



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

PROYECTO LÍDER

ESTRUCTURA DE COSTOS APLICADA A LA ASOCIACIÓN FUTURO PARA TODOS
PARA MITIGAR DÉFICIT FINANCIERO

JOSÉ LUIS MORALES DEVIA

TUTOR:

JAIME ALEXANDER VILLAMIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, 24 DE MAYO DE 2017

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo.....	6
2. Descripción de la Asociación.....	8
3. Diagnóstico de la Asociación.....	9
3.1. Matriz DOFA.....	9
3.2. DOFA estratégico.....	12
3.3. Árbol de problemas.....	13
4. Planteamiento del problema.....	15
5. Antecedentes.....	16
6. Justificación.....	19
7. Objetivos.....	21
7.1. Objetivo general.....	21
7.2. Objetivos específicos.....	21
7.3. Metas.....	21
7.4. Indicadores.....	21
8. Marco teórico y conceptual.....	22
8.1. Marco teórico.....	22
8.2. Marco conceptual.....	23
9. Metodología.....	24
10. Resultados.....	25
10.1. Identificación de costos.....	25
10.1.1. Identificación de costos fijos.....	27

10.1.2. Identificación de costos variables.....	28
10.2. Margen de contribución.....	28
10.3. Estrategia para mitigar el déficit financiero actual de la Asociación Futuro para Todos.	30
10.3.1 Fuentes de financiamiento.....	32
11. Conclusiones.....	34
12. Recomendaciones.....	35
13. Referencias.....	37
14. Anexos.....	39
Anexo 1. Cronograma de actividades.....	39
Anexo 2. Carta aval del tutor.....	40
Anexo 3. Certificación Asociación Futuro Para Todos y carta de confidencialidad.....	41
Anexo 4. Matriz final de desempeño.....	45
Anexo 5. Ingresos gestionados por las organizaciones nacionales más representativas del país, 2007 -2009.....	47
Anexo 6. Cálculo de carga prestacional de AFPT.....	48
Anexo 7. Calculo de punto de equilibrio y margen de contribución con costos actuales.....	49
Anexo 8. Calculo de punto de equilibrio y margen de contribución con costos mínimos legales.....	50
Anexo 9. Certificado corrector de estilo.....	51

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz DOFA</i>	9
Tabla 2. <i>DOFA estratégico</i>	12
Tabla 3. <i>Costos actuales Asociación Futuro Para Todos</i>	26
Tabla 4. <i>Costos mínimos Asociación Futuro Para Todos</i>	27
Tabla 5. <i>Margen de contribución y punto de equilibrio (PE) con costos actuales</i>	29
Tabla 6. <i>Margen de contribución y punto de equilibrio (PE) con costos mínimos legales</i>	30
Tabla 7. <i>Proyección con incremento en precio unitario y margen de contribución</i>	31
Tabla 8. <i>Proyección con incremento en precio unitario, margen de contribución y PE</i>	31

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	14
---	----

1. Resumen ejecutivo

Este trabajo es el resultado del análisis realizado en la Asociación Futuro para Todos, una entidad sin ánimo de lucro que tiene como fin apoyar la formación de personas en condición de discapacidad cognitiva a través de una formación integral para mejorar su calidad de vida.

Actualmente la entidad tiene un déficit económico debido a factores como ingresos bajos, ausencia en la identificación de costos, obligaciones financieras, disminución de personas que hacen uso de los servicios de la asociación, entre otros. Adicionalmente, la entidad tiene dificultades en talento humano e inversión; lo que impide que esta entidad pueda generar excedentes y ponga en peligro su sostenibilidad. Con base en esto, se formula la siguiente pregunta problema:

¿Cuál puede ser una estructura de costos para la Asociación Futuro Para Todos con el fin de mitigar el déficit para el año 2018?

Para poder responder a esta pregunta se desarrolló un objetivo general y tres específicos para poder analizar la información requerida con el fin de elaborar la estructura de costos más adecuada para esta entidad. Para ello, este trabajo se basó en la teoría de costos tradicional para poder identificar los costos fijos y variables con el objeto de hallar el margen de contribución y poder establecer el punto de equilibrio.

La metodología usada en este trabajo fue de tipo cuantitativo explicativo, por lo que inicialmente se revisó toda la información de fuentes primarias para realizar un análisis de contenido y categorizar cada uno de los costos que se fueron identificando. Posteriormente, se usaron formulas financieras para calcular los costos variables, margen de contribución y punto de equilibrio para poder realizar una estrategia que aplique a la entidad.

De acuerdo a lo anterior, se pudo determinar que los costos fijos de la asociación son de \$6.849.938, esto teniendo como premisa que la entidad no debe omitir ningún tipo de rubro legal, es por esto que en este valor se contemplaron costos asociados con arrendamientos y salarios con carga mínima prestacional, costos en los que la asociación no incurre actualmente. Ahora bien, el costo variable unitario fue calculado en \$ 14.327 y el ingreso promedio por beneficiario es de \$111.515. Con base en esto se contemplaron dos escenarios para la entidad con variaciones únicamente en el ingreso promedio unitario, el margen de contribución y el punto de equilibrio, el primer escenario se calculó con un ingreso promedio unitario de \$ 265.000, un margen de contribución de \$ 250.673 y un punto de equilibrio de 28 personas, para el segundo escenario se calculó con un ingreso promedio unitario de \$ 170.000, un margen de contribución de \$ 155.673 y un punto de equilibrio de 45 personas.

En conclusión, fueron elaborados dos escenarios que permiten evidenciar una estructura adecuada de costos que le permitirá a la entidad eliminar o mitigar su déficit actual para empezar a percibir excedentes y de esta manera se genere una sostenibilidad organizacional. Ahora bien, evidentemente se contemplaron incrementos en el ingreso promedio unitario; por lo que la asociación debe generar un flujo de ingreso adicional para poder apalancar su margen de contribución, lo anterior sin llegar a afectar o incrementar el valor de las pensiones de los beneficiarios de la entidad.

Como recomendación, es importante que la Asociación Futuro Para Todos realice todos los procesos necesarios para que sea reconocida ante la Cámara de Comercio como ESAL, de esta manera podrá a empezar a establecer alianzas estratégicas que le permitan cumplir su estrategia misional e impulse su sostenibilidad gracias a los beneficios que puede llegar a tener si se vincula con el sector privado.

2. Descripción de la Asociación

Asociación un Futuro Para Todos es una entidad sin ánimo de lucro (en adelante ESAL¹) que busca aportar al desarrollo integral de personas con discapacidad cognitiva, esto gracias a los diferentes programas de formación que tiene la institución que ayudan a formar y a facilitar el aprendizaje de las personas que asisten a esta entidad.

Asofuturo para Todos tiene una trayectoria de más de 11 años, la cual ha sido encabezada por la directora Ana Cecilia Ramos, persona que ha gestionado y administrado esta institución logrando alianzas estratégicas como la conseguida con el Banco de Alimentos para la expansión y sostenibilidad de la misma.

Gracias a esto, Asofuturo Para Todos ha logrado el reconocimiento de toda la comunidad de la localidad de Bosa, dando no solo una solución a una problemática latente en estratos bajos, sino que también fomenta el desarrollo integral de personas en condición de discapacidad.

Los principales ingresos de esta institución se basan en tarifas mensuales por persona que asumen generalmente los familiares, el valor del pago mensual se estipula con un estudio socioeconómico que permite identificar los ingresos del núcleo familiar y de esta manera se asigna un valor justo que puedan pagar. No obstante, la institución también cuenta con personas por las cuales no se recibe ningún ingreso, debido a la dificultad de los familiares para asumir algún costo.

Debido a esto, Asofuturo Para Todos creó el Plan Padrinos, una estrategia que busca involucrar a personas para que aporten económicamente a la formación y el progreso de esta comunidad, de esta manera se podrían solventar los gastos que se deben asumir por cada una de

¹ ESAL: Entidad sin ánimo de lucro. Las Esal son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros. (Decretos 2150 de 1995 y 427 de 1996 y Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio). (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013, p. 1)

las personas que asisten diariamente a esta institución. No obstante, esta iniciativa no ha tenido mucha acogida y los problemas financieros son cada vez mayores.

3. Diagnóstico de la Asociación

3.1. Matriz DOFA

Con el objetivo de tener un panorama real sobre la situación actual de la Asociación un Futuro Para Todos se realizó una matriz DOFA (Tabla 1) para identificar los aspectos positivos o negativos que tiene esta entidad, también permitirá esclarecer cuáles son aquellas amenazas u oportunidades para poder plantear un problema, de esta manera se puede establecer una estrategia a tratar que permita el crecimiento de esta institución. La matriz DOFA se elaboró teniendo en cuenta el nivel de criticidad de cada uno de los elementos de acuerdo a las prioridades que tiene establecidas Asofuturo Para Todos dentro de su plan estratégico alineado con las necesidades actuales que presentan.

