por Jennifer López y Marc Anthony para el año 2012. Teniendo así, la oportunidad de participar en la consolidación y en la difusión del folclor urbano, La Fundación Escuela De Baile Swing Latino se prepara para ser reconocida como un instituto popular de folclor urbano, por la secretaria de cultura, certificando a los mejores instructores de baile de salsa caleña y presentando su espectáculo en diferentes espacios culturales de la ciudad (Hernández, Lasprilla & Morales, 2017, p. 28).

Figura 1. Ubicación geográfica.



Fuente: (Google maps, 2018)

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Razón de ser. La Fundación Escuela de Baile Swing Latino busca formar tejido social, cambiar proyectos de vida y expandir el estilo de baile caleño con los jóvenes de la ciudad.

La Fundación se desenvuelve en el sector cultural y de servicios, su función es prestar un servicio de enseñanza a las personas que se apasionan por el arte del baile aprendiéndolo de forma artística o básica. En este lugar ofertan clases, espectáculos, eventos (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017)

2.2.2 Identificación del sector. *En el sector cultural, el incremento constante en la generación de empleo y en la producción de bienes y servicios de los diferentes segmentos del sector, son algunos de los aspectos más relevantes que muestran los resultados de la Cuenta Satélite de Cultura (CSC), trabajo conjunto entre MinCultura y el DANE desde el año 2002. Este sistema de información para la medición económica de las actividades y los productos culturales, se ha convertido en un referente para los países de América Latina (MinCultura, 2017, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017, párr.7).*

- **Encuesta de consumo cultural (ECC)**

Analizando la encuesta de consumo, la presentación o espectáculo a la que más asistieron las personas de 12 años y más fueron los conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos o cerrados en vivo (30,0%), manteniéndose igual con respecto a 2014, seguida por la asistencia a ferias o exposiciones artesanales (25,7%), teatro, ópera o danza (17,6%) y exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas (12,1%).

En cambio, para el 2016, la actividad cultural a la que más asistieron las personas de 12 años y más, fueron las fiestas municipales o departamentales (29,2%), seguida por la visita a parques, reservas naturales o zoológicos (26,5%), parques temáticos o de diversiones (21,5%) y carnavales, (17,3%) fiestas o eventos nacionales (DANE, 2016, citado por citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017, párr. 1-2).

- **Indicadores de cultura para el desarrollo en Colombia**

Los Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo (IUCD) demuestran el papel motor y facilitador que tiene la cultura en el desarrollo sostenible. Gracias a una metodología innovadora, este instrumento normativo y de promoción que permite evaluar, a través de datos cuantitativos la relación multidimensional existente entre la cultura y el desarrollo.

Colombia comenzó a implementar los IUCD en mayo de 2011 y finalizó el proceso en junio de 2014. El presente análisis destaca los resultados, detalles de implementación y el impacto de este proyecto en Colombia.

Los resultados sugieren que la cultura ya es un importante contribuyente de manera importante a la economía de Colombia y que existe un alto nivel de producción cultural nacional, ilustrado por la importante contribución del sector cultural al PIB (3.41%) y el reflejado porcentaje de personas con ocupaciones culturales (2.1% de la población ocupada total). Además, existe una demanda relevante para el consumo de bienes servicios y actividades culturales, nacionales y extranjeros (2,75% del total de los gastos de consumo de los hogares). Los resultados positivos de los indicadores para los marcos normativo, político e institucional para la cultura y la sostenibilidad del patrimonio sugieren que existen las bases para una buena gobernabilidad de la cultura para el desarrollo y que el apoyo público del sector está teniendo un impacto positivo. Los indicadores muestran también que existe un alto nivel de demanda de la participación en actividades culturales (65.9% y 44.1%); aunque para algunas actividades culturales el acceso se concentra en las poblaciones con mayores niveles de educación. De otra parte, la actual distribución desigual de las infraestructuras culturales sugiere que un acceso más equitativo a las instalaciones en los 32 departamentos de Colombia podría mejorar aún más la participación, el consumo y el disfrute de los bienes y servicios culturales en todos los grupos socioeconómicos y, por tanto, el potencial del mercado nacional del sector (UNESCO, 2017).

Dicho lo anterior se analiza que los indicadores de la UNESCO son importantes porque refleja el impacto de crecimiento y desarrollo sostenible que tiene el sector cultural en la economía del país.

2.2.2 Tipos de servicio. La Fundación Escuela de Baile Swing Latino, actualmente ofrece las siguientes clases con algunos cambios en su mensualidad:

2.2.2.1 Clases grupales. En el momento están constituidos por 500 alumnos conformados por los de la escuela como tal más los grupos base y representativo. Funcionan con horarios de lunes a jueves en la noche y sábados de 10:00 am – 6:00 pm, dos horas por semana, ocho horas al mes.

Mensualidad: \$110.000 Niños y adultos \$120.000

2.2.2.2 Niños y junior (mínimo 4 – 17 años). El servicio de clases para los más pequeños se enfoca hacia un espacio de entretenimiento y fortalecimiento de las capacidades. Se conforma por máximo 20 y mínimo 5 alumnos. Su jornada son los sábados de 10am a 12 pm o de 2 pm a 4 pm de la tarde.

Mensualidad \$110.000

2.2.2.3 Adultos (18 en adelante - adulto mayor). Para esta clase de grupo la escuela se enfoca en el aprendizaje de ellos, descubran una alternativa de deporte, belleza y salud para el cuerpo. Se preparan una vez a la semana y está conformado por 15 alumnos.

Mensualidad: \$120.000

2.2.2.4 Clases personalizadas. Se manejan con horarios flexibles, coordinados con la disponibilidad del tiempo que maneja el usuario; van desde una (1) hora a diez (10) horas de clases o más, en la jornada de lunes a viernes de 8 am-7 pm. El cliente tiene la posibilidad de escoger el ritmo que desee aprender, el horario, la intensidad y el instructor, si tiene algún referente conocido, por el cual el cliente quiera recibir su clase. Adicional a ello, están en la capacidad de brindar las clases de baile en las instalaciones o en el lugar que el cliente prefiera.

Una hora: \$88.000 para una sola persona y \$ 132.000 para parejas.

Paquete de 10 horas: \$440.000 para una sola persona y \$660.000 para parejas.

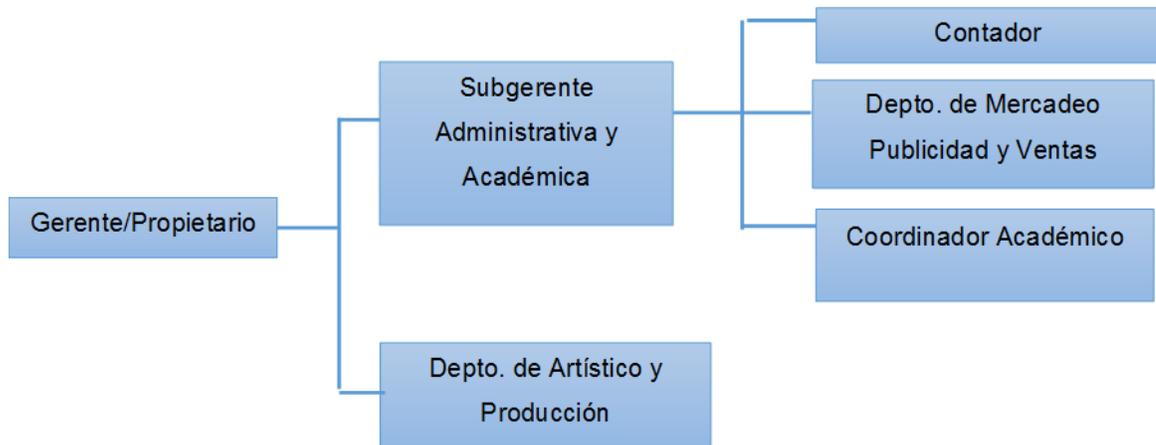
2.2.2.5 Clases empresariales. Pensando en las empresas, la escuela de baile swing latino ofrece una línea corporativa, como lo son talleres de salsa y otros géneros donde el equipo de trabajo puede liberarse de la jornada laboral y aprender con los mejores bailarines. Se realizan en el espacio disponible por las empresas o se programa un día directamente con la escuela. Asisten actualmente de 10 personas. Una hora tiene un valor de \$158.000.

(Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. La Fundación Escuela de Baile Swing Latino, cuenta un organigrama de tipo horizontal, en el cual se despliegan las unidades de izquierda a derecha y el titular se coloca en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, a su vez, las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Figura 2. Organigrama.



Fuente: (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017, p. 34).

2.3.2 Descripción e interrelación de las áreas funcionales. La

Fundación Escuela de Baile Swing Latino cuenta con una cumbre estratégica que representa lo más alto de su jerarquía, formada por el propietario y el apoyo directo de personal administrativo que permite planear una visión global, los objetivos, y la relación existente con el entorno (Garrido, 2017).

En Swing Latino el gerente asume la responsabilidad total de la organización, en cuanto a representación, reconocimiento y sostenimiento financiero, los instructores se encargan de sus grupos formativos.

Por otra parte, se encuentran el núcleo de operación encargado de realizar las tareas enfocándose en la gestión de los recursos de la empresa para cumplir los objetivos (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

2.3.2.1 Análisis. De lo anterior se puede concluir que la Fundación Escuela de Baile Swing Latino cuenta con un organigrama que no evidencia todos los cargos existentes actualmente, por consiguiente, se debe definir la forma estructural del organigrama con el fin de proyectar la situación real (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Visión. *La Fundación Escuela De Baile Swing Latino busca posicionarse aún más como la primera y la mejor escuela de salsa caleña a nivel nacional y local, al ser reconocida en un tiempo no superior a cinco años como un instituto popular de folclor urbano, por medio del cual se certifiquen a los mejores instructores de salsa caleña a un nivel técnico, con la aprobación del ministerio de educación, además de ser reconocidos como el espectáculo número uno del país, al estilo de baile “salsa cabaret”.*

2.4.2 Misión. *La Fundación Escuela De Baile Swing Latino tiene como misión fomentar el espíritu artístico de la población, utilizando el baile como un medio de prevención, para generar un cambio social convocando y organizando a más de 1000 jóvenes de sectores vulnerables de la ciudad, a ser líderes y gestores del movimiento salsero en la ciudad, dando paso a una nueva forma de profesionalización y de una nueva oferta de demanda laboral.*

2.4.3 Objetivos estratégicos. *La Fundación presenta los siguientes objetivos estratégicos:*

- *Ofrecer un servicio integrado de calidad y venta de un producto cultural, único y diferente que promueva el movimiento salsero a menos de un año.*
- *Mostrar el estilo de baile de salsa caleña, nacional e internacionalmente por medio de su propia modalidad de show conocida como salsa cabaret.*
- *Distinguirse como un instituto popular de folclor urbano, que contribuya con la sensibilización y la difusión del arte que constituye en folclor caleño.*

2.4.4 Valores. *La Fundación tiene establecido los siguientes valores:*

- *Ética: Honestidad, credibilidad.*
- *Excelencia: Calidad, eficiencia y productividad.*

- *Servicio al cliente: Atención, amabilidad y agilidad*

(Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017, p. 36-37).

2.4.5 Análisis. Según la misión y visión de la Fundación, se enfoca en la inclusión social utilizando el baile como un medio para llegar a los jóvenes que necesitan apoyo. Además, conllevan a que tengan crecimiento personal, económico y profesional que les permite cumplir sus metas.

La Fundación Escuela de Baile Swing Latino forma bailarines profesionales con valores ejemplares, transmitiendo disciplina, esfuerzo y calidad en las presentaciones dirigidas al público (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (ENTORNO)

2.5.1 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El diagnóstico permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia (Gómez, 2015, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017).

Para el desarrollo de la matriz POAM, se tiene en cuenta la realizada el año 2017, bajo el proyecto de investigación Plan de mejoramiento para la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, se ajustan los siguientes factores.

Cuadro 1. Matriz POAM

MATRIZ POAM									
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO ECONÓMICO									
Tasa de Inflación				x			x		
Tasa de desempleo					x				x
Disponibilidad de créditos		x						x	
ENTORNO POLÍTICO Y JURÍDICO LEGAL									
Pago de impuestos					x		x		
Deficit Fiscal					x		x		
ENTORNO SOCIO-CULTURAL									
Cultural	x						x		
Medios de Comunicación		x					x		
Nivel de inseguridad y delincuencia					x		x		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
Aplicación de las Tics	x						x		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Análisis matriz POAM

MATRIZ POAM	
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
FACTORES EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
ENTORNO ECONÓMICO	
Tasa de Inflación	Es una amenaza, debido a que el incremento en los precios del mercado influye en la adquisición del servicio por parte de los consumidores.
Tasa de desempleo	Es una amenaza de bajo impacto, porque se limita el poder adquisitivo del consumidor, al no tener suficientes ingresos para obtener las clases.
Disponibilidad de créditos	La fundación tiene facilidad de obtener créditos, por su cumplimiento en los pagos para cubrir deudas económicas.
ENTORNO POLÍTICO Y JURÍDICO LEGAL	
impuestos	Es una amenaza a considerar porque afecta la rentabilidad de la empresa
Deficit Fiscal	Es una amenaza de alto impacto puesto que genera mas egreso para la fundación
ENTORNO SOCIO-CULTURAL	
Cultural	Es una oportunidad para el desarrollo de la misión de la Fundación
Medios de Comunicación	Son una fuerte oportunidad para la Fundación porque permiten el reconocimiento nacional e internacional de esta y a su vez facilitan el marketing.
Nivel de inseguridad y delincuencia	Por la ubicación cercana del estadio Olimpico Pascual Guerrero a la Fundación, se presentan en ocasiones niñas callejeras por parte de los hinchas de futbol.
ENTORNO TECNOLÓGICO	
Aplicación de las Tics	Es una oportunida porque permite mejorar la prestación del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3 Resultado evaluación matriz POAM Swing Latino

EVALUACION POAM		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENTORNO ECONOMICO	0	1
ENTORNO POLITICO Y JURIDICO LEGAL	0	2
ENTORNO SOCIO-CULTURAL	2	1
ENTORNO TECNOLOGICO	1	0

Fuente: (Elaboración propia).

