

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN
FINANCIERA PARA EVENTOS DE TRIATLÓN ORGANIZADOS POR LA
EMPRESA UNLIMITED PRODUCTIONS COSTA RICA S.A.**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas

Álvaro Arguedas Arce

Carné A20427

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo, a Dios por darme fortaleza y sabiduría para llegar a culminar esta etapa de mi vida.

A mi esposa Pamela Palma, por su apoyo, amor y paciencia durante estos intensos años de preparación.

A mis padres, ya que, por su ejemplo, esfuerzo y amor soy la persona que soy y a mi hermana por todo su cariño y apoyo.

Agradecimiento

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía. Sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

También me gustaría agradecer a los profesores durante toda la maestría porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a los profesores MBA. Manuel Enrique Rovira y MBA. Manrique Hernández Ramírez por su apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

De la misma manera a la empresa Unlimited Productions S.A y a su representante Ing. Sergio Sanchez por abrirme las puertas para el desarrollo del presente proyecto.

Hoja de aprobación

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas.

MBA. Manrique Hernández Ramírez
Profesor Guía

MBA. Manuel Enrique Rovira
Profesor Coordinador

Lic. Sergio Sánchez
Lector Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Lic. Álvaro Arguedas Arce
Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Hoja de aprobación	iv
Lista de Cuadros	vii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Gráficos	ix
Lista de Abreviaturas.....	x
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Enunciado del problema.....	5
Alcances.....	6
Limitaciones	6
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Capítulo 1: Base Teórica.....	8
Costos y terminología de costos	8
Suposiciones y terminología del modelo costo-volumen-utilidad	12
El punto de equilibrio.....	14
Uso del análisis costo-volumen-utilidad para la toma de decisiones	14
Sistemas de planificación y presupuestación.....	15
Ventajas de los presupuestos	18
Pasos en el desarrollo de un presupuesto operativo	19
Sistemas de gestión financiera moderna	20
Presupuestos flexibles, variaciones y control administrativo.....	23
Organización de eventos deportivos.....	25
Capítulo 2: Contexto <i>Unlimited Productions</i>	28
Generalidades.....	28
Marco estratégico.....	29

Objetivos	29
Estructura organizacional.....	30
Eventos y servicios	33
Mercado.....	34
Estrategia general.....	35
Competencia.....	35
Gestión actual de presupuestación y planeación.....	36
Capítulo 3: Sistema de Planificación y Presupuestación.....	38
Naturaleza del negocio	38
Clasificación de costos y gastos	39
Presupuesto de ingresos	42
Presupuesto de utilización de materiales directos y de mano de obra directa... 47	
Presupuesto de gastos indirectos	51
Modelo costo-volumen-utilidad	53
Variaciones y control administrativo.....	57
Resultado operativo del evento.....	59
Estado de resultados real	60
Capítulo 4: Aplicación del Modelo Desarrollado a un Evento Deportivo de Triatlón	62
Presupuesto de ingresos	62
Costos unitarios	66
Presupuesto de costos.....	68
Presupuesto de gastos indirectos	71
Modelo costo-volumen-utilidad	72
Variaciones y control administrativo implementado	76
Estado de resultados	84
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones finales del proyecto.....	86
Bibliografía	88