Vale la pena destacar que para la realización de esta matriz se recolectó información que fue suministrada por la Sra. Ana Cecilia Ramos, representante legal, también gracias a diferentes videos que se encuentran publicados en YouTube se logró tener una percepción sobre algunos temas y finalmente a través del método de observación se pudieron evaluar algunos ámbitos como las instalaciones y la calidad de las mismas

Tabla 1. *Matriz DOFA*

Matriz DOFA	
Fortalezas	Debilidades
1. La institución cuenta con una infraestructura adecuada (aulas, enfermería, buena iluminación, baños)	1. Déficit de \$ 4.840.980 para el año 2016 ² debido a los bajos ingresos y altos costos por estudiante lo que

² El valor del déficit actual fue proporcionado por la Asociación Futuro Para Todos a través de documentos confidenciales como estados financieros y registros contables.

para la atención de las personas que se encuentran en este lugar a excepción de la ausencia de un aula de informática, tampoco tienen rampas de acceso para personas con sillas de ruedas.

2. Las instalaciones se encuentran en óptimas condiciones sanitarias para desarrollar actividades pedagógicas.

3. La directora y representante legal tiene formación en educación especial por lo que cuenta con amplios criterios de selección para tener el personal adecuado en la institución.

4. Cuenta con el apoyo del Banco de Alimentos como aliado estratégico, lo que ha permitido subsanar gastos de alimentación de Asofuturo para todos, adicionalmente gracias a este apoyo se creó el Plan Tejiendo Comunidad que permite la adquisición de productos de la canasta familiar a un costo muy por debajo del mercado a personas de estratos bajos.

5. Asofuturo para todos está fortaleciendo su plan de expansión gracias a una estrategia de marketing digital por redes sociales que permite comunicar sus logros alcanzados y dar a conocer su labor.

6. Fortalecimiento administrativo y de talento humano de la entidad debido a vínculos con universidades lo que permite el crecimiento de la institución

pone en peligro la sostenibilidad de la institución.

2. Falta de identificación de costos para crear estrategias de sostenibilidad presupuestal.

3. Continuidad de la institución debido a litigios por predio en el que se encuentran ubicados, ya que actualmente no está esclarecido a quién pertenece legalmente este edificio.

4. Falta personal profesional en las áreas de fonoaudiología y fisioterapia.

5. Carencia de material lúdico para realizar actividades que refuercen el aprendizaje artístico o vocacional.

6. Ausencia de un aula de informática esto apoyaría el aprendizaje gracias al acceso a nuevas tecnologías.

7. Faltan rampas para el acceso de personas en silla de ruedas esto impacta negativamente en las personas que puedan hacer uso de los servicios de la asociación.

8. En algunos casos las personas con discapacidad cognitiva provienen de estratos bajos, por lo cual la asociación debe subsidiar los costos que generan estas personas a la entidad.

9.

Oportunidades

Amenazas

1. Cada año más universidades incluyen la práctica social para tener un entendimiento de las situaciones favorables o desfavorables en este ámbito, por lo que se pueden lograr más conexiones para poder fortalecer la institución en diferentes áreas como la administrativa o la pedagógica.

2. La Secretaria de Integración Social tiene programas para dar a conocer los más de 400 cupos que hay disponibles para atender a personas con discapacidad cognitiva (La FM, 2017).

3. Actualmente el Ministerio de Educación Nacional apoya y reconoce aquellas entidades que buscan la formación y el desarrollo de personas con discapacidad cognitiva, por ello brinda orientaciones pedagógicas con el fin de ofrecer una formación adecuada para esta población.

4. Hoy en día hay diferentes campañas realizadas por las entidades promotoras de salud o las cajas de compensación familiar que promueven la importancia de la formación integral para las personas con discapacidad cognitiva y de qué manera influye esto en la calidad de vida de estas personas.

1. Según el último informe de calidad de vida publicado por “Bogotá cómo vamos” los casos de hurto en la localidad de Bosa han venido aumentando en los últimos 4 años, pasando de 986 en el 2012 a 1075 en el 2015, lo que puede desincentivar a las personas de localidades cercanas en utilizar los servicios de la fundación (Bogotá cómo vamos, 2016).

2. Durante el año 2016 el 55% de los habitantes de la localidad de Bosa manifestaron que los tiempos de desplazamientos hacia sus hogares aumentaron, esto puede impactar negativamente en el interés que tengan diferentes personas de localidades cercanas que estén interesadas en utilizar los servicios de Asofuturo para Todos (Ipsos, 2016).

3. Gran parte de la comunidad desconoce cómo se debe manejar una persona con discapacidad cognitiva o a dónde debe acudir y tampoco hay un interés significativo en ello.

4. Ausencia de conciencia social para el reconocimiento de las habilidades y competencias de las personas con discapacidad cognitiva, esto se ve reflejado en la dificultad para que una persona en esta condición pueda conseguir trabajo.

Fuente: elaboración propia

De la anterior matriz se puede evidenciar que existen dos debilidades importantes a tratar que son el déficit que actualmente presenta Asofuturo Para Todos y la falta de un correcto análisis de costos. Estos dos factores son muy importantes a tratar debido a que ponen en peligro la sostenibilidad y continuidad de la institución.

3.2. DOFA estratégico

Con base en la matriz previamente realizada se realizaron diferentes estrategias (Tabla 2) a partir de la relación de diferentes variables que permitan a la Asociación Futuro Para Todos tomar acciones que incidan positivamente en su crecimiento organizacional aprovechando los distintos escenarios que actualmente tiene esta entidad.

Tabla 2. *DOFA estratégico*

Variables	Estrategias FO
F6 / O1	Aprovechar el interés que tienen las universidades en incluir dentro de su desarrollo académico la práctica social para tener talento humano de calidad que permita fortalecer el desarrollo de la asociación por medio del aporte de diferentes estudiantes de diferentes ramas de especialización.
F3 / O3	Fortalecer la formación académica gracias a las orientaciones que ofrece el Ministerio de Educación Nacional, de esta manera la directora podrá transmitir el conocimiento recibido a todos los miembros de la entidad.
F5 / O4	Generar una campaña que vaya ligada a las comunicaciones realizadas por las entidades promotoras de salud acerca de la importancia de la formación a personas con discapacidad cognitiva, esto generará una mayor expansión y oportunidad de crecimiento para Asofuturo Para Todos.
Variables	Estrategias FA
F3 / A3	Comunicar la importancia de la formación integral para las personas con discapacidad cognitiva, de esta manera se puede concientizar a la comunidad que el desarrollo integral de esta población es fundamental para mejorar significativamente su calidad de vida.
F4 / A1	Informar sobre la trayectoria y logros importantes de la fundación haciendo hincapié en los resultados positivos que se han tenido frente a la comunidad con el objetivo de que las localidades cercanas reconozcan el aporte tan importante que ha tenido la asociación a la comunidad de Bosa.
Variables	Estrategias DO

<p>D1 – D2 – D3 – D4 / O1</p> <p>Variables D4 / A3</p>	<p>Aprovechar las alianzas estratégicas que se tienen con universidades que tienen certificación de alta calidad para poder subsanar algunas problemáticas de la entidad en temas administrativos y financieros para que la entidad tenga continuidad a futuro.</p> <p>Estrategias DA</p> <p>Vincular el personal necesario que se encargue de fortalecer las especialidades críticas en educación especial a través de una alianza con el SENA.</p>
---	---

Fuente: elaboración propia.

3.3. Árbol de problemas

Para poder esclarecer el problema principal que presenta Asofuturo Para Todos se elaboró el siguiente árbol de problemas³ (Figura 1) que permite identificar cuáles son las causas que están generando este incidente y las consecuencias a futuro que pueden ocasionar si no se genera una acción correctiva. Para la elaboración de esta herramienta diagnóstico se tuvo en cuenta la prioridad de cada uno de los problemas identificados y se estableció cuál era el más importante que de continuar sin un plan de acción efectivo llevarían al cierre de esta entidad.

³ El proceso de análisis es iterativo y retroalimentado: siempre es posible incorporar nuevas alternativas o integrar aquellas complementarias. El resultado de esta etapa es un buen conocimiento del problema y el planteamiento de alternativas consideradas factibles. Si aparecen causas (alternativas) fuera del ámbito de acción se comunican a los responsables. El siguiente paso consistirá en dimensionar y especificar todos los aspectos de cada alternativa (CEPAL, 2017).