A través de la matriz POAM de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, se deduce que el entorno económico y político presentan amenazas de impacto alto lo cual, afectan el crecimiento y desarrollo de esta.

A su vez, el entorno socio-cultural y tecnológico se cataloga como oportunidades que le permiten a Swing Latino destacarse en su sector cultural destacándose de la competencia.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Matriz PCI (Perfil de capacidad interna). Con esta herramienta se evalúan las fortalezas y debilidades de la organización relacionadas con las oportunidades y amenazas del entorno externo (Gómez, 2015, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017).

Teniendo en cuenta la matriz PCI realizada en el año 2017, bajo el proyecto de investigación Plan de mejoramiento para la estructura organizacional de la Fundación, se actualizan los siguientes factores.

Cuadro 4. Matriz PCI.

MATRIZ PCI										
Capacidades	Fortalezas			Debilidades			Impacto			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Directiva										
Carencia de manuales de funciones				x				X		no cuenta con manuales, que describan las funciones y procedimientos para cada cargo laboral
Poco conocimiento de la estructura organizacional				x				x		El personal de la Fundación no cuenta con los conocimientos suficientes sobre estructura organizacional.
Gestión en la atención de las PQR			x						X	reacciona moderadamente, dando respuesta a las quejas y peticiones de los clientes
toma de desiciones		X						X		capacidad para decidir frente a diversas situaciones, Teniendo en cuenta los objetivos
Competitiva										
Beachmarking	X								X	capacidad para afrontar la competencia
Servicio de calidad	X							X		personal calificado profesionalmente para ofrecer y desempeñar el servicio
Capacidad de estudios de marketing	X							X		realiza un estudio de mercado, el cual permite determinar la oferta y demanda del servicio
Tecnológicas										
Implementación de recursos tecnológicos		x							x	Posee medios tecnologicos que permiten el logro de sus actividades artisticas
Financiera										
Rentabilidad	x								x	La fundación genera utilidades que logran abastecer las necesidades de esta
Capacidad de endeudamiento		x							x	la fundacion hace uso de creditos para cumplir con las obligaciones de pago
Talento humano										
Estabilidad laboral			x						x	Durabilidad en el area de trabajo
Motivación al personal		x							x	Incentivos a los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se observa que la Fundación Escuela de Baile Swing Latino ha mejorado sus debilidades y amenazas con respecto a la matriz (PCI) perfil de capacidad interna planteada en el año 2017 en el anterior proyecto de gestión, convirtiendo estas debilidades en fortalezas y oportunidades favorables para su crecimiento.

2.7 ANÁLISIS DOFA

Este análisis ayuda a determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en el medio, ya que se enfoca en analizar Fortalezas, Debilidades (Internas) y Oportunidades, Amenazas (Externas). Entre más competitiva este la empresa en comparación con sus competidores, mayor probabilidad de tendrá de ser exitosa (Gómez, 2015).

Cuadro 5 Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Personal capacitado	D1. Carencia de manual de funciones.
F2. Calidad en el servicio	D2. Incumplimiento de responsabilidad laboral.
F3. Motivación laboral	D3. Comunicación inadecuada entre personal.
F4. Estudio marketing	D4. Facilidad de imitación del servicio.
	D5. Falta de conocimiento sobre la estructura organizacional
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Reconocimiento de marca a nivel nacional e internación	A1. Variación de los impuestos en Colombia
O2. Alta participación en el mercado	A2. Políticas que afectan el desarrollo del servicio cultural
O3. Aplicación de las Tics	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 1 Grafico situación matriz DOFA



Fuente: (Emprendimiento estratégico, 2018)

Por consiguiente, se concluye que la Fundación Escuela de Baile Swing Latino. posee una cantidad de fortalezas que le permiten afrontar las amenazas que se presentan en el exterior, a su vez, las oportunidades que tiene son acertadas al momento de enfrentar las debilidades internas de ésta.

Cuadro 6 Estrategias matriz DOFA

FACTORES EXTERNOS		
PROBLEMA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incorrecta estructura organizacional	O1.Reconocimiento de marca a nivel nacional e internacional	A1.Variación de los impuestos en Colombia
	O2.Alta participación en el mercado	A2.Políticas que afectan el desarrollo del servicio cultural
	O3.Aplicación de las Tics	
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
F1.Personal capacitado	F1O2. Participar en concursos y ferias de salsa a nivel nacional e internacional	F3A1. Planear conferencias ludicas enfocadas en el aumento de ingresos que permitan cubrir variación d eimpuestos.
F2.Calidad en el servicio	F4O1. Formar parte de un canal de television con señal nacional e internacional que permita el reconocimiento de la marca.	F4A2. Modificar las estrategias de mercado para desarrollar el servicio cultural nacionalmente por medio de las presentaciones y eventos-
F3.Motivacion laboral	F1O3. Buscar cursos enfocados en la aplicación de las tics solo para personal capacitado.	
F4.Estudio marketing		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
D1.Carencia de manual de funciones.	D4O1 Analizar mercados internacionales teniendo en cuenta nuevos estilos de baile	D1,2A2 Implementar manuales de funciones, con el fin de obtener un desarrollo cultural por medio de la responsabilidad laboral.
D2.Incumplimiento de responsabilidad laboral.	D2O2. Fomentar el compromiso de los empleados reconociendo el desempeño laboral que logra la participación en el mercado.	D4A1Generar ofertas en el servicio de la Fundación, para que haya más demanda y aumento de ingresos que facilitan el pago de la deuda fiscal.
D3.Comunicación inadecuada entre personal.		
D4.Facilidad de imitacion del servicio.		

Fuente: (Elaboración propia).

2.7.1 Matriz de estrategias y actividades. Se explica de qué manera se desarrollarán las estrategias.

Cuadro 7. Matriz de estrategias y actividades

No.	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	F1O2. Participar en concursos y ferias de salsa a nivel nacional e internacional	Incribirse y prepararse para hacer participe de los concursos y ferias nacionales e internacionales de gran importancia.	Ficha de inscripción, documentos y coreografías planificada.	Director académico	3 meses	Abarca el salario del director académico
2	F4O1. Formar parte de un canal de televisión con señal nacional e internacional que permita el reconocimiento de la marca.	Dirigirse a la comisión regular de comunicaciones, para que ésta le haga el debido proceso de clasificación en la modalidad de televisión	Canal de televisión	Publicista	Estipulado por la ANTV (Autoridad Nacional de Televisión)	Estipulado por la ANTV (Autoridad Nacional de Televisión)
3	F1O3. Buscar cursos enfocados en la aplicación de las tics solo para personal capacitado.	Registrar y desarrollar los cursos virtuales de las TICS, realizado por MinTIC	Plataforma virtual de MinTIC.	Personal capacitado	2 meses	Gratis
4	D4O1 Analizar mercados internacionales teniendo en cuenta nuevos estilos de baile	Realizar una investigación de mercados a nivel internacional que permita el nuevo conocimiento de estilos de baile.	Resultado de la investigación.	Analista de mercadeo	6 meses	Abarca el salario del analista de mercadeo
5	D2O2. Fomentar el compromiso de los empleados reconociendo el desempeño laboral que logra la participación en el mercado.	Planear y ofrecer beneficios sociales y planes de desarrollo interno,	Comportamiento de los empleados internamente	Representante legal	1 mes y 15 días.	Según tipo de incentivo
6	F3A1. Planear conferencias lúdicas enfocadas en el aumento de ingresos que permitan cubrir variación de impuestos.	Buscar una persona especialista en el tema a tratar.	Ingresos	Asistente de gerencia	1 semana	Promedio \$1.000.000
7	F4A2. Modificar las estrategias de mercado para desarrollar el servicio cultural nacionalmente por medio de las presentaciones y eventos-	Estudiar las estrategias para aplicar cambios que permitan el desarrollo del servicio cultural.	Estrategias modificadas.	Analista de mercadeo	15 días.	Abarca el salario del analista de mercadeo
8	D1,2A2 Implementar manuales de funciones, con el fin de obtener un desarrollo cultural por medio de la responsabilidad laboral.	Contratar una persona encargada del desarrollo de la estructura organizacional.	Manual de funciones	Representante legal	6 meses	\$ 2.500.000
9	D4A1 Generar ofertas en el servicio de la Fundación, para que haya más demanda y aumento de ingresos que facilitan el pago de la deuda fiscal.	Ofrecer descuentos en la mensualidad, talleres gratuitos en un lapso de tiempo.	Ofertas	Analista de mercadeo	Por diferentes meses del año	Abarca el salario del analista de mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es una herramienta que permite medir el grado de debilidad que tiene la empresa en ser afectado por amenazas de gran impacto (Gómez, 2015).

Para ello se tienen las siguientes variables de calificación:

Cuadro 8. Variables de calificación

IMPACTO DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN
0 a 3	POCO
4 a 7	MEDIO
8 a 10	ALTO
PROBALIDAD DE OCURRENCIA	
0	NADA
1	PROBABLE
GRADO DE VULNERABILIDAD	
1	INDEFENSO
2	EN PELIGRO
3	PREPARADO
4	VULNERABLE

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
FACTOR	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0-10	OCURRENCIA 0-1	REACCIÓN 0-10	GRADO DE VULNERABILIDAD
1. Disponibilidad de créditos	No tener acceso a créditos	Falta de flexibilidad financiera	7	0	8	3
2. Pago de impuestos	No pagar impuestos	Imposición de multas, recargos, embargos.	10	0	10	2
3. Cultural	Cultura tradicional	No habra interes en adquirir este tipo de servicios	8	0	7	3
4. Aplicación de las Tics	Labores ejecutadas de manera empírica	Tiempos largos para ejecutar labores	4	0	6	2
5. Uso de los medios de comunicación	No hacer uso de medios de comunicación.	No tendria promocion de sus servicios	6	0	7	2
6. Conocimiento y aplicación de estructura organizacional	No ejecutan correctamente la estructura organizacional internamente	No se manejaria un desempeño laboral adecuado	10	0	10	4
7. Aplicación de benchmarking	La competencia genera nuevas estrategias de mercado	Perdida de participación en el mercado	10	1	8	2
8. Rentabilidad	No obtienen ganancias	La empresa puede llegar a su iliquidez financiera	10	1	10	3
9. Motivación al personal	No motivan a los empleados	No serán productivos los empleados, perjudicando el servicio brindado.	7	1	5	3

Fuente: Elaboración propia.

2.8.1 Grado de vulnerabilidad. Se presentan los siguientes grados:

2.8.1.1 Grado I: indica que la empresa está indefensa y por lo tanto debe tomar acciones inmediatas.

2.8.1.2 Grado II: indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad.

2.8.1.3 Grado III: la empresa está preparada para reaccionar.

2.8.1.4 Grado IV: revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar (Gómez, 2015).

Cuadro 10 Análisis del grado de vulnerabilidad.

CAPACIDAD DE REACCIÓN	
INDEFENSA I	EN PELIGRO II
	No. 2,4,5,7
VULNERABLE IV	PREPARADA III
No. 6	No. 1,3,8,9

Fuente: Elaboración propia.

2.8.2 Análisis. Con esta matriz de vulnerabilidad, se deduce que la Swing Latino actualmente no se encuentra indefensa ante los diversos factores internos y externos del entorno.

En cambio, los factores como el pago de impuestos, uso de tics, estrategias de medios de comunicación y la aplicación del benchmarking representan peligro para la Fundación, para lo cual ella cuenta con capacidad de reacción.

Los factores de acceso a créditos, cultura, rentabilidad y motivación laboral al representar una amenaza, la Fundación se encuentra preparada para la toma de decisiones.

Por último, se observa que la Fundación Escuela de Baile Swing Latino se encuentra vulnerable al factor del conocimiento y aplicación de la estructura organizacional, debido a que no tienen el conocimiento, por esto deben de prepararse para reaccionar.

2.9 ANÁLISIS COMPLEMENTARIOS

A continuación, se realizan los siguientes análisis.

2.9.1 Análisis Del Portafolio BCG. *La matriz Boston Consulting Group (BCG) fue introducida en el año 1968 por la organización con el mismo nombre: The Boston Consulting Group, en un artículo titulado “The Product Portafolio”, para asesorar el manejo del portafolio de una organización en base a sus flujos de caja y crecimiento, categorizando los productos dentro del portafolio de una compañía clasificándolos como estrellas, vacas, perros o interrogantes según la tasa de crecimiento y la participación del mercado (Mesía, 2014, citado por Hernández, Lasprilla, & Morales, 2017, p. 48).*

Con este análisis las empresas, disponen de la información necesaria para tomar decisiones acertadas acerca de las estrategias a llevar a cabo.

Cuadro 11. Análisis de portafolio BCG

<p style="text-align: center;">ESTRELLA </p> <p style="text-align: center;">Clases Grupales</p>	<p style="text-align: center;">INTERROGANTE </p> <p style="text-align: center;">Clases Adultos</p>
<p style="text-align: center;"> VACA</p> <p style="text-align: center;">Clases Niños</p>	<p style="text-align: center;"> PERRO</p> <p style="text-align: center;">Clases personalizadas</p>

Fuente: Los autores.

- **CUADRANTE I REPRESENTADO POR UNA ESTRELLA:**

Quiere decir que el producto es lo mejor del mercado, produce muchas ganancias, y el consumidor cada vez lo pide más y más, indica que la empresa debe seguir invirtiendo en el producto, altas tasa de crecimiento de mercado y cuota de mercado relativa.

- **CUADRANTE II REPRESENTADO POR UN SÍMBOLO DE INTERROGACIÓN**

Significa que el producto puede estar bajo perfil, pero es muy bueno y produce ganancias que le permiten sostenerse, y dependiendo de la inversión puede subir o bajar de nivel.