Lista de Cuadros

Cuadro 1: Ejemplo de asignación del costo al objeto de costos (evento deportivo).	12
Cuadro 2: Estrategia, planificación y presupuesto.	19
Cuadro 3: Clasificación de costos directos e indirectos.	39
Cuadro 4: Clasificación de costos fijos y variables.....	41
Cuadro 5: Cantidad de participantes por categoría.	42
Cuadro 6: Precio por tipo de participante.	43
Cuadro 7: Ingreso por patrocinador.....	44
Cuadro 8: Resumen del presupuesto de ingresos por inscripciones y patrocinios en colones.....	45
Cuadro 9: Ejemplo de costos unitarios por evento en colones.....	47
Cuadro 10: Ejemplo de costo de materiales directos por evento en colones.	48
Cuadro 11: Ejemplo de costo por servicios directos por evento en colones.	49
Cuadro 12: Ejemplo de otros costos directos por evento en colones.....	50
Cuadro 13: Ejemplo de costo de mano de obra directa por evento en colones. ...	51
Cuadro 14: Ejemplo de gastos indirectos por evento en colones.....	52
Cuadro 15: Ejemplo de gastos indirectos de mano de obra por evento en colones.	52
Cuadro 16: Costos variables de un evento de triatlón en colones.....	53
Cuadro 17: Costo fijo de un evento de triatlón en colones.	54
Cuadro 18: Punto de equilibrio.	55
Cuadro 19: Punto de equilibrio gráfico.	56
Cuadro 20: Variación y control de la cantidad de participantes.....	57
Cuadro 21: Variación y control de precios cobrados a los participante en colones.	58

Cuadro 22: Variación y control de los ingresos por inscripciones y patrocinio en colones para un evento de triatlón.	58
Cuadro 23: Variación y control de costo de mano de obra directa para un evento de triatlón en colones.	59
Cuadro 24: Margen operativo por evento de triatlón en colones.	59
Cuadro 25: Estado de resultados real.	60
Cuadro 26: Gastos indirectos reales.	61
Cuadro 27: Estado de resultados real.	61
Cuadro 28: Presupuesto de ingresos por inscripción para los eventos en colones.	63
Cuadro 29: Presupuesto de ingresos por patrocinio para los eventos en colones.	64
Cuadro 30: Presupuesto de otros ingresos para los eventos en colones.	64
Cuadro 31: Presupuesto de ingreso esperado por rubro en colones.	65
Cuadro 32: Recursos requeridos durante las fechas llevadas a cabo.	66
Cuadro 33: Costos unitarios fijos y variables de materiales directos en colones. .	66
Cuadro 34: Costos unitarios fijos y variables de servicios directos en colones.	67
Cuadro 35: Costos unitarios fijos y variables de mano de obra y otros costos directos en colones.	68
Cuadro 36: Presupuesto de materiales directos en colones.	69
Cuadro 37: Presupuesto de servicios directos en colones.	70
Cuadro 38: Presupuesto de otros costos directos y mano de obra directa en colones.	71
Cuadro 39: Presupuesto de gastos indirectos y mano de obra indirecta en colones.	72
Cuadro 40: Costos variables de un evento de triatlón en colones.	73
Cuadro 41: Costo fijo de un evento de triatlón en colones.	74
Cuadro 42: Punto de equilibrio para los eventos de triatlón de la serie BMW.	75

Cuadro 43: Punto de equilibrio gráfico.	75
Cuadro 44: Variación de ingresos reales por inscripciones, patrocinio y otros contra presupuesto en colones.	77
Cuadro 45: Variación de costos directos reales contra presupuesto en colones. .	79
Cuadro 46: Variación de gastos indirectos reales contra presupuesto en colones	82
Cuadro 47: Variación del presupuesto del evento de Paseo de los turistas en colones.....	83
Cuadro 48: Variación del presupuesto del evento de Playa del Coco en colones.	84
Cuadro 49: Variación del presupuesto del evento de Hacienda Pinilla en colones	84
Cuadro 50: Estado de resultados operativo para el periodo de enero a marzo 2013	85

Lista de Figuras

Figura 1: Costos directos e indirectos en eventos de triatlón.	10
Figura 2: Estructura organizacional.....	33
Figura 3: Proceso actual de planificación y presupuestación.....	36

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Punto de equilibrio gráfico.	56
Gráfico 2: Punto de equilibrio presupuestado.....	76

Lista de Abreviaturas

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

FECO: Federación Costarricense de Atletismo

FEUTRI: Federación Costarricense de Triatlón

Introducción

Las finanzas y las operaciones de una empresa están complementemente conectadas. Las actividades de una compañía, su método operativo y su estrategia competitiva, fundamentalmente, determinan su estructura financiera. Las decisiones de naturaleza financiera afectan significativamente la estructura operativa de una compañía.

