

219
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“EL CONTROL PRESUPUESTAL MEDIANTE AREAS
DE RESPONSABILIDAD APLICADO A UN
CLUB DEPORTIVO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTAN :
MIRIAM RIVERA BARRERA
DANIEL MENDOZA TECPA**

ASESOR: C. P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

" El control presupuestal mediante áreas de responsabilidad aplicado a un club deportivo"

que presenta la pasante: Miriam Rivera Barrera
con número de cuenta: 6928652-3 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Contaduría.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Mex., a 17 de febrero de 1997

PRESIDENTE

C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL

C.P. Juan Cortés Gutiérrez

SECRETARIO

C.P. Epifanio Pineda Celis

PRIMER SUPLENTE

L.C. Mra. Esther Monroy Baldi

SEGUNDO SUPLENTE

L.C. Mra. Eulalia Colín Martínez



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIO



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'NI: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:
"el control presupuestal mediante áreas de responsabilidad
aplicado a un club deportivo"

que presenta el pasante: Daniel Mendoza Torres
con número de cuenta: 9256514-8 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Ixcalli, Edo. de Mex., a 17 de febrero de 1997

PRESIDENTE	C.P. Pedro Acevedo Romero	
VOCAL	C.P. Juan Cortés Gutiérrez	
SECRETARIO	C.P. Epifanio Pineda Celis	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Ma. Esther Monroy Bald	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Ma. Eulalia Colín Martínez	

*A la Universidad Nacional Autónoma de México
Por permitirnos ser parte de esta institución.*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán
Por darnos la oportunidad de estudiar en sus
aulas.*

*A todos los profesores que con su esfuerzo contribuyeron
en nuestro desarrollo estudiantil.*

*Con sincero e infinito
agradecimiento al C.P. Pedro
Acevedo Romero, por su
valioso apoyo en la realización
de este trabajo.*

Agradezco a mis padres :

Profr. Cristóbal/Rivera Serrano

Profra. Serapia Barrera Domínguez,

*Quienes con todo su amor han sabido
guiarme por el camino que lleva a
la superación constante. Mi más
sincero reconocimiento por el apoyo
que siempre me han brindado.*

A mis tíos :

Lic. Luciano Maya Martínez

Profra. Andrea Rivera Serrano

Mi gracias por todo.

Sinceramente Miriam.

Daniel:

A mis Padres : Daniel Mendoza Martínez y Marcela Tecpa Cervantes. Por el apoyo y cariño incondicional que siempre me demostraron, y por enseñarme a vivir.

A mi Abuelita : Lidia Cervantes Pérez, quien siempre me demostró su fuerza interior.

A mis hermanas : Carolina y Marcela con el profundo deseo de que tengan presente que aun se pueden hacer muchas cosas.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES.....	3
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE UN CLUB DEPORTIVO.....	4
1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	6
1.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PRESUPUESTO.....	8
CAPITULO 2 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	11
2.1 CONCEPTO.....	12
2.2 OBJETIVOS.....	14
2.3 CARACTERISTICAS.....	15
2.4 PROCEDIMIENTO.....	16
2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	17
2.4.2 CENTROS DE RESPONSABILIDAD.....	18
2.4.3 ORGANIZACIÓN CONTABLE.....	20
2.5 VENTAJAS.....	24
2.6 DESVENTAJAS.....	25
C A P I T U L O 3 PRESUPUESTOS.....	26
3.1 CONCEPTO.....	27
3.2 OBJETIVOS.....	28
3.3 CLASIFICACIÓN.....	29
3.4 PROCEDIMIENTO.....	33
3.4.1 LOS PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA VALIDEZ DEL MISMO.....	34
3.4.2 LAS TÉCNICAS UTILIZADAS EN SU ELABORACIÓN.....	37
3.5 VENTAJAS.....	46
3.6 DESVENTAJAS.....	47
CAPITULO 4 CONTROL PRESUPUESTAL.....	48
4.1 CONCEPTO.....	49
4.2 OBJETIVOS.....	50
4.3 BASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	51
4.3.1 ETAPAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	51
4.3.2 ELEMENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	53
4.4 INFORMACION DENTRO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	54
4.5 VARIACIONES.....	55
4.6 VENTAJAS.....	57
C A P I T U L O 5 CASO PRACTICO.....	58
5.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO.....	59
5.2 ASIGNACION DE AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	62
5.2.1 INSTRUCTIVO.....	72

5.2.2 CATÁLOGO DE CUENTAS	74
5.3 IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL	82
5.3.1 ETAPA DE INTRODUCCION HACIA TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACION EN CUANTO A LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL	82
5.3.2 ESTRUCTURACION DEL COMITE DE PRESUPUESTOS	83
5.3.3 ANALISIS DE ASPECTOS INTERNOS, ASI COMO ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS	86
5.3.4. ELABORACIÓN DE CÉDULAS PRESUPUESTALES	92
5.3.5 CONTROL Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO	118
CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFIA	131

INTRODUCCION

La implementación de un sistema de control presupuestal mediante áreas de responsabilidad a un Club deportivo es el tema a tratar en el presente trabajo.

Lo anterior implica que se pretende manifestar la importancia que tiene la contabilidad por áreas de responsabilidad. Así como la importancia del presupuesto como medida de control financiero.

El objetivo principal de este trabajo es presentar al control presupuestal como un conjunto de procedimientos que permiten optimizar los recursos financieros en una organización.

Esto se pretende demostrar a través de la aplicación del control presupuestal dentro de un club deportivo, donde se encuentra registrada una pérdida contable importante en el ejercicio anterior debido a una falta de vigilancia en los gastos realizados durante el mismo.

En el desarrollo del trabajo, dentro del primer capítulo, se presentan los antecedentes históricos de un club deportivo para enmarcar el ámbito social en el cual se desenvuelve la organización.

De igual manera, se señalan los inicios de la contabilidad por áreas de responsabilidad y de los presupuestos: para tener referencia de cómo surgen y su ubicación en una determinada época histórica.

A continuación se expone el tema de contabilidad por áreas de responsabilidad, donde se desglosa su concepto, el procedimiento seguido para implementarlo y sus ventajas.

El siguiente tema tratado es el de presupuestos, aquí se explica su concepto, clasificación, las etapas para su elaboración y por último las razones por las cuales se estima conveniente su aplicación.

Así mismo se trata el tema, de control presupuestal desarrollando su concepto y las ventajas obtenidas en su aplicación.

Por último, se aplican los conceptos anteriores en el caso práctico del Club Deportivo San Angel S.A. de C. V.; ejemplificando así la utilidad del control presupuestal mediante áreas de responsabilidad.

ANTECEDENTES

CAPÍTULO 1

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE UN CLUB DEPORTIVO.

La voz inglesa club corresponde aproximadamente a lo que se designa con la palabra círculo. Se trata de una asociación voluntaria de individuos cuyas condiciones de admisión son muy variadas. .

Este tipo de asociaciones tuvieron un desarrollo precoz y considerable en Inglaterra.

En un principio la asociación denominada club busca diversos fines comunes a la totalidad de sus miembros. A fines del siglo XVI era ya una institución bien establecida, el club se reunía entonces por lo general en una taberna como la Mermaid ("La Sirena"), frecuentada por Raleigh y Shakespeare. En el siglo XVII los clubs progresaron paralelamente a los cafés, pero tomaron una importancia considerable en el siglo XVIII. Los clubs se convirtieron en verdaderos salones, exclusivamente masculinos, de carácter netamente definido y cuyas cotizaciones, muy elevadas, limitaban el acceso a los mismos. En el siglo XIX, aumentó su número y su variedad asentándose su exclusividad. Existían los clubs de la alta sociedad, los políticos, como el Carlton club (conservador) o el Reform club (liberal), los literarios como The society o el Kit cat club. Los deportivos, cuyo antepasado parece ser The sons of the Thames, y el Sports club, fundado en 1893.

En Francia aparecieron en el siglo XVIII y durante el reinado de Luis XVI fueron algunos de los principales centros de la vida política del país y de ellos partieron muchas iniciativas revolucionarias.

Es en el siglo XIX, y en gran parte bajo la influencia de los ingleses, cuando se organiza realmente la práctica del deporte: entonces nacen los clubs deportivos.

Actualmente los clubs deportivos siguen progresando (de automovilismo, de tenis, de golf, etc.) y generalizándose, aunque se conserva el carácter minoritario de muchos de ellos de modo que existe una oposición entre deportes aristocráticos y deportes populares.

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

En el año de 1905 se difunde formalmente la contabilidad en México, y es en la Escuela Superior de Comercio y Administración donde por primera vez se implanta en sus planes de estudio. Hoy en día tenemos un colegio y un instituto de contadores públicos, los cuales tienen como propósito mantener y aumentar el crédito de la profesión, unificar el criterio contable y divulgar las más modernas técnicas de contabilidad por áreas de responsabilidad, y es al término de la segunda guerra mundial, en el año de 1946, cuando tuvo su origen esta técnica en las empresas estadounidenses de tipo público, proveedoras de energía eléctrica.

En un artículo escrito en el año de 1953 por el Sr. Walter B. McFalland en la revista de los contadores públicos de Illinois, mencionaba que el concepto de responsabilidad individual ha tenido una influencia importante en el desarrollo de la contabilidad, desde que las técnicas formales para conservar el registro de las cuentas se empezaron a usar. Los mercaderes del medioevo empleaba la contabilidad para poder conseguir un registro de las diferentes inversiones de personas que agrupadas les permitan llevar a cabo su actividad comercial. El socio o agente que servía de director en la aventura comercial, podía, mediante ese medio, rendir cuenta y razón de las propiedades de que había dispuesto, y sobre las cuales era responsable, así como el incremento o detrimento sobre el que reportaba.

Este concepto de responsabilidad, como una responsabilidad de guarda o de entrega para manejo, se ha visto incrementado en su importancia en cuanto a las entidades comerciales han crecido desde la conjugación de sus recursos individuales, hasta la empresa moderna, en la cual la dirección y los propietarios están generalmente separados. En la actualidad el reporte financiero que rinde la

dirección a sus accionistas es uno de los medios principales por el cual dicha dirección, encargada de conducir los asuntos de una compañía, informa a los interesados de quienes recibe su autoridad y ante quienes es responsable.

En sus principios la contabilidad era básicamente una técnica para medir la situación financiera y los cambios en el patrimonio de las empresas. Aun cuando este objetivo no se ha hecho de menor importancia, la utilización de la contabilidad se ha ampliado en los años recientes para incluir otros objetos adicionales. La administración científica de las empresas, principalmente en la industria, ha puesto un énfasis grande para que la información contenga hechos, en lugar de estimaciones y deseos como base para decisiones de la administración. La aplicación de métodos contables para producir información respecto a costos e ingresos que la dirección puede utilizar como ayuda en la planeación de actividades futuras y en el mantenimiento del control sobre las operaciones que día a día ha venido a coordinarse en importancia con la determinación de incrementar el patrimonio y la presentación del balance general

1.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PRESUPUESTO

En el siglo XVIII según Prior Sinclair, se presentaba anualmente al parlamento inglés un estado de cuenta llamado presupuesto, que incluía un estado de gastos del año anterior, una estimación del año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación

En el año de 1820 el presupuesto fue adoptado en Francia después por varios países Europeos y finalmente en Estados Unidos en 1821, aun se manejaba como el concepto de control de gastos, que los funcionarios encargados de presupuestos consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno

Después de la primera guerra mundial la industria empezó a darse cuenta de que también podía ser ventajosamente usado el procedimiento de presupuestos con objeto de controlar sus gastos.

En 1922 la publicación del libro de J.O. Mc Kinsey titulado control presupuestal, se inicia la evolución y madurez de los presupuestos en Norteamérica.

Fue el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, donde se estableció por primera vez el presupuesto por programas y actividades.

En el año de 1946, el departamento de marina presentó su presupuesto para 1948 haciendo dos sistemas de clasificación, uno por el objeto del gasto, y otro por programas, habiéndose hecho, posteriormente una serie de estudios tendientes a presentar un presupuesto que incluyeran los gastos del gobierno federal proyectados, más que comparados.

Fue en el año de 1965, cuando el presidente de los estados unidos, con base a los resultados del presupuesto del departamento de la defensa, lo introdujo en todo el gobierno por considerar que presentaba los resultados de cada operación en función de su costo. Se creó el departamento de presupuesto, el cual se formaba por especialistas , técnicos, administradores, quienes daban las bases para que las distintas secretarías formularan sus presupuestos por programas, con las distintas categorías de subprogramas, actividades, proyectos etc., indicando los objetivos básicos en cada caso

El departamento de presupuestos con base a los presupuestos que le son proporcionados por cada secretaría, hace una comparación de los mismos, hasta armonizarlos y concentrarlos, para así formular el presupuesto por programas definitivo.

En Francia la base de la formulación de sus presupuestos son las necesidades proyectadas a corto y a largo plazos.

En América Latina, los presupuestos por programas se implementaron con base a los planes de desarrollo y los programas a realizarse para lograrlos.

En México una de las primeras empresas que estableció un sistema de control presupuestal fue la negociación automotriz General Motors. Poco después la Ford Motors Company, como consecuencia de una reorganización general adoptó también dicha técnica.

Para el año de 1961 se cuentan por decenas las empresas que ya cuentan con sistemas presupuestales o están implantándolos

Como se ve, originalmente el control presupuestal se aplicó en el sector público únicamente, pero a medida que se va conociendo y sabiendo de sus

buenos resultados han hallado aceptación en el sector privado, en empresas de gran magnitud considerándose como instrumento básico para la toma de decisiones, así como una justa y equitativa distribución de recursos.

CAPITULO 2

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

2.1 CONCEPTO

Luis Correa menciona que: "la contabilidad por áreas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjudicar la eficiente operación de la empresa".

"El término de contabilidad por responsabilidades se refiere a un sistema de organización y reporte de los datos contables de acuerdo con las responsabilidades de los individuos (o grupos de individuos).

Su objetivo es presentar información acerca de los resultados obtenidos en cada una de las unidades de la empresa sobre la cual tiene el control el ejecutivo responsable, y excluir (o reconocer por separado) las cifras que reflejen las condiciones en las cuales no puede hacerse responsable al ejecutivo. Implica un juego de reportes que principian con el capataz o supervisor a cargo de solo unos cuantos trabajadores, y continúa con reportes de cada nivel superior que incorpora cada vez más reportes fundamentales, a medida que la pirámide se eleva. Entonces, un ejecutivo puede estudiar en cualquier nivel los resultados obtenidos en cada nivel inferior a él, incluyendo los de su oficina inmediata.