- **CUADRANTE III REPRESENTADO POR UNA VACA**

La vaca hace referencia que el producto es muy productivo, tiene un rendimiento de menor volumen de venta, pero aun así es rentable para mantenerse posicionado en el mercado.

- **CUADRANTE IV REPRESENTADO POR EL PERRO**

El producto es poco rentable, al consumidor no le gusta mucho y puede producir perdidas, se debe pensar en mantenerlo o retirarlo del mercado.

(Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017, p. 45)

Análisis: En la cuadrante estrella se encuentran las Clases Grupales (Niños y Adultos) de la Fundación Swing Latino, debido a que son los que generan mayores ingresos, convirtiéndolo en el servicio que más debe de persistir en la Fundación.

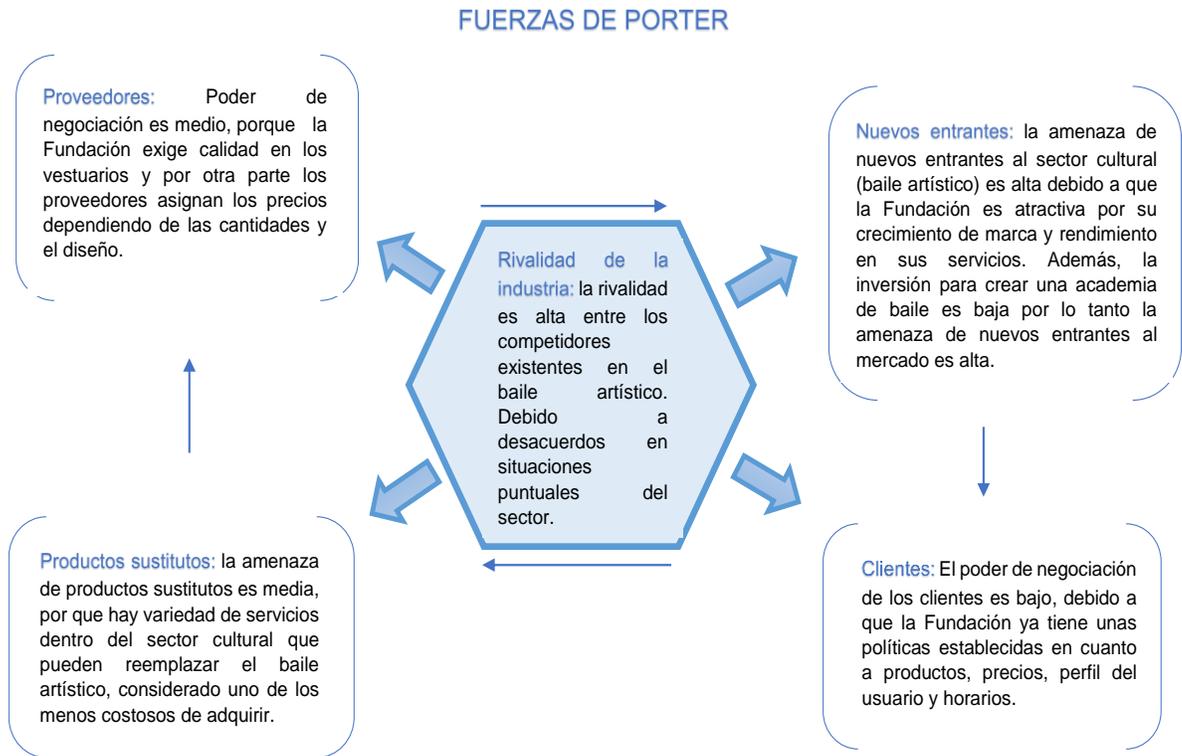
En el cuadrante interrogante están las clases de los adultos, porque se posiciona en la Fundación escuela de baile swing latino al generar unos ingresos que permite la sostenibilidad. Según sea la demanda que se tenga, éste subirá o bajará de nivel.

Las clases de niños se encuentran en el cuadrante vaca porque son productivos y rentables para mantener a Swing Latino posicionada en el mercado.

Se observó que las clases personalizadas se encuentran en el cuadrante perro, debido a que los estudiantes son muy pocos en la Fundación. Por esto, se debe buscar estrategias ya sea en el precio, publicidad o promoción que logren mejorar o modificar este servicio para alcanzar una mejor efectividad (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

2.9.2 Análisis competitivo de Michael Porter. Se realiza el análisis competitivo de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

Figura 3 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

2.9.3 Matriz de política direccional.

Con esta nueva técnica se pretende examinar el potencial de las diferentes unidades de negocios de la organización para la asignación de los recursos necesarios en la ejecución de la finalidad de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

Además, se crea como instrumento que permite el análisis sistemático mediante la integración de aspectos cualitativos y cuantitativos (Castro, 2017).

Cuadro 12. Matriz de política direccional

MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL				
	Atractivo de la Fundación			
		Fuerte	Medio	Débil
Fortalezas de la Fundación	Alto	Amplio mercado da Direccionamiento estratégico ante la competencia	Público objetivo de todas las edades	No hay posibilidad de retiro
	Medio	Sector servicios y medio cultural	Su servicio es popular y son líderes en innovación, presentación.	Inversión en capital humano para alcanzar objetivos.
	Bajo	Servicio de valor son las clases grupales	Crecimiento en el ámbito cultural, más presentaciones	Atención al consumidor potencial

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de esta matriz es el siguiente:

- **Alto-Fuerte:** Son pioneros por sus coreografías.
- **Medio-fuerte:** Dentro del sector son reconocidos en el ámbito cultural
- **Bajo-fuerte:** Su servicio con más ingresos es el de las clases grupales
- **Alto-medio:** No hay discriminación de edades para el ingreso a clase.
- **Medio-medio:** El servicio prestado es popular en Santiago de Cali puesto que la ciudad es catalogada como la sucursal de la salsa.

- **Bajo-medio:** Tienen crecimiento en el sector cultural.
- **Alto-débil:** Están posicionados en un campo donde no hay posibilidades de retiro por ser líderes de la salsa.
- **Medio-débil:** Se necesita personal para suplir las necesidades laborales dentro de la Fundación estructurando el plan estratégico.
- **Bajo-débil:** En Swing Latino se evidencia retrasos en el cumplimiento de las peticiones de los clientes (Hernandez, Lasprilla, & Morales, 2017).

Como grupo se analizó que la matriz de política direccional identifica cuales son las perspectivas que tiene la Swing Latino frente al sector cultural además de reconocer su posición competitiva.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El grupo investigador planteó una mejora en la propuesta realizada en la investigación anterior (Plan de mejoramiento para la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino), con el fin de solucionar la problemática. Por consiguiente, la Fundación pasa de ser vulnerable, a estar preparada frente al conocimiento y correcta aplicación de la estructura organizacional.

Cuadro 13 Grado de vulnerabilidad

CAPACIDAD DE REACCIÓN	
INDEFENSA I	EN PELIGRO II
	No. 2,4,5,7
VULNERABLE IV	PREPARADA III
	No. 1,3,8,9,6

Fuente: Elaboración propia.

Aquella propuesta consta de las siguientes actividades:

3.1.1 Actividad 1 La contratación. Se necesita de un Técnico en talento humano, para que realice el manual de funciones; éste será contratado por prestación de servicios, debido a que este tipo de contrato no incluye cargas prestacionales y el trabajador no está obligado a cumplir un horario determinado. Solo será remunerado por el trabajo contratado.

Posteriormente se define el contrato por prestación de servicio según el código sustantivo de trabajo y el código civil colombiano.

- **Naturaleza del contrato de prestación de servicios**

El contrato de prestación de servicios es un contrato de naturaleza civil o comercial; se caracteriza por prestar un servicio, en el cual el contratista tiene libertad para ejecutarlo, por cuanto no está sometido a la completa subordinación. Otra característica del contrato de prestación de servicios es que la remuneración no se llama salario sino honorarios.

El contrato de prestación de servicios no da derecho al pago de horas extras, recargos nocturnos, dominicales o festivos, ni a prestaciones sociales; la seguridad social es responsabilidad del contratista (Gerencie.com, 2018).

- **Definición según el código civil colombiano:**

ARTICULO 1495. *“Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de muchas personas”* (Encolombia, s.f., párr. 2).

- **Código sustantivo de trabajo:** El código sustantivo del trabajo plantea el presente artículo.

ARTICULO 34. Contratistas independientes *Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos de sus trabajadores y no representantes ni simples intermediarios, las personas que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo, dueño de la obra o base industrial a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores* (Anónimo, s.f., p. 6).

3.1.1.1 Perfil profesional del técnico en talento humano. Se modela el perfil que debe tener la persona que ingresa para desarrollar las propuestas:

Cuadro 14 Perfil del técnico en talento humano

PERFIL TÉCNICO EN TALENTO HUMANO			
EDAD	24 a 30 años	GÉNERO	Mujer
REPORTA A	Representante Legal		
EDUCACIÓN	Técnico en talento humano	EXPERIENCIA	2 años
RESPONSABILIDADES			
Establecer el perfil para cada puesto de trabajo, además de especificar cuales seran sus funciones y tareas a desarrollar. Reclutar y seleccionar candidatos			
HABILIDADES			
Liderazgo, comunicación , gestión de tiempo			

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Contratar una persona capacitada en talento humano, para que desarrolle correctamente los manuales de funciones necesarios para mejorar la estructura organizacional

Requerimientos: Publicar anuncio de vacante

Responsable: Representante legal

Duración: 1 mes

Indicadores de control de desarrollo: Hojas de vida, contrato escrito.

Indicadores de éxito: Cantidad de postulados, entrevistas, total candidatos preseleccionados, candidato elegido por sus destrezas, habilidades y conocimientos.

Metas de éxito: Se espera conseguir la persona idónea, que cumpla con el perfil laboral para el puesto (US Virtual Empleo, 2015).

Costo actividad: No aplica

3.1.2 Actividad 2 Elaborar manuales de funciones. En él se documentarán las funciones, actividades y procesos a realizar por parte de cada empleado de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

Objetivo: Formular los respectivos manuales de funciones, con el fin de se plasmen las responsabilidades del personal y se mejore la estructura organizacional de la Fundación escuela de baile (Sanchez, 2012).

Requerimientos: Conceptos sobre elaboración de manuales de funciones y de factores intrínsecos-extrínsecos necesarios para definir los cargos, recopilar información para corregirla y aprobarla (Ávila, 2014; Bachenheimer, s.f.).

Responsable: Técnico en talento humano

Duración: 5 meses

Indicadores de control de desarrollo: Cuestionarios y entrevistas para recolectar la información; informes donde esté procesada la información; esquema del manual de funciones (Meza, s.f).

Diseño gráfico:

Cuadro 15. Esquema del manual de funciones

Manual de funciones	
	
Nombre del cargo	
Dependencia	
Jefe Inmediato	
	Requisitos mínimos
De formación	Estudios o títulos
De experiencia	
Perfil ocupacional	
Consiste en la descripción de las actividades y habilidades que un trabajador debe tener para ejercer eficientemente su trabajo.	
Funciones principales del cargo	
Se establecen las actividades específicas que debe realizar el empleado que está a cargo del puesto de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de éxito: Revisión y corrección de los formatos, para realizar los respectivos ajustes y proceder a la elaboración; Aprobación por parte del representante legal.

Metas de éxito: Entrega de los manuales de funciones para reconocer y aplicar las actividades y responsabilidades de cada empleado.

Costo actividad: Según el capítulo financiero.

3.1.3 Actividad 3 Reestructurar el organigrama. Aparecerán todos los cargos que componen el organigrama.

Objetivo: Reflejar la estructura interna actual de la Fundación a través del organigrama.

Requerimientos: Análisis de la departamentalización, tipo de estructura organizacional, número de empleados, jerarquía de la Fundación (Daft, 2011).

Responsable: Integrantes del proyecto

Duración: 15 días

Indicadores de control de desarrollo: Análisis de esquema del organigrama

Indicadores de éxito: Desarrollo de la jerarquía, organización interna.

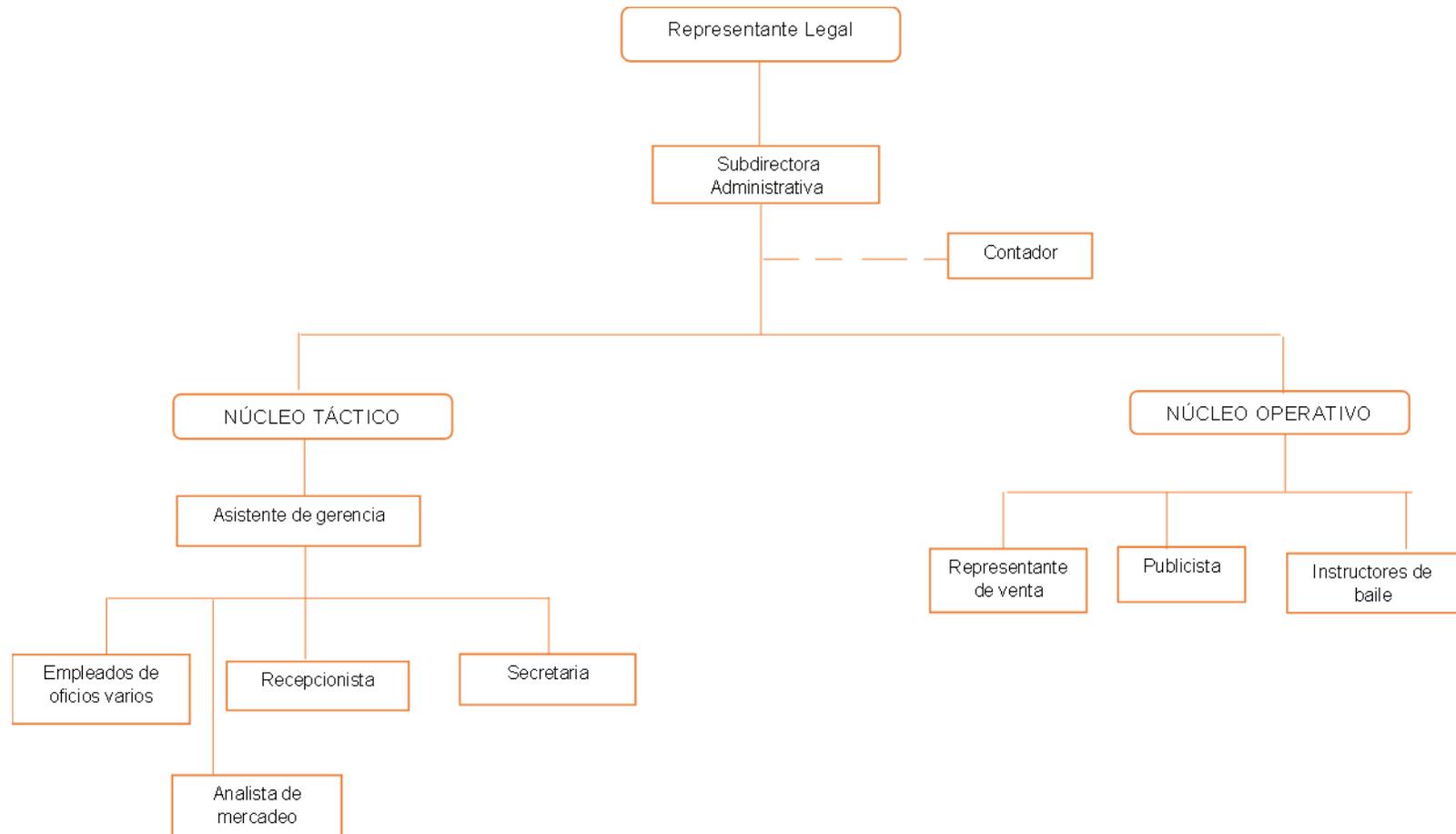
Metas de éxito: Se espera lograr el cambio positivo en la estructura organizacional de la Fundación escuela de baile, mediante sus responsabilidades y funciones designadas.