Las políticas operativas y sus técnicas, así como los sistemas de control, determinan el perfil financiero de una empresa.

Los sistemas de planeamiento y presupuestación son prácticas comunes en las grandes compañías, no así en las empresas pequeñas o con poco tiempo en el mercado. Estas herramientas permiten conocer la salud financiera y operativa.

El objetivo del presente proyecto es la aplicación de herramientas de planificación y presupuestación financiera en la empresa *Unlimited Productions Costa Rica S.A.*

El documento inicia con la conceptualización teórica. Específicamente, esta sección introduce las herramientas y métodos técnicos que se aplicarán para la solución del problema detectado. Sirve como punto de referencia para resolver la problemática y ligar las herramientas al tema en estudio.

Seguidamente se da la etapa de descripción de la empresa, en donde se explica, a nivel general, la situación interna y externa, y las metas futuras asociadas con la estrategia de negocios.

Posteriormente se presenta la etapa de diagnóstico, en la cual, con base en los resultados obtenidos de la gestión actual, se determinan las oportunidades de mejora y recomendaciones a seguir.

A continuación se dan las propuestas para mejorar la situación detectada y finalmente, se culmina el proyecto con la presentación de las conclusiones y recomendaciones finales obtenidas por parte del autor.

El proyecto contempla como mercado meta, a triatletas nacionales e internacionales.

El objetivo general es desarrollar una propuesta de un sistema de planificación y presupuestación financiera para eventos de triatlón, a través del estudio de los ingresos, costos y gastos, y de la organización. Todo esto para mejorar la toma de decisiones.

Justificación

La empresa *Unlimited Productions Costa Rica S.A.* se dedica a la organización de eventos deportivos, principalmente triatlón, los cuales son producidos para el mercado de atletas nacionales y de la región centroamericana.

El mundo deportivo está lleno de supuestos protocolarios. Cada evento es un acontecimiento; por tanto, un acto de comunicación a través del cual se busca generar la mejor experiencia y esto devenga en mayor presencia en el futuro. La experiencia de un participante inicia desde el anuncio de la realización de la competencia, a partir de aquí los elementos como la información, rutas y premios, son esenciales para los participantes.

Entre mejor preparado, controlado y establecido el orden del evento, hay más posibilidades de que sea exitoso. Claramente existen variables no susceptibles a ser controladas que también inciden en el éxito de este tipo de actividades; sin embargo, la preparación minimiza el riesgo presente.

El deporte, en sus diferentes modalidades, ha recibido en el último medio siglo un impulso importante, en gran medida debido a que la televisión y los nuevos medios de comunicación permiten, a millones de personas, contemplar y conocer acerca de cualquier evento deportivo por lejos que se encuentre el lugar donde se realice. Asimismo, cada vez más, hay un interés mayor por los deportes no tradicionales, como el triatlón.

El triatlón es una competencia deportiva individual y de resistencia que reúne tres deportes: natación, ciclismo y carrera a pie. Tiene dos categorías: masculina y femenina, y los tres deportes son seguidos, uno después del otro.

El desarrollo de la competencia inicia con la natación. Al finalizar la natación se da la primera transición, en donde los atletas conforme van acabando de nadar, se preparan y toman sus bicicletas para empezar el recorrido de ciclismo. Al finalizar el ciclismo se da la segunda transición. Los triatletas dejan sus bicicletas y se preparan para salir a correr a pie.

Al sumar el tiempo de los tres deportes y de las dos transiciones, gana el atleta que menos tiempo haya acumulado.