En un grado considerable, el énfasis de la contabilidad por responsabilidades radica en los costos, aun cuando también se extiende para cubrir los ingresos, con especialidad en la división de ventas en una empresa"¹

"La contabilidad por áreas de responsabilidad identifica las operaciones -gastos, costos e ingresos- con los ejecutivos responsables de las mismas utiliza

¹ LAWRENCE L. Vance, RUSSEL Taussig: "Principios de contabilidad y control", México CECSA 1969 p. 561.

medidas de comparación, generalmente presupuestos y costos estándar, para medir los resultados obtenidos.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, es un plan de administración que se sale del campo tradicional del director de finanzas.

La información que tradicionalmente se turnaba al director de la empresa y a otros altos ejecutivos, ahora se lleva debidamente seleccionada, a todas las áreas involucradas y para las cuales se ha establecido responsabilidad de supervisión.

Las personas intervienen directamente en la formulación de sus objetivos, los cuales se comparan con los resultados realmente obtenidos, explicando las variaciones sobre los mismos y dando sugerencias para mejorar la marcha de la empresa."²

Nosotros conceptualizamos a la contabilidad por áreas de responsabilidad como un conjunto de procedimientos que tienen por objeto el control de los costos y gastos, basado en la responsabilidad asignada. a cada nivel de la organización, de esta manera sirve de apoyo a la administración, ya que con la información que se obtiene puede fundamentarse la toma de decisiones.

² NUÑEZ Esteva, Alberto, "La contabilidad por áreas de responsabilidad", Seminario 1966 de la National Association Of accountants, capítulo de México A.C. I.M.C.P. 1972 p. 15

2.2 OBJETIVOS.

1. Busca identificar el gasto, el costo y el ingreso mediante el registro separado de las operaciones que se realizan; lo cual nos permite conocer los resultados administrativos y financieros por área:

2. Intenta motivar a los empleados responsables o no responsables del área, brindándoles la oportunidad de crear medios para reducir los costos sin afectar a la productividad.

3. Pretende un incremento de la participación individual en las actividades de una organización, como consecuencia de la interrelación existente en cuando menos otras dos áreas, (área inmediata superior y área inmediata inferior).

4. Satisfacer en la medida de las posibilidades egos individuales, a través de las participaciones personales.

5. Conocer la conducta y capacidad presente en el personal, mediante la información que proviene de niveles inferiores.

6. Busca auxiliar en la solución de problemas de todo tipo, anticipándose al hecho de que afecten niveles superiores.

7. Proporcionar de forma oportuna la información a los responsables de los distintos niveles operativos.

2.3 CARACTERISTICAS

1.- La responsabilidad y la autoridad se delegan.

2.- La estructura organizacional de la empresa es dividida, en áreas de responsabilidad con objeto de asignar costos y gastos al área, correspondiente; facilitando la generación de informes.

3.- Unicamente son considerados los costos y gastos de tipo variable o controlable.

4.- Los informes contienen el presupuesto de gastos con la finalidad de establecer comparaciones y obtener las desviaciones correspondientes.

5.- Los niveles más bajos detallan la información de gastos que son descritos por cada función y tipo de trabajo.

6.- El registro de gastos es realizado en el área respectiva, codificando para ello los documentos originales utilizados en costos y contabilidad general.

7.- La administración por excepción es aplicada como consecuencia de la comparación de los gastos reales contra presupuesto por cada área.

8.- Dada la estructura administrativa se incluye a personal que antes no tenía participación en la empresa.

2.4 PROCEDIMIENTO

Para implementar un sistema de control administrativo que cumpla con las necesidades de la organización, se necesita reconocer las restricciones existentes, identificar las áreas de responsabilidad, ponderar los costos y beneficios, proporcionar motivaciones para alcanzar la consistencia de metas y el esfuerzo gerencial e instalar controles internos..

Para implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, la organización debe tomar en cuenta lo siguiente

- Debe de existir una división del trabajo con asignación definida de funciones del personal,.
- Las operaciones y toda clase de medios de ejecución deben simplificarse.
- Subtipificación para establecimiento de estándares.
- Enlace o coordinación de las operaciones.
- Su control como resultado final,

2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

Un área de responsabilidad se define como un conjunto de actividades asignadas a un administrador o a un grupo de administradores u otros empleados. en algunas organizaciones, la responsabilidad administrativa se comparte entre grupos de empleados para crear una amplia propiedad de decisiones administrativas.

Un sistema de control administrativo efectivo hace que cada administrador de nivel operativo sea responsable de un grupo de actividades y objetivos y que luego elabore un informe sobre:

- Los resultados de las actividades.
- La influencia del administrador sobre tales resultados.
- Los efectos de los eventos no controlables.

Tal sistema tiene un atractivo innato para la mayoría de los administradores de alto nivel por que les permite delegar la toma de decisiones y les libera, para, poderse dedicar a la planeación y el control. Los administradores de nivel operativo aprecian la autonomía para la toma de decisiones que heredan. Las áreas de responsabilidad por lo general tienen objetivos múltiples (por ejemplo costos y calidad) que son vigilados por el sistema de control administrativo.

2.4.2 CENTROS DE RESPONSABILIDAD

En las unidades administrativas llamadas centros de responsabilidad es una persona la que se hace responsable plenamente de los resultados.

Comúnmente existen cinco tipos de centros de responsabilidad:

1.- Centro de Costos.

En este centro sólo se miden los costos en que incurre la unidad operacional sin tomar en cuenta el valor monetario de su producción. Ejemplo: departamento de contabilidad, departamento jurídico, etc.

2.- Centro de Ingresos.

Mide la captación del mercado expresado en términos de ventas, los cuales pueden ser comparados con lo que cuesta lograr las mismas. Este centro supone el establecimiento de un presupuesto de ventas y de costos de mercado de tal manera que periódicamente se pueda comparar lo presupuestado y se justifiquen las diferencias.

3.- Centro de Gastos Discrecionales.

Son todas aquellas áreas que no pueden ser medidas como centros de costos e ingresos, sólo en función del servicio prestado. Ejemplo. staff, contraloría, relaciones industriales, investigación, desarrollo, etc.

4.- Centro de Responsabilidad de Utilidades.

Cualquier centro de responsabilidad que genere ingresos puede medirse en términos de utilidades, este concepto de utilidades es simplemente la **diferencia** entre el ingreso y el costo necesario para obtenerlo.

El concepto de centro de utilidad sirve para motivar a los ejecutivos intermedios para hacer sentir al responsable del centro que tiene un negocio propio y como tal debe promover y proteger sus utilidades.

5.- Centro de Responsabilidad de Inversión.

Es aquél en que el encargado se responsabiliza además de las utilidades que genera, también de los incentivos que maneja.

Una vez establecidos los centros de responsabilidad como consecuencia de la identificación, de las áreas de responsabilidad las obligaciones de los mismos son:

- Elaborar un organigrama funcional por áreas de responsabilidad.
- Codificar las áreas de responsabilidad.
- Redactar los manuales de procedimientos.
- Realizar las modificaciones respectivas al catálogo de cuentas.
- Formular los presupuestos en forma comparativa.
- Elaborar los informes internos.

2.4.3 ORGANIZACIÓN CONTABLE.

La organización contable para la contabilidad por áreas de responsabilidad se basa en:

- 1.- Instructivo y catálogo de cuentas.
- 2.- Informes y comunicaciones departamentales.
- 3.- Presentación de estados financieros.

Instructivo .

Es el conjunto de disposiciones en forma escrita que contienen: reglas, políticas ,y procedimientos, que facilitan el desempeño de una función específica.

Catálogo de Cuentas.

Un catálogo de cuentas es una relación ordenada de números o códigos asignados a las áreas respectivas en un organigrama

La función del catálogo por áreas de responsabilidad y el catálogo de las cuentas normales de la empresa, es denominado como catálogo de codificación por áreas de responsabilidad, en el cual se distribuyen los costos y gastos que cada área debe controlar.

La distribución de costos y gastos basada en el catálogo de codificación por áreas de responsabilidad, proporciona un punto de partida en la elaboración de presupuestos; toda vez; que señale para cada área los conceptos o funciones objeto de estimación.

Para el registro de las operaciones se identifica el documento que da origen a las mismas con el área correspondiente basado en el catálogo de codificación, de esta manera se acumulan los gastos hacia el funcionario responsable.

Informes y Comunicaciones Departamentales.

Un informe es el documento en el cual se describen en forma detallada las actividades realizadas en un periodo determinado.

Para la presentación de la información se debe tomar en cuenta:

- El nivel de Información,
- El análisis del contenido de los informes.
- La presentación oportuna de los informes.
- La claridad en cuanto a la información y presentación de los mismos,

Como consecuencia de las funciones desarrolladas por cada Area, éstas tienen la obligación de presentar informes periódicos a los niveles superiores, en los que se detallen los gastos en que se incurrieron por dicho periodo, así como la comparación de los mismos con los presupuestos y su correspondiente variación.

Con este propósito se presenta un formato de informe de responsabilidad, teniendo presente que cada organización adecuará dicho formato a sus necesidades de información.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL
S.A. DE C.V.
INFORME DE RESPONSABILIDAD

Area No. _____

Responsable : _____

Nivel : _____

Gerencia, Depto. o Sección : _____

Mes : _____ Año : _____

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES	ESTE MES			ACUMULADO				
	CODIGO	NOMBRE	REAL	PRES.	DESV	REAL.	PRES.	DESV.
Subtotal								
NO CONTROLABLES								
Subtotal								
Total								

Comentarios del responsable : _____

Presentación de Estados Financieros.

Como resultado de las operaciones cuantificables realizadas por una organización, y atendiendo a las necesidades de información que tiene la administración e interesados éstas se clasifican y resumen en los documentos denominados estados financieros.

Dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad la presentación de los estados financieros es una fuente de información que da a conocer, entre otras cosas, los resultados de aplicación de este sistema.

2.5 VENTAJAS.

- Permite el control de costos y gastos al hacer la comparación de los resultados obtenidos con lo presupuestado en cada área de responsabilidad .

- Propicia una mayor participación individual, dada la responsabilidad asignada, dando como consecuencia el ayudar a resolver problemas de diferente índole antes de que repercutan a niveles superiores.

- La presentación de información oportuna a los diferentes niveles da como resultado que cada uno de los responsables de los mismos posean bases para la toma de decisiones.

- La Comunicación Interpersonal es mejorada como consecuencia de un objetivo en común, al existir este tipo de comunicación auxilia al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- La implantación de ese sistema no requiere de ninguna autorización ante la Secretaría de Hacienda. y Crédito Público,

2.6 DESVENTAJAS

La aplicación del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad a una organización que no lo tiene implementado, puede causar diversas reacciones en el personal de la misma, siendo alguna de ellas la inconformidad al sentir que son vigilados por sus superiores en el sentido de cómo y en qué distribuyen los gastos por cada área.

CAPITULO 3

PRESUPUESTOS

3.1 CONCEPTO

Macías Pineda Roberto, en su libro: "El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas " menciona que el presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro".

Gordon Hyron J., describe al presupuesto como: "un plan predeterminado de operaciones, detallado, formulado y distribuido para establecer la base parcial de la valoración posterior del desempeño del trabajo".

La definición de presupuesto dada por Cristóbal Del Río González es la siguiente: "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado".

"Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos" ³

Para nosotros el concepto de presupuesto es el siguiente :

Estimación de operaciones cuantificables, las cuales son proyectadas a un periodo determinado con el propósito de establecer las bases para el ejercicio de un control sobre las mismas.

³ BURBANO Ruiz Jorge E.: "Presupuesto enfoque Moderno de planeación y control de recursos", 1a. Ed. México, McGraw Hill, 1992, p. 9

3.2 OBJETIVOS

1.- Presentar la proyección de operaciones que puedan servir de base para la futura, toma de decisiones

2.- Busca dar a conocer los objetivos de la dirección, permitiendo que los administradores comprendan y apoyen el presupuesto.

3.- Determinar estimaciones que sirvan de base para evaluar el desempeño de los miembros de los distintos departamentos.

4.- Establecer la base, para un control de costos, gastos e ingresos a través de la comparación de datos estimados con reales.

3.3 CLASIFICACIÓN

1.- Por tipo de empresa: En esta clasificación se dividen tomando en cuenta la organización en la cual se implementa el presupuesto.

- **Públicos:** Realizados por Estados o dependencias gubernamentales para el control de sus finanzas.
- **Privados:** Realizados por organizaciones particulares como parte de su sistema administrativo.

2.- Por su contenido: La división se realiza en base a la información que presentan.

- **Principales:** Son aquellos que presentan los aspectos más relevantes de todos los presupuestos de la organización.
- **Auxiliares** Detallan en forma analítica las actividades proyectadas por departamento,

3.- Por su forma: Donde se toma en cuenta la posibilidad de ser modificados o no.

- **Flexibles** Se prevén variaciones y permite ser modificado.
- **Fijos:** Se mantienen constantes como consecuencia de la exactitud de su cálculo.

4.- Por su duración: Son aquellos que se formulan en atención al plazo para el cual fueron realizados.

- Cortos: Comprenden en periodo de un año o menos.
- Largos: Comprenden más de un año.

5.- Por su técnica de valuación: Toma en cuenta los procedimientos bajo los cuales son elaborados.

- Estimados: Basado en el conocimiento empírico teniendo una posibilidad razonable de que la estimación se aproxime a los resultados reales.
- Estándar: Realizados bajo un procedimiento científico por lo cual la probabilidad de error es mínima.

6.- Por su reflejo en sus estados financieros Son base para la realización de estados financieros proforma.

- De situación financiera: Refleja la situación económica proyectada a una fecha determinada.
- De resultados: Refleja las utilidades estimadas por un periodo determinado.
- De costos: Reflejan los costos y gastos estimados por un periodo determinado.

7.- Por la finalidad que pretenden: Considera parte de los objetivos que cada organización quiera alcanzar.

- De aplicación: Elaborados para la solicitud de créditos, describiendo la forma de utilización de los mismos.
- Por programas: Son elaborados por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos e instituciones, describiendo la totalidad de gastos por objetivos de la organización.
- De fusión: Donde se proyecta la unión de operaciones de varias empresas.

8.- De trabajo: Cualquier presupuesto que conste de una etapa de planeación y formulación.