Costo actividad: No aplica.

3.1.3.1 Organigrama reestructurado. Actualmente la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, cuenta con aquellos miembros que asumen la responsabilidad general de la organización y los que suministran apoyo directo; por otro lado, está el Núcleo Táctico, que son los que se encargan de formular adecuadamente las iniciativas asociadas a los objetivos que define la alta jerarquía y por último el Núcleo Operativo que abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios.

Debido a esto se plantea la reestructuración del organigrama de la siguiente manera:

Figura 4. Organigrama reestructurado



Fuente: Elaboración propia.

Se realiza un organigrama de forma vertical, ya que este presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada (Fincowsky, 2009).

3.1.4 Actividad 4 Definir el tipo de estructura organizacional. En esta estrategia se definió el tipo de estructura que mejor se adapta a la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

Objetivo: Determinar el tipo de estructura organizacional que permita una mejor organización interna.

Requerimientos: Conocer a fondo el tipo de estructura que más se adapta.

Responsable: Integrantes del proyecto

Duración: 15 días

Indicadores de control de desarrollo: Investigaciones sobre los tipos de estructura como lo es la funcional, divisional, mixta o matricial (Enciclopedia financiera, s.f.).

Indicadores de éxito: Conocer los niveles de autoridad para tomar decisiones

- **Nivel estratégico:** Este es conducido por la gerencia y los directores de la organización, es clave para la toma de decisiones. Genera impacto a largo plazo. Pertenece al ámbito de las decisiones gerenciales. Define el marco filosófico de la organización: Misión, Visión, Valores y el mercado al que se dirige.
- **Nivel táctico:** Transforma las políticas del nivel estratégico en metas, procesos, procedimientos, indicadores, planes de ejecución y seguimiento en el corto y mediano plazo. Administra los recursos disponibles para el logro de las metas.

- **Nivel operativo:** Ejecuta las acciones en el corto plazo. Sigue instrucciones y tiene poca libertad para tomar decisiones, a menos que sea sobre formas de adelantar el proceso o tareas que realiza. Debe consultar las decisiones de mayor impacto (Dueñas, 2014).

Metas de éxito: Se espera que sus empleados conozcan su papel dentro de la empresa según la pirámide organizacional estipulada.

Costo actividad: No aplica

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

El modelo de seguimiento y medición aplicado a la planeación estratégica de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, se enfoca en el proceso de reestructurar los manuales de funciones. Este punto tiene como objetivo, fijar las actividades necesarias. Permitiendo llevar un control del plan de trabajo que nace de la estrategia escogida anteriormente.

Aquí se presenta un diagrama de Gantt en el que se visualiza y se organizan los procesos necesarios para la reestructuración de las estrategias de solución.

3.2.2 Diagrama de Gantt. Representa las actividades necesarias para el cumplimiento de la propuesta.

Cuadro 16. Diagrama de Gantt

MESES	ACTIVIDADES																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Contratación	■	■	■	■																				
2. Elaborar manuales de funciones					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Resestructurar el organigrama						■	■	■																
4. Definir tipo de estructura organizacional									■	■	■	■												

Fuente: Elaboración propia.

4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

A continuación, se exponen los valores que son necesarios para el análisis de viabilidad del plan de mejoramiento enfocado en la estructura organizacional de la fundación escuela de baile de la ciudad de Cali.

4.1 INVERSIÓN INICIAL

En la presente tabla se identifica la inversión necesaria para el análisis de viabilidad del plan de mejoramiento enfocado en la estructura organizacional de la fundación escuela de baile de la ciudad de Cali.

En él se considera el total de inversión necesaria para la ejecución de la estrategia de solución teniendo en cuenta los activos fijos, como muebles enseres y equipo de cómputo, en los que la Fundación deberá invertir para llevarla a cabo; los activos diferidos que se componen de los no depreciables y los intangibles.

Tabla 1 Inversión inicial

INVERSIÓN EN PESOS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Silla	1	100.000	100.000
Escritorio en L	1	350.000	350.000
Pantalla Video beam	1	200.000	200.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			650.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Impresora	1	700.000	700.000
Computador portátil	1	710.000	710.000
Proyector Video beam	1	1.200.000	1.200.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			2.610.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			3.260.000
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Grabadora de voz digital	1	50.000	50.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			50.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
Antivirus	1	40.000	40.000
Microsoft Office Windows 10	1	799.999	799.999
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			839.999
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			889.999
CAPITAL DE TRABAJO			
Nomina	0		0
Gastos de Administración	0		0
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	0		0
TOTAL INVERSIÓN			4.149.999
% Inversión a Financiar			60,00%
INVERSIÓN A FINANCIAR			2.489.999
Meses a diferir			12
VALOR DIFERIDO MENSUAL			74.167

Fuente: El autor.

4.2 DEPRECIACIÓN EN PESOS

Es el método mediante el cual se reconoce la pérdida de valor que obtienen los muebles y enseres y el equipo de cómputo por su uso, comparado con el paso del tiempo.

Tabla 2 Depreciación en pesos

DEPRECIACIÓN EN PESOS					
ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3
MUEBLES Y ENSERES	3	18.056	216.667	216.667	216.667
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	72.500	870.000	870.000	870.000
TOTAL		90.556	1.086.667	1.086.667	1.086.667
MESES DEL AÑO	12				

Fuente: El autor

4.3 ESTADO LA DE SITUACIÓN FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN

Este balance refleja los activos, pasivos y patrimonios iniciales de Swing Latino, sin tener en cuenta préstamos bancarios.

Tabla 3 Estado de la situación financiera sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SF	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	650.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000
(-) Depreciación Acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	889.999
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999
TOTAL ACTIVOS	4.149.999
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x pagar	0
Intereses a las Cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x pagar	0
IVA /INC x Pagar	0
ICA X Pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL PASIVOS	0
PATRIMONIO	
Capital Social	4.149.999
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	4.149.999
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999

Fuente: El autor.

4.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON FINANCIACIÓN

En el balance se observa que, para dar inicio al proyecto, es necesario financiar el 60% de la inversión.

Tabla 4 Estado de la situación financiera Con Financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CF	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	650.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000
(-) Depreciación Acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	889.999
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999
TOTAL ACTIVOS	4.149.999
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x pagar	0
Intereses a las Cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x pagar	0
IVA /INC x Pagar	0
ICA X Pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	2.489.999
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.489.999
TOTAL PASIVOS	2.489.999
PATRIMONIO	
Capital Social	1.660.000
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	1.660.000
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999

Fuente: El autor.

4.5 AMORTIZACIÓN

Se realiza la distribución del pago del préstamo de libre inversión que equivale a \$2.489.999, a través del tiempo, a un plazo de 12 meses solicitado al Banco de Occidente, el cual presenta una tasa efectiva anual (TEA) de 15,57%.

Tabla 5 Amortización

AMORTIZACIÓN EN PESOS						
		No. Cuota	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
VALOR PRESTAMO	2.489.999	0				2.489.999
TEA (%)	15,57%	1	224.224	30.208	194.016	2.295.983
TASA NOMINAL MES (%)	14,56%	2	224.224	27.855	196.370	2.099.613
TASA MENSUAL (%)	1,21%	3	224.224	25.472	198.752	1.900.861
MESES DEL AÑO	12	4	224.224	23.061	201.163	1.699.698
NUMERO DE CUOTAS	12	5	224.224	20.620	203.604	1.496.094
		6	224.224	18.150	206.074	1.290.020
		7	224.224	15.650	208.574	1.081.446
		8	224.224	13.120	211.104	870.341
		9	224.224	10.559	213.666	656.676
		10	224.224	7.967	216.258	440.418
		11	224.224	5.343	218.881	221.537
		12	224.224	2.688	221.537	0
				200.693	2.489.999	
		AÑO 1				
		INTERES	200.693	200.693		
		AMORTIZACION	2.489.999	2.489.999		
			2.690.693			

Fuente: El autor.

4.6 PARÁMETROS GENERALES

4.6.1 Parámetros económicos. Muestra los indicadores que hay que tener en cuenta del año 2017 para proyectar el incremento en precios, costos y en unidades para el 2018. Debido al servicio que ofrece la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, se observa que el incremento del impuesto de renta es del 34% y debido a la actividad que desarrolla la Fundación (Educación artística en baile) el incremento en el ICA es de 2,2%.

Tabla 6 Parámetros económicos

PARAMETROS ECONÓMICOS			
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
IPC (%)	3,40%	3,90%	3,65%
TRM (\$/US\$)	2.960,00	2.990,00	3.063,00
VARIACION TRM (%)	(0,80%)	1,01%	2,44%
INCREMENTO % EN PRECIO	3,4%	3,9%	3,7%
INCEREMENTO % EN COSTOS	3,4%	3,9%	3,7%
INCREMENTO % EN UND	4,50%	4,50%	4,50%
IMPUESTO DE RENTA	34,00%	34,00%	34,00%
IVA (19%)	0,00%	0,00%	0,00%
INC(%)	8,00%	8,00%	8,00%
ICA (XMIL)	0,0022	0,0022	0,0022
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2017 (\$/US\$)	2.984,00		

Fuente: El autor.

4.6.2 Parámetros de márgenes brutos. Se presenta el margen existente entre el precio de venta y el costo unitario por servicio (31.000).

Tabla 7 Márgenes Brutos

MARGEN BRUTO			
SERVICIO	COSTO	MARGEN	PRECIO DE VENTA
Clase grupal niños	31.000	254,84%	110.000
Clase grupal adultos	31.000	287,10%	120.000
Niños	31.000	254,84%	110.000
Adultos	31.000	287,10%	120.000
Personalizados	31.000	325,81%	132.000
Empresariales	31.000	409,69%	158.000
DISMINUCION % MARGEN	0,0%		

Fuente: El autor.

4.6.3 Parámetros de gastos de administración. Los gastos de administración son las obligaciones que debe pagar la Fundación Escuela de Baile Swing Latino para el desarrollo del servicio; por consiguiente, se muestra la relación que hay entre el valor unitario de cada gasto por la cantidad, teniendo en cuenta el incremento del IPC (Inflación), “*que es el aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo*” (Banco de la República Colombia, 2013).

Tabla 8 Parámetros de gastos

PARÁMETROS DE GASTOS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR AJUSTADO
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACION			
Arrendamiento	1	1.200.000	1.240.800
Servicio telefonico	1	320.000	330.880
Servicio publico	1	1.800.000	1.861.200
Mantenimiento equipos	1	250.000	250.000
HONORARIOS	1	1.300.000	1.344.200
TOTAL			5.027.080
UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIA			
Resma de papel tamaño carta	1	12.000	10.857
Carpeta Legajable	8	1.000	4.136
Caja de Lapiceros	1	7.000	7.238
grapadora	1	10.500	10.857
Caja de Ganchos Grapadora	2	2.000	4.136
TOTAL ÚTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			37.224
TOTAL GASTOS			5.064.304

Fuente: El autor.

4.7 GASTO EN PESOS

Para el presente trabajo se hace una proyección de gestión de 1 a 3 años donde se evidencia que los gastos al flujo de caja del año 1 serán de \$16.242.072

Tabla 9 Gasto en pesos

GASTO EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Honorarios	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	16.130.400	16.759.496	17.371.207
Útiles de oficina y papelería	37.224			37.224					37.224				111.672	116.696	121.946
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	16.242.072	16.876.182	17.493.153
GASTOS DEPRECIACIÓN	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	1.086.667	1.086.667	1.086.667
GASTOS DIFERIDOS	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	889.999		
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	1.546.146	1.508.922	1.508.922	1.546.146	1.508.922	1.508.922	1.508.922	1.508.922	1.546.146	1.508.922	1.508.922	1.508.922	18.218.738	17.962.848	18.579.820
GASTOS AL FLUJO DE CAJA	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	16.242.072	16.876.182	17.493.153

Fuente: El autor

4.8 NÓMINA

La nómina actual de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino correspondiente a los instructores que prestan el servicio es la siguiente:

Tabla 10 Nómina

NOMINA DE LA FUNDACION SWING LATINO										
PUESTO DE TRABAJO	DIAS	CESANTIAS	INTERES	CESANTIAS	PENSION	PRIMA	AUX TRANSP.	VACACIONES	ARL	BASICO
Instructor Artístico	30								8.200	320.000
Instructor Artístico	30								8.200	320.000
Instructor Artístico	30								8.200	320.000
Instructor Artístico	30								8.200	320.000
Instructor Artístico	30								8.200	320.000
Instructor Artístico	30								8.200	320.000
Instructor Artístico	30								8.200	320.000
Instructor Artístico	30								8.200	480.000
Instructor Artístico	30								8.200	480.000
Instructor Artístico	30								8.200	480.000
TOTAL										4.160.000

Fuente: El autor.