En nuestro país, la organización de eventos deportivos se está constituyendo en un negocio lucrativo. Por ejemplo, de acuerdo con la investigación del periódico El Financiero, solamente por inscripciones, el atletismo genera más de \$2 millones anuales. El ingreso por patrocinios representa la principal fuente de recursos para los organizadores.

Según datos de la Federación Costarricense de Atletismo (FECO A), en el 2012 se programaron 115 carreras de atletismo –30 más que en el 2011– y para el 2013 se esperan al menos unas diez adicionales, esto sin incluir otros eventos organizados sin aval de la FECOA.

La FECOA estima que en el país corren al menos 105.000 personas anualmente, es decir, casi 1.000 por carrera; aunque una persona puede participar en más de una competencia, por lo que la cifra puede cambiar.

En el caso del triatlón, según el calendario de la Federación Costarricense de Triatlón (FEUTRI), el primer semestre del 2013 tuvo un aumento de un 36% de eventos en comparación con el 2012, pasando de 11 a 15 eventos.

Para el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), desde hace al menos tres años, el país ha sido sede de una serie de eventos internacionales, la mayoría de ellos deportivos, que funcionan como una ventana de exhibición de Costa Rica al mundo. Por ejemplo, en el Mundial de Surf del 2009, se estima que se generó unos \$4 millones para el comercio, pues se recibieron alrededor de 100.000 personas en ocho días, pese a que se realizó en temporada baja de turismo. Un caso más reciente es el triatlón Revolution III, del año pasado, que atrajo 300 deportistas internacionales.

Según datos del ICT, del 2009 al 2011, el crecimiento de eventos internacionales deportivos en el país fue de 19%.

Estos hechos demuestran que los eventos deportivos se están constituyendo en un negocio en crecimiento, el cual se nutre de la alta concentración de biodiversidad y variedad de atractivos turísticos de nuestro país.

Para la preparación de un evento deportivo, sin importar la envergadura que tenga, es necesario considerar una serie de aspectos, principalmente el costo de los recursos a utilizar y la entrada de ingresos. Para la organización de un evento se necesita más que el ingreso por inscripciones, ya que los rubros por mercadeo y costo directo de la participación de los atletas, entre otros, consumen cerca de un 70% de los ingresos por inscripción.

Puesto que el objetivo de *Unlimited Productions Costa Rica S.A.* es generar rentabilidad para sus dueños, es necesaria la presupuestación y planificación financiera.

Actualmente, *Unlimited Productions Costa Rica S.A.* carece de un proceso de planificación y presupuestación para planificar y controlar sus operaciones, el cual es vital para prever y corregir posibles problemas antes de que se presenten y para concentrarse en aprovechar las oportunidades.

De la misma manera, no cuenta con una de las herramientas de análisis fundamental, como lo es el costo-volumen-utilidad para la toma de decisiones. No se examina el comportamiento de los ingresos totales, costos totales y la utilidad de la operación, según ocurren cambios en el grado de operación, precio, costos variables por unidad y costos fijos. Esto genera incertidumbre en cuanto a la rentabilidad y liquidez de dinero para cada evento.

Enunciado del problema

El proceso de toma de decisiones de la empresa *Unlimited Productions Costa Rica S.A.* se ve limitado al carecer de un sistema de planificación y presupuestación financiera que ayude a determinar cómo se verán afectados los ingresos, gastos y costos ante variaciones de los precios o de las operaciones, lo que provoca incertidumbre de la rentabilidad de los eventos y de la liquidez para trabajar.

Alcances

- La propuesta contempla la realización de un sistema de planificación y presupuestación financiera basado en el modelo costo-volumen-utilidad y no la elaboración de estados financieros.
- El mercado meta que se utilizará, para efectos de la propuesta, comprende triatletas nacionales e internacionales.
- La implementación de la propuesta es responsabilidad de la Dirección de la empresa.