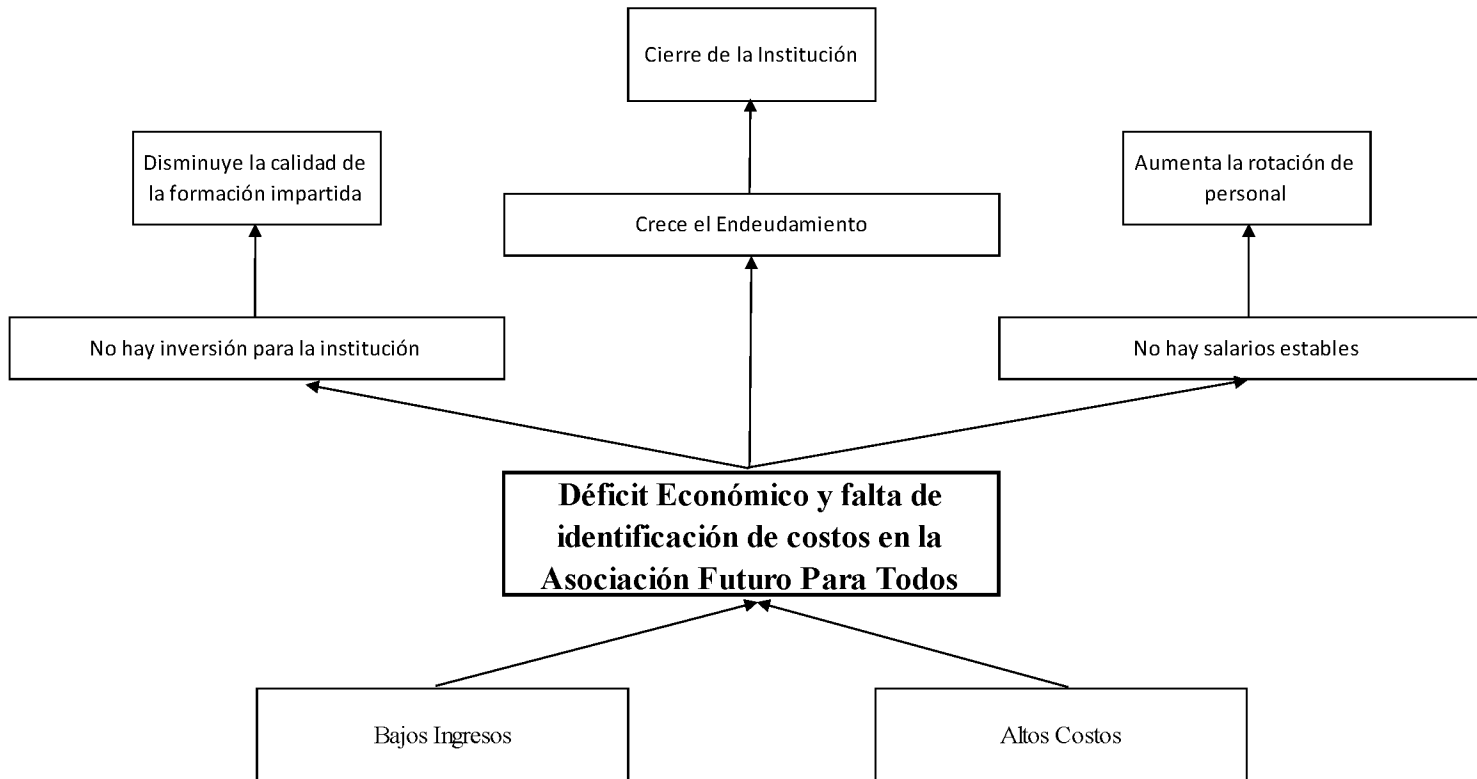


Figura 1. Árbol de problemas

Fuente: elaboración propia

- Nota: el diagnóstico se socializó con la Sra. Ana Cecilia Ramos, quién estableció que efectivamente el principal problema de la Asociación Futuro Para Todos es el déficit financiero y la falta de identificación de costos que actualmente presenta.

4. Planteamiento del problema

De acuerdo al análisis realizado a la Figura 1 se puede observar que existe un problema latente relacionado con el déficit financiero que está presente en Asofuturo Para Todos, adicionalmente no se cuenta con un análisis de costos que le permita administrar y gestionar de una manera efectiva los recursos que tiene la institución.

Evidentemente esto impacta negativamente en las proyecciones que la institución pueda llegar a plantearse, ya que no se cuenta con una meta u objetivo definido con claridad, esto puede llevar a que la institución enfoque sus esfuerzos de manera errónea al no tratar estos problemas financieros de raíz que pone en peligro la continuidad de la Asociación.

Por otro lado, la institución no tiene el músculo financiero para poder fortalecerse administrativamente, esto indica que no tienen los recursos para realizar inversiones importantes que puedan impulsar o generar nuevos programas que aporten significativamente al desarrollo de las personas en las que se encuentran enfocadas. La institución también presenta debilidades administrativas importantes que no le permiten llevar un control acotado sobre la realidad financiera y los retos que debe asumir como ESAL.

Adicional a esto, otros problemas derivados al desconocimiento de sus costos que se deben resolver son la poca inversión que se presenta en material lúdico y los salarios inestables que tienen los funcionarios en la institución.

Con base en lo anteriormente mencionado se hace preciso plantear la siguiente pregunta problema:

¿Cuál puede ser una estructura de costos para la Asociación Futuro Para Todos con el fin de mitigar el déficit para el año 2018?

5. Antecedentes

Hoy en día las ESAL deben enfocarse en mejorar su servicio, de tal forma que en el transcurso del tiempo estas entidades sean reconocidas y de esta manera tengan continuidad, para esto se debe tener una adecuada gestión administrativa, no basta solamente con prestar un servicio con la mejor intención de aportar al bienestar comunitario, sino que también se deben aplicar generalidades organizacionales para que las instituciones tengan una base sólida, la cual sirva de apoyo para su crecimiento. De esta manera, incluso si las ESAL son más propensas a prestar servicios de buena calidad, la cuestión sigue siendo si estas organizaciones actúan de manera eficiente, es decir, si responden a la demanda de los consumidores, minimizan los costos y producen el nivel óptimo de calidad (Cleveland, 2009).

Ahora bien, Asofuturo Para Todos tiene una trayectoria importante en ofrecer educación para personas con discapacidad cognitiva, en el transcurso de más de 11 años han generado conocimiento gracias al aporte de diferentes personas u organizaciones que mancomunadamente han gestado pilares fundamentales para la sostenibilidad de esta entidad.

En cuanto a los beneficiarios⁴, Asofuturo Para Todos cuenta con alrededor de 22 personas en total que asisten a sus instalaciones y los ingresos que recibe por cada uno de ellos no son equitativos y de acuerdo a la información suministrada por la entidad son mayores los gastos que lo que ingresa mensualmente, esto conlleva a que esta entidad tenga altos costos y unos ingresos muy bajos, lo que hace que su balance tenga una tendencia negativa, adicionalmente no se tienen los indicadores financieros para encontrar la razón del déficit económico que actualmente están presentando por lo que no se han podido tomar las acciones correctivas y preventivas para cambiar este panorama.

⁴ Los beneficiarios generalmente son personas con discapacidad cognitiva que hacen uso de los servicios de la Asociación Futuro Para Todos.

Como bien lo mencionó Spencer (1994):

Para que una empresa siga siendo una empresa en marcha sus ingresos totales deben superar su costo total. Esa parte de los ingresos que supera el costo total es el beneficio y es la medida crítica de la mayoría de la administración y las empresas. (Spencer M. , 1993, p.301)

Esta es una realidad que aplica también para las ESAL por lo que este tipo de organizaciones deben cuidar muy bien su parte financiera porque generalmente no cuentan con el capital económico para poder afrontar cambios o panoramas negativos, entonces si una entidad sin ánimo de lucro tiene una buena estructura financiera, tendrá más posibilidades de perdurar en el tiempo que una que tenga carencia en estos temas tan vitales.

Ahora bien, vale la pena resaltar que la Asociación Futuro Para Todos no cuenta con el talento humano de planta que permita tener un control riguroso sobre estos temas, por lo que no existe un plan detallado o un manual que promueva la adecuada gestión financiera y administrativa de la asociación y puntualmente no hay una administración ni identificación de los costos en los que incurre la entidad debido al desconocimiento sobre estos asuntos.

Es por esto que al no tener el talento humano adecuado ni el conocimiento sobre temas financieros, se hallan razones de peso por los cuales no se ha podido establecer un presupuesto, un plan detallado de costos, una proyección financiera y tampoco una estrategia para generar más ingresos; lo que incide para que no haya una adecuada gestión de estos temas y se presente el déficit que actualmente tiene la entidad.

En el mundo, diferentes ESAL en busca de mejorar su eficiencia financiera han optado por identificar detalladamente sus costos relacionados con las actividades que realizan, de esta manera pueden establecer sus costos fijos y variables con el objetivo de establecer un precio unitario por sus servicios para poder alcanzar su punto de equilibrio, esto incide de manera

directa en sus resultados, ya que factores relacionados con los costos son el principal impedimento para aumentar el talento humano en las organizaciones; lo que conlleva a que no haya un fortalecimiento organizacional por no poder contratar el personal necesario para que las ESAL logren crecer significativamente (Kilcrease, 2007).