4.9 AUMENTO DE LA DEMANDA

Se observa que las ventas del año 2018 fueron de \$451.920.000, teniendo un incremento del 10% en comparación con las ventas del año 2017. Ese porcentaje se determina a partir del ingreso de nuevos estudiantes a la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

Tabla 11 Demanda

SERVICIOS	CANTIDADES 2017	CANTIDADES 2018	PROMEDIO	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	CANTIDAD DE CRECIMIENTO EN LAS VENTAS MENSUAL
CLASES GRUPALES NIÑO	54	100	77	10%	8
CLASES GRUPALES ADULTO	75	132	104	10%	10
NIÑOS	30	40	35	10%	4
ADULTO	15	30	23	10%	2
CLASE PERSONALIZADA	3	7	5	10%	1
CLASE EMPRESARIAL	8	12	10	10%	1
TOTAL					25

TOTAL VENTAS 2018	451.920.000
TOTAL VENTAS 2017	238.440.000

Fuente: El autor.

4.10 ESTADO DE RESULTADO

Conocido también como estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero en el cual se muestra de manera detallada todos los ingresos y gastos, así como el beneficio o pérdida que se genera en una empresa durante un período de tiempo determinado (Emprendepyme, 2016).

4.10.1 Estado de resultados sin financiación. Se observa que al primer año la utilidad del ejercicio de Swing Latino fue de \$4.697.023, obteniendo al año 3 una utilidad de \$7.180.789 pesos.

4.10.2 Estado de resultados con financiación. Se puede observar que al incluir en el estado de resultados los gastos financieros estos no afectan porque se mantiene una utilidad positiva de \$4.577.811 de pesos en el año 1.

Tabla 12. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS															
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones															
VENTAS NETAS	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366											
CMV	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	9.411.456	10.218.428	11.085.614
UTILIDAD BRUTA	2.183.712	26.204.539	28.451.410	30.760.752											
EGRESOS															
Nomina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administracion	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	16.242.072	16.876.182	17.493.153
Gastos depreciacion	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	1.086.667	1.086.667	1.086.667
Gastos diferidos	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	889.999	0	0
ICA	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	78.355	86.074	92.062
TOTAL EGRESOS	1.552.676	1.515.452	1.515.452	1.552.676	1.515.452	1.515.452	1.515.452	1.515.452	1.552.676	1.515.452	1.515.452	1.515.452	18.297.093	18.047.922	18.671.882
UTILIDAD OPERACIONAL	631.036	668.260	668.260	631.036	668.260	668.260	668.260	668.260	631.036	668.260	668.260	668.260	7.907.446	10.403.488	12.088.870
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos financieros prestamos													0		
Gastos financieros leasing													0		
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0												
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	631.036	668.260	668.260	631.036	668.260	668.260	668.260	668.260	631.036	668.260	668.260	668.260	7.907.446	10.403.488	12.088.870
IMPUESTO DE RENTA	214.552	227.208	227.208	214.552	227.208	227.208	227.208	227.208	214.552	227.208	227.208	227.208	2.688.532	3.537.186	4.110.216
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	416.484	441.052	441.052	416.484	441.052	441.052	441.052	441.052	416.484	441.052	441.052	441.052	5.218.914	6.866.302	7.978.654
RESERVA LEGAL	41.648	44.105	44.105	41.648	44.105	44.105	44.105	44.105	41.648	44.105	44.105	44.105	521.891	686.630	797.865
UTILIDAD DEL EJERCICIO	374.835	396.946	396.946	374.835	396.946	396.946	396.946	396.946	374.835	396.946	396.946	396.946	4.697.023	6.179.672	7.180.789
UTILIDA ACUMULADA													4.697.023	10.876.695	18.057.484
RESERVA LEGAL ACUMULADA													521.891	1.208.522	2.006.387

Fuente: El autor

Tabla 13 Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS															
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones															
VENTAS NETAS	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366											
CMV	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	9.411.456	10.218.428	11.085.614
UTILIDAD BRUTA	2.183.712	26.204.539	28.451.410	30.760.752											
EGRESOS															
Nomina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administracion	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	16.242.072	16.876.182	17.493.153
Gastos depreciacion	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	90.556	1.086.667	1.086.667	1.086.667
Gastos diferidos	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	74.167	889.999	0	0
ICA	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	78.355	85.074	92.062
TOTAL EGRESOS	1.552.676	1.515.452	1.515.452	1.552.676	1.515.452	1.515.452	1.515.452	1.515.452	1.552.676	1.515.452	1.515.452	1.515.452	18.297.093	18.047.922	18.671.882
UTILIDAD OPERACIONAL	631.036	668.260	668.260	631.036	668.260	668.260	668.260	668.260	631.036	668.260	668.260	668.260	7.907.446	10.403.488	12.088.870
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos financieros prestamos	30.208	27.855	25.472	23.061	20.620	18.150	15.650	13.120	10.559	7.967	5.343	2.688	200.693	0	0
Gastos financieros leasing													0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	30.208	27.855	25.472	23.061	20.620	18.150	15.650	13.120	10.559	7.967	5.343	2.688	200.693	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	600.828	640.405	642.788	607.975	647.639	650.109	652.610	655.140	620.477	660.293	662.917	665.572	7.706.753	10.403.488	12.088.870
IMPUESTO DE RENTA	204.281	217.738	218.548	206.711	220.197	221.037	221.887	222.748	210.962	224.500	225.392	226.295	2.620.296	3.537.186	4.110.216
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	396.546	422.668	424.240	401.263	427.442	429.072	430.722	432.392	409.515	435.793	437.525	439.278	5.086.457	6.866.302	7.978.654
RESERVA LEGAL	39.655	42.267	42.424	40.126	42.744	42.907	43.072	43.239	40.951	43.579	43.753	43.928	508.646	686.630	797.865
UTILIDAD DEL EJERCICIO	356.892	380.401	381.816	361.137	384.698	386.165	387.650	389.153	368.563	392.214	393.773	395.350	4.577.811	6.179.672	7.180.789
UTILIDA ACUMULADA													4.577.811	10.757.483	17.938.272
RESERVA LEGAL ACUMULADA													508.646	1.195.276	1.993.141

Fuente: El autor.

4.11 FLUJO DE CAJA SIN / CON FINANCIACIÓN

Tabla 14 Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS															
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudos	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366
TOTAL INGRESOS	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366											
EGRESOS															
Nomina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administracion	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	16.242.072	16.876.182	17.493.153
Seguros													0	0	0
Impuestos de renta													0	2.688.532	3.537.188
ICA													0	78.355	85.074
Pagos	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	9.411.456	10.218.428	11.085.614
TOTAL EGRESOS	2.165.712	2.128.488	2.128.488	2.165.712	2.128.488	2.128.488	2.128.488	2.128.488	2.165.712	2.128.488	2.128.488	2.128.488	25.653.528	29.861.496	32.201.027
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	802.288	839.512	839.512	802.288	839.512	839.512	839.512	839.512	802.288	839.512	839.512	839.512	9.962.467	8.808.341	9.645.339
FLUJO CAJA FINANCIERO															
Gastos financiero prestamo													0		
Amortiz acion prestamo													0		
Gastos financiero leasing													0		
Amortiz acion leasing													0		
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0												
FLUJO DE CAJA NETO	802.288	839.512	839.512	802.288	839.512	839.512	839.512	839.512	802.288	839.512	839.512	839.512	9.962.467	8.808.341	9.645.339
Saldo inicial de caja	0	802.288	1.641.799	2.481.311	3.283.598	4.123.110	4.962.622	5.802.133	6.641.645	7.443.932	8.283.444	9.122.955	0	9.962.467	18.770.808
SALDO FINAL DE CAJA	802.288	1.641.799	2.481.311	3.283.598	4.123.110	4.962.622	5.802.133	6.641.645	7.443.932	8.283.444	9.122.955	9.962.467	9.962.467	18.770.808	28.416.148

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(4.149.999)	9.962.467	8.808.341	9.645.339
DTF (%)	4,51%				
SPREAD (%)	10,32%				
CDO (%)	15,29%				
VPN (\$)	17.411.997				
TIR (%)	226,78%				
B/C (VECES)	5				

Fuente: El autor

Tabla 15 Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN EN PESOS															
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Venta	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366
TOTAL INGRESOS	2.968.000	35.615.995	38.669.838	41.846.366											
EGRESOS															
Nomina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administracion	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.344.200	1.381.424	1.344.200	1.344.200	1.344.200	16.242.072	16.876.182	17.493.153
Seguros													0	0	
Impuestos de renta													0	2.620.296	3.537.186
ICA													0	78.355	85.074
Pagos	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	784.288	9.411.456	10.218.428	11.085.614
TOTAL EGRESOS	2.165.712	2.128.488	2.128.488	2.165.712	2.128.488	2.128.488	2.128.488	2.128.488	2.165.712	2.128.488	2.128.488	2.128.488	25.653.528	29.793.261	32.201.027
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	802.288	839.512	839.512	802.288	839.512	839.512	839.512	839.512	802.288	839.512	839.512	839.512	9.962.467	8.876.577	9.645.339
FLUJO CAJA FINANCIERO															
Gastos financiero prestamo	30.208	27.855	25.472	23.061	20.620	18.150	15.650	13.120	10.559	7.967	5.343	2.688	200.693		
Amortizacion prestamo	194.016	196.370	198.752	201.163	203.604	206.074	208.574	211.104	213.666	216.258	218.881	221.537	2.489.999		
Gastos financiero leasing													0		
Amortizacion leasing													0		
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	224.224	2.690.693	0	0											
FLUJO DE CAJA NETO	578.063	615.287	615.287	578.063	615.287	615.287	615.287	615.287	578.063	615.287	615.287	615.287	7.271.774	8.876.577	9.645.339
Saldo inicial de caja	0	578.063	1.193.350	1.808.638	2.386.701	3.001.988	3.617.275	4.232.562	4.847.849	5.425.913	6.041.200	6.656.487	0	7.271.774	16.148.351
SALDO FINAL DE CAJA	578.063	1.193.350	1.808.638	2.386.701	3.001.988	3.617.275	4.232.562	4.847.849	5.425.913	6.041.200	6.656.487	7.271.774	7.271.774	16.148.351	25.793.691

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(1.660.000)	7.271.774	8.876.577	9.645.339
DTF (%)	4,51%				
SPREAD (%)	10,32%				
CDO (%)	15,29%				
VPN (\$)	17.619.505				
TIR (%)	453,61%				
B/C (VECES)	12				

Fuente: El autor

Los flujos de caja permiten saber la cantidad de dinero líquido que tiene una compañía y aportan información importante para tener un balance de entradas y gastos, a lo que se le conoce como flujo de caja neto (ABC Finanzas, 2017).

En la Fundación Escuela de Baile Swing Latino se observa que, en el flujo de caja sin financiación, se pueden generar futuros flujos positivos del efectivo porque los saldos finales anuales proyectan un aumento desde el primer año por \$9.962.467 al tercer año por \$28.416.148.

Del flujo de caja con financiación proyectado se deduce que, al generar gastos financieros, el aumento del saldo final del año 1 por valor de \$7.271.774 puede cubrir aquellos gastos aumentando al 3 año un valor de \$25.793.691.

4.11.1 Análisis de resultados de VPN, TIR y B/C sin financiación. En el presente análisis se observa que, de la diferencia entre los ingresos y egresos presentes, se da como resultado un valor positivo de \$17.411.997 lo que demuestra que es viable el proyecto. A su vez, la tasa interna de retorno es de 226,78% mayor al costo de oportunidad que equivale a 15,29%.

El análisis beneficio/costo que dio como resultado 5,20% indica que los beneficios superan los costos, por lo tanto, se puede aplicar la propuesta.

4.11.2 Análisis de resultados de VPN, TIR y BC con financiación. En el presente análisis se observa que, de la diferencia entre los ingresos y egresos presentes, se da como resultado un valor positivo de \$17.619.505 lo que demuestra que se recupera la inversión en pesos. A su vez, la tasa interna de retorno es de 453,61% mayor al costo de oportunidad que equivale a 15,29%.

El análisis beneficio/costo que dio como resultado 11,61% indica que los beneficios superan los costos financiados, por lo tanto, se puede aplicar la propuesta.

4.12 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SF

Tabla 16 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS				
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja Bancos	0	9.962.467	18.770.808	28.416.148
Cuentas x Cobrar o Deudores	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	9.962.467	18.770.808	28.416.148
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	650.000	650.000	650.000	650.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000	2.610.000	2.610.000	2.610.000
(-) Depreciación Acumulada	0	1.086.667	2.173.333	3.260.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000	2.173.333	1.086.667	0
ACTIVOS DIFERIDOS				
Diferidos	889.999	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999	2.173.333	1.086.667	0
TOTAL ACTIVOS	4.149.999	12.135.800	19.857.475	28.416.148
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0
Cesantias x pagar	0	0	0	0
Intereses a las Cesantias x Pagar	0	0	0	0
Impuesto de Renta x pagar	0	2.688.532	3.537.186	4.110.216
IVA /INC x Pagar	0	0	0	0
ICA X Pagar	0	78.355	85.074	92.062
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	2.766.887	3.622.260	4.202.278
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones Financieras	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	2.766.887	3.622.260	4.202.278
PATRIMONIO				
Capital Social	4.149.999	4.149.999	4.149.999	4.149.999
Utilidad Acumulada	0	4.697.023	10.876.695	18.057.484
Reserva Legal Acumulada	0	521.891	1.208.522	2.006.387
TOTAL PATRIMONIO	4.149.999	9.368.913	16.235.216	24.213.870
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999	12.135.800	19.857.475	28.416.148
	0	0	0	0

Fuente: El autor

El estado de la situación financiera sin financiación muestra el resultado final entre los activos, pasivos y patrimonio de la Fundación escuela de bailes swing latino.