Limitaciones

- La empresa cuenta solamente con un año de estados financieros, lo que no permite determinar su rendimiento o liquidez a través del tiempo.
- La base de datos con la información de los eventos no se presenta en forma cronológica, ni cuenta con observaciones del por qué de los costos y gastos incurridos.
- El impacto de las estrategias de mercadeo de la empresa no se contempla dentro de las futuras estructuras creadas. Esto quiere decir que dependerá de la buena gestión de la empresa para poder mejorar los resultados operativos.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un sistema de planificación y presupuestación financiera para eventos de triatlón organizados por *Unlimited Productions Costa Rica S.A.*, a través del estudio de los ingresos, costos y gastos de los eventos organizados previamente, y que sirva como apoyo a la administración para mejorar la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Establecer la base teórica que fundamentará el desarrollo del proyecto y contextualizar la industria del triatlón.
- Describir el contexto competitivo de la empresa *Unlimited Productions Costa Rica S.A.*, analizando la gestión actual de la compañía en materia de presupuestación y planeación antes de la realización de eventos deportivos de triatlón.
- Desarrollar un sistema de planificación y presupuestación financiera para eventos de triatlón.
- Aplicar el modelo desarrollado a la realidad de un evento deportivo de triatlón.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto.

Capítulo 1: Base Teórica

El triatlón fue inventado en la década de 1970 por el *San Diego Track Club*, en una sesión de ejercicios alternativos del entrenamiento de pista. El primer evento del club consistía en ejecutar 10 kilómetros de carrera, 8 kilómetros de ciclismo y 500 metros de natación.

En 1989, la Unión Internacional de Triatlón (ITU) fue fundada en Avignon, Francia, donde se realizó el primer Campeonato del Mundo. La distancia oficial para el triatlón se fijó en 1.500 metros de natación, un ciclismo de 40 kilómetros y 10 kilómetros de atletismo, tomadas de los eventos existentes en cada disciplina, ya en el programa olímpico.

En 1991, la ITU lanzó la primera temporada completa de la Copa del Mundo. Doce carreras se realizaron en nueve países diferentes. Posteriormente se han añadido más carreras en todos los países, por lo que el atractivo del deporte sigue creciendo.

El Triatlón es una competencia oficial olímpica desde Sydney 2000, y desde los XII Juegos Panamericanos de 1995, celebrados en Mar de la Plata, Argentina, ha estado presente.

El presente capítulo pretende mostrar los principales elementos teóricos y herramientas que se aplicarán en el trabajo de graduación para el desarrollo de la propuesta de planificación y presupuestación de eventos deportivos de triatlón.

Estos elementos teóricos forman la base para el análisis del problema detectado en la empresa y para el desarrollo de la propuesta de cambio.

Costos y terminología de costos

Para el desarrollo del trabajo es de vital importancia conocer qué es un costo y su terminología.

Se define el costo como *“el recurso que se sacrifica o se pierde para lograr un objetivo específico. Se mide como lo que se debe pagar para adquirir un bien o servicio”*.¹

De la misma manera, *“un costo real es en el que se incurre (costo histórico), que se distingue de los costos presupuestados o pronosticados”*.²

Para tomar mejores decisiones se debe conocer cuánto cuesta algo en particular, por ejemplo, un producto, una máquina o un servicio. A este “algo” se le denomina objeto del costo.

La organización de eventos deportivos de triatlón, por lo tanto, es el objeto del costo del presente trabajo.

Costos directos e indirectos

Para determinar cómo se deben asignar los costos a los eventos deportivos de triatlón (objeto de costo), se deben identificar correctamente los mismos.

Los costos directos *“se relacionan con el objeto del costo en particular y se identifican con él en una forma económicamente viable. La principal característica es que es sencillo identificar el costo”*.³

Los costos indirectos *“se relacionan con un objeto del costo en particular, pero no se identifican con él en una forma económicamente viable. Es decir, que es difícil determinar el costo sobre el objeto de costo”*.⁴

El tener una noción clara de estos conceptos permite designar correctamente los costos en los eventos deportivos de triatlón y en su planificación.