- Parcial: Estimación analítica de las operaciones por departamento de la empresa.
- Previo: Basado en los presupuestos parciales.
- De aprobación: Aceptación de los presupuestos previos.
- Definitivo El que se aplica.

9.- Por el límite de expresión: Considera los alcances en cuanto a la cantidad que maneja.

- Mínimos: Cifra mínima a cubrir.
- Máximos: Señalan el tope a alcanzar.

- **Mixtos:** Considera los dos anteriores.

La clasificación anterior describe las características de los presupuestos.

3.4 PROCEDIMIENTO.

Al elaborar un presupuesto es necesario conjuntar los esfuerzos de los ejecutivos, de tal manera que intervengan en la determinación de objetivos y políticas; así como la puesta en práctica de los procedimientos establecidos para el logro de los mismos.

El presupuesto sigue lo establecido en las fases del proceso administrativo:

En la previsión se fijan los objetivos organizacionales base del presupuesto.

Dentro de la planeación se fija un curso concreto de acción a seguir para el logro de los objetivos antes mencionados, parte de ese curso concreto de acción son los presupuestos.

En la fase de organización se realiza la estructuración y distribución de las funciones a ejercer, tales funciones son consecuencia de un presupuesto ya establecido.

La dirección es la fase que se encarga del logro de todo lo planeado, como un elemento que guía y vigila a los subordinados para el logro de los objetivos previstos en los presupuestos.

El control es la comparación de lo obtenido con lo esperado, el presupuesto es una herramienta con la cual esta comparación se hace efectiva.

El desarrollo de un presupuesto implica tener presentes aspectos útiles para aquellas personas encargadas de su formulación, dichos aspectos son:

3. 4.1 LOS PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA VALIDEZ DEL MISMO.

Estos principios sirven como guías específicas ayudando a la unificación del criterio para las personas encargadas de realizar los presupuestos.

Los principios son los siguientes:

- **De predictibilidad:** Este principio establece la posibilidad de pronosticar acontecimientos que se desean.
- **De determinación cuantitativa.** La expresión de los planes dentro de una organización se realizan en unidades monetarias.
- **De objetivo:** La previsión de un hecho se realiza siempre y cuando se quiere alcanzar un objetivo.
- **De precisión:** Los presupuestos deben de presentarse de tal forma que sean precisos y concretos.
- **De costeabilidad:** El costo de instalación de un sistema presupuestario debe ser superado por el beneficio que implica la implementación del mismo.
- **De flexibilidad:** En cualquier plan debe existir un margen razonable para las variaciones que se puedan presentar.
- **De unidad:** Se elabora un presupuesto por cada función y a su vez todos los presupuestos deben estar coordinados.

- **De confianza:** Un presupuesto debe contar con el apoyo y credibilidad por parte de todo el grupo directivo, para la buena marcha del mismo
- **De participación:** Es importante que en la planeación y control exista una intervención de todos y cada uno de los empleados, ya que su experiencia reditúa gran beneficio para la organización.
- **De oportunidad:** Los planes necesarios para la elaboración de presupuestos deben de estar terminados con anterioridad al inicio del periodo para el cual serán aplicados, con el fin de tener tiempo de tomar las decisiones correspondientes a objetivos definidos.
- **De contabilidad por áreas de responsabilidad.** La contabilidad general debe modificarse de tal modo que auxilie al control presupuestal.
- **De orden:** Los presupuestos se apoyan en una diferenciación específica de funciones, líneas de autoridad y responsabilidad.
- **De comunicación** Implica que dos o más personas conozcan y entiendan de la misma forma un determinado asunto de manera oportuna y concisa.
- **De autoridad:** Se refiere a la delegación de autoridad en base a la responsabilidad.
- **De coordinación:** El objetivo organizacional debe situarse sobre el interés individual.

- **De reconocimiento:** El reconocimiento, la llamada de atención y encausamiento del individuo debe ser basada en las actitudes del mismo.
- **De excepciones** Sugiere que los administradores atiendan aquellos asuntos que no concuerden con los planes establecidos.
- **De normas:** Se debe considerar como una norma para las operaciones de la empresas el presupuesto.
- **De conciencia de costos:** Todo individuo debe tener presente las consecuencias que cualquier decisión pueda tener sobre los costos de la organización.

3.4.2 LAS TÉCNICAS UTILIZADAS EN SU ELABORACIÓN.

Dentro de las técnicas utilizadas para la elaboración del presupuesto se considera lo siguiente:

- Etapa de introducción hacia todo el personal de la organización en cuanto a la implementación del presupuesto.

Esta etapa da a conocer: ventajas, limitaciones y la forma en la que el personal participará como parte de la aplicación del presupuesto, así mismo se debe tomar en cuenta lo siguiente

Quienes planean y quienes ejecutan deben tener claros los objetivos que se pretenden alcanzar por parte de los directivos de la organización,

Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas y seleccionar las más adecuadas evaluando los criterios, posibles consecuencias y aceptación por parte de los encargados de ejecutar esos planes.

Quienes planean deben conocer las habilidades de las personas y procurar que se comprometan con las tareas a realizar

El plan propuesto debe ser flexible, permitiendo en lo posible la iniciativa de sus ejecutores.

Los objetivos deben ser claros, debe haber confianza en lo que se está realizando y en quienes lo van a ejecutar, así como en las comunicaciones.

Se debe procurar la participación de todas las personas de la organización, sólo así se logrará mayor responsabilidad y confianza.

- Identificación de las características internas y externas de la organización.

Realiza un estudio relativo a la organización, por una parte para conocer las circunstancias de la misma, y por otra, el lugar que ocupa con respecto al medio que le rodea

Dentro de los factores internos que pueden afectar el desarrollo de un presupuesto se encuentran:

Esperar demasiado del plan de presupuestos.

En este sentido, desear que el plan presupuestal se constituya como la única herramienta financiera para la solución de todos los males de la organización afecta el buen desempeño de el presupuesto.

Instalarlo rápidamente.

En una organización, el desarrollo de cualquier actividad implica un procedimiento, así como el tiempo necesario para su ejecución, en cuanto al presupuesto si se toma en consideración lo anterior es más factible que el mismo dé buenos resultados.

Inadecuada supervisión y administración.

En la medida en que un plan financiero cuente con una revisión adecuada, que permita el debido encausamiento de los medios disponibles para el logro de los objetivos, se podrá tener más confianza en el presupuesto realizado.

Inadecuado sistema de contabilidad.

Si dentro de la organización los datos proporcionados por la contabilidad no son presentados de manera tal que permitan la toma de decisiones en la implementación del presupuesto esto se convierte en un obstáculo para el mismo.

Esperar buenos resultados demasiado pronto.

La aplicación de un plan financiero requiere de un tiempo razonable para la obtención de los resultados para el que fue creado.

En cuanto a los factores externos, que de alguna manera afectan a la organización, pueden mencionarse:

La aceptación del producto en el mercado.

El buen nombre de la empresa.

El gusto del consumidor

El ciclo de vida del producto

El porcentaje de participación en el mercado

La competencia, nacional e internacional.

La inflación.

La estabilidad política, económica y monetaria.

- Estructuración del comité de presupuestos.

Un comité de presupuestos es un conjunto de personas que se encargan de la preparación, formulación, aplicación y revisión de un sistema presupuestal.

Este comité podrá estar integrado por todas las personas que tienen mayor autoridad en un departamento o sección, o que tienen bajo su cargo las principales responsabilidades de la empresa; como ejemplo de las personas que pueden formar parte del mismo son: el gerente general, el de ventas, producción, compras, personal, tesorero y director de presupuesto.

El comité de presupuestos debe contar con un director, el cual puede ser una persona de nivel gerencial que conozca todas las actividades de la

organización, o una persona especializada y con experiencia en la planeación y control presupuestal; las funciones de este director son: {

Preparar un manual de presupuestos que contenga instrucciones sobre la manera de elaborarlos.

Recoger información de los diferentes departamentos, analizarla y llevarla luego a consideración del comité.

Manejar cuadros donde figuren los datos reales de la compañía dejando espacios en blanco para colocar datos presupuestados y hacer comparaciones.

Informar oportunamente a cada departamento sobre los resultados obtenidos en relación con los cambios propuestos por el comité.

Conseguir datos del departamento de contabilidad que sirvan como medios para analizar el comportamiento histórico de la empresa.

Recibir los datos estimados de los jefes de cada departamento y transcribirlos a los departamentos cuyos presupuestos dependan de ellos.

Presentar estados financieros tentativos, basados en las estimaciones departamentales, los cuales se presentarán al comité con las correspondientes recomendaciones.

Suministrar al comité la información necesaria para estudiar y aprobar el presupuesto.

Preparar análisis especiales de la ejecución del presupuesto que necesiten el gerente general, el comité o los jefes del departamento.

Una vez integrado el comité, las funciones a su cargo son:

Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director del presupuesto, analizarlos y hacer las observaciones necesarias.

Analizar las modificaciones a los planes presupuestales existentes.

Aprobar el presupuesto general de la empresa.

Tomar en cuenta y aprobar las modificaciones que se sugieren al presupuesto general una vez iniciadas las actividades normales de la organización.

Estudiar los informes recibidos sobre el presupuesto, para hacer la comparación entre resultados reales y estimados

Cuando sea necesario formular las recomendaciones específicas para el caso.

Al establecer un comité pueden obtenerse algunas ventajas:

Coordinación de ideas y compromiso de las responsabilidades de todos en el logro de objetivos.

Existe una participación mayor en la administración de la empresa, formulando planes en los que todos colaboran.

Es importante mencionar que en una organización pequeña la estructuración de un comité es poco funcional, ya que en este tipo de organizaciones la tarea realizada por el comité puede ser efectuada por una sola persona, como el contador de la organización.

-Etapa de preparación del presupuesto.

El presupuesto como un plan financiero requiere de un proceso, para que se convierta en una herramienta de planificación y control, por tal motivo el encargo de su elaboración debe considerar cinco etapas:

Análisis de aspectos internos y externos, así como establecimiento de objetivos, estrategias y políticas.

Elaboración del presupuesto.

Ejecución.

Control .

Evaluación.

Análisis de aspectos internos y externos, así como establecimiento de objetivos, estrategias y políticas.

En cuanto al estudio de aspectos internos y externos de la organización, se describe dentro de la etapa de la identificación de las características internas y externas de la organización.

El establecimiento de objetivos es importante, ya que es aquí donde la administración define las metas que quiere alcanzar sobre las cuales se basan las actividades que se desarrollan en la consecución de estos fines.

Los objetivos están fundados en las necesidades particulares de cada organización, de aquí que la variedad de objetivos entre las distintas

organizaciones sea consecuencia de la multiplicidad de características y requerimientos de las mismas.

Una vez establecidos los objetivos se formulan las políticas acordes a los mismos, que señalarán los lineamientos mediante los cuales esos objetivos sean alcanzados.

Las estrategias que pueden ayudar al logro de los objetivos establecidos son las adecuaciones al plan financiero como respuesta a las circunstancias presentes en el momento que se aplica el mismo.

Elaboración del presupuesto.

Su inicio es el informe que contiene los objetivos que se pretende alcanzar, aprobados por la gerencia. Este informe se remite a los jefes de departamento, para la preparación de programas, los cuales son comunicados al director de presupuestos.

Dentro de la elaboración del presupuesto se requiere de la formulación de un manual de presupuestos, donde quede en forma escrita el procedimiento para elaborarlos, lo cual permite la coordinación de los esfuerzos individuales.

Este manual debe contener:

Objetivos del plan presupuestal.

Organización a través de la cual funcionará el presupuesto.

Deberes y responsabilidades del comité de presupuestos, del director de presupuestos y de los jefes de departamento.

Duración del periodo presupuestario.

Procedimiento para la aprobación y revisión de los presupuestos.

Fechas en las que deberán estar listas las cédulas presupuestarias y los informes relacionados con los presupuestos.

Cédulas y demás procedimientos necesarios para la confección del presupuesto.

Instrumentos auxiliares en la elaboración del presupuesto.

Son aquellos medios de los cuales se sirve el encargado de realizar el presupuesto, cuya función consiste en facilitar el cálculo de los mismos o contribuir a su correcta ejecución y control.

Ejemplos:

Economía. Puede formar parte de las bases de un plan presupuestal si se toma en cuenta el análisis de diversos factores económicos tanto internos como externos.

Estadística. Pueden emplearse métodos de cálculo, con el fin de realizar pronósticos, de esta manera aumenta la probabilidad de que estos pronósticos se acerquen más a la realidad.

Administración. La administración proporciona un conjunto de conceptos como son: estructura organizacional, manejo de objetivos y políticas, administración por excepción, etc.; los cuales son importantes en el proceso presupuestal.

Contabilidad. Las actividades futuras proyectadas en los presupuestos, están basadas en las operaciones registradas en el sistema contable, de aquí que la contabilidad proporciona datos bajo los cuales se pueden hacer estimaciones.

Finanzas. Al establecer un análisis financiero en la organización facilita la toma de decisiones, de esta manera el presupuesto puede ser elaborado considerando tales decisiones.

Medios mecánicos. Estos medios se refieren a:

Los formatos de cédulas presupuestarias.

Aparatos electrónicos y mecánicos empleados para cálculos matemáticos.

Ejecución.

La ejecución consiste en poner en práctica los planes establecidos, aquí es importante destacar la función de cada jefe de departamento, debido a que él es el que motiva a su personal para la materialización de los objetivos, así como presentar informes periódicos acerca de lo que se ha realizado, los cuales son presentados al director de presupuestos.

Control.

Dentro de esta fase se establece una comparación de los resultados obtenidos con los estimados, analizando las variaciones y determinando las modificaciones o medidas correctivas que se crean convenientes

Evaluación.

La evaluación consiste en elaborar un informe global crítico de los resultados obtenidos. En este informe se desglosarán las actividades de la organización así como las variaciones de la misma, de esta manera se tendrán bases para los reconocimientos al personal cuando su labor haya contribuido al logro del objetivo establecido.

3.5 VENTAJAS.

Dentro de una organización con objetivos definidos el personal conocedor de los mismos, encausará sus esfuerzos hacia el logro del fin establecido en las actividades que le corresponden lo cual contribuirá al logro del objetivo general.

Permite que la dirección analice detalladamente sus problemas, de tal manera que pueda anticiparse a la toma de decisiones.

Las políticas son revisadas continuamente, de tal forma que permite el cambio de las mismas si estas no contribuyen a la realización de los objetivos establecidos.