Teniendo en cuenta la igualdad que se da en la ecuación contable activo igual al pasivo más patrimonio, se obtiene un valor de 0 debido a que los activos del año 1 fueron de \$12.135.800 y la suma entre pasivos y patrimonios al año 1 dio \$12.135.800.

4.13 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACION.

En este estado de la situación financiera con financiación, se refleja un aumento en los pasivos debido a la obligación financiera que se refleja por un valor de \$2.489.999.

Tabla 17 Estado de la situación financiera proyectado con financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS				
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja Bancos	0	7.271.774	16.148.351	25.793.691
Cuentas x Cobrar o Deudores	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	7.271.774	16.148.351	25.793.691
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	650.000	650.000	650.000	650.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000	2.610.000	2.610.000	2.610.000
(-) Depreciación Acumulada	0	1.086.667	2.173.333	3.260.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000	2.173.333	1.086.667	0
ACTIVOS DIFERIDOS				
Diferidos	889.999	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999	2.173.333	1.086.667	0
TOTAL ACTIVOS	4.149.999	9.445.108	17.235.018	25.793.691
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0
Cesantías x pagar	0	0	0	0
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	0	0	0
Impuesto de Renta x pagar	0	2.620.296	3.537.186	4.110.216
IVA /INC x Pagar	0	0	0	0
ICA X Pagar	0	78.355	85.074	92.062
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	2.698.651	3.622.260	4.202.278
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones Financieras	2.489.999	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.489.999	0	0	0
TOTAL PASIVOS	2.489.999	2.698.651	3.622.260	4.202.278
PATRIMONIO				
Capital Social	1.660.000	1.660.000	1.660.000	1.660.000
Utilidad Acumulada	0	4.577.811	10.757.483	17.938.272
Reserva Legal Acumulada	0	508.646	1.195.276	1.993.141
TOTAL PATRIMONIO	1.660.000	6.746.456	13.612.758	21.591.413
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999	9.445.108	17.235.018	25.793.691
	0	0	0	0

Fuente: El autor

4.14 ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

El análisis vertical en el estado de la situación financiera permite determinar la participación porcentual de cuentas como el activo, los pasivos y el patrimonio correspondientes a sus totales.

El análisis horizontal en el estado de la situación financiera determina los índices de crecimiento y los de disminución en las cuentas, de un año al otro.

4.14.1 Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación.

De los totales activos corrientes el 82.09% corresponden a la caja de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino, aumentando para el año 2 con una participación de 94,53% y en el año 3 100%, demostrando que la participación del efectivo es alta.

Los activos fijos demuestran una mínima participación en el año 1 por 17,91% disminuyendo al año 2 un 5,47% hasta llegar al 0% de participación al año 3 debido a la depreciación acumulada.

Para el año 1 la utilidad acumulada tiene una participación de 38,70%, para el año 2 se incrementa un 54,77% finalizando con un incremento de 63,55%, así se puede observar que la Fundación escuela de bailes swing latino tiene una rentabilidad positiva.

4.14.2 Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación.

Se argumenta por medio de la variación absoluta y relativa. En el año 1 no hubo una variación absoluta hasta el año 2, que se presenta un aumento de \$8.808.341 y una variación relativa de 88,42%; en el año 3 hubo un incremento de la variación absoluta por \$9.645.339 y una variación relativa de 51,38%.

Ese aumento se ve reflejado debido a la proyección de las ventas que genera el plan de mejoramiento.

La utilidad acumulada a partir del año 2 muestra una variación absoluta de \$6.179.672 y una variación relativa de 131,57% y para el año 3 la variación absoluta es de 7.180.789 y la variación relativa de 66,02%.

Tabla 18 Análisis vertical estado situación financiera proyectado sin financiación.

ANALISIS VERTICAL ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS								
	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja Bancos	0	0,00%	9.962.467	82,09%	18.770.808	94,53%	28.416.148	100,00%
Cuentas x Cobrar o Deudores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	0,00%	9.962.467	82,09%	18.770.808	94,53%	28.416.148	100,00%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
ACTIVOS FIJOS								
MUEBLES Y ENSERES	650.000	15,66%	650.000	5,36%	650.000	3,27%	650.000	2,29%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000	62,89%	2.610.000	21,51%	2.610.000	13,14%	2.610.000	9,18%
(-) Depreciación Acumulada	0	0,00%	1.086.667	8,95%	2.173.333	10,94%	3.260.000	11,47%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000	78,55%	2.173.333	17,91%	1.086.667	5,47%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS								
Diferidos	889.999	21,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999	21,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999	100,00%	2.173.333	17,91%	1.086.667	5,47%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	4.149.999	100,00%	12.135.800	100,00%	19.857.475	100,00%	28.416.148	100,00%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías x pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impuesto de Renta x pagar	0	0,00%	2.688.532	22,15%	3.537.186	17,81%	4.110.216	14,46%
IVA /INC x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA X Pagar	0	0,00%	78.355	0,65%	85.074	0,43%	92.062	0,32%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	2.766.887	22,80%	3.622.260	18,24%	4.202.278	14,79%
PASIVOS NO CORRIENTES								
Obligaciones Financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	0,00%	2.766.887	22,80%	3.622.260	18,24%	4.202.278	14,79%
PATRIMONIO								
Capital Social	4.149.999	100,00%	4.149.999	34,20%	4.149.999	20,90%	4.149.999	14,60%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	4.697.023	38,70%	10.876.695	54,77%	18.057.484	63,55%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	521.891	4,30%	1.208.522	6,09%	2.006.387	7,06%
TOTAL PATRIMONIO	4.149.999	100,00%	9.368.913	77,20%	16.235.216	81,76%	24.213.870	85,21%
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999	100,00%	12.135.800	100,00%	19.857.475	100,00%	28.416.148	100,00%
	0		0		0		0	

Fuente: El autor

Tabla 19 Análisis horizontal estado de la situación financiera sin financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACION EN PESOS										
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES										
Caja Blancos	0	9.962.467	9.962.467	0,00%	18.770.808	8.808.341	88,42%	28.416.148	9.645.339	51,38%
Cuentas x Cobrar o Deudores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventarios	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	9.962.467	9.962.467	0,00%	18.770.808	8.808.341	88,42%	28.416.148	9.645.339	51,38%
ACTIVOS NO CORRIENTES										
ACTIVOS FIJOS										
MUEBLES Y ENSERES	650.000	650.000	0	0,00%	650.000	0	0,00%	650.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000	2.610.000	0	0,00%	2.610.000	0	0,00%	2.610.000	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	0	1.086.667	1.086.667	0,00%	2.173.333	1.086.667	100,00%	3.260.000	1.086.667	50,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000	2.173.333	(1.086.667)	0,00%	1.086.667	(1.086.667)	(50,00%)	0	(1.086.667)	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS										
Diferidos	889.999	0	(889.999)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999	0	(889.999)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999	2.173.333	(1.976.666)	(47,63%)	1.086.667	(1.086.667)	(50,00%)	0	(1.086.667)	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	4.149.999	12.135.800	7.985.801	192,43%	19.857.475	7.721.675	63,63%	28.416.148	8.568.673	43,10%
PASIVOS										
PASIVOS CORRIENTES										
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías x pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Impuesto de Renta x pagar	0	2.688.532	2.688.532	0,00%	3.537.186	848.654	31,57%	4.110.216	573.030	16,20%
IVA ANC x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA x Pagar	0	78.355	78.355	0,00%	86.074	6.718	8,57%	92.062	6.988	8,21%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	2.766.887	2.766.887	0,00%	3.622.260	855.373	30,91%	4.202.278	580.018	16,01%
PASIVOS NO CORRIENTES										
Obligaciones Financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	2.766.887	2.766.887	0,00%	3.622.260	855.373	30,91%	4.202.278	580.018	16,01%
PATRIMONIO										
Capital Social	4.149.999	4.149.999	0	0,00%	4.149.999	0	0,00%	4.149.999	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	4.697.023	4.697.023	0,00%	10.876.695	6.179.672	131,57%	18.057.484	7.180.789	66,02%
Reserva Legal Acumulada	0	521.891	521.891	0,00%	1.208.522	686.630	131,57%	2.006.387	797.865	66,02%
TOTAL PATRIMONIO	4.149.999	9.368.913	5.218.914	125,76%	16.235.216	6.866.302	73,29%	24.213.870	7.978.654	49,14%
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999	12.135.800	7.985.801	192,43%	19.857.475	7.721.675	63,63%	28.416.148	8.568.673	43,10%
	0	0			0			0		

Fuente: El autor

4.14.3 Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación.

Los activos corrientes tienen una participación vertical del 76,99% en el año 1, logrando al año 3 el máximo de participación.

Por consiguiente, en el año 1 el total de activos fijos tiene una participación de 23,01% hasta llegar al decrecimiento total. En la utilidad acumulada del año 1 se observa que hay una mínima participación de 48,47% en comparación con el año 2 del 62,42%, porque aumenta debido a la deuda financiera que se tiene a 12 meses.

4.14.4 Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación. Se argumenta por medio de la variación absoluta y relativa. En el año 1 no hubo una variación absoluta hasta el año 2, que se presenta un aumento de \$8.876.577 y una variación relativa de 122,07%; en el año 3 hubo un incremento de la absoluta por \$9.645.339 y una variación relativa de 59,73%.

La Fundación Escuela de Baile Swing Latino representa una responsabilidad óptima para el cumplimiento de la obligación financiera debido al incremento que se relaciona en este análisis

La utilidad acumulada a partir del año 2 muestra una variación absoluta de \$6.179.672 y una relativa de 134,99% y para el año 3 la variación absoluta es de 7.180.789 y la variación relativa de 66,75%

Tabla 20 Análisis vertical estado de la situación financiera con financiación.

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS								
	BALANCE INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja Bancos	0	0,00%	7.271.774	76,99%	16.148.351	93,70%	25.793.691	100,00%
Cuentas x Cobrar o Deudores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	0,00%	7.271.774	76,99%	16.148.351	93,70%	25.793.691	100,00%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
ACTIVOS FIJOS								
MUEBLES Y ENSERES	650.000	15,66%	650.000	6,88%	650.000	3,77%	650.000	2,52%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000	62,89%	2.610.000	27,63%	2.610.000	15,14%	2.610.000	10,12%
(-) Depreciación Acumulada	0	0,00%	1.086.667	11,51%	2.173.333	12,61%	3.260.000	12,64%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000	78,55%	2.173.333	23,01%	1.086.667	6,30%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS								
Difendos	889.999	21,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999	21,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999	100,00%	2.173.333	23,01%	1.086.667	6,30%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	4.149.999	100,00%	9.445.108	100,00%	17.235.018	100,00%	25.793.691	100,00%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías x pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impuesto de Renta x pagar	0	0,00%	2.620.296	27,74%	3.537.186	20,52%	4.110.216	15,93%
IVA/INC x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA X Pagar	0	0,00%	78.365	0,83%	85.074	0,49%	92.062	0,36%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	2.698.651	28,57%	3.622.260	21,02%	4.202.278	16,29%
PASIVOS NO CORRIENTES								
Obligaciones Financieras	2.489.999	60,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.489.999	60,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	2.489.999	60,00%	2.698.651	28,57%	3.622.260	21,02%	4.202.278	16,29%
PATRIMONIO								
Capital Social	1.660.000	40,00%	1.660.000	17,58%	1.660.000	9,63%	1.660.000	6,44%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	4.577.811	48,47%	10.757.483	62,42%	17.938.272	69,56%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	508.646	5,39%	1.195.276	6,94%	1.993.141	7,73%
TOTAL PATRIMONIO	1.660.000	40,00%	6.746.456	71,43%	13.612.758	78,98%	21.591.413	83,71%
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999	100,00%	9.445.108	100,00%	17.235.018	100,00%	25.793.691	100,00%
	0		0		0		0	

Fuente: El autor

Tabla 21 Análisis horizontal de la situación financiera con financiación.

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACION EN PESOS										
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES										
Caja Bancos	0	7.271.774	7.271.774	0,00%	16.148.351	8.876.577	122,07%	25.793.691	9.645.339	59,73%
Cuentas x Cobrar o Deudores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventarios	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	7.271.774	7.271.774	0,00%	16.148.351	8.876.577	122,07%	25.793.691	9.645.339	59,73%
ACTIVOS NO CORRIENTES										
ACTIVOS FIJOS										
MUEBLES Y ENSERES	650.000	650.000	0	0,00%	650.000	0	0,00%	650.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.610.000	2.610.000	0	0,00%	2.610.000	0	0,00%	2.610.000	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	0	1.086.667	1.086.667	0,00%	2.173.333	1.086.667	100,00%	3.260.000	1.086.667	50,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.260.000	2.173.333	(1.086.667)	0,00%	1.086.667	(1.086.667)	(50,00%)	0	(1.086.667)	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS										
Diferidos	889.999	0	(889.999)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	889.999	0	(889.999)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.149.999	2.173.333	(1.976.666)	0,00%	1.086.667	(1.086.667)	(50,00%)	0	(1.086.667)	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	4.149.999	9.445.108	5.295.109	0,00%	17.235.018	7.789.910	82,48%	25.793.691	8.558.673	49,66%
PASIVOS										
PASIVOS CORRIENTES										
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías x pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Intereses a las Cesantías x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Impuesto de Renta x pagar	0	2.620.296	2.620.296	0,00%	3.537.166	916.890	34,99%	4.110.216	573.030	16,20%
IVA AINC x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA X Pagar	0	78.355	78.355	0,00%	85.074	6.718	8,57%	92.062	6.988	8,21%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	2.698.651	2.698.651	0,00%	3.622.260	923.608	34,22%	4.202.278	580.018	16,01%
PASIVOS NO CORRIENTES										
Obligaciones Financieras	2.489.999	0	(2.489.999)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.489.999	0	(2.489.999)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	2.489.999	2.698.651	208.652	0,00%	3.622.260	923.608	34,22%	4.202.278	580.018	16,01%
PATRIMONIO										
Capital Social	1.660.000	1.660.000	0	0,00%	1.660.000	0	0,00%	1.660.000	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	4.577.811	4.577.811	0,00%	10.757.483	6.179.672	134,99%	17.938.272	7.180.789	66,75%
Reserva Legal Acumulada	0	508.646	508.646	0,00%	1.195.276	686.630	134,99%	1.993.141	797.865	66,75%
TOTAL PATRIMONIO	1.660.000	6.746.456	5.086.457	0,00%	13.612.758	6.866.302	101,78%	21.591.413	7.978.654	58,61%
PASIVO + PATRIMONIO	4.149.999	9.445.108	5.295.109	0,00%	17.235.018	7.789.910	82,48%	25.793.691	8.558.673	49,66%
	0	0			0			0		

Fuente: El autor

4.15 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Es el resultado porcentual de los ingresos que generó la Fundación Escuela de Baile Swing Latino teniendo en cuenta la disminución de los costos y gastos para generar una utilidad.