En un estudio realizado en Países Bajos donde se aplicó un modelo matemático financiero se pudo inferir que “la estimación de la función de costo es una de las más utilizadas para analizar la productividad y la eficiencia de una empresa especialmente en la prestación de servicios públicos”(Blank, 2013, p. 173). Ahora bien, en este estudio se tomaron en cuenta formulas financieras para determinar que las personas que usan este tipo de servicios sociales pagan un valor por debajo del costo marginal. Si bien esto no debería ser algo que sorprenda a las ESAL, sí es importante conocer estas cifras, ya que ayudan a establecer cuánto son los ingresos que deben obtener para poder alcanzar su punto de equilibrio para que sigan aportando activamente a la comunidad en la cual se encuentran.

Lo anterior va encaminado en que las ESAL generen sostenibilidad financiera “ya que esto está relacionado directamente con la continuidad de estos tipos de organizaciones en un panorama de cambios constantes en el aspecto económico y financiero” (Rottkamp & Bahazhevskaja, 2016, p. 9). Es por esto que estas entidades deben afrontar retos de manera constante lo que conlleva a que retrasen su estrategia misional con frecuencia, en consecuencia a esto el Estado ha promovido acciones a través de beneficios tributarios u otros métodos con el fin de que el sector privado tenga una participación e integración con las ESAL para que estas instituciones tengan la financiación que tanto necesitan.

En Colombia el interés del Estado por las ESAL se manifestó de manera significativa entre los años 2002 y 2006 con el plan de desarrollo, el cual tuvo resultados positivos en materia de financiación pública llegando a su punto más alto en el 2008 (Anexo 5) y posteriormente hubo un

decrecimiento de la inversión debido a la crisis financiera global, es importante tener esto en cuenta debido a que los apoyos financieros que llegan a las ESAL a través de terceros no son constantes, por eso es vital que estas entidades tengan una buena capacidad de adaptación, debido a que su sostenibilidad financiera no puede depender 100% de estos recursos, por lo que lo ideal es que estas entidades tengan un modelo de financiamiento propio que cubra mínimo los costos que genera.

6. Justificación

La Asociación un Futuro Para Todos es una entidad que ha venido aportando de manera positiva al desarrollo integral de las personas con discapacidad cognitiva, mejorando su calidad de vida y dando un sentido de responsabilidad a sus familiares o allegados, es una labor que rescata la dignidad humana de muchas personas fortaleciendo la autoestima de esta población. Es por esto, que a partir del problema identificado es importante generar una estrategia efectiva que permita identificar los costos de la Asociación un Futuro Para Todos para poder tomar las acciones correctivas y preventivas que haya a lugar con la intención de generar sostenibilidad para la institución y así poder mitigar el déficit financiero presentado y de esta manera mejorar su gestión administrativa garantizando su continuidad a futuro.

Este trabajo pretende revelar la importancia de tener una buena gestión administrativa y financiera para cualquier tipo de organización, pero puntualmente para las ESAL ya que estas usualmente parten de la informalidad para dar solución a una problemática social; descuidando áreas vitales que deben estar funcionando desde la formación de una organización, adicionalmente mostrar de manera sencilla qué herramientas de fácil uso y entendimiento pueden aplicar las ESAL para poder tener una proyección adecuada partiendo de un modelo de costos básico.

En la actualidad el tercer sector está teniendo un crecimiento importante en Colombia, impulsando el desarrollo del país gracias a la ejecución de proyectos sociales que han permitido dar solución a diferentes problemáticas en distintas comunidades, en este sentido “las ESAL intervienen en sectores en los que atienden necesidades sociales y ofrecen servicios ante una demanda creciente de servicios comunitarios, educativos, sanitarios, culturales y habitacionales” (Gómez, 2014, p. 375). En esa dirección, este trabajo aporta al cumplimiento de algunos requerimientos legales que exige la normatividad colombiana, más puntualmente sobre la estructura financiera que deben tener las ESAL y que es de exigencia por los entes reguladores colombianos. De esta manera, entre más empresas del tercer sector se encuentren bajo un esquema de funcionamiento adecuado a nivel administrativo y financiero más desarrollo se va a generar en el país, ya que “un Estado reducido debe fomentar la participación del tercer sector en el mercado de servicios, en la lucha contra el desempleo y en contribuir a resolver algunas deficiencias sociales como la pobreza” (Gómez, 2014, p. 364).

También, este trabajo contribuye a la administración de empresas estableciendo criterios básicos para medir la eficiencia y la gestión administrativa de una organización con el fin de ejecutar un plan de acción que permita establecer por medio de una estrategia un mejoramiento constante que lleve a un crecimiento sostenible de cualquier tipo de entidad.

7. Objetivos

7.1. Objetivo general

Diseñar una estructura de costos para la Asociación Futuro Para Todos con el fin de mitigar el déficit económico para el año 2018.

7.2. Objetivos específicos

- Identificar los costos fijos y variables que tiene la Asociación Futuro Para Todos con el fin de establecer un ingreso adecuado por la utilización de los servicios de la asociación.
- Establecer el margen de contribución con el objetivo de poder calcular el punto de equilibrio de la Asociación Futuro Para Todos.
- Presentar una estrategia para mitigar el déficit actual a partir de la nueva estructura de costos con el fin de aportar a la sostenibilidad y continuidad de esta entidad.

7.3. Metas

- Elaboración Costos totales. Fecha de entrega: 25 de marzo.
- Identificación de los costos de transacción. Fecha de entrega: 15 de abril.
- Margen de contribución. Fecha de entrega: 29 de abril.
- Estrategia para mitigar déficit financiero. Fecha de entrega: 20 de mayo.

7.4. Indicadores

- Documento de costos totales propuesto / documento de costos totales elaborado.
- Propuesta de estrategia para mitigar déficit financiero / Estrategia para mitigar déficit financiero.

8. Marco teórico y conceptual

8.1. Marco teórico

El presente proyecto pretende realizar la identificación de los costos de la Asociación Futuro Para Todos con la finalidad de mitigar el actual déficit que presenta a través de una estrategia para dinamizar la entrada y salida de recursos, por esta razón es importante puntualizar en algunos apartados que permitan apoyar el entendimiento de los temas que se verán más adelante.

Como primera medida es importante tener en cuenta que para poder realizar una adecuada estructura de costos se deben calcular los costos totales que tiene la Asociación Futuro Para Todos. Dentro de la teoría de costos, Toro (2010) define que “el costo total de un objeto de costo es el resultado de sumar los costos variables (incluye tanto los costos variables directos como los variables indirectos) y los fijos (fijos directos más fijos indirectos)”(p. 14).

Lo anterior, permitirá identificar los costos que actualmente tiene la asociación y de esta manera determinar un ingreso adecuado por persona para minimizar el déficit financiero, por otro lado, permitirá establecer si existen costos variables o fijos innecesarios para poder ajustarlos disminuyendo los costos totales y así empezar a percibir algún rendimiento.

Por otro lado, es importante complementar el diagnóstico apoyado en la teoría de los costos de transacción, Ramírez, (2008) aseguró:

Los costos de Transacción, son los costos que se generan en los flujos transaccionales, es decir, en la esfera de la circulación de los factores requeridos para el desarrollo de los procesos productivos, teniendo como escenario los mercados. Estos mercados demandan que los agentes económicos involucrados intercambien sus derechos de propiedad sobre los activos económicos para el ejercicio de su uso exclusivo. (p. 138)

Lo anterior es de vital trascendencia, dado que permite identificar aquellos costos en los que incurren las ESAL dentro de sus actividades diarias como las administrativas y financieras y que terminan afectando financieramente a la organización. Williamson (1991 citado por Ramírez, 2008) refiere que “el criterio de la eficiencia como aspecto fundamental con el que se mide el desempeño de la empresa, con miras a economizar costos” (p. 140), debido a que los costos de transacción tienden a generar una pérdida de eficiencia no solo económica sino también administrativa, por eso es de vital importancia poder identificarlos para tratar de establecer parámetros y reglas generales que logren minimizarlos.

8.2. Marco conceptual

- Estructura de costos: proporción relativa de costos fijos y variables en la función de un costo total de determinada empresa (Balakrishnan, Labro, & Soderstrom, 2010).
- Costo unitario: “Llamado también costo promedio, se calcula dividiendo los costos totales por el número de unidades producidas” (López, 2010, p. 383).
- Costo directo: “Costos que están directamente relacionados a un determinado objeto de costo y que pueden ser reconocidos en éste mediante un mecanismo de seguimiento económicamente factible y efectivo en términos del costo” (López, 2010, p 383).
- Costo indirecto: “Costos que, aunque están relacionados con un objeto de costo específico, no pueden ser reconocidos en éste mediante una simple formula económica” (López, 2010, p. 383).
- Costos fijos: “Costos que son independientes del volumen de unidades generadas durante el desarrollo de un proceso productivo. No varían en función de los cambios en algún generador de costo” (López, 2010, p. 383).

- Costos variables: “Costos que se modifican – no necesariamente en forma proporcional con el nivel de utilización de los recursos requeridos en un proceso productivo” (López, 2010, p. 383).
- Margen de contribución: “Es calculado después de que todos los costos variables han sido deducidos” (López, 2010, p. 386).
- Punto de equilibrio: “La cantidad del producido tal que iguala los ingresos totales con los costos totales, lo cual equivale al volumen de producido para el cual el ingreso operacional es cero” (López, 2010, p. 388).