¹ Horngren, Foster, Datar, *Contabilidad de costos*, 2002.

² Horngren, Foster, Datar, *Contabilidad de costos*, 2002.

³ Horngren, Foster, Datar, *Contabilidad de costos*, 2002.

⁴ Horngren, Foster, Datar, *Contabilidad de costos*, 2002.

⁵ Horngren, Foster, Datar, *Contabilidad de costos*, 2002.

El prorrateo del costo se describe como “la asignación de los costos indirectos al objeto de costos en particular”.⁵

La figura siguiente muestra un ejemplo de la aplicación de los conceptos anteriores a la organización de eventos deportivos de triatlón.

Figura 1: Costos directos e indirectos en eventos de triatlón.



Fuente: elaboración propia del autor.

Claramente existen muchos otros costos directos e indirectos, los cuales serán clasificados en el desarrollo del trabajo.

Varios factores inciden en la clasificación de costos directos e indirectos:

- *La importancia del costo del que se trate:* cuanto mayor sea el costo, mayor será la probabilidad de que sea económicamente viable identificarlo con el objeto de costo en particular.
- *La tecnología disponible para recolectar la información:* mayor facilidad para la recolección de los datos de costos.
- *Diseño de operaciones:* se facilita si las cosas son específicas para un objeto del costo, como un producto o cliente en particular.

- *Convenios contractuales*: un contrato que especifique que para cierto producto sólo se puede usar un material específico, por lo que se facilita la identificación.

Hay dos tipos básicos de patrones de comportamiento del costo, estos son: variables o fijos respecto de un objeto del costo específico y de un tiempo determinado.

- **Costo variable**: varía en proporción con los cambios de actividad o volumen.
- **Costo fijo**: permanece sin cambios durante un determinado período, aunque se registren cambios profundos en el grado de actividad o volumen. Estos se reducen de forma progresiva sobre una base unitaria, según aumenta la cantidad de productos.

Dependiendo del caso, un costo puede ser fijo o variable.

El causante del costo es *“un factor como el volumen o grado de actividad, que afecta los costos de modo causal (durante un período de tiempo)”*.

Existe una relación causa–efecto entre un cambio en el grado de actividad o volumen y otro en el grado de los costos totales de ese objeto de costo.

El causante del costo variable en los eventos deportivos de triatlón es el volumen de atletas participantes, cuyo cambio ocasiona que los costos cambien en forma proporcional. Dependiendo de la estimación de participantes, el evento resulta económicamente exitoso o ruinoso. Para la empresa, determinar el volumen al que ocurre esto es esencial.

La relación del tipo de costo para un evento deportivo de triatlón se muestra en el siguiente cuadro demostrativo:

Cuadro 1: Ejemplo de asignación del costo al objeto de costos (evento deportivo).

Clasificación del costo	Costo Directo	Costo Indirecto
Costo Variable	Medallas para participantes	Gasolina
Costo Fijo	Seguro de vida para los participantes	Mantenimiento del sitio Web

Fuente: elaboración propia del autor.

Suposiciones y terminología del modelo costo-volumen-utilidad

Las relaciones de costo-volumen-utilidad son útiles y simples en las decisiones de planificación estratégica, así como en las decisiones sobre características y fijación de precios del producto o servicio. Esto por la simplicidad de los cálculos y la información que provee, la cual permite tomar decisiones.