Mediante una planificación de los costos intenta obtener un rendimiento del capital

A través de la planificación de recursos, puede obtenerse la optimización de los mismos.

Se hace tomar conciencia en el personal de que todo recurso tiene un costo, y por lo mismo su utilización debe ser en forma eficaz.

Por medio de la comparación de resultados reales con estimados puede establecerse un control, que determine las medidas correctivas en aspectos que se desvien del plan financiero.

3.6 DESVENTAJAS

Tomando en cuenta que los presupuestos son estimaciones, se deriva el hecho de que en las mismas no existe una seguridad del cien por ciento, como consecuencia de cambios económicos tanto internos como externos que pueden afectar la correcta ejecución de los planes.

Es necesario la participación activa de todo el personal, ya que de no ser así los objetivos establecidos no son alcanzados.

Puede considerarse como un suplente de la gerencia, cuando en realidad es una guía para la misma.

Los resultados esperados no se presentan de manera inmediata requieren de un periodo razonable de acuerdo a las condiciones de la organización ya que durante este tiempo el personal relacionado con la elaboración, implementación y ejecución adquiere la experiencia que permite un mejoramiento de estas funciones.

CAPITULO 4
CONTROL PRESUPUESTAL

4.1 CONCEPTO

Moreno Fernández Joaquín en su libro "Las finanzas en la empresa", menciona que el control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera, el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

En el libro: "Análisis económico de la empresa y reducción de costos", Conde López A. describe que el control presupuestal es la vigilancia de la gestión de la empresa por medio de la comparación sistemática del conjunto de provisiones establecidas para cada uno de los presupuestos funcionales, con los datos correspondientes registrados por la contabilidad durante el mismo periodo.

Burbano Ruíz Jorge E. señala que el control presupuestario tiene por objeto medir que tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto.

El Control presupuestal, en nuestro concepto, es :

Sistema que consiste en una revisión cotidiana de lo previsto en los presupuestos, haciendo la comparación de estos con los datos registrados en la contabilidad, de esta manera se tienen bases para aplicar correcciones en caso de que la situación lo amerite.

4.2 OBJETIVOS

1. Busca establecer un programa total de acción en la empresa.
2. Efectuar las comparaciones entre lo presupuestado y lo real, de tal manera que permita la adopción o no de medidas correctivas.
3. Coordinar todas las operaciones del plan presupuestal en la organización.
4. Busca detectar, con certeza los errores dentro de la organización.

4.3 BASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Para que dentro de una empresa la implementación del control presupuestal permita obtener los beneficios esperados del mismo, debe tomarse en cuenta la existencia de una organización contable y del trabajo.

En el establecimiento del control presupuestal se debe cumplir con lo siguiente:

- Debe responder a necesidades de control interno.
- Debe establecer metas y objetivos.
- Debe asignar estas metas y objetivos a los responsables de los mismos.
- Debe permitir ser utilizado como herramienta en la toma de decisiones.
- Debe ser lo suficientemente elástico para adaptarse a hechos imprevistos durante el periodo de su aplicación

4.3.1. ETAPAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

EL desarrollo de un control presupuestal se divide en etapas de aplicación:

Etapa de elaboración a partir de una estrategia y objetivos generales.

Esta etapa se inicia con la fijación de los objetivos que quiere alcanzar la organización, los cuales son la base para la formulación de los presupuestos.

Cualquier cifra que forme parte de cualquier presupuesto debe estar amparada o soportada por el cálculo que la originó, así como por las premisas, consideraciones o supuestos sobre los cuales se hizo el cálculo.

Etapa de evaluación y selección de alternativas.

En esta etapa se busca la mejor forma de llegar a la consecución de los objetivos establecidos, después de analizar las distintas opciones que se tienen para dicho fin.

Etapa de control y vigilancia .

En esta etapa, el control se ejerce durante el periodo para el que fue elaborado. Esta es la etapa donde existe una verdadera utilización del control presupuestal.

Si se ha establecido un sistema de control presupuestal es para que este sirva como herramienta en la toma de decisiones, y para que forme parte del control interno de una empresa.

Es fundamental que el control del presupuesto se realice continuamente, esto es que las comparaciones de lo real con lo presupuestado sean la base para la elección de alternativas que solucionen las fallas del plan presupuestal en el momento oportuno; en caso de que estas existan.

Establecer diferencias entre real y presupuesto sin tomar ninguna acción es trabajo perdido y dinero mal empleado. El único valor que pueden tener los hechos pasados es aquel que le dé la ventaja de utilizarlos para corregir o mejorar los hechos futuros.

Es necesario que las personas que presupuestan tengan la mano varias soluciones para seleccionar la que más encaje dentro del presupuesto general, de la misma manera que ejercen el control, estas personas deben tener soluciones a posibles eventos que pueden suceder, aunque dichos eventos no hayan sido incluidos en el presupuesto, es decir, se debe despertar la imaginación razonada para contar con soluciones si suceden determinadas situaciones.

En el presupuesto no se pueden incluir todos los posibles hechos favorables o desfavorables aún cuando se sepa que pueden ocurrir, pero lo que si se puede hacer, es tener soluciones de antemano por si se presentan estos hechos y no tratar de inventar las soluciones cuando los hechos ocurrieron o están próximos a ocurrir.

4.3.2 ELEMENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Desde el punto de vista de sus elementos constitutivos, el control presupuestal se compone principalmente y en orden secuencial de:

- Estrategia y políticas generales.
- Objetivos generales.
- Objetivos específicos.
- Presupuestos departamentales
- Coordinación e interpretación. -
- Medios de información, comunicación y difusión.

Es importante mencionar que el control presupuestal no se limita a lo mencionado anteriormente, esto es que, en el desarrollo de un control presupuestal pueden considerarse otros aspectos como consecuencia de sus necesidades específicas.

4.4 INFORMACION DENTRO DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Cuando en una organización se implementa un sistema de control presupuestal, se presupone que existe una estructura y organización adecuados; así como una correcta asignación de funciones y limitaciones de responsabilidad. De lo anterior se deriva que la participación de cada ejecutivo estará en función del grado y tipo de responsabilidad que tenga.

El complemento indispensable para el buen funcionamiento del control presupuestal es la información y la comunicación ordenada por estratos de importancia.

El control presupuestal debe ser una herramienta y argumento en la toma de decisiones, para esto es necesario que la información proveniente del mismo sea transmitida a las personas que deben utilizarla, pero esta transmisión debe hacerse en forma clasificada y jerarquizada.

En el caso de la información proveniente del control presupuestal, la jerarquización de la información no consiste en agrupar los datos por las personas que los van a recibir sino que es necesario que dentro de ese grupo se hagan clasificaciones por concepto y sobre todo por la importancia que un hecho puede representar.

4.5 VARIACIONES.

Existe una variación cuando al efectuarse la comparación de los resultados reales con los presupuestados se determina una diferencia entre los mismos.

Una vez determinada una variación, se procede a su análisis; de tal manera que permita la toma de medidas correctivas, Dicho análisis se desarrolla de la siguiente manera:

Localizar el área problema.- Esto es identificar el área específica de la organización en la cual surgen las desviaciones.

Celebrar pláticas con la participación de supervisores y funcionarios de dicha área.- Al mantener comunicación con los responsables del área se puede tener mayor información que permite el conocimiento de las causas que originaron dicha desviación.

Analizar la situación del trabajo, secuencia, coordinación de actividades y efectividad de la supervisión.- El estudio de estos aspectos permite detectar si los procedimientos indicados para realizar el trabajo son los adecuados.

Observar directamente el trabajo Al hacer esta observación se determina si en la práctica se siguen los lineamientos establecidos para su realización.

Nombrar personal para el estudio del problema específico y llevar a cabo pláticas especiales de auditoría interna.- Una vez identificado el problema, se emplea personal que realice el análisis detallado del mismo.

Formular reportes en los cuales colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema; los cuales deben mencionar

sus causas y la forma en que se obtuvieron.- Como consecuencia del estudio de los problemas específicos, las personas que intervienen en la investigación de los mismos elaboran un informe donde se detallan las causas de estos problemas, anexando la forma en que se obtuvieron dichos informes.

El estudio y análisis de las variaciones es importante, ya que de aquí se desprenden las soluciones o medidas correctivas que se aplicarán para eliminar dichas desviaciones; así como para evitar las causas que les dieron origen.

4.6 VENTAJAS.

Facilita la toma de decisiones, mismas que serán consecuencia de un estudio previo.

Permite tener un plan de acción para un tiempo determinado que incluye medios de control periódico.

Beneficia a la solución de problemas en forma anticipada, permite evitar riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas y gastos innecesarios.

La previsión de funciones a desarrollar por parte del personal permite que estas se realicen de mejor forma.

El control presupuestal permite una coordinación de actividades entre las distintas áreas de la organización.

El control presupuestal permite modificar los planes de acción como consecuencia de una revisión cotidiana de los mismos, las modificaciones se realizan en base a los factores imprevisibles durante la elaboración del presupuesto.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

5.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO.

El Club Deportivo San Angel S.A. de C. V. es una entidad dedicada a proporcionar servicios deportivos y culturales a sus socios, de tal manera que las únicas personas que tienen acceso al uso de las instalaciones son aquellas que tienen parte de las acciones emitidas por la organización.

Al hablar de instalaciones pertenecientes al club se consideran: restaurante, bar, palapa, salón de eventos, gimnasio, alberca, canchas de tenis, vestidores y áreas verdes.

La organización deportiva, aunque no persigue un fin de lucro, también tiene la necesidad de contar con una administración adecuada que a través de su ejercicio permita solventar los gastos que se generen para el buen funcionamiento de la misma. En este sentido, al observar el estado de resultados comprendido del 1° de enero al 31 de octubre de 1995 se encuentra determinada una pérdida contable por la cantidad de \$358,234.00. En la siguiente página se muestra el estado correspondiente.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL
S.A. DE C. V.

Estado de resultados del 1o. de enero al 31 de Octubre de 1995.

INGRESOS

Ingresos por cuota	\$2'012,500.00	
Ingresos normales varios	1'001,211.00	
Otros ingresos	230,200.00	3'243,911.00

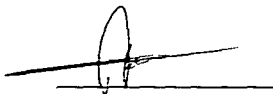
COSTOS

Costo de ventas		<u>1'399,508.00</u>
Utilidad bruta		1'844,403.00

GASTOS DE OPERACIÓN

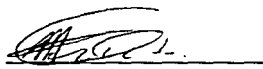
Gastos generales	1'018,732.00	
Gastos de administración	983,805.00	
Gastos de mantenimiento	200,100.00	<u>2'202,637.00</u>
Pérdida de operación		(\$ 358,234.00)

GERENTE GENERAL



Lic. Hugo I. Sálaraz S.

CONTADOR



C.P. Ma. Georgina Rangel J

Dicha pérdida indica que los gastos generados por la organización rebasaron de manera considerable a los ingresos, y dado que esta situación no es conveniente para que la misma se mantenga como institución se toma la decisión de implementar un sistema de control presupuestal mediante áreas de responsabilidad para el siguiente periodo; con un objetivo principal:

Buscar un equilibrio de tal manera que los gastos controlables sean cubiertos satisfactoriamente por los ingresos.

Así mismo, se determinan objetivos organizacionales que contribuirán al logro del objetivo principal señalado anteriormente

Proporcionar motivación al personal, de tal manera que exista un ambiente de cordialidad en la organización.

Concientizar a los empleados para que se utilicen adecuadamente los recursos con que cuenta la organización.

Proporcionar un mayor mantenimiento a las instalaciones del club con el fin de conservar la buena imagen del mismo.

Buscar que los servicios proporcionados por el club den la mejor atención a los socios, cuidando que dichos servicios sean de calidad.

5.2 ASIGNACION DE AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La asignación de áreas de responsabilidad se inicia con la determinación de las actividades realizadas dentro del club.

Teniendo presentes dichas actividades se establecen las áreas de responsabilidad que se mencionan a continuación; así como la persona responsable de cada una:

Gerencia General.

Responsable: Lic. Hugo Iván Salazar Salazar.

Departamento de Compras.

Responsable: Rubén Rojas Pálacios.

Compras.

Responsable: María de la Luz Jacuinde Chávez.

Departamento de Contraloría.

Responsable: C.P. María Georgina Rangel Jiménez.

Nóminas.

Responsable: Froylan Cariño Bravo.

Contabilidad.

Responsable: Rodolfo Sánchez Zavaleta.

Departamento de Actividades Deportivas.

Responsable: Gildardo Calvillo Fuerte.

Canchas.

Responsable: Guadalupe Morales Lemus.

Gimnasio.

Responsable: Mario Castellanos Rodríguez.

Alberca.

Responsable: Joaquín Rodríguez Peña.

Departamento de Alimentos y Bebidas.

Responsable: Guadalupe Miranda de la Peña.

Restaurante.

Responsable: Liborio Lara Abarca.

Bar.

Responsable: Nicolás García Cruz.

Palapa.

Responsable: Laura Sánchez Vázquez.

Cocina.

Responsable: Santiago Nabor Sánchez.

Departamento de Eventos Especiales.

Responsable: Israel Cárdenas Aguirre.

Salón de Eventos.

Responsable: José Antonio Ramírez Torres.

Departamento de Mantenimiento y Limpieza.

Responsable: Graciano Ramírez Espejo.

Mantenimiento.

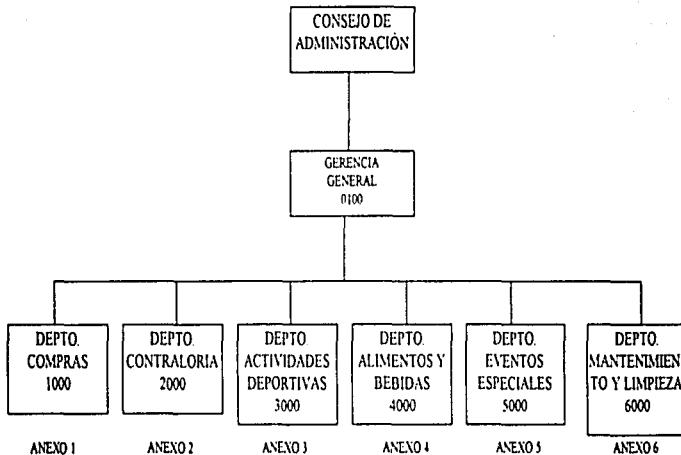
Responsable: Néstor Anzures Fernández.

Limpieza.