9. Metodología

Para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el presente trabajo se usó el enfoque cuantitativo explicativo, debido a que a través de este alcance se pueden establecer las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, en este caso un fenómeno financiero. “Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010, p. 84).

Ahora bien, para poder obtener la información necesaria para poder realizar el análisis cuantitativo se revisó en primera instancia toda la documentación de fuentes primarias que tiene la Asociación Futuro Para Todos como los estados financieros y registros contables, posteriormente se hizo un análisis de contenido cuantitativo y finalmente para cumplir con el primer objetivo se desarrolló un análisis histórico categorizando cada uno de los costos que tiene la entidad.

Para cumplir con el segundo objetivo se tomaron los costos fijos y variables previamente identificados y usando la siguiente fórmula ($MC = PV - CV$)⁵ se pudo establecer el margen de contribución con el objetivo de que este valor sea positivo y de esta manera pueda cubrir los costos fijos para que finalmente se pueda percibir un excedente.

De esta manera para dar cumplimiento al último objetivo se consideraron los resultados anteriormente recolectados para crear una estrategia que permita establecer las acciones preventivas o correctivas que haya a lugar para poder mitigar el déficit financiero.

Con la finalidad de poder abarcar lo anteriormente descrito se elaboró un cronograma de actividades (Anexo 1) en el cual se encuentran detalladas todas las tareas a realizar que servirán como base para poder cumplir con los objetivos propuestos.

10. Resultados

10.1. Identificación de costos

Para la identificación de los costos fijos y variables se promediaron datos históricos mensuales del año 2016, adicionalmente se realizaron dos escenarios para poder comparar los costos actuales de la entidad (Tabla 3) y los costos mínimos que debería tener la entidad para su normal funcionamiento (Tabla 4), por último, se presenta una relación de cada uno de los ítems analizados tanto de los costos fijos y variables con la finalidad de tener un mejor entendimiento de los mismos. Con base en esto a continuación se presentan los siguientes escenarios:

⁵ MC=Margen de contribución.
PV =Precio de venta.
CV =Costos variables.

- Escenario actual

En este escenario (Tabla 3) se tomaron como referencia los costos actuales que tiene la asociación, lo anterior teniendo en cuenta el panorama real que tiene en este momento la entidad y los rubros que está asumiendo mes a mes. Vale la pena destacar que actualmente la Asociación Futuro para Todos no está asumiendo la carga prestacional relacionada con los salarios, por lo que la remuneración que entrega a sus funcionarios es variable mes a mes. Por otro lado, la entidad no está asumiendo costos de arrendamiento por litigios actuales del predio en el que se encuentra, es por esto que actualmente no se evidencian costos de arrendamiento como se puede ver a continuación.

Tabla 3. *Costos actuales Asociación Futuro Para Todos*

COSTOS MENSUALES		
Ítem		Costos Fijos
1	Ruta	\$ 570.000
2	Salarios	\$ 2.106.666
3	Arriendos	\$ 0
4	Impuestos	\$ 15.150
	Total costos fijos	\$ 2.691.816
	Costos Variables	
5	Mercado	\$ 43.500
6	Aseo	\$ 20.000
7	Papelería	\$ 31.700
8	Servicios públicos	\$ 200.000
9	Banco de alimentos	\$ 20.000
	Total costos variables	\$ 315.200
	COSTO TOTAL	\$ 3.007.016

Fuente: elaboración propia

- Escenario con costos mínimos

En este escenario (Tabla 4) se ajustó el valor relacionado con los salarios teniendo en cuenta la carga prestacional que debe asumir la entidad para las tres personas de planta que actualmente

tiene, adicionalmente se incluyó el ítem de arriendos, tomando como referencia precios de arrendamiento de edificios de similares condiciones en la localidad de Bosa, conceptos no presentes en el escenario 1, esto es importante debido a que la entidad debe tener presente los gastos mínimos que debe asumir legalmente para poder tener continuidad.

Tabla 4. *Costos mínimos Asociación Futuro Para Todos*

COSTOS MENSUALES		
Ítem		Costos Fijos
1	Ruta	\$ 570.000
2	Salarios	\$ 3.764.788
3	Arriendos	\$ 2.500.000
4	Impuestos	\$ 15.150
	Total costos fijos	\$ 6.849.938
		Costos Variables
5	Mercado	\$ 43.500
6	Aseo	\$ 20.000
7	Papelería	\$ 31.700
8	Servicios públicos	\$ 200.000
9	Banco de alimentos	\$ 20.000
	Total costos variables	\$ 315.200
	COSTO TOTAL	\$ 7.165.138

Fuente: elaboración propia

10.1.1. Identificación de costos fijos

Ítem 1. Ruta: corresponde al valor por servicio de transporte que facilita el traslado de personas que se encuentran lejos de la asociación o que tienen dificultad para su desplazamiento.

Ítem 2. Salarios: es el valor de tres personas de planta que trabajan en la entidad con salario mínimo legal vigente, está calculado teniendo en cuenta el costo que implica para el empleador (Anexo 6).

Ítem 3. Arriendos: corresponde al valor promedio mensual de arrendamiento de un edificio de similares condiciones, se realizó un sondeo en la localidad de Bosa para estimar este valor.

Ítem 4. Impuestos: es el valor que se paga por temas tributarios, se tomó el valor anual de pago del 2016 y se dividió en 12 con el fin de tener un valor mensual.

10.1.2. Identificación de costos variables

Para el cálculo de estos costos se tuvo en cuenta el comportamiento de los siguientes ítems durante el año 2016, posteriormente se promediaron los datos para poder tener un estimado mensual.

Ítem 5. Mercado: corresponde al valor promedio mensual por concepto de compra de productos perecederos con los cuales suministran alimento a 22 beneficiarios de la asociación.

Ítem 6. Aseo: corresponde al valor promedio mensual por concepto de artículos de limpieza.

Ítem 7. Papelería: corresponde al valor promedio mensual por concepto de artículos de oficina y material lúdico.

Ítem 8. Servicios públicos: corresponde al valor promedio mensual por concepto de agua, luz, teléfono e internet que varía en función de las actividades que se realicen mensualmente en la entidad.

Ítem 9. Banco de Alimentos: corresponde al valor promedio mensual por concepto de compra de artículos no perecederos al Banco de Alimentos con los cuales suministran alimentos a 22 beneficiarios de la asociación.

10.2. Margen de contribución

Para calcular el margen de contribución se tuvo en cuenta un escenario con la finalidad de poder establecer un punto de equilibrio con los costos actuales que tiene la entidad para no generar más déficit (Tabla 5), y otro escenario que permite proyectar el punto de equilibrio con los costos mínimos legales que debe asumir la Asociación Futuro Para Todos. Ahora bien, para calcular el precio unitario, el costo variable y el margen de contribución se promediaron los datos históricos del 2016 entregados por la Asociación Futuro para Todos tomando como base 22

beneficiarios que hacen parte activa de la entidad. Con base en esto, se analizaron los siguientes escenarios.

- Escenario actual

Para este escenario de acuerdo a los costos fijos que se encuentran en la Tabla 5 el punto de equilibrio se alcanzaría en el momento en que la entidad cuente con 28 beneficiarios, de esta manera lograría cubrir sus costos totales sin generar déficit para la entidad y empezaría a percibir excedentes. Para calcular este punto de equilibrio se realizó toda la estimación y proyección de las variables que a continuación se presentan (Anexo 7).

Tabla 5. *Margen de contribución y punto de equilibrio (PE) con costos actuales*

Cantidad de beneficiarios	28
Precio unitario ⁶	\$ 111.515
Margen de contribución	\$ 97.188
Ingresos	\$ 3.122.420
Costo fijo	\$ 2.691.816
Costo variable U	\$ 14.327
Costo variable total	\$ 401.164
Costo total	\$ 3.092.980
Excedentes o pérdida	\$ 29.440

Fuente: elaboración propia

Actualmente, la Asociación Futuro Para Todos tiene un déficit de \$ 553.700 mensual, esto se debe a que actualmente recibe unos ingresos promedio de \$2.453.330 por 22 beneficiarios generando un costo variable mensual de \$315.200 y unos costos fijos de \$ 2.691.816 generando un déficit constante y en crecimiento.

⁶ Este valor es el precio promedio que pagan los beneficiarios en la Asociación Futuro para Todos, información calculada de acuerdo a información confidencial que entregó la entidad.

- Escenario con costos legales mínimos

En primera instancia vale la pena mencionar que los costos legales mínimos contenidos en este escenario hacen referencia al rubro de arrendamientos y al de salarios con toda la carga prestacional que debe asumir el empleador. Teniendo en cuenta lo anterior, de acuerdo a los costos fijos que se encuentran en la Tabla 6 el punto de equilibrio se alcanzaría en el momento en que la entidad cuente con 71 beneficiarios, de esta manera lograría cubrir sus costos totales sin generar déficit para la entidad y empezaría a percibir excedentes (Anexo 8).