Se basa en las siguientes suposiciones:

- Los cambios en el nivel de ingresos y los costos solo se producen debido a variaciones en la cantidad de unidades producidas y vendidas. La cantidad de unidades de producción es el causante del costo y de los ingresos.
- Los costos totales se dividen en un elemento fijo y en uno variable, en relación con el grado de producción.
- El comportamiento de los ingresos totales y los costos totales es lineal en relación con las unidades de producción dentro del rango relevante, es decir, del peso de los costos fijos y variables.
- El precio de venta, los costos variables unitarios y los costos fijos son conocidos y constantes.
- Todos los ingresos y costos se suman y comparan sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

De lo anterior se obtiene que toda empresa, para efectos de planificación, debe conocer cada uno de los rubros en que incurre y clasificarlos. Con esto se busca mantener clasificaciones correctas que permitan tomar buenas decisiones.

La utilidad de operación se calcula como:

$$UO = TIO - CMV$$

Donde:

- UO = Utilidad de operación.
- TIO = Total de ingresos operativos.
- CMV = Costo de la mercadería vendida y costos operativos.

La utilidad neta es la utilidad de operación más los ingresos que se relacionan con ella, menos los costos que tampoco tienen que ver con la operación, menos el impuesto sobre la renta.

$$Utilidad\ neta = Utilidad\ de\ operación - impuesto\ sobre\ la\ renta$$

Elementos esenciales en el análisis costo-volumen-utilidad

Existen elementos esenciales que se deben conocer en la aplicación del modelo costo-volumen-utilidad, estos son:

- **Contribución marginal:** es la diferencia entre los ingresos totales y los costos variables totales. Representa lo que queda para la recuperación de los costos fijos.
- **Contribución marginal unitaria:** es la diferencia entre el precio de venta y el costo variable por unidad.

El punto de equilibrio

Según Horngren, Foster y Datar, (2002) el **punto de equilibrio** es:

“La cantidad de producción con la que los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, con la que la utilidad de operación es cero. Indica el grado de ventas que se debe de tener para conseguir evitar una pérdida”. (Horngren, Foster y Datar, 2002, p. 60)

Para la determinación del punto de equilibrio se usa la siguiente ecuación:

$$\text{Ingresos} - \text{costos variables} - \text{costos fijos} = \text{utilidad de operación}$$

$$(PVU \times C) - (CVP \times C) - CF = UO$$

Para obtener el punto de equilibrio $UO = 0$.

Donde:

- PVU: precio de venta por unidad.
- CVP: costos variables por unidad.
- C: cantidad de unidades de producción vendidas.
- CF: costo fijo.

Para la empresa, conocer el punto de equilibrio durante la organización de un evento es vital, puesto que con esto se pueden tomar las medidas necesarias para evitar un desequilibrio de flujo de efectivo.

Uso del análisis costo-volumen-utilidad para la toma de decisiones

El CVU se usa como guía para la toma de decisiones, entre estas están:

- Invertir en mercadeo: estrategia para orientarse hacia el cliente con la meta de aumentar el volumen de ventas.

- Aumentar o reducir el precio de venta: estrategia que permite determinar qué puede pasar con los márgenes si se sube o baja el precio.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento adicional: estrategia de obtención de recursos para mejorar el flujo de caja.

La toma de decisiones se hace a través del análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es la “técnica para examinar la variación de un resultado, si no se consiguen los pronósticos originales o si se cambia una suposición fundamental”.

La sensibilidad de la utilidad de operación ante los diversos resultados posibles, amplía la perspectiva de la administración de la empresa sobre lo que puede ocurrir en realidad antes de comprometer costos.

Un aspecto del análisis de sensibilidad es el margen de seguridad, que es el importe de los ingresos presupuestados por encima de los ingresos del punto de equilibrio. Expresado en unidades, el margen de seguridad es la cantidad de ventas menos la cantidad del punto de equilibrio.

Este es un enfoque para reconocer la incertidumbre, que es la posibilidad de que un importe real se desvíe de lo esperado.

Los eventos deportivos, al depender del volumen de participantes, requieren de una evaluación costo-volumen-utilidad durante su planificación y un análisis de sensibilidad para tratar de reducir la incertidumbre que se presenta de los posibles resultados.