4.15.1 Análisis vertical del estado de resultados sin financiación. En el año 1 el 28,62% corresponde a la participación de los egresos, en el año 2 fue de 50,66% y en el año 3 de 52,39%. En cuanto a la utilidad del ejercicio que genera este análisis se observa que para el año 1 hubo una participación de 33,66%, para el año 2 de 17,36% y para el año 3 fue de 20,18%.

4.15.2 Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación.

Del año 1 al 2, en las ventas se genera un incremento en la variación absoluta de \$3.053.843 y una variación relativa 8,57%. Para el año 3 la variación absoluta es de \$3.176.528 y la relativa es de 8,21%.

El total de los egresos representa una disminución en la variación absoluta entre el año 1 y 2 por \$7.846.707 y una variación relativa de 76,97%.

Al no tener gastos diferidos en el año 3 se observa que la variación absoluta disminuye a \$617.144 y una variación relativa del 3,42%.

Por consiguiente, este análisis genera para el año 1 una utilidad negativa debido a que en ese año son más los gastos que en el año 2, en comparación al año 3 que la variación absoluta es de \$1.500.166 con una variación relativa del 16,26%.

Tabla 22 Análisis vertical estado de resultados sin financiación.

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS						
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
Ventas	35.615.995		38.669.838		41.846.366	
Descuentos	0		0		0	
Devoluciones						
VENTAS NETAS	35.615.995	100,00%	38.669.838	108,57%	41.846.366	117,49%
CMV	9.411.456	26,42%	10.218.428	28,69%	11.085.614	31,13%
UTILIDAD BRUTA	26.204.539	73,58%	28.451.410	79,88%	30.760.752	86,37%
EGRESOS						
Nomina	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos de administracion	8.139.648	22,85%	16.876.182	47,38%	17.493.153	49,12%
Gastos depreciacion	1.086.667	3,05%	1.086.667	3,05%	1.086.667	3,05%
Gastos diferidos	889.999	2,50%		0,00%		0,00%
ICA	78.355	0,22%	78.528	0,22%	78.700	0,22%
TOTAL EGRESOS	10.194.669	28,62%	18.041.376	50,66%	18.658.520	52,39%
UTILIDAD OPERACIONAL	16.009.870	44,95%	10.410.034	29,23%	12.102.232	33,98%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Gastos financieros prestamos	0	0,00%		0,00%		0,00%
Gastos financieros leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	16.009.870	44,95%	10.410.034	29,23%	12.102.232	33,98%
IMPUESTO DE RENTA	2.688.532	7,55%	3.539.412	9,94%	4.114.759	11,55%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	13.321.338	37,40%	6.870.622	19,29%	7.987.473	22,43%
RESERVA LEGAL	1.332.134	3,74%	687.062	1,93%	798.747	2,24%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.989.205	33,66%	6.183.560	17,36%	7.188.726	20,18%

Fuente: El autor

Tabla 23 Análisis horizontal estado de resultados sin financiación.

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS							
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Ventas	35.615.995	38.669.838	3.053.843	8,57%	41.846.366	3.176.528	8,21%
Descuentos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Devoluciones			0	0,00%		0	0,00%
VENTAS NETAS	35.615.995	38.669.838	3.053.843	8,57%	41.846.366	3.176.528	8,21%
CMV	9.411.456	10.218.428	806.972	8,57%	11.085.614	867.186	8,49%
UTILIDAD BRUTA	26.204.539	28.451.410	2.246.871	8,57%	30.760.752	2.309.342	8,12%
EGRESOS							
Nomina	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos de administracion	8.139.648	16.876.182	8.736.534	107,33%	17.493.153	616.971	3,66%
Gastos depreciacion	1.086.667	1.086.667	0	0,00%	1.086.667	0	0,00%
Gastos diferidos	889.999		(889.999)	(100,00%)		0	0,00%
ICA	78.355	78.528	172	0,22%	78.700	173	0,22%
TOTAL EGRESOS	10.194.669	18.041.376	7.846.707	76,97%	18.658.520	617.144	3,42%
UTILIDAD OPERACIONAL	16.009.870	10.410.034	(5.599.836)	(34,98%)	12.102.232	1.692.198	16,26%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos financieros prestamos	0		0	0,00%		0	0,00%
Gastos financieros leasing	0		0	0,00%		0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	16.009.870	10.410.034	(5.599.836)	(34,98%)	12.102.232	1.692.198	16,26%
IMPUESTO DE RENTA	2.688.532	3.539.412	850.880	31,65%	4.114.759	575.347	16,26%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	13.321.338	6.870.622	(6.450.716)	(48,42%)	7.987.473	1.116.851	16,26%
RESERVA LEGAL	1.332.134	687.062	(645.072)	(48,42%)	798.747	111.685	16,26%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.989.205	6.183.560	(5.805.644)	(48,42%)	7.188.726	1.005.166	16,26%

Fuente: El autor

4.15.3 Análisis vertical del estado de resultados con financiación. Del total de los ingresos el 51,37% del año 1 corresponde al total de los egresos, para el año 2 disminuye la participación a un 46,65% debido a que en este año no se encuentran los gastos diferidos; por último, para el año 3 la participación es de 44,59%.

El estado de resultados con financiación a pesar de tener un préstamo bancario existe una participación positiva del 12,85% como utilidad para el año 1, al año siguiente se observa un incremento al 15,99% de participación y para el año 3 17,18%.

4.15.4 Análisis horizontal del estado de resultados con financiación.

Las ventas registran las mismas variaciones del estado de resultados sin financiación.

Entre el año 1 y 2 se genera una variación absoluta negativa por \$255.717 y una variación relativa del 1,40%, debido a los gastos diferidos presentes en el año 1 y ausentes en el año 2, en cambio en el año 3 al no existir este gasto se da una variación absoluta de \$617.144 y una variación relativa de 3,42%.

La utilidad del ejercicio generada entre el año 1 y2 es mínima debido a los gastos financieros teniendo una variación absoluta de \$1.605.749 y una variación relativa de 35,08%, al año 3 a no presentarse una obligación financiera se da un incremento alto por una variación absoluta de \$1.005.166 y una variación relativa de 16,26%.

Tabla 24 Análisis vertical estado de resultados con financiación.

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS						
INGRESOS	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
Ventas	35.615.995		38.669.838		41.846.366	
Descuentos	0		0		0	
Devoluciones						
VENTAS NETAS	35.615.995	100,00%	38.669.838	100,00%	41.846.366	100,00%
CMV	9.411.456	26,42%	10.218.428	26,42%	11.085.614	26,49%
UTILIDAD BRUTA	26.204.539	73,58%	28.451.410	73,58%	30.760.752	73,51%
EGRESOS						
Nomina	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos de administracion	16.242.072	45,60%	16.876.182	43,64%	17.493.153	41,80%
Gastos depreciacion	1.086.667	3,05%	1.086.667	2,81%	1.086.667	2,60%
Gastos diferidos	889.999	2,50%		0,00%		0,00%
ICA	78.355	0,22%	78.528	0,20%	78.700	0,19%
TOTAL EGRESOS	18.297.093	51,37%	18.041.376	46,65%	18.658.520	44,59%
UTILIDAD OPERACIONAL	7.907.446	22,20%	10.410.034	26,92%	12.102.232	28,92%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Gastos financieros prestamos	200.693	0,56%		0,00%		0,00%
Gastos financieros leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	200.693	0,56%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	7.706.753	21,64%	10.410.034	26,92%	12.102.232	28,92%
IMPUESTO DE RENTA	2.620.296	7,36%	3.539.412	9,15%	4.114.759	9,83%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	5.086.457	14,28%	6.870.622	17,77%	7.987.473	19,09%
RESERVA LEGAL	508.646	1,43%	687.062	1,78%	798.747	1,91%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.577.811	12,85%	6.183.560	15,99%	7.188.726	17,18%

Fuente: El autor

Tabla 25 Análisis horizontal estado de resultados con financiación.

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS							
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Ventas	35.615.995	38.669.838	3.053.843	8,57%	41.846.366	3.176.528	8,21%
Descuentos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Devoluciones			0	0,00%		0	0,00%
VENTAS NETAS	35.615.995	38.669.838	3.053.843	8,57%	41.846.366	3.176.528	8,21%
CMV	9.411.456	10.218.428	806.972	8,57%	11.085.614	867.186	8,49%
UTILIDAD BRUTA	26.204.539	28.451.410	2.246.871	8,57%	30.760.752	2.309.342	8,12%
EGRESOS							
Nomina	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos de administracion	16.242.072	16.876.182	634.110	3,90%	17.493.153	616.971	3,66%
Gastos depreciacion	1.086.667	1.086.667	0	0,00%	1.086.667	0	0,00%
Gastos diferidos	889.999		(889.999)	(100,00%)		0	0,00%
ICA	78.355	78.528	172	0,22%	78.700	173	0,22%
TOTAL EGRESOS	18.297.093	18.041.376	(255.717)	(1,40%)	18.658.520	617.144	3,42%
UTILIDAD OPERACIONAL	7.907.446	10.410.034	2.502.588	31,65%	12.102.232	1.692.198	16,26%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos financieros prestamos	200.693		(200.693)	(100,00%)		0	0,00%
Gastos financieros leasing	0		0	0,00%		0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	200.693	0	(200.693)	(100,00%)	0	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	7.706.753	10.410.034	2.703.281	35,08%	12.102.232	1.692.198	16,26%
IMPUESTO DE RENTA	2.620.296	3.539.412	919.116	35,08%	4.114.759	575.347	16,26%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	5.086.457	6.870.622	1.784.166	35,08%	7.987.473	1.116.851	16,26%
RESERVA LEGAL	508.646	687.062	178.417	35,08%	798.747	111.685	16,26%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.577.811	6.183.560	1.605.749	35,08%	7.188.726	1.005.166	16,26%

Fuente: El autor

4.16 RAZONES FINANCIERAS

4.16.1 Razones financieras sin financiación. Se tienen los siguientes análisis:

- **Capital de trabajo:** Es la inversión de una empresa en Activos a Corto Plazo (Efectivo, Valores Negociables, Cuentas por Cobrar e Inventario) (Monografías, 2009). El año 1 arrojó un valor de 7.195.580, el año 2 de 15.148.549 y el año tres fue de 24.213.870; de acuerdo a esto se puede decir que para los tres años el proyecto dispone de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones propuestas.

- **Razón corriente:** La razón corriente permite conocer la capacidad que tiene la Fundación para cumplir con sus obligaciones. Cada año la razón corriente es mayor, lo que indica que la Fundación tiene capacidad de pago. En el año 1 la razón corriente es de 3,60, en el año 2 es de 5,18, mientras que en el año 3 es de 6,76.
- **Prueba ácida:** Es un indicador que permite conocer la disponibilidad de la Fundación para el pago de deudas a corto plazo. Mirando los resultados, estos son mayores a uno desde el primer año, para lo cual se deduce que la Fundación tiene liquidez para pagar deudas a corto plazo.
- **Endeudamiento:** Es el nivel de capacidad de endeudamiento, determinado sobre los ingresos. Para el primer año la Fundación presenta un endeudamiento medio, del 22,80% decreciendo para el segundo y tercer año.
- **Rendimiento sobre activos:** Indica el porcentaje de desempeño respecto a los activos. La Fundación en el primer año tuvo un porcentaje alto, del 43,00% y para el segundo y tercer año decreció paulatinamente.
- **Rendimiento sobre el patrimonio:** Es la tasa de rendimiento, que obtiene el propietario respecto a sus inversiones. En el primer año hay un porcentaje de utilidad alto, del 43,00% sin embargo para el segundo y tercer año fue decreciendo el porcentaje de rendimiento
- **Margen bruto:** Es el beneficio directo que se obtiene por un bien o servicio, se calcula como un porcentaje sobre las ventas, además, es la diferencia del precio de un producto y su costo de producción. En el primer año la utilidad de la Fundación es de 73,58%, para el segundo fue constante y en el tercer año decreció, pero no significativamente (Economipedia, 2015)

- **Margen operacional:** Mide el rendimiento de los activos operacionales de una empresa en el desarrollo de su objeto social y debe compararse con el costo ponderado de capital a la hora de evaluar cuál es la verdadera rentabilidad (Entreprenur, 2010). De acuerdo a lo anterior, se evalúa la rentabilidad de la Fundación así: para el primer año la utilidad es de 22,20%, para el segundo año es de 26,90% y para el tercero es de 28,89% lo que indica que fue creciendo a partir del primer año.
- **Margen neto:** Es un indicador que corresponde al beneficio neto después de los impuestos, cuanto más elevado sea, más preparada estará la Fundación para transformar sus ingresos (Finanzas, s.f.).