Responsable Pedro Cuevas Vázquez

Estas Areas se estructuran en el organigrama que sigue a continuación.

ORGANIGRAMA
CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL
S A DE C.V.

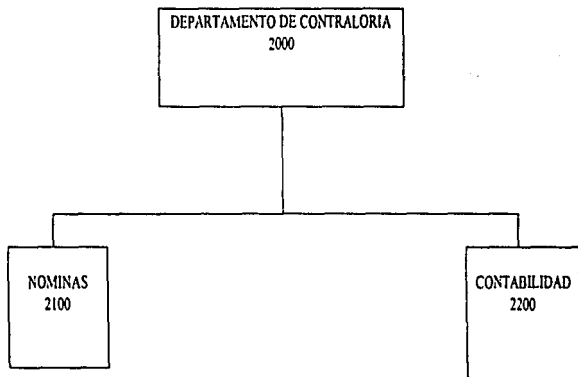


ANEXO I

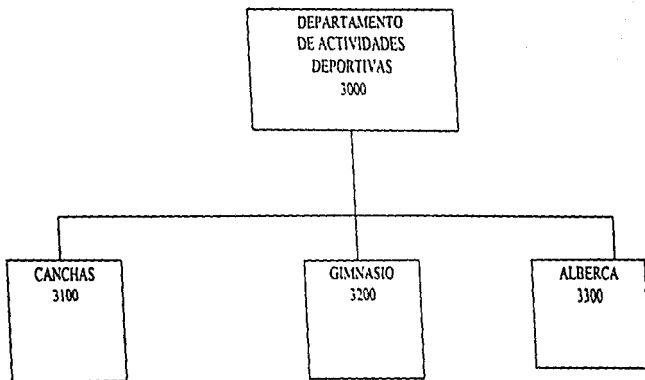
DEPARTAMENTO DE
COMPRAS
1000

COMPRAS
1100

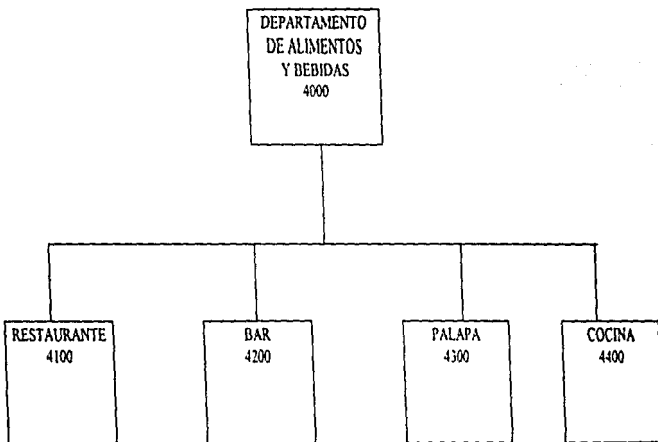
ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4

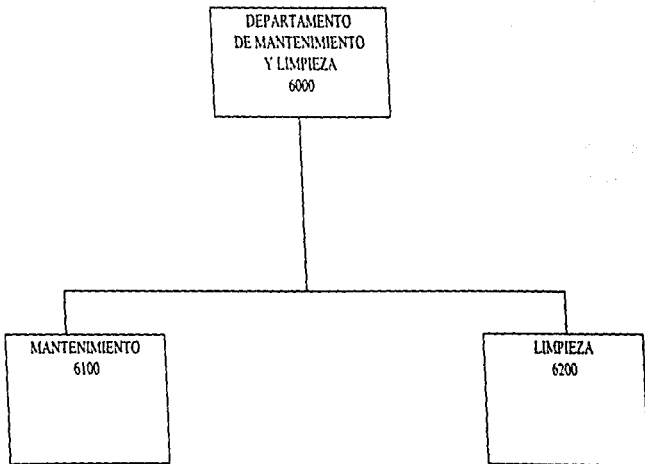


ANEXO 5

DEPARTAMENTO
DE EVENTOS
ESPECIALES
5000

SALON DE
EVENTOS
5100

ANEXO 6



5.2.1 INSTRUCTIVO.

Una vez estructuradas las áreas de responsabilidad en el organigrama del club, las funciones correspondientes a las personas responsables de dichas áreas se describen a continuación:

Gerente General.

- Responsabilizarse ante el Consejo de Administración de la totalidad de las operaciones del club y sus resultados.
- Ejercer la autoridad completa para decidir, aprobar o rechazar cualquier medida que se refiera a la actividad de la organización.
- Reportar al Consejo de Administración

Responsable Departamento de Compras.

- Responsabilizarse ante el Gerente General de todas las actividades, control y resultados referentes a compras, recepción y custodia de los suministros y materiales que el club le encomiende.
- Reportar al Gerente General.

Responsable Departamento de Contraloría.

- Responsabilizarse ante el Gerente General de todas las actividades, control y resultados referentes a la contabilidad general del club.
- Reportar al Gerente General.

Responsable Departamento de Actividades Deportivas.

- Responsabilizarse ante el Gerente General de todas las actividades y del control referentes a los servicios de actividades deportivas que proporciona el club.
- Reportar al Gerente General.

- **Responsable Departamento de Alimentos y Bebidas.**
- **Responsabilizarse ante el Gerente General de todas las actividades y del control referentes a los servicios de: restaurante, bar y palapa que proporciona el club; así como del área de cocina.**
- **Reportar al Gerente General.**

Responsable Departamento de Eventos Especiales.

- **Responsabilizarse ante el Gerente General de todas las actividades y del control referentes al salón de eventos del club.**
- **Reportar al Gerente General.**

Responsable Departamento de mantenimiento y Limpieza.

- **Responsabilizarse ante el Gerente General todas las actividades y del control referentes al mantenimiento y limpieza de las instalaciones del club.**
- **Reportar al Gerente General**

Responsables de las áreas subordinadas.

- **Responsabilizarse ante el jefe de departamento de las actividades que él encomiende.**
- **Reportar al jefe de departamento.**

5.2.2 CATÁLOGO DE CUENTAS.

Para cada una de las Areas determinadas se asignan las siguientes cuentas de gastos:

CUENTA	SUBCTA.	DEPTO.	GASTOS
500	001-000	0100	Sueldos Gerencia General.
		1000	Depto. de compras.
		2000	Depto. de contraloría.
		3000	Depto. de actividades deportivas.
		4000	Depto. de alimentos y bebidas.
		5000	Depto. de eventos especiales.
		6000	Depto. De mantenimiento y limpieza.
		1100	Compras.
		2100	Nóminas.
		2200	Contabilidad.
		3100	Canchas.
		3200	Gimnasio.
		3300	Alberca.
		4100	Restaurante.
		4200	Bar.
		4300	Palapa.
		4400	Cocina.
		5100	Salón de eventos.
		6100	Mantenimiento.
		6200	Limpieza.

500	002-000		Energía eléctrica.
		0100	Gerencia General.
		1000	Depto. de compras.
		2000	Depto. de contraloría.
		3000	Depto. de actividades deportivas.
		4000	Depto. de alimentos y bebidas.
		5000	Depto. de eventos especiales.
		6000	Depto. de mantenimiento y limpieza.
		1100	Compras.
		2100	Nóminas
		2200	Contabilidad.
		3100	Canchas.
		3200	Gimnasio.
		4100	Restaurante.
		4200	Bar.
		4400	Cocina.
		5100	Salón de eventos.
500	003-000		Teléfono.
		0100	Gerencia General.
		1000	Depto. de compras.
		2000	Depto. de contraloría.
		3000	Depto. de actividades deportivas.
		4000	Depto. de alimentos y bebidas.
		5000	Depto. de eventos especiales.
		6000	Depto. de mantenimiento y limpieza.
		1100	Compras.
		2100	Nóminas.

		2200	Contabilidad.
		3200	Gimnasio.
		4100	Restaurante.
		4200	Bar.
		4400	Cocina.
500	004-000		Agua.
		3100	Canchas.
		3300	Alberca.
		4100	Restaurante.
		4200	Bar.
		4400	Cocina.
		6200	Limpieza.
500	005-001		Uniformes
		4100	Restaurante.
		4200	Bar.
		4300	Palapa.
		4400	Cocina.
		6100	Mantenimiento.
		6200	Limpieza.
500	005-002		Papelería.
		0100	Gerencia General.
		1000	Depto. de compras.
		2000	Depto. de contraloría.
		3000	Depto. de actividades deportivas.
		4000	Depto. de alimentos y bebidas.
		5000	Depto. de eventos especiales.
		6000	Depto. de mantenimiento

		1100	y limpieza.
		2100	Compras.
		2200	Nóminas.
		4100	Contabilidad.
		4200	Restaurante.
		4300	Bar.
		4400	Patapa.
		6100	Cocina.
		6200	Mantenimiento.
			Limpieza.
500	005-003		Servicio de fotocopiado.
		0100	Gerencia General.
		1000	Depto. de compras.
		2000	Depto. de contraloría.
		3000	Depto. de actividades deportivas.
		4000	Depto. de alimentos y bebidas.
		5000	Depto. de eventos especiales.
		6000	Depto. de mantenimiento
			y limpieza.
		1100	Compras.
		2100	Nóminas.
		2200	Contabilidad.
500	005-004		Artículos deportivos.
		3100	Canchas.
		3200	Gimnasio.
500	005-005		Fletes.
		3100	Canchas.

500	005-006	5100	Propaganda y publicidad. Salón de eventos.
500	005-007	2100	Cuotas y suscripciones. Nóminas.
500	005-008	2100	Periódicos y revistas. Nóminas.
500	005-009	3300	Toallas. Alberca.
500	005-010	1100	Fumigaciones.
		2100	Compras.
		2200	Nóminas.
		4100	Contabilidad.
		4200	Restaurante.
		4300	Bar.
		4400	Palapa.
		4400	Cocina.
500	006-001	3300	Productos y materiales químicos para la alberca. Alberca.
500	006-002	6200	Productos y materiales de limpieza e higiénicos. Limpieza.

500	006-003	6200	Productos y materiales para lavandería. Limpieza.
500	006-004	6100	Mantenimiento de equipo. de oficina. Mantenimiento.
500	006-005	6100	Mantenimiento de equipo de cocina. Mantenimiento.
500	006-006	6100	Mantenimiento de equipo de transporte. Mantenimiento.
500	006-007	6100	Mantenimiento tractor de canchas. Mantenimiento.
500	006-008	6100	Mantenimiento de calderas Mantenimiento.
500	006-009	6100	Mantenimiento planta de tratamiento de agua. Mantenimiento.
500	006-010	6100	Mantenimiento de equipos especiales. Mantenimiento

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

500	006-011	3100	Redes para canchas de tenis Canchas.
500	006-012	3300	Sombrillas Alberca.
500	007-001	3100	Diesel Canchas.
500	007-002	1100	Gasolina. Compras
500	007-003	4400	Gas. Cocina.
500	008-001	4100	Alimentos. Restaurante.
500	008-002	4200	Bebidas Bar.
500	008-003	4300	Palapa alimentos. Palapa.
5 00	008-004	4300	Palapa bebidas . Palapa.
500	008-005	4200	Cigarros. Bar.

500	008-006	4400	Suministros. Cocina.
500	008-007	4100	Reposición de loza y cristalería. Restaurante.
500	008-008	5100	Renta de equipos para banquetes. Salón de eventos.
500	008-009	4400	Reposición de equipo de cocina. Cocina.

5.3 IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

5.3.1 ETAPA DE INTRODUCCION HACIA TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACION EN CUANTO A LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

En esta etapa se le hace notar a las personas que laboran en esta organización lo importante que es el que todos y cada uno de ellos realicen su actividad de forma adecuada; esto se lleva a cabo por medio de pláticas del responsable de cada área con las personas que tiene a su cargo.

Así mismo, se les da a conocer el proyecto que tiene la organización de implementar un sistema de control presupuestal en el cual está contemplado la participación adecuada de todo el personal. Ya que el logro de los objetivos establecidos por este plan será alcanzado en la medida en que el personal se comprometa a realizar lo planeado.

5.3.2 ESTRUCTURACION DEL COMITE DE PRESUPUESTOS.

Se forma un comité de presupuestos, que tiene como director del mismo al gerente general del Club Deportivo San Angel S.A. de C. V., el cual se integra por los jefes de cada departamento en que se dividió la organización, como consecuencia de la asignación de áreas de responsabilidad.

Los nombres de los integrantes del comité son:

Gerente General.

Lic. Hugo Iván Salazar Salazar

Función en el comité: Director.

Jefe Departamento de Compras.

Rubén Rojas Palacios.

Función en el comité Integrante.

Jefe Departamento de Contraloría.

C.P. Georgina Rangel Jiménez.

Función en el comité: Integrante.

Jefe Departamento de Actividades Deportivas.

Gildardo Calvillo Fuerte.

Función en el comité Integrante.

Jefe Departamento de Alimentos y Bebidas.

Guadalupe Miranda de la Peña.

Función en el comité: Integrante.

Jefe Departamento de Eventos Especiales.

Israel Cárdenas Aguirre.

Función en el comité: Integrante.

Jefe Departamento de Mantenimiento y Limpieza.

Graciano Ramírez Espejo.

Función en el comité: Integrante

Cada uno de los jefes de departamento ayudará a determinar los objetivos específicos de su área correspondiente; ya que éste conoce de manera cercana los alcances y limitaciones de la misma.

Una vez determinados los objetivos, los jefes de cada área implementarán las políticas necesarias para el logro de dichos objetivos.

Tales objetivos serán base para la elaboración de los presupuestos

Cada jefe de departamento elaborará las cédulas presupuestales correspondientes a sus actividades, las remitirá al comité de presupuestos para su estudio y aprobación.

El comité acordó que el periodo a presupuestar será de un año, comprendido de enero a diciembre de 1996

El procedimiento para la aprobación y revisión de los presupuestos que el comité estableció fue el siguiente

- Solicitar a cada jefe de departamento que presente en forma oportuna el presupuesto al director del comité, de tal manera que éste tenga tiempo suficiente para que, conjuntamente con los integrantes del comité, se

apruebe o; en su caso, se comenten los puntos por los cuales hay que someterlo nuevamente a revisión.

El comité toma la decisión de establecer como fecha para la presentación de los presupuestos por departamento el 1° de diciembre de 1995. Por otra parte, se determina que la presentación de reportes por áreas de responsabilidad se realizará dentro de los primeros cinco días del mes siguiente a aquél del que se informe.