Tabla 6. *Margen de contribución y punto de equilibrio (PE) con costos mínimos legales.*

Cantidad de beneficiarios	71
Precio unitario	\$ 111.515
Margen de contribución	\$ 97.188
Ingresos	\$ 7.917.565
Costo fijo	\$ 6.849.938
Costo variable U	\$ 14.327
Costo variable total	\$ 1.017.236
Costo total	\$ 7.867.174
Excedente o pérdida	\$ 50.391

Fuente: elaboración propia

Si la fundación asume sus costos mínimos legales, sus costos fijos tendrían un incremento de un 154%, en este caso, para cubrir esa variación el punto de equilibrio será cuando la entidad tenga 72 beneficiarios que aporten el ingreso promedio por persona que tiene actualmente la asociación.

10.3. Estrategia para mitigar el déficit financiero actual de la Asociación Futuro para Todos.

La estrategia realizada se enfocó en el principio de que toda entidad debe considerar siempre sus costos mínimos legales, lo anterior para evitar problemas jurídicos a nivel interno y externo.

Teniendo en cuenta esto se presentan dos escenarios que permitirían a la asociación cubrir sus costos garantizando su continuidad y sostenibilidad.

- Escenario 1: mismos beneficiarios con incremento del precio unitario

En este escenario (Tabla 7) se tomaron como base los mismos beneficiarios con un incremento en el precio promedio del 138% que incide en un crecimiento del margen de contribución de un 153% manteniendo su punto de equilibrio en 28 personas.

Tabla 7. *Proyección con incremento en precio unitario y margen de contribución*

		Var (%)
Cantidad de beneficiarios	28	0%
Precio unitario	\$ 265.000	138%
Margen de contribución	\$ 250.673	153%
Ingresos	\$ 7.420.000	
Costo fijo	\$ 6.849.938	
Costo variable U	\$ 14.327	
Costo variable total	\$ 401.164	
Costo total	\$ 7.251.102	
Excedente o pérdida	\$ 168.898	

Fuente: elaboración propia

- Escenario 2: incremento en el número de beneficiarios con incremento del precio unitario.

En este escenario se tomó como base un punto de equilibrio con 45 beneficiarios con un incremento en el precio unitario promedio del 52% que incide en un crecimiento del margen de contribución de un 60%.

Tabla 8. *Proyección con incremento en precio unitario, margen de contribución y PE.*

		Var (%)
Cantidad de beneficiarios	45	
Precio unitario	\$ 170.000	52%
Margen de contribución	\$ 155.673	60%
Ingresos	\$ 7.650.000	
Costo fijo	\$ 6.849.938	
Costo variable U	\$ 14.327	

Costo variable total	\$ 644.727
Costo total	\$ 7.494.665
<hr/> Excedente o perdida	<hr/> \$ 155.335

Fuente: elaboración propia

10.3.1 Fuentes de financiamiento.

Teniendo en cuenta que la Asociación Futuro Para Todos es una ESAL que debe velar por el bienestar de la comunidad en la cual se encuentra ubicada, no es posible que el incremento en el precio promedio unitario sea asumido por los beneficiarios de la asociación, se puede optar por alternativas que permita que la entidad reciba un flujo de dinero que posibilite apalancar el ingreso promedio mes a mes. Las opciones que puede ejecutar la asociación son:

- Establecer una doble jornada:

Actualmente la asociación tiene una única jornada, por lo que si ejecuta un plan de acción encaminado en estructurar dos jornadas, los ingresos crecerían significativamente; pues se estaría aprovechando la capacidad instalada con la posibilidad de incrementar al doble el número de beneficiarios y de esta manera sus ingresos también empezarían a ser mayores.

- Realización de seminarios y talleres:

Se pueden aprovechar los espacios de la asociación para dictar seminarios y talleres a la comunidad, esto podría realizarse con el apoyo de la alcaldía y la junta de acción comunal generando un ingreso adicional que impulsaría el apalancamiento de la entidad.

- Aprovechamiento de la capacidad instalada

Se puede aprovechar todo el espacio de la entidad ofreciendo servicios de educación complementaria como asesorías escolares con el fin de reforzar la educación impartida en las aulas de clase.

- Fortalecimiento del plan padrino

Se deben aprovechar espacios como redes sociales para generar una estrategia de marketing digital que esté enfocada en hacer una campaña que muestre la labor de la asociación y la historia de cada uno de los beneficiarios, esta campaña debe ser compartida en grupos de redes sociales que tengan un interés común con la estrategia misional de la Asociación Futuro Para Todos, de esta forma más personas conocerán la labor de la asociación y puede subir la cuota del número de padrinos.

Para que esto tenga el impacto esperado se deben facilitar canales electrónicos virtuales para que más personas tengan facilidad de realizar donaciones a la entidad, así podrá tener un mayor control sobre las donaciones y podrá darles un mejor manejo a estos recursos.

- Actividades con recaudación de fondos

Se puede organizar un cronograma que sea compartido en las redes sociales y en sitios públicos como la alcaldía de la localidad en los que se contemplen actividades como bazares, galería de arte con los trabajos realizados por los beneficiarios, bingos, rifas, entre otros; para poder obtener recursos para la entidad, siempre haciendo hincapié en que los recursos son destinados para mejoras de la asociación y mostrando los resultados que se van obteniendo con el fin de que las personas que asisten a estos eventos perciban la gestión y la intención de este tipo de actividades.

11. Conclusiones

El resultado del trabajo realizado permitió concluir que la Asociación Futuro Para Todos no solo tiene un déficit actual, sino que este está creciendo mes a mes. El análisis demostró con base en la teoría de costos que esta entidad no genera los ingresos suficientes para cubrir sus costos fijos y variables por lo que cada mes su déficit está en crecimiento.

Por otro lado, vale la pena destacar que bajo el modelo actual de la asociación no se contemplan gastos de arrendamiento ni de carga parafiscal, por lo que el déficit presentado debería ser mayor si la entidad asumiera estos gastos mensualmente.

En relación al margen de contribución, es importante referir que cubre ampliamente los costos variables, sin embargo, no es suficiente para cubrir los costos fijos que genera la entidad; ya que el punto de equilibrio se da cuando la asociación tenga 28 beneficiarios (sin costos mínimos legales).

Con respecto a las fuentes de financiamiento propias que tiene la entidad, se pudo inferir que son escasas debido a que la cantidad de beneficiarios que tiene la asociación está disminuyendo y las donaciones que recibe la entidad no se han incrementado en los últimos dos años.⁷

Finalmente, la Asociación Futuro Para Todos no puede subir los costos de pensión debido a su naturaleza de ESAL, por lo que debe encontrar otras fuentes de financiamiento que le permitan tener un flujo de ingreso constante para que sus indicadores financieros mejoren y la entidad tenga la sostenibilidad que necesitan.

⁷ Datos de acuerdo a información confidencial histórica (Censo) entregada por la Asociación Futuro Para Todos.

12. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos y con el fin de que este proyecto tenga continuidad es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- **Legalidad de la Asociación:**

Es importante que la Asociación Futuro Para Todos cumpla a cabalidad con toda la normatividad vigente, esto le permitirá ser reconocida como ESAL ante la cámara de comercio y puede empezar a gestionar las certificaciones pertinentes que le den más peso a la entidad. Para esta actividad puede basarse en la “Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de lucro y del sector solidario” de la Cámara de Comercio.

- **Reconocimiento de carga prestacional a trabajadores**

La asociación debe reconocer la carga prestacional mínima a sus colaboradores, en tanto que de esta manera se genera un sentido de pertenencia con la entidad y se pueden establecer planes de trabajo a mediano y largo plazo. Las organizaciones que no reconocen estos rubros usualmente tienen alta rotación de personal y esto incide de manera negativa en los objetivos misionales debido a que siempre deberá asumir una constante curva de aprendizaje de sus colaboradores.

- **Alianzas estratégicas**

Establecer alianzas estratégicas con diferentes empresas del sector privado aprovechando el auge actual que tienen estas compañías al involucrarse en proyectos de responsabilidad social. Para que esto se dé es de trascendental que se cumpla lo establecido en el numeral 1 de este apartado, ya que las mejores empresas siempre van a buscar fundaciones o asociaciones que se encuentren certificadas y legalmente constituidas.

- **Informes periódicos y seguimiento mensual**

En vista de la situación actual que tiene la entidad es importante que se generen informes periódicos que permitan medir la gestión de la asociación de manera mensual, de esta manera se podrá evidenciar si las acciones que se están realizando están teniendo el impacto esperado. Una ESAL que no se mide es una entidad que no puede gestionarse administrativamente.

- **Gestión documental**

La entidad requiere que se haga un proceso riguroso del manejo documental, por lo que es ideal que en los próximos practicantes se tenga en cuenta un perfil de un profesional en ciencias de la información para que deje toda la documentación necesaria para que la asociación empiece a tener prácticas profesionales en el manejo de documentación vital de la entidad.