Teniendo en cuenta el concepto anterior y los resultados de la tabla se concluye que para el primer año hay un margen de beneficio para el proyecto del 14,65%, porcentaje que aumentó para los dos siguientes años.

Tabla 26 Razones financieras para estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital neto de trabajo	7.195.580	15.148.549	24.213.870
Razon corriente	3,60	5,18	6,76
Prueba Acida	3,60	5,18	6,76
Endeudamiento	22,80%	18,24%	14,79%
Rendimiento sobre Activos	43,00%	34,58%	28,08%
Rendimiento sobre Patrimonio	43,00%	34,58%	28,08%
Margen Bruto	73,58%	73,58%	73,51%
Margen Operacional	22,20%	26,90%	28,89%
Marge Neto	14,65%	17,76%	19,07%
Dias del Año	365		

Fuente: El autor

4.16.2 Razones financieras con financiación: Se plantean los siguientes análisis:

- **Capital de trabajo neto:** en el primer año el capital de trabajo neto fue de 4.573.123, para el segundo año tuvo un incremento en un 47% quedando en 12.526.092 y el tercer año presento un aumento en más del 50%.
- **Razón corriente:** La Fundación tiene capacidad para cumplir sus obligaciones financieras a corto y mediano plazo.
- **Prueba acida:** Swing Latino genera utilidades que le permiten responder con las deudas adquiridas, desde el primer año.
- **Endeudamiento:** en el primer año se refleja en porcentaje igual a 28,57%, en el segundo año equivale a 21,02% y para el tercer año es de 16,29%. De lo anterior se concluye que a partir del primer año crece el nivel de endeudamiento en cuanto a sus ingresos
- **Rendimiento sobre activos:** a partir del primer año los activos generan utilidades de 53,85%, pero en los dos años siguientes este indicador disminuye porcentualmente.
- **Rendimiento sobre el patrimonio:** la rentabilidad en el patrimonio para el primer año fue de 53,85%, lo que indica que fue alta en comparación con los dos años siguientes en donde decreció porcentualmente la utilidad
- **Margen bruto:** los beneficios que genera el proyecto durante los tres años se mantienen relativamente constantes, son mayores al 50%. En el primer año el beneficio es de 73,58%.
- **Margen operacional:** se observa que la ejecución de la estrategia de solución genera beneficios económicos en un rango de 22% y 29%. Se reflejó que tuvo un nivel de crecimiento en un 10% a partir del segundo año.
- **Margen neto:** según los resultados de la tabla, en el primer año la Fundación genero ganancias del 14,28%, en el segundo año de 17,76% y para el tercer año de 19,07%.

Tabla 27 Razones financieras para estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital neto de trabajo	4.573.123	12.526.092	21.591.413
Razon corriente	2,69	4,46	6,14
Prueba Acida	2,69	4,46	6,14
Endeudamiento	28,57%	21,02%	16,29%
Rendimiento sobre Activos	53,85%	39,84%	30,93%
Rendimiento sobre Patrimonio	53,85%	39,84%	30,93%
Margen Bruto	73,58%	73,58%	73,51%
Margen Operacional	22,20%	26,90%	28,89%
Marge Neto	14,28%	17,76%	19,07%
Dias del Año	365		

Fuente: El autor

4.17 PUNTO DE EQUILIBRIO EN SERVICIOS

En el punto de equilibrio se igualan los ingresos con los costos, es decir que es el punto justo en el que una empresa comienza a cubrir sus costes. Por ello, si se incrementa sus ventas, ubicándose por encima del punto de equilibrio, empezará a percibir un beneficio positivo, en cambio si las ventas se sitúan por debajo de este punto de equilibrio, se hablaría de pérdidas (Emprendepyme, 2016).

Po consiguiente la Fundación Escuela de Baile Swing Latino para lograr que sus ingresos se igualen a sus costos deben tener una venta mínima mensual de 7 servicios.

Tabla 28 Punto de equilibrio en servicios

PUNTO DE EQUILIBRIO EN SERVICIOS															
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ER SIN FINANCIACION	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	83	89	98
ER CON FINANCIACION	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	86	89	98

Fuente: El autor

4.18 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se puede observar que el proyecto al disminuir el margen en su flujo de caja por un 94,50% pasa a ser inviable para la Fundación Escuela de Baile Swing Latino.

Tabla 29 Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
DISMINUCION EN MARGEN BRUTO EN 94,50%				
	FLUJO DE CAJA SF		FLUJO DE CAJA CF	
	ORIGINAL	MODIFICADO	ORIGINAL	MODIFICADO
VPN (\$)	17.411.997	(197.687)	17.619.505	(41.514)
TIR (%)	226,78%	12,74%	453,61%	14,54%
B/C (VECES)	5,20	0,95	11,61	0,97

Fuente: El autor

CONCLUSIONES

Según el proceso de observación y análisis realizado actualmente a la Fundación Escuela de Baile Swing Latino se concluyó que aún cuenta con una inadecuada estructura organizacional porque no desarrollo totalmente el plan de mejoramiento planteado en el proyecto anterior, el cual consistió en elaborar manuales de funciones para cada cargo, además, de la reestructuración del organigrama.

El plan estratégico que se modificó brinda una mejor organización empresarial, a partir de la contratación de una persona encargada de realizar la reestructuración del organigrama, la elaboración de manuales de funciones simples y descripciones de cargo, para permitir e identificar claramente el nivel jerárquico de la Fundación para el desarrollo adecuado de sus actividades.

El análisis financiero que se realizó para determinar la viabilidad del plan de mejoramiento enfocado en la estructura organizacional, da como resultado una utilidad neta positiva con financiación y sin financiación de los procesos obligatorios para cubrir la inversión con necesaria al momento de desarrollar el proyecto eficazmente en Swing Latino.

RECOMENDACIONES

La Fundación Escuela de Baile Swing Latino debe aplicar el plan de mejoramiento propuesto, con el fin de obtener cambios positivos en la estructura organizacional.

Se recomienda la contratación de una persona por seis meses con un contrato de honorarios la cual se encargará de realizar los manuales de funciones, brindar explicación por medio de la definición de los tipos de estructura organizacional existente y la modificación del organigrama dando a conocer estos procesos cada uno de los trabajadores de la fundación.

Incorporar el organigrama reestructurado, para que de esta manera la jerarquía de la Fundación quede definida; acorde con los cargos actuales.

Por último, se recomienda a Swing Latino que al momento de financiar el proyecto se tengan en cuenta los procesos y entidades bancarias propuestas, debido a que con ellas se obtiene mayor rentabilidad y posibilidad de aplicar el plan de mejoramiento a la estructura organizacional.

REFERENCIAS

- ABC Finanzas. *¿Qué es el flujo de caja?* Recuperado 23 de Septiembre de 2017, a partir de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-el-flujo-de-caja>
- Anónimo. (s.f). *Código sustantivo del trabajo*. Recuperado de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DE%20TRABAJO%20concordado.pdf>
- Avila, M. A. (2014). *Diseño de un manual de funciones de la empresa Fundación Ser*. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2191/1/DISE%C3%91O%20DEL%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20FUNDACION%20SER%20.pdf>
- Bachenheimer, H. (s.f.). *Análisis de cargos*. Recuperado de http://drupal.puj.edu.co/files/oi119_herman_0.pdf
- Cámara de comercio de Bogotá. (2017). *Fundaciones, asociaciones y corporaciones*. Recuperado a partir de <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>
- Cantón, P. C. (2011). *Administración I Código 451*. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/424/1/GE0451%20Administraci%C3%B3n%20I%20-%202011%20-%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas.pdf>
- Castellanos, C. *El empresario.mx*. Recuperado 22 de Febrero de 2010, a partir de <http://www.elempresario.mx/centro-soluciones/cuentas-buena-estructura-organizacional>

Castro, E. P. *Matriz de política direccional*. Recuperado 7 de Noviembre de 2017, a partir de Depósito de investigación Universidad de Sevilla:
<http://hdl.handle.net/11441/40898>

Confederación Colombiana de ONG. (Agosto de 2016). *ESAL*. Recuperado de Lo que hay que saber de las entidades si ánimo de lucro:
http://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Recuperado de
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

DANE. *Encuesta de consumo cultural (ECC)*. Recuperado 9 de Noviembre de 2016, a partir de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>

Dueñas, F. C. *Los niveles de gestión en una organización*. Recuperado 6 de Febrero de 2014, a partir de Ascendo.Blog: <http://blog.acsendo.com/los-niveles-de-gestion-en-una-organizacion/>

Economipedia. (2015). *Margen bruto*. Recuperado a partir de
<http://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html>

Emprendepyme. (2016). *¿Qué es el punto de equilibrio?* Recuperado a partir de
<https://www.emprendepyme.net/que-es-el-punto-de-equilibrio.html>

Emprendepyme. (2016). *Estado de resultados*. Recuperado a partir de
Emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html>

- Emprendepyme. (2016). *Importancia del organigrama de la empresa*. Recuperado a partir de Emprendepyme.net:
<https://www.emprendepyme.net/importancia-del-organigrama-de-la-empresa.html>
- Emprendimiento estratégico. *Matriz FODA online*. Recuperado 16 de Septiembre de 2018, a partir de
<http://www.ricardobarona.com/emprendimiento/dofa.html#>
- Empresariados. (11 de Noviembre de 2011). *Causas de la falta de motivación*. Recuperado a partir de <https://empresariados.com/causas-de-la-falta-de-motivacion/>
- Enciclopedia financiera. (s.f.). Recuperado a partir de
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/tipos-de-estructura-organizacional.htm>
- Encolombia. (s.f.). *Libro cuarto: Titulo I, definiciones*. Recuperado a partir de
<https://encolombia.com/derecho/codigos/civil-colombiano/codcivillibro4-t1/>
- Entrepreneur. *Mide la rentabilidad de tu empresa*. Recuperado 11 de Octubre de 2010, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/263733>
- Escuela politecnica nacional. (2016). *Facultad de ciencias administrativas*. Recuperado a partir de Lineas de investigacion:
<https://fca.epn.edu.ec/index.php/fca/departamentos/depca/lneas-de-investigacion-depca>
- Finanzas. (s.f.). *Margen neto*. Recuperado a partir de <http://wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2013C01057>
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. Recuperado de <https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>

- Garrido, I. *HRTRENDS By Infoempleo*. Recuperado 24 de Noviembre de 2017, a partir de El modelo mintzberg, una organización estructurada en la empresa: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/modelo-mintzberg-una-organizacion-estructurada-la-empresa/>
- Gerencie.com. *Contrato de prestación de servicio*. Recuperado 25 de Abril de 2018, a partir de <https://www.gerencie.com/contrato-de-servicios.html>
- Gómez, H. S. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa*. Medellín: Fondo editorial Cátedra Maria cano.
- Google maps. (2018). *Ubicación Fundación escuela de baile swing latino*. Recuperado a partir de <https://www.google.com/maps/place/ESCUELA+DE+BAILE+Swing+Latino+FUNDACION/@3.4290577,-76.5401293,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e30a69a02b77f09:0x87a06b02e01012d2!8m2!3d3.4290523!4d-76.5379406>
- Hernandez, A., Lasprilla, A., & Morales, K. (2017). *Plan de mejoramiento para la estructura organizacional de la Fundación Escuela de Baile Swing Latino en la ciudad de Cali*. Cali.
- Hill, B. (2017). *La Voz de Houston*. Recuperado a partir de <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Mesía, J. A. Recuperado 14 de Febrero de 2014, a partir de La matriz BCG, su importancia, su estructura y desarrollo: https://www.researchgate.net/publication/260184144_La_Matriz_BCG_su_importancia_su_Estructura_y_Desarrollo_-_Jose_Arias

Meza, M. L. (s.f). *Metodología para la elaboración de manuales administrativos*. Recuperado de http://xalapa.gob.mx/wp-content/uploads/2011/02/metodologiaElaboracion_manualesAdmon.pdf

MinCultura. *Mincultura y el DANE revelan los avances económicos del sector cultural*. Recuperado 4 de Agosto de 2017, a partir de MinCultura: <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/MinCultura-y-el-Dane-revelan-los-avances-econ%C3%B3micos-del-sector-cultural.aspx>

Monografias. (2009). *Fundamentos teóricos y conceptuales sobre el estudio del capital de trabajo neto*. Recuperado a partir de <https://www.monografias.com/trabajos69/fundamentos-teoricos-capital-trabajo-neto/fundamentos-teoricos-capital-trabajo-neto2.shtml>

R., J. C. (Octubre de 2015). *Boe Legislación Consolidada*. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25180-consolidado.pdf>

Rubatscher, C. d. *Las 8 causas del conflicto en el entorno laboral según Bell y Hart*. Recuperado 17 de Octubre de 2015, a partir de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/las-8-causas-de-conflicto-en-el-entorno-laboral-segun-bell-y-hart/>

Ruiz, M. S., & Jorge, J. V. (Enero de 2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado de Inter-Ponce: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Sanchez, G. G. (2012). *"Manual de funciones"*. Recuperado de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definici3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Schlemenson, A. (1988). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal*.

Recuperado de

<https://institucionalpsicoanalitica.files.wordpress.com/2014/07/schlemenson-cap-2.pdf>

UNESCO. (Noviembre de 2017). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo*. Recuperado de

https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_iucd_-_colombia_0_1.pdf

US Virtual Empleo. *perfil personal y objetivo profesional*. Recuperado 28 de Abril de 2015, a partir de <http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/>

Vasquez, M. *SlideShare*. Recuperado 1 de Octubre de 2009, a partir de

<https://es.slideshare.net/eltrbxhiigh/estructura-organizacional-2106073>

Weber, M. (s.f.). *"Teoría de la burocracia en la administración"*. Recuperado de Wikispaces:

<https://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Generalidades+Teoria+de+la+Burocracia.pdf>