5.3.3 ANALISIS DE ASPECTOS INTERNOS, ASI COMO ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS.

Con la formación del comité de presupuestos se procede al análisis de los distintos aspectos internos de la organización mismos que mostrarán las eficiencias y deficiencias de la empresa.

Las siguientes consideraciones serán de aplicación general.

Se realizó un estudio del consumo de energía eléctrica dentro del Club, en este se determinó que las actividades normales de la organización no requerirán de un consumo mayor para el periodo presupuestado. Tomando la decisión de considerar un incremento en el costo de este servicio por aumento en sus tarifas, se presupuesta un incremento del ocho por ciento anual.

La Gerencia General toma la decisión de motivar a los empleados, aumentando los sueldos en forma general en un quince por ciento anual, intentando de esta manera que el personal participe activamente en el desarrollo de sus actividades. Este incremento será aplicado en dos partes, la primera en enero y la segunda en julio, cada una de siete punto cinco por ciento.

Se analizó el consumo de papelería del año pasado determinándose la existencia de un desperdicio en el uso de la misma, por este motivo la Gerencia General decide reducir su consumo en un dos por ciento anual, ya que esta disminución no afecta las actividades realizadas con la misma. Se considera que el incremento en los precios será de un ocho por ciento anual.

Considerando los aumentos en las tarifas del servicio telefónico, y después de haberse analizado el incremento registrado en el año anterior, se determina para el periodo presupuestado un incremento del cinco por ciento mensual.

Al hacer un estudio de la utilización del servicio de fotocopiado, se determina que el consumo del mismo se mantendrá para el periodo presupuestado, teniendo en cuenta únicamente el incremento del costo de este servicio, considerando un ocho por ciento anual.

Para el Departamento de compras se consideró lo siguiente

Considerando que en los meses de enero, febrero, septiembre, noviembre y diciembre el empleo del servicio telefónico es mayor en un diez por ciento al consumo normal en los otros meses del año, y tomando en cuenta que este departamento requiere efectuar un mayor número de cotizaciones; se determina que el incremento anual en la utilización del servicio se incrementará en esta proporción.

Debido a la utilización que se hace del transporte en compras y considerando el incremento de los precios de gasolina, se estima que el costo de este combustible aumentará en un cincuenta por ciento anual.

Con el propósito de mejorar la imagen de la oficina de compras, se decide establecer un mayor control de plagas mediante un incremento en el gasto por concepto de fumigaciones en un dos por ciento anual.

Para el área de nóminas se considera lo siguiente

Observando la conveniencia de que el personal de esta área posea los conocimientos y habilidades actualizados para el desempeño de sus labores se pretende incrementar el gasto de suscripción a revistas, cuyos precios se estiman aumentados en un cinco por ciento anual.

Con el propósito de mejorar la imagen de la oficina de nóminas, se decide establecer un mayor control de plagas mediante un incremento en el gasto por concepto de fumigaciones en un dos por ciento anual.

Para el área de contabilidad también se decide mejorar la imagen estableciendo un mayor control de plagas; por lo anterior, el gasto por concepto de fumigaciones aumenta en un dos por ciento anual.

Para el área de canchas se consideró lo siguiente:

Se observó que en el año anterior al que se presupuesta, el costo de redes para canchas se incremento en un uno por ciento anual, por lo que para este periodo se estima un aumento del diez por ciento anual.

Se pretende incrementar la actividad de socios dentro de las canchas, por lo que esta área determinó un aumento en el uso y costo de artículos deportivos en un trece por ciento anual .

El consumo de diesel para el tractor de canchas no tendrá variaciones para el periodo presupuestado, sin embargo se considera un incremento en su costo del treinta por ciento anual.

Debido a la transportación de diesel para tractor, se genera un gasto por fletes; el cual se estima aumentado en un diez por ciento anual.

Para el área de gimnasio se consideró lo siguiente:

Como consecuencia de la reciente instalación de aparatos electrónicos para el gimnasio, y después de un estudio en cuanto al consumo de energía eléctrica se considera un aumento del ocho por ciento anual.

Para el área de alberca se consideró lo siguiente

De acuerdo con el incremento registrado el año anterior en la compra de sombrillas que fue del cuatro por ciento anual, para este periodo se presupuesta un aumento del quince por ciento anual.

De igual manera, se estima un incremento por concepto de utilización de toallas de un diez por ciento anual; así mismo se considera un incremento del gasto por concepto de productos y materiales químicos para la alberca de un diez por ciento anual.

Para el área de restaurante se consideró lo siguiente.

En el área de alimentos y bebidas, en los meses de mayor actividad se considera incrementado el costo de alimentos en veinticinco por ciento con respecto a los otros meses del año en los que las actividades no tienen gran movimiento.

Con el fin de mantener la buena imagen de los empleados del restaurante, se considera un incremento en el gasto de uniformes de un quince por ciento anual, de igual manera, un aumento en el gasto de reposición de loza y cristalería en un doce por ciento anual.

Dentro del gasto por concepto de alimentos, se considera una disminución en su consumo de un diez por ciento anual en relación al año anterior, a causa de los desperdicios detectados en dicho periodo.

Se decide establecer un mayor control de plagas en el restaurante incrementando el gasto por fumigaciones en un dos por ciento anual. i

Para el área de Bar se consideró lo siguiente

En el área de bebidas, en los meses de mayor actividad se considera incrementado en su costo en un veinticinco por ciento con respecto a los otros meses del año.

Se desea adquirir el mismo número de paquetes de cigarros que el año anterior, por lo que se estima un incremento en su costo del veinticinco por ciento anual.

Dentro del gasto por concepto de bebidas, se considera una disminución en su consumo del diez por ciento anual por desperdicios detectados en el periodo anterior.

Se decide establecer un mayor control de plagas en el área de bar, incrementando el gasto por fumigaciones en un dos por ciento anual.

Con el fin de mantener la buena imagen de los empleados del bar se considera un incremento en el gasto de uniformes de un quince por ciento anual.

Para el área de palapa se consideró lo siguiente:

En el área de palapa en los meses de mayor actividad se considera incrementado su costo en un veinticinco por ciento con respecto a los otros meses.

Con el fin de mantener la buena imagen de los empleados de palapa se considera un incremento en el gasto de uniformes de un quince por ciento anual.

Se decide establecer un mayor control de plagas en el área de palapa, incrementando el gasto por fumigaciones en un dos por ciento anual.

Dentro del gasto por concepto de alimentos y bebidas se considera una disminución en su consumo del diez por ciento anual por desperdicios detectados en el periodo anterior.

Para el área de cocina se consideró lo siguiente

Se presupuesta incrementar un siete por ciento la reposición del equipo de cocina, después de realizar un análisis, con el propósito de que ésta funcione para el siguiente año de tal manera que satisfaga los objetivos previstos por la organización.

La cantidad de suministros utilizados en esta área no varía, así que se presupuesta un aumento en el precio de los mismos del ocho por ciento anual.

Se presupuesta un incremento en el costo de gas del cincuenta por ciento anual.

Se decide establecer un mayor control de plagas en el área de cocina, incrementando el gasto por fumigaciones en un dos por ciento anual.

Con el fin de mantener la buena imagen de los empleados de cocina, se considera un incremento en el gasto de uniformes de quince por ciento anual.

Para el área de salón de eventos se consideró lo siguiente:

Se estima incrementar el gasto de publicidad y propaganda en cincuenta por ciento anual. De igual manera, se estima un aumento en la renta de equipos para banquetes del veinte por ciento anual.

Para el área de mantenimiento se consideró lo siguiente

Con el propósito de que las instalaciones del Club se mantengan funcionando adecuadamente, se estima un incremento en el gasto generado por esta área del veinticinco por ciento anual.

Con el fin de mantener la buena imagen de los empleados de mantenimiento se considera un incremento en el gasto de uniformes de un quince por ciento anual.

Para el área de limpieza se consideró lo siguiente:

Los productos utilizados en esta área se incrementaron el año anterior en un seis por ciento anual, se presupuesta en este periodo un aumento del diez por ciento anual, considerando que esto beneficia la conservación de la buena imagen del Club.

Con el fin de mantener la buena imagen de los empleados de limpieza se considera un incremento en el gasto de uniformes de un quince por ciento anual.

Todos los incrementos son estimados con base en el monto de las erogaciones efectuadas por cada rubro el año anterior al que se presupuesta

5.3.4. ELABORACIÓN DE CÉDULAS PRESUPUESTALES.

Una vez elaborados los objetivos y políticas, se procede a cuantificar las operaciones, mismas que se reflejan en las cédulas presupuestales presentadas a continuación.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR CUOTAS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

INGRESO POR CUOTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cuotas Matrimoniales			317,571 00			317,571 00			317,571 00			317,571 00	1,270,284 00
Cuotas Individuales			140,469 00			140,469 00			140,469 00			140,469 00	561,876 00
Cuotas Ausente			30,969 00			30,969 00			30,969 00			30,969 00	123,956 00
Cuotas hijos mayores de 10 años			88,882 00			88,882 00			88,882 00			88,882 00	355,528 00
Cuotas hijos menores de 10 años			44,373 00			44,373 00			44,373 00			44,373 00	177,492 00
Cuotas Invitados Mayores			1,811 00			1,811 00			1,811 00			1,811 00	7,244 00
Cuotas Invitados Menores													
Casilleros			31,399 00			31,399 00			31,399 00			31,399 00	125,596 00
Cuotas de inscripción			14,732 00			14,732 00			14,732 00			14,732 00	58,928 00
Cuotas extraordinarias	218,418 00												218,418 00
Suma	218,418 00		670,226 00			670,226 00			670,226 00			670,226 00	2,899,322 00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE INGRESOS NORMALES VARIOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

Ingresos Normales Varios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Eventos Especiales	11,821.00	12,057.00	11,821.00	12,530.00	12,178.00	11,821.00	12,648.00	12,648.00	12,412.00	11,821.00	11,821.00	13,584.00	147,170.00
Restaurante	42,440.00	43,289.00	42,440.00	44,966.00	43,713.00	42,440.00	45,411.00	45,411.00	44,562.00	42,440.00	42,440.00	48,808.00	528,378.00
Bar	14,926.00	15,224.00	14,926.00	15,821.00	15,374.00	14,926.00	15,971.00	15,971.00	15,672.00	14,926.00	14,926.00	17,165.00	185,828.00
Palapa Alimentos	6,692.00	6,826.00	6,692.00	7,093.00	6,893.00	6,692.00	7,160.00	7,160.00	7,027.00	6,692.00	6,692.00	7,896.00	83,317.00
Palapa Bebidas	5,997.00	6,117.00	5,997.00	6,358.00	6,117.00	5,997.00	6,417.00	6,417.00	6,297.00	5,997.00	5,997.00	8,846.00	74,664.00
Cigarras	1,784.00	1,820.00	1,784.00	1,821.00	1,837.00	1,784.00	1,909.00	1,909.00	1,873.00	1,787.00	1,787.00	2,052.00	22,211.00
Suma	83,660.00	85,333.00	83,660.00	88,679.00	86,170.00	83,660.00	89,516.00	89,516.00	87,843.00	83,660.00	83,660.00	96,211.00	1,041,568.00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

Otros Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Intereses	2,867 00	2,867 00	2,867 00	2,867 00	2,867 00	2,867 00	2,867 00	2,867 00	2,957 00	2,967 00	2,867 00	2,867 00	34,404 00
Exámenes Médicos	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	27,392 00	328,704 00
Manejo de Tarjetas	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	4,811 00	55,332 00
Suma	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	34,870 00	418,440 00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

Resumen de Gastos Acumulados del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1996.

	Costos de venta	Gastos Generales	Gastos de Administración	Gastos de Mantenimiento	Total
100 Gerencia General			218,418 00		218,418 00
1000 Departamento de Compras			130,845 00		130,845 00
2000 Departamento de Contraloría			112,920 00		112,920 00
3000 Departamento de Actividades Deportivas			109,728 00		109,728 00
4000 Departamento de Alimentos y Bebidas			111,996 00		111,996 00
5000 Departamento de Eventos Especiales			124,452 00		124,452 00
6000 Departamento de Mantenimiento y Limpieza			113,136 00		113,136 00
1100 Compras		101,615 00			101,615 00
2100 Nomina			87,232 00		87,232 00
2200 Contabilidad			87,172 00		87,172 00
3100 Canchas		554,242 00			554,242 00
3200 Gimnasio		83,802 00			83,802 00
3300 Alberca		366,986 00			366,986 00
4100 Restaurante	600,151 00				600,151 00
4200 Bar	417,750 00				417,750 00
4300 Palapa	162,926 00				162,926 00
4400 Cocina	315,954 00				315,954 00
5100 Salón de Eventos		97,549 00			97,549 00
6100 Mantenimiento				238,551 00	238,551 00
6200 Limpieza		323,904 00			323,904 00
Suma	1,496,781 00	1,528,098 00	1,095,899 00	238,551 00	4,359,329 00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GERENCIA GENERAL DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

0100 Gerencia General	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos	16,125.00	16,125.00	16,125.00	16,125.00	16,125.00	16,125.00	17,250.00	17,250.00	17,250.00	17,250.00	17,250.00	17,250.00	200,250.00
Energía Eléctrica	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	8,352.00
Teléfono	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	5,664.00
Papelaría	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	2,856.00
Servicio de Fotocopiado	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	1,296.00
Suma	17,639.00	17,639.00	17,639.00	17,639.00	17,639.00	17,639.00	18,764.00	18,764.00	18,764.00	18,764.00	18,764.00	18,764.00	218,418.00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

1000 Depto de Compras	Enero	Febre	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Opal.
Sueldos	7,630.00	7,630.00	7,630.00	7,630.00	7,630.00	7,630.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	94,752.00	
Energía Eléctrica	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	8,352.00	
Teléfono	2,076.00	2,076.00	1,887.00	1,887.00	1,887.00	1,887.00	1,887.00	1,887.00	2,076.00	1,887.00	2,076.00	2,076.00	23,589.00	
Papejería	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	2,856.00	
Servicio de Fotocopiado	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	1,296.00	
Suma	10,748.00	10,748.00	10,559.00	10,559.00	10,559.00	10,559.00	11,091.00	11,091.00	11,290.00	11,091.00	11,290.00	11,290.00	130,945.00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