- **Evaluación de la capacidad instalada**

La entidad requiere con urgencia un estudio que determine cuál es la capacidad instalada que tiene la Asociación Futuro Para Todos, de esta manera puede saber con claridad cuántos beneficiarios pueden hacer uso de las instalaciones de la entidad con el fin de maximizar sus ingresos.

- **Documentación y manuales de procesos**

Debido a que la entidad tiene una alta rotación de practicantes, es importante dejar documentación de todos los aportes que hagan las personas que pasan por la asociación, de esta manera se puede disminuir la curva de aprendizaje de una persona nueva que llegue a la ESAL.

13. Referencias

- Balakrishnan, R., Labro, E., & Soderstrom, N. (2010). Cost Structure and Sticky Costs. *Journal of Management Accounting Research*. 26 (2), 91–116.
- Blank, J. (2013). Maximizing public value for subsidized non-profit firms: a mathematical economic model. *Journal of Productivity Analysis*. 40 (2), 173–183.
- Bogotá cómo vamos. (2016). *Informe de Calidad de Vida de Bogotá*. Bogotá, D.C: El Tiempo Casa Editorial.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Cómo constituir una Entidad Sin Ánimo de Lucro – ESAL*. Bogotá, D.C: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de Fundaciones Asociaciones y Corporaciones: <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-Asociaciones-y-Corporaciones/Guias-Registro-Entidades-Sin-Animo-de-Lucro-ESAL>
- CEPAL. (2017). *Análisis de problemas e identificación de soluciones*. Obtenido de Páginas: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_arbol_1.pdf
- Cleveland, M. (2009). The Nonprofit Advantage: Producing Quality in Thick and Thin Child Care Markets. *Journal of Policy Analysis and Management*. 28 (3), 440 - 462.
doi:10.1002/pam.20440
- Gómez, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y política pública*. 23 (2), 359-384.
- Ipsos. (2016). *Encuesta de Percepción Ciudadana 2016*. Bogotá, D.C: El Tiempo Casa Editorial.
- Kilcrease, K. (2007). Increasing Small Business Volunteerism: Overcoming the Cost Factor. *Ivey Business Journal Online*. 71 (1), 1.

La FM. (2017). *Si hay cupos para niños con discapacidad, responde Distrito a Personería.*

Obtenido de Bogotá: <http://www.lafm.com.co/bogota/cupos-ninos-discapacidad-responde-distrito-personeria/>

Ramírez, M. (2008). Costo de Transacción y Estrategia Corporativa. *Revista Forum Doctoral*. (1), 135-154.

Rottkamp, D., & Bahazhevskaya, N. (2016). Financial Sustainability of Not-for-Profits. *The CPA Journal*, 173–183.

Sampieri, C. B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación - Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.

Spencer, M. (1993). Economic theory, cost accounting and theory constraints: an examination of relationship and problems. *International Journal of Production Research*. 32 (2) , 299-308.

Spencer, M. (1994). Economic theory, cost accounting and theory constraints: an examination of relationship and problems. *International Journal of Production Research*. Feb1994, Vol. 32 Issue 2, p299. 10p.

Toro, F. (2010). *Costos ABC y Presupuestos Herramientas para la productividad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

14. Anexos

Anexo 1. Cronograma de actividades

PROYECTO LÍDER	Estructura de costos aplicada a la Asociación Futuro Para Todos para mitigar déficit financiero													
			COMPañÍA	Asociación Futuro Para Todos										
ALUMNO	José Luis Morales Devia													
			AREA DE PRACTICA	Finanzas										
Objetivo general	Diseñar una estructura de costos para la Asociación Futuro Para Todos con el fin de mitigar el déficit económico para el año 2018.													
			SEMANAS											
Objetivo específico 1	Actividad		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificar los costos fijos y variables que tiene la Asociación Futuro Para Todos con el fin de establecer un ingreso adecuado por la utilización de los servicios de la asociación.	Solicitud de información financiera a la entidad	R												
	Análisis cuantitativo de la información suministrada	P												
	Categorización de cada uno de los costos que tiene la entidad	P												
	Identificación de costos fijos	P												
	Identificación de costos variables	P												
	Identificación de costos totales	P												
Objetivo específico 2	Actividad													
Identificar los costos de transacción con la finalidad de establecer políticas para poder minimizarlos.	Solicitar información sobre el manejo de procesos administrativos	P												
	Análisis de los procesos administrativos solicitados	P												
	Identificación de costos de transacción	P												
Objetivo específico 3	Actividad													
Establecer Margen de contribución con el objetivo de poder establecer el punto de equilibrio de la Asociación Futuro Para Todos.	Revisar la información histórica de los ingresos de la entidad para determinar el ingreso promedio	P												
	Identificar el margen de contribución positivo o negativo que actualmente tiene la entidad. Si es positivo determinar si el valor cubre los costos fijos.	P												
	Establecer el nuevo margen de contribución que permita aportar rendimiento a la asociación	P												
Objetivo específico 4	Actividad													
Presentar una estrategia para mitigar el déficit actual a partir de la nueva estructura de costos con el fin de aportar a la	Recopilar los resultados previamente obtenidos	P												
	Diseñar estrategia para minimizar déficit de la entidad a partir de la reducción de costos, de la identificación de costos de transacción y finalmente ajustando el margen de contribución de ser necesario	P												
			METAS											
			1	2	3	4								
Observaciones														
P	Planeado o programado, cuando se definió o programó													
R	Real Cuando se efectuó realmente													
	Metas 1 y 2 Semana de control, pueden ser 2 o mas metas													

Anexo 5. Ingresos gestionados por las organizaciones nacionales más representativas del

<i>Fuente del ingreso</i>	<i>2007* (En US \$)</i>	<i>% respecto al total</i>	<i>2008** (En US \$)</i>	<i>% respecto al total</i>	<i>2009*** (En US \$)</i>	<i>% respecto al total</i>
Cooperación Internacional	36 407 714	32.0	60 031 119	27.9	11 523 546	12.4
Recursos públicos	30 375 719	27.0	99 477 200	46.2	24 729 039	26.5
Recursos propios	27 077 753	24.0	38 685 719	18.0	34 118 734	36.6
Recursos privados	8 301 567	7.0	13 225 546	6.1	13 322 936	14.3
Otros	7 943 370	9.0	3 912 656	1.8	9 455 134	10.2
Total	110 106 123	100.0	215 332 240	100.0	93 149 389	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos de ONG por la Transparencia (2007, 2008 y 2009). *Datos de 51 ONG nacionales; **Datos de 55 ONG nacionales; ***Datos de 60 ONG nacionales.

país, 2007 -2009.

(Gómez-quintero, 2014)

Anexo 6. Cálculo de carga prestacional de AFPT

2017		
SALARIO		
Salario Básico		\$ 737.717
Auxilio de transporte	11,27%	\$ 83.141
Salario Mensual		\$ 820.858
PRESTACIONES SOCIALES		
Prima de servicios	8,33%	\$ 68.377
Cesantías	8,33%	\$ 68.377
Interes de cesantías	12,00%	\$ 8.205
Vacaciones	4,17%	\$ 30.763
APORTES A SEGURIDAD		
Salud	8,50%	\$ 62.706
Pensión	12,00%	\$ 88.526
Riesgos profesionales	0,52%	\$ 3.836
PARAFISCALES		
Sena, ICBF, y Caja de compensación	9,00%	\$ 66.395
DOTACIÓN		
Calzado y vestido (3 juegos anuales)	5,00%	\$ 36.886
COSTO PARA EL EMPLEADOR		\$ 1.254.929

Número de trabajadores AFT	3
Costo por mes total	\$3.764.788

Anexo 7. Calculo de punto de equilibrio y margen de contribución con costos actuales