Sistemas de planificación y presupuestación

El entorno empresarial se caracteriza por ser de los más dinámicos, en donde los esfuerzos de las compañías están enfocados hacia la efectividad con que se utilizan los recursos, con el fin de incrementar el valor para sus propietarios.

Para lograr el incremento de valor, uno de los principales procesos es el de presupuestación y ciclo presupuestal, el cual se da dentro del marco de planificación.

A través de la planificación y presupuestación se controla el accionar de la empresa y se determinan las medidas necesarias para asegurar su continuidad a través del tiempo.

Presupuestos y ciclo presupuestal

La presupuestación es la herramienta de uso más amplio para planificar y controlar las organizaciones. Reflejan las perspectivas de los gerentes hacia el futuro. Al mirar hacia adelante se está en posibilidad de prever y corregir posibles problemas antes de que se presenten; después pueden concentrarse en aprovechar las oportunidades que se presenten.

Según Horngren, Foster y Datar, un **presupuesto** es:

“La expresión cuantitativa de un plan de acción que propone la administración para un período futuro, y es una ayuda para coordinar y poner en práctica el plan. Puede abarcar aspectos tanto financieros como no financieros y actúa como un plan a seguir por la organización en el siguiente período. Los presupuestos financieros cuantifican las expectativas de la administración en cuanto a la utilidad, flujo de efectivo y posición financiera”.

(Horngren, Foster, Datar, 2002, p.178)

Con base en lo anterior, es notable la necesidad de planificar el futuro, en especial establecer los requerimientos de efectivo para su desarrollo exitoso.

Para Burbano Ortiz, un **presupuesto** es la *“estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”.* (Burbano Ortiz, 1995, p. 5)

Cabe destacar dos términos usados por los autores. El primero es “sistemático”, lo que quiere decir que se realiza de manera ordenada; el segundo concepto es el “periódico”, lo que significa que se hace con regularidad.

Por lo general, las empresas tienen un ciclo presupuestal que sigue los siguientes pasos:

- Planificar el desempeño de la empresa en conjunto, así como el de sus subunidades.
- Se proporciona un marco de referencia, es decir, un grupo de expectativas con las cuales se comparen los resultados reales.
- Se investigan las variaciones de los planes. De ser necesario, se actúa y se aplican las medidas correctivas.
- Planificar de nuevo tomando en cuenta la retroalimentación y las condiciones cambiantes.

Según Horngren, Foster y Datar (2002), un **presupuesto maestro** es:

“Expresión amplia de los planes operativos y financieros de la administración para un período futuro (por lo general un año) que se resume en un grupo de estados financieros presupuestados. Abarca tanto la repercusión de las decisiones tanto operativas como de financiamiento. Las decisiones operativas se concentran en el uso de los recursos escasos. Las decisiones financieras se concentran en la manera de obtener los fondos para adquirir dichos bienes”. (Horngren, Foster, Datar, 2002, p. 178)

La empresa, al carecer de un presupuesto maestro, tiene una amplia incertidumbre en cuanto a la necesidad de recursos de todo tipo, lo que conlleva a un alto riesgo.

Con base en lo anterior, queda claro que los presupuestos son claves para la toma de decisiones gerenciales, que están constituidas por una serie integrada de pasos establecidos y delimitados, que canaliza los esfuerzos de las distintas áreas con el fin de lograr los objetivos globales propuestos.

Ventajas de los presupuestos

Son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control administrativo. Cuando se administran de manera eficaz, los presupuestos fuerzan la planificación, proporcionan criterios de desempeño y fomentan la comunicación y coordinación de las empresas.

Estrategias y planes

La presupuestación es más útil cuando se realiza como parte integral del análisis de la estrategia de una empresa.

Según Horngren, Foster y Datar (2002), la **estrategia** “describe cómo la organización empata sus propias capacidades con las oportunidades de mercado para lograr los objetivos globales” (Horngren, Foster y