1100 Compras	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	44,266.00
Energía Eléctrica	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	8,352.00
Teléfono	1,038.00	1,038.00	944.00	944.00	944.00	944.00	944.00	944.00	1,038.00	944.00	1,038.00	1,038.00	11,798.00
Papelera	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	571.00	6,852.00
Servicio de Fotocopias	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	215.00	2,580.00
Fumigaciones						182.00						180.00	360.00
Gasolina	2,410.00	2,410.00	2,191.00	2,191.00	2,191.00	2,191.00	2,191.00	2,191.00	2,410.00	2,191.00	2,410.00	2,410.00	27,387.00
Suma	8,496.00	8,496.00	8,183.00	8,183.00	8,183.00	8,363.00	8,432.00	8,432.00	8,745.00	8,432.00	8,745.00	8,925.00	
Total por mes	19,244.00	19,244.00	18,742.00	18,742.00	18,742.00	19,222.00	19,523.00	19,523.00	20,025.00	19,523.00	20,025.00	20,205.00	232,460.00 101,815.00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CONTRALORIA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

2000 Contraloría	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos	7,630.00	7,630.00	7,630.00	7,630.00	7,630.00	7,630.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	8,162.00	94,752.00
Energía Eléctrica	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	8,352.00
Teléfono	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	5,664.00
Papelaría	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	238.00	2,856.00
Servicio de Fotocopiado	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	1,296.00
Suma	9,144.00	9,144.00	9,144.00	9,144.00	9,144.00	9,144.00	9,676.00	9,676.00	9,676.00	9,676.00	9,676.00	9,676.00	112,920.00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE NOMINAS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

2100 Nomina	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Salidas	3,568 00	3,568 00	3,568 00	3,568 00	3,568 00	3,568 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	44,288 00
Energía Eléctrica	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	8,352 00
Teléfono	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	5,664 00
Papelaría	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	476 00	5,712 00
Servicio de Falsopiado	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	36 00	432 00
Cuentas y Suscripciones	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	1,687 00	20,244 00
Perifoneos y Revistas	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	184 00	2,208 00
Fumigaciones	-	-	-	-	-	167 00	-	-	-	-	-	167 00	334 00
Suma	7,117 00	7,117 00	7,117 00	7,117 00	7,117 00	7,284 00	7,366 00	7,366 00	7,366 00	7,366 00	7,366 00	7,533 00	87,232 00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CONTABILIDAD DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

2200 Contabilidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dgital
Suavones	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	66,426.00	
Energia Eléctrica	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	696.00	8,352.00	
Teléfono	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	5,664.00	
Papelaria	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	476.00	5,712.00	
Servicio de Fidecomiso	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00	684.00	
Fumigaciones	-	-	-	-	-	167.00	0	0	0	0	0	0	167.00	334.00
Suma	7,050.00	7,050.00	7,050.00	7,050.00	7,050.00	7,217.00	7,423.00	7,423.00	7,423.00	7,423.00	7,423.00	7,580.00		87,172.00
Total por Mes	23,311.00	23,311.00	23,311.00	23,311.00	23,311.00	23,645.00	24,465.00	24,465.00	24,465.00	24,465.00	24,465.00	24,729.00	287,324.00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

3000 Actividades Operativas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dptal.
Sueldos	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	94,752 00	
Energía Eléctrica	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	8,352 00	
Teléfono	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	263 00	3,306 00	
Papetería	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	238 00	2,856 00	
Servicio de Fotocopiado	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	372 00	
Suma	8,878 00	8,878 00	8,878 00	8,878 00	8,878 00	8,878 00	9,410 00	9,410 00	9,410 00	9,410 00	9,410 00	9,410 00	109,728 00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CANCHAS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

3100 Canchas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dpt.
Suelcos	21,425.00	21,425.00	21,425.00	21,425.00	21,425.00	21,425.00	22,920.00	22,920.00	22,920.00	22,920.00	22,920.00	22,920.00	266,070.00	
Energía Eléctrica	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	8,700.00	
Agua	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	2,139.00	25,668.00	
Artículos Deportivos	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	734.00	8,808.00	
Fletes	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	1,090.00	13,080.00	
Redes para Canchas de Tens	-	-	679.00	-	-	679.00	-	-	679.00	-	-	679.00	2,718.00	
Diesel	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	19,100.00	229,200.00	
Suma	45,213.00	45,213.00	45,892.00	45,213.00	45,213.00	45,892.00	46,708.00	46,708.00	47,387.00	46,708.00	46,708.00	47,387.00	554,242.00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GIMNASIO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

3200 GYMNASIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Opal.
Sueldos	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,566.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	44,286.00	
Energía Eléctrica	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	2,506.00	30,072.00	
Teléfono	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	472.00	5,664.00	
Actividades Deportivas	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	3,780.00	
Suma	6,859.00	6,859.00	6,859.00	6,859.00	6,859.00	6,859.00	7,108.00	7,108.00	7,108.00	7,108.00	7,108.00	7,108.00	83,802.00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE ALBERCA DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

3300 Alberca	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dgal.
Suavidos	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,349.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	5,722.00	66,426.00	
Agua	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	18,335.00	220,020.00	
Toallas	-	-	-	-	-	12,916.00	-	-	-	-	-	12,916.00	25,832.00	
Productos y materiales químicos para la alberca	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	4,478.00	53,736.00	
Sombrillas	-	-	-	-	-	972.00	-	-	-	-	-	-	972.00	
Suma	28,162.00	28,162.00	28,162.00	28,162.00	28,162.00	42,050.00	28,535.00	28,535.00	28,535.00	28,535.00	28,535.00	41,451.00		366,836.00
Total por mes	89,112.00	89,112.00	89,112.00	89,112.00	89,112.00	103,679.00	91,761.00	91,761.00	92,440.00	91,761.00	91,761.00	105,356.00		1,114,758.00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

4000 Alimentos y Bebidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dpaj.
Suavidos	7,830 00	7,830 00	7,830 00	7,830 00	7,830 00	7,830 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	94,752 00	
Energía Eléctrica	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	8,352 00	
Teléfono	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	377 00	4,524 00	
Papelaría	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	3,996 00	
Servicio de Fidecomiso	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	372 00	
Suma	9,067 00	9,067 00	9,067 00	9,067 00	9,067 00	9,067 00	9,529 00	9,529 00	9,529 00	9,529 00	9,529 00	9,529 00	111,996 00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE RESTAURANTE DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

4100 Restaurante	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dopl.
Sueldos	23,195 00	23,195 00	23,195 00	23,195 00	23,195 00	23,195 00	24,813 00	24,813 00	24,813 00	24,813 00	24,813 00	24,813 00	288,048 00	
Energía Eléctrica	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	1,450 00	17,400 00	
Teléfono	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	5,664 00	
Agua	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	18,336 00	
Uniformes	-	-	-	-	-	1,442 00	-	-	-	-	-	-	1,442 00	2,884 00
Papelera	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	1,716 00	
Fumigaciones	-	-	-	-	-	193 00	-	-	-	-	-	-	193 00	386 00
Alimentos	17,632 00	28,448 00	17,632 00	28,448 00	17,632 00	17,632 00	25,448 00	25,448 00	25,448 00	17,632 00	17,632 00	29,448 00	254,480 00	
Reposición de laca y cristalería	-	-	-	-	-	1,237 00	-	-	-	-	-	-	1,237 00	
Suma	44,420 00	53,236 00	44,420 00	53,236 00	44,420 00	47,292 00	54,854 00	54,854 00	54,854 00	46,038 00	46,038 00	56,489 00		800,151 00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE BAR DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.

4200 Bar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Opal.
Sueldo	16,115 00	16,115 00	16,115 00	16,115 00	16,115 00	16,115 00	17,239 00	17,239 00	17,239 00	17,239 00	17,239 00	17,239 00	200,124 00	
Energía Eléctrica	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	1,160 00	13,920 00	
Teléfono	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	5,664 00	
Agua	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	1,528 00	18,336 00	
Uniformes	-	-	-	-	-	998 00	-	-	-	-	-	-	998 00	1,996 00
Papelaría	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	1,716 00	
Fumigaciones	-	-	-	-	-	193 00	-	-	-	-	-	-	193 00	386 00
Bebidas	9,341 00	15,569 00	9,341 00	15,569 00	9,341 00	9,341 00	15,569 00	15,569 00	15,569 00	9,341 00	9,341 00	15,569 00	149,400 00	
Cigarros	1,634 00	2,724 00	1,634 00	2,724 00	1,634 00	1,634 00	2,724 00	2,724 00	2,724 00	1,634 00	1,634 00	2,724 00	26,148 00	
Suma	30,393 00	37,711 00	30,393 00	37,711 00	30,393 00	31,584 00	38,835 00	38,835 00	38,835 00	31,517 00	31,517 00	40,026 00		417,750 00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE PALAPA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

4300 Palapa	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Opal.
Sueldos	5,349 00	5,349 00	5,349 00	5,349 00	5,349 00	5,349 00	5,722 00	5,722 00	5,722 00	5,722 00	5,722 00	5,722 00	66,426 00	
Uniformes	-	-	-	-	-	333 00	-	-	-	-	-	333 00	666 00	
Papeería	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	1,716 00	
Fuergaciones	-	-	-	-	-	193 00	-	-	-	-	-	193 00	386 00	
Alimentos	3,405 00	5,777 00	3,405 00	5,777 00	3,405 00	3,405 00	5,777 00	5,777 00	5,777 00	3,405 00	3,405 00	5,777 00	55,452 00	
Bebidas	2,392 00	3,968 00	2,392 00	3,968 00	2,392 00	2,392 00	3,968 00	3,968 00	3,968 00	2,392 00	2,392 00	3,968 00	36,290 00	
Suma	11,349 00	15,257 00	11,349 00	15,257 00	11,349 00	11,875 00	15,630 00	15,630 00	15,630 00	11,722 00	11,722 00	16,156 00	1,292,823 00	162,926 00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COCINA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

Artículo Cocina	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julo	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Opal.
Suavizante	14,279 00	14,279 00	14,279 00	14,279 00	14,279 00	14,279 00	15,275 00	15,275 00	15,275 00	15,275 00	15,275 00	15,275 00	177,324 00	
Energía Eléctrica	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	435 00	5,220 00	
Teléfono	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	5,664 00	
Agua	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	2,445 00	29,340 00	
Uniformes	-	-	-	-	-	888 00	-	-	-	-	-	-	888 00	1,776 00
Papelaria	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	143 00	1,716 00	
Fumigaciones	-	-	-	-	-	193 00	-	-	-	-	-	-	193 00	386 00
Gas	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	4,397 00	52,764 00	
Suministros	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	3,036 00	36,432 00	
Reparación de Equipo de Cocina	-	-	-	-	-	2,666 00	-	-	-	-	-	-	2,666 00	5,332 00
Suma	25,207 00	25,207 00	25,207 00	25,207 00	25,207 00	28,954 00	26,203 00	26,203 00	26,203 00	26,203 00	26,203 00	26,203 00	315,954 00	315,954 00
Total del mes	120,436 00	140,478 00	120,436 00	140,478 00	120,436 00	128,771 00	145,121 00	145,121 00	145,121 00	125,079 00	125,079 00	152,220 00	1,808,777 00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE EVENTOS ESPECIALES DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

5000 Eventos Especiales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dpt.
Sumidero	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	94,752 00	
Energía Eléctrica	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	8,352 00	
Teléfono	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	1,415 00	16,980 00	
Papelaría	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	3,996 00	
Servicio de Fotocopiado	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	372 00	
Suma	10,105 00	10,105 00	10,105 00	10,105 00	10,105 00	10,105 00	10,637 00	10,637 00	10,637 00	10,637 00	10,637 00	10,637 00	124,452 00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE SALON DE EVENTOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

5100 Salón de Eventos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dpdt.
Sumidos	3,566 00	3,566 00	3,566 00	3,566 00	3,566 00	3,566 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	3,815 00	44,286 00	
Energía Eléctrica	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	2,901 00	34,812 00	
Propaganda y Publicidad						1,975 00							1,975 00	
Renta de equipo para lanquines	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	1,373 00	16,478 00	
Sumo	7,840 00	7,840 00	7,840 00	7,840 00	7,840 00	9,815 00	8,089 00	8,089 00	8,089 00	8,089 00	8,089 00	8,089 00	97,549 00	
Total del mes	17,945 00	17,945 00	17,945 00	17,945 00	17,945 00	18,920 00	18,726 00	18,726 00	18,726 00	18,726 00	18,726 00	18,726 00	222,001 00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

8000 Mantenimiento y Limpieza	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dptal.
Sueldos	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	7,630 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	8,162 00	94,752 00	
Energía Eléctrica	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	696 00	8,252 00	
Teléfono	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	472 00	5,664 00	
Papelaria	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	333 00	3,996 00	
Servicio de Fotocopiado	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	31 00	372 00	
Suma	9,162 00	9,162 00	9,162 00	9,162 00	9,162 00	9,162 00	9,694 00	9,694 00	9,694 00	9,694 00	9,694 00	9,694 00	113,136 00	

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

8100 Mantenimiento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dpt.
Suavidos	12,462.00	12,462.00	12,462.00	12,462.00	12,462.00	12,462.00	13,353.00	13,353.00	13,353.00	13,353.00	13,353.00	13,353.00	155,010.00	
Uniformes	-	-	-	-	-	776.00							776.00	1,552.00
Papelaria	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	1,718.00	
Mto. Epo. Ocho	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	6,720.00	
Mto. Epo. Cocine	277.00	463.00	277.00	463.00	277.00	277.00	463.00	463.00	463.00	277.00	277.00	463.00	4,440.00	
Mto. Epo. transporte	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	525.00	8,300.00	
Mto. Tractor de Canchas	-	-	-	-	-	3,521.00							3,521.00	
Mto. de Calderas	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00	
Mto. Planta Inst.	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	257.00	3,084.00	
Agua														
Mto. Epoxi. Espaldares	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	4,184.00	50,208.00	
Suma	18,928.00	19,114.00	18,928.00	19,114.00	18,928.00	23,225.00	19,985.00	19,985.00	19,985.00	19,799.00	19,799.00	20,781.00		238,561.00

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE LIMPIEZA DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

6200 Limpieza	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total Dptal.
Sueldos	14,279.00	14,279.00	14,279.00	14,279.00	14,279.00	14,279.00	15,275.00	15,275.00	15,275.00	15,275.00	15,275.00	15,275.00	177,324.00	
Agua	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	4,584.00	55,008.00	
Uniformes						808.00							808.00	1,778.00
Papelaría	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	143.00	1,718.00	
Prods. y Mals. de Lim. e Hig.	2,372.00	3,954.00	2,372.00	3,954.00	2,372.00	2,372.00	3,954.00	3,954.00	3,954.00	2,372.00	2,372.00	3,954.00	37,956.00	
Prods. y Mals. p/Lavandería	3,132.00	5,222.00	3,132.00	5,222.00	3,132.00	3,132.00	5,222.00	5,222.00	5,222.00	3,132.00	3,132.00	5,222.00	50,124.00	
Suma	24,510.00	28,182.00	24,510.00	28,182.00	24,510.00	25,328.00	29,178.00	29,178.00	29,178.00	25,506.00	25,506.00	30,066.00	323,904.00	
Total por mes	52,600.00	56,458.00	52,600.00	56,458.00	52,600.00	57,785.00	58,857.00	58,857.00	58,857.00	54,999.00	54,999.00	60,521.00	875,581.00	

De acuerdo con las cifras arrojadas por las cédulas presupuestales, se presenta el estado de resultados presupuestado donde se observa que, estimativamente, se cumple con el principal objetivo previsto.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A. DE C. V.