Personas	Ingresos por personas	Costo variable total	Costo Fijo Total	Costo Total	Resultado Operativo	PE
1	\$ 111.515	\$ 14.327	\$ 2.691.816	\$ 2.706.143	-\$ 2.594.628	
2	\$ 223.030	\$ 28.655	\$ 2.691.816	\$ 2.720.471	-\$ 2.497.441	
3	\$ 334.545	\$ 42.982	\$ 2.691.816	\$ 2.734.798	-\$ 2.400.253	
4	\$ 446.060	\$ 57.309	\$ 2.691.816	\$ 2.749.125	-\$ 2.303.065	
5	\$ 557.575	\$ 71.636	\$ 2.691.816	\$ 2.763.452	-\$ 2.205.877	
6	\$ 669.090	\$ 85.964	\$ 2.691.816	\$ 2.777.780	-\$ 2.108.690	
7	\$ 780.605	\$ 100.291	\$ 2.691.816	\$ 2.792.107	-\$ 2.011.502	
8	\$ 892.120	\$ 114.618	\$ 2.691.816	\$ 2.806.434	-\$ 1.914.314	
9	\$ 1.003.635	\$ 128.945	\$ 2.691.816	\$ 2.820.761	-\$ 1.817.126	
10	\$ 1.115.150	\$ 143.273	\$ 2.691.816	\$ 2.835.089	-\$ 1.719.939	
11	\$ 1.226.665	\$ 157.600	\$ 2.691.816	\$ 2.849.416	-\$ 1.622.751	
12	\$ 1.338.180	\$ 171.927	\$ 2.691.816	\$ 2.863.743	-\$ 1.525.563	
13	\$ 1.449.695	\$ 186.255	\$ 2.691.816	\$ 2.878.071	-\$ 1.428.376	
14	\$ 1.561.210	\$ 200.582	\$ 2.691.816	\$ 2.892.398	-\$ 1.331.188	
15	\$ 1.672.725	\$ 214.909	\$ 2.691.816	\$ 2.906.725	-\$ 1.234.000	
16	\$ 1.784.240	\$ 229.236	\$ 2.691.816	\$ 2.921.052	-\$ 1.136.812	
17	\$ 1.895.755	\$ 243.564	\$ 2.691.816	\$ 2.935.380	-\$ 1.039.625	
18	\$ 2.007.270	\$ 257.891	\$ 2.691.816	\$ 2.949.707	-\$ 942.437	
19	\$ 2.118.785	\$ 272.218	\$ 2.691.816	\$ 2.964.034	-\$ 845.249	
20	\$ 2.230.300	\$ 286.545	\$ 2.691.816	\$ 2.978.361	-\$ 748.061	
21	\$ 2.341.815	\$ 300.873	\$ 2.691.816	\$ 2.992.689	-\$ 650.874	
22	\$ 2.453.330	\$ 315.200	\$ 2.691.816	\$ 3.007.016	-\$ 553.686	
23	\$ 2.564.845	\$ 329.527	\$ 2.691.816	\$ 3.021.343	-\$ 456.498	
24	\$ 2.676.360	\$ 343.855	\$ 2.691.816	\$ 3.035.671	-\$ 359.311	
25	\$ 2.787.875	\$ 358.182	\$ 2.691.816	\$ 3.049.998	-\$ 262.123	
26	\$ 2.899.390	\$ 372.509	\$ 2.691.816	\$ 3.064.325	-\$ 164.935	
27	\$ 3.010.905	\$ 386.836	\$ 2.691.816	\$ 3.078.652	-\$ 67.747	
28	\$ 3.122.420	\$ 401.164	\$ 2.691.816	\$ 3.092.980	\$ 29.440	SI

Anexo 8. Calculo de punto de equilibrio y margen de contribución con costos mínimos

legales.

Personas	Ingresos por personas	Costo variable total	Costo Fijo Total	Costo Total	Resultado Operativo	PE
31	\$ 3.456.965	\$ 444.137	\$ 6.849.938	\$7.294.075	-\$ 3.837.110	
32	\$ 3.568.480	\$ 458.464	\$ 6.849.938	\$7.308.402	-\$ 3.739.922	
33	\$ 3.679.995	\$ 472.791	\$ 6.849.938	\$7.322.729	-\$ 3.642.734	
34	\$ 3.791.510	\$ 487.118	\$ 6.849.938	\$7.337.056	-\$ 3.545.546	
35	\$ 3.903.025	\$ 501.445	\$ 6.849.938	\$7.351.383	-\$ 3.448.358	
36	\$ 4.014.540	\$ 515.772	\$ 6.849.938	\$7.365.710	-\$ 3.351.170	
37	\$ 4.126.055	\$ 530.099	\$ 6.849.938	\$7.380.037	-\$ 3.253.982	
38	\$ 4.237.570	\$ 544.426	\$ 6.849.938	\$7.394.364	-\$ 3.156.794	
39	\$ 4.349.085	\$ 558.753	\$ 6.849.938	\$7.408.691	-\$ 3.059.606	
40	\$ 4.460.600	\$ 573.080	\$ 6.849.938	\$7.423.018	-\$ 2.962.418	
41	\$ 4.572.115	\$ 587.407	\$ 6.849.938	\$7.437.345	-\$ 2.865.230	
42	\$ 4.683.630	\$ 601.734	\$ 6.849.938	\$7.451.672	-\$ 2.768.042	
43	\$ 4.795.145	\$ 616.061	\$ 6.849.938	\$7.465.999	-\$ 2.670.854	
44	\$ 4.906.660	\$ 630.388	\$ 6.849.938	\$7.480.326	-\$ 2.573.666	
45	\$ 5.018.175	\$ 644.715	\$ 6.849.938	\$7.494.653	-\$ 2.476.478	
46	\$ 5.129.690	\$ 659.042	\$ 6.849.938	\$7.508.980	-\$ 2.379.290	
47	\$ 5.241.205	\$ 673.369	\$ 6.849.938	\$7.523.307	-\$ 2.282.102	
48	\$ 5.352.720	\$ 687.696	\$ 6.849.938	\$7.537.634	-\$ 2.184.914	
49	\$ 5.464.235	\$ 702.023	\$ 6.849.938	\$7.551.961	-\$ 2.087.726	
50	\$ 5.575.750	\$ 716.350	\$ 6.849.938	\$7.566.288	-\$ 1.990.538	
51	\$ 5.687.265	\$ 730.677	\$ 6.849.938	\$7.580.615	-\$ 1.893.350	
52	\$ 5.798.780	\$ 745.004	\$ 6.849.938	\$7.594.942	-\$ 1.796.162	
53	\$ 5.910.295	\$ 759.331	\$ 6.849.938	\$7.609.269	-\$ 1.698.974	
54	\$ 6.021.810	\$ 773.658	\$ 6.849.938	\$7.623.596	-\$ 1.601.786	
55	\$ 6.133.325	\$ 787.985	\$ 6.849.938	\$7.637.923	-\$ 1.504.598	
56	\$ 6.244.840	\$ 802.312	\$ 6.849.938	\$7.652.250	-\$ 1.407.410	
57	\$ 6.356.355	\$ 816.639	\$ 6.849.938	\$7.666.577	-\$ 1.310.222	
58	\$ 6.467.870	\$ 830.966	\$ 6.849.938	\$7.680.904	-\$ 1.213.034	
59	\$ 6.579.385	\$ 845.293	\$ 6.849.938	\$7.695.231	-\$ 1.115.846	
60	\$ 6.690.900	\$ 859.620	\$ 6.849.938	\$7.709.558	-\$ 1.018.658	
61	\$ 6.802.415	\$ 873.947	\$ 6.849.938	\$7.723.885	-\$ 921.470	
62	\$ 6.913.930	\$ 888.274	\$ 6.849.938	\$7.738.212	-\$ 824.282	
63	\$ 7.025.445	\$ 902.601	\$ 6.849.938	\$7.752.539	-\$ 727.094	
64	\$ 7.136.960	\$ 916.928	\$ 6.849.938	\$7.766.866	-\$ 629.906	
65	\$ 7.248.475	\$ 931.255	\$ 6.849.938	\$7.781.193	-\$ 532.718	
66	\$ 7.359.990	\$ 945.582	\$ 6.849.938	\$7.795.520	-\$ 435.530	
67	\$ 7.471.505	\$ 959.909	\$ 6.849.938	\$7.809.847	-\$ 338.342	
68	\$ 7.583.020	\$ 974.236	\$ 6.849.938	\$7.824.174	-\$ 241.154	
69	\$ 7.694.535	\$ 988.563	\$ 6.849.938	\$7.838.501	-\$ 143.966	
70	\$ 7.806.050	\$ 1.002.890	\$ 6.849.938	\$7.852.828	-\$ 46.778	
71	\$ 7.917.565	\$ 1.017.217	\$ 6.849.938	\$7.867.155	\$ 50.410	SI
72	\$ 8.029.080	\$ 1.031.544	\$ 6.849.938	\$7.881.482	\$ 147.598	

Anexo 9. Certificado corrector de estilo.

Transversal 75 #7A 22 - Barrio Castilla - Bogotá D.C.
Teléfonos: (031) 6614594-301225517-3176804378
Email: uvrcorrectoresdetextos@gmail.com
Página web: <http://www.uvrcorrectoresdetextos.com/>
Matrícula mercantil N° 0002664517



CERTIFICADO

NORMA APLICADA: American Psychological Association, APA Sexta edición.

TÍTULO DEL TRABAJO: Estructura de costos aplicada a la Asociación Futuro Para Todos para mitigar déficit financiero.

AUTOR (A): José Luis Morales Devia

CATEGORÍA: Servicio de corrección de estilo y aplicación de Normas APA.

DESCRIPCIÓN: Se realizó una revisión general de ortografía, gramática, sintaxis, semántica, coherencia y redacción al documento en cuestión y su respectivo ajuste al estilo de presentación de trabajos expuesto en la sexta edición de las normas APA.

Verónica Del Carmen Buelvas Ibáñez
C.C. 1.104.012.062
Directora del área de corrección de estilo

Mayo/2017

¡Hacemos que tus ideas se expresen mejor!