Estado de resultados presupuestado del 1º de enero al 31 de diciembre de 1996.

INGRESOS

Ingresos por cuotas	\$2'899,322.00	
Ingresos normales varios	1'041,568.00	
Otros ingresos	<u>418,440.00</u>	\$4'359,330.00

COSTOS

Costos de ventas		<u>1'496,781.00</u>
Utilidad bruta		2'862,549.00

GASTOS DE OPERACION

Gastos generales	1'528,098.00	
Gastos de administración	1'095,899.00	
Gastos de mantenimiento	<u>238,551.00</u>	<u>2'862,548.00</u>
Utilidad de operación		\$ 1.00

GERENTE GENERAL

CONTADOR



Lic. Hugo V. Salazar S.

C.P. Ma. Georgina Rangel J.

5.3.5 CONTROL Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO.

Al hacer la comparación de los resultados reales con los presupuestados y encontrar diferencias entre los mismos, se obtienen las variaciones.

En este caso, la mayoría de las variaciones encontradas no ameritan la aplicación de medidas correctivas por el monto de las mismas; excepto en las áreas de restaurante y palapa, donde se realiza el análisis correspondiente tomando en cuenta que la política del club es analizar las variaciones que superan la cantidad de \$1,000 00

Los informes de responsabilidad muestran lo anterior y se ejemplifican en las siguientes páginas.

Para efectos prácticos los informes presentados se refieren únicamente al último mes del ejercicio, haciendo la aclaración que la ejecución del control presupuestal, al comparar datos reales con estimados, se realiza mes a mes durante todo el año.

De igual manera, se realiza la comparación entre el estado de resultados presupuestados y el real, cuyas cifras indican en forma global las variaciones registradas.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL
S.A. DE C.V.
INFORME DE RESPONSABILIDAD

Area No. 3200

Responsable : Mario Castellanos Rodríguez

Nivel : 3

Gerencia, Depto. o Sección : Gimnasio

Mes : Diciembre Año : 1996

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES	ESTE MES			ACUMULADO				
	CODIGO	NOMBRE	REAL	PRES.	DESV.	REAL	PRES.	DESV.
500-002-000	Energía Eléctrica	\$ 2,510.00	\$2,506.00	\$4.00	\$ 30,100.00	\$30,072.00	\$28.00	
	Subtotal	2,510.00	2,506.00	4.00	30,100.00	30,072.00	28.00	
NO CONTROLABLES								
	Subtotal							
	Total	\$2,510.00	\$2,506.00	\$4.00	\$ 30,100.00	\$ 30,072.00	\$ 28.00	

Comentarios del responsable : Variación no Significativa

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL

S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Area No. 4100

Responsable : Liborio Lara Abarca

Nivel : 3

Gerencia, Depto. o Sección : Restaurante

Mes : Diciembre Año : 1996

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES	ESTE MES			ACUMULADO		
	REAL	PRES	DESV	REAL	PRES	DESV
500-008-001 Alimentos	\$27,510 00	\$26,448 00	\$933 00	\$271,240 00	\$264,480 00	\$6,760 00
500-008-007 Reposición de loza y crist	0 00	0 00	0 00	2,675 00	1,237 00	1,438 00
Subtotal	27,381 00	26,448 00	933 00	273,915 00	265,717 00	8,198 00
NO CONTROLABLES						
Subtotal						
Total	27,381 00	26,448 00	933 00	273,915 00	265,717 00	8,198 00

Comentarios del responsable : Es necesario efectuar un análisis para conocer las causas y corregirlas

ANALISIS

La variación registrada en el costo de alimentos se debió al hecho de que en el presupuesto se hizo una estimación, menor al costo real de estos comestibles, cuyos precios están sujetos a cambios y aumentos imprevistos, situación no reflejada en el plan presupuestado.

Por lo anterior el comité de presupuestos decidió tomar las medidas pertinentes para considerar estos aumentos imprevistos en el siguiente plan presupuestal.

Por otro lado, se consideró, indispensable modificar los precios de los servicios que proporciona el restaurante a los socios del club; con el fin de que los ingresos percibidos sean acorde a los costos y gastos generados por la prestación de dichos servicios.

Además se efectuó una revisión minuciosa en esta área, por parte del responsable de la misma en la que se determinó como causa del gasto por reposición de loza y cristalería un accidente. Dicho accidente se presentó por falta de cuidado de un mesero al manipular un servicio. La pérdida fue relativamente considerable y dado que en el presupuesto no se consideró proyectar una cantidad mayor a la necesaria para tal gasto, se presentó la variación correspondiente, cuyo reporte se turnó al comité de presupuestos.

Las acciones tomadas como medidas correctivas por el comité de presupuestos consisten, como primer lugar, en considerar dentro del presupuesto un margen mayor al necesario para los gastos de reposición de loza y cristalería; tomando en cuenta imprevistos tales como accidentes.

La segunda medida correctiva establece una supervisión más estricta para el personal, a fin de evitar los manejos inadecuados de los utensilios propios del restaurante.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL
S.A. DE C.V.
INFORME DE RESPONSABILIDAD

Area No. 4200

Responsable : Nicolás García Cruz

Nivel : 3

Gerencia, Depto. o Sección : Bar

Mes : Diciembre Año : 1996

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES	ESTE MES			ACUMULADO		
	REAL	PRES	DÉSV	REAL	PRES	DÉSV
500-008-002 Bebidas	\$15,600 00	\$15,569 00	\$31 00	\$149,591 00	\$149,460 00	\$131 00
500-008-005 Cigarros	2,750 00	2,724 00	26 00	26,324 00	26,148 00	176 00
Subtotal	18,350 00	18,293 00	57 00	175,915 00	175,608 00	307 00
NO CONTROLABLES						
Subtotal						
Total	18,350 00	18,293 00	57 00	175,915 00	175,608 00	307 00

Comentarios del responsable : Variación no Significativa

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL

S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD

Area No. 4300

Responsable : Laura Sánchez Vazquez

Nivel : 3

Gerencia, Depto. o Sección : Palapa

Mes : Diciembre Año : 1996

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES	ESTE MES			ACUMULADO		
	REAL	PRES	DESV	REAL	PRES	DESV
500-008-003 Alimentos Palapa	\$ 5,892 00	\$5,777 00	\$115 00	\$ 56,476 00	\$55,452 00	\$1,024 00
500-008-004 Bebidas Palapa	4,071 00	3 988 00	83 00	38,370 00	38,280 00	90 00
Subtotal	9,963 00	9 765 00	198 00	94 846 00	93 732 00	1 114 00
NO CONTROLABLES						
Subtotal						
Total	9,963 00	9,765 00	198 00	94,846 00	93,732 00	1,114 00

Comentarios del responsable : Es necesario efectuar un análisis por lo que se refiere al concepto de alimentos

ANALISIS

Por lo que se refiere a la variación registrada en el costo de alimentos, de acuerdo a la información proporcionada por el responsable, se debió al hecho de que en el presupuesto se hizo una estimación menor al costo real de estos comestibles, cuyos precios están sujetos a cambios y aumentos imprevistos, situación no reflejada en el plan presupuestado.

Por otro lado, se considero indispensable modificar los precios de servicios que proporciona palapa a los socios del club; con el fin de que los ingresos percibidos sean acorde a los gastos generados por la prestación de dichos servicios.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A.

Estado de resultados del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1996

INGRESOS

Ingresos por Cuotas	\$ 2,899,322.00	
Ingresos Normales varios	1,041,568.00	
Otros Ingresos	<u>418,440.00</u>	4,359,330.00

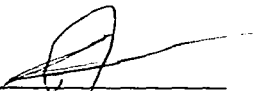
COSTOS

Costos de Ventas		<u>1,506,400.00</u>
Utilidad Bruta		2,852,930.00

GASTOS DE OPERACION

Gastos Generales	1,528,156.00	
Gastos de Administración	1,095,899.00	
Gastos de Mantenimiento	<u>238,551.00</u>	<u>2,862,606.00</u>
Pérdida del Ejercicio		(9,676.00)

GERENTE GENERAL



Lic. Hugo Salazar S.

CONTADOR



Q.P. Ma. Georgina Rangel J.

CLUB DEPORTIVO SAN ANGEL S.A DE C.V

Comparativo de estados de resultados, real y presupuestado para el ejercicio de 1996.

	Real 1996		Presupuestado 1996		Diferencia
INGRESOS					
Ingresos por cuotas	\$ 2'899,322 00		\$ 2'899,322 00		
Ingresos normales varios	1'041,568 00		1'041,568 00		
Otros ingresos	<u>418,440 00</u>	4'359,330 00	<u>418,440 00</u>	4'359,330 00	
COSTOS					
Costo de Ventas		<u>1'505,400 00</u>			<u>9,619 00</u>
Utilidad Bruta		2'852,930 00		<u>1'495,781 00</u>	9,619 00
				2'862,549 00	
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos Generales	1'528,156 00		1'528,098 00		58 00
Gastos de Administración	1'095,899 00		1'095,899 00		
Gastos de Mantenimiento	<u>238,551 00</u>	<u>2'862,606 00</u>	<u>238,551 00</u>	<u>2'862,548 00</u>	<u>58 00</u>
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO					
		(\$ 9,676 00)		1 00	9,675 00

La diferencia observada en este comparativo, está desglosada en el análisis de las variaciones.

Se considera que la pérdida obtenida durante el ejercicio de 1996 es mínima en comparación con la del periodo anterior, observando así que la implementación del control presupuestal mediante áreas de responsabilidad redujo en forma considerable esta pérdida.

Se observó que el resultado pretendido para este ejercicio no fue obtenido en su totalidad, sin embargo, la organización que se implemento al club mediante la delegación de responsabilidad contribuirá al mejor funcionamiento del mismo y en la vigilancia responsable de los costos y gastos que se generan.

CONCLUSIONES

Tanto la contabilidad por áreas de responsabilidad, como los presupuestos surgen como técnicas para satisfacer las necesidades que en cuanto a información y control de operaciones tenían las organizaciones.

La contabilidad por áreas de responsabilidad proporciona información de costos y gastos, de tal manera que permite un mayor control de los mismos en la organización que la aplica.

El presupuesto implica una planificación de recursos, de esta manera, los mismos son empleados adecuadamente para satisfacer las necesidades de la organización.

El presupuesto establece la base para un control de costos, gastos e ingresos a través de la comparación de datos estimados con reales.

El control presupuestal se da como consecuencia de una comparación de operaciones proyectadas a un periodo determinado con operaciones reales de este mismo periodo.

Los resultados o variaciones obtenidos como consecuencia de un control presupuestal son base para la aplicación de medidas correctivas en el caso de que estos resultados muestren deficiencias en la organización.

En la implementación del control presupuestal mediante áreas de responsabilidad al Club Deportivo San Angel S.A. de C. V. se observó la importancia de la contabilidad por áreas de responsabilidad ya que esta técnica divide la estructura de la organización en áreas de acuerdo a sus funciones, de

esta manera se obtiene información más específica que permite la identificación de gastos y de esta forma ejercer el control en los mismos.

El Control presupuestal implementado en una empresa no va a resolver por el mismo los problemas existentes, ya que sólo es una herramienta que auxilia a la administración en la toma de decisiones.

La implementación de un control presupuestal en una organización implica la colaboración y esfuerzo de todo su personal y en la medida en que los mismos se coordinen, dicho control podrá dar mejores resultados.

BIBLIOGRAFIA

Burbano Ruiz Jorge., Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos, México, McGraw Hill, 1992.

Conde López A., Análisis económico de la empresa y reducción de costos, México, Limusa, 1975.

Copeland Ronald M., Dascher Paul, Fundamentos de contabilidad administrativa, México, Limusa, 1979

Gómez Ma. Estela, Block Alberto, Contabilidad presupuestos y control interno, México, Trillas, 1981.

Gordon Hyron J., Contabilidad, un enfoque administrativo, México, Diana, 1973.

Gran Enciclopedia Larousse, Tomo 5, España, 1968.

Haime Levy Luis, Planeación financiera en la empresa moderna, México, Ediciones fiscales ISEF, 1995.

Horngren Charles, Introducción a la contabilidad administrativa, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.

Jones Reginald L., Preparación de presupuestos, clave de la planeación y del control, México, CECSA, 1984.

Lawrence L. Vance, Russell Taussig, Principios de contabilidad y control, México, CECSA, 1969.

Macías Pineda Roberto, El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas, México, ECASA, 1988.

Morales Felgueres Carlos, Presupuestos y control en las empresas, ECASA, México, 1983.

Moreno Fernández Joaquín, Las finanzas en la empresa, México, I.M.C.P., 1994.

Perea Román Francisco, La contabilidad por áreas de responsabilidad, México, ECASA, 1994.

R.M.S. Wilson, Control financiero, México, Diana, 1979.

Salas González Héctor, Control presupuestal en los negocios, México, PAC, 1982.

Seminario 1966 de la National Association of Accountants Capitulo de México A. C., La contabilidad por áreas de responsabilidad, I.M.C.P., 1972.

Sweeny H.W. Allen, Rachlin Robert, Manual de presupuestos, México, McGraw Hill, 1965. ,

TESIS:

María Luisa Martínez Córdoba, Administración financiera. Implementación de un sistema de control presupuestal en una empresa de telecomunicaciones. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 1994.

Mireya Santos Cruz, El control presupuestal en la instalación de una planta productora de Gases industriales. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 1994.

Silvia Miriam Alfaro Vega, El control presupuestal en la banca de desarrollo. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 1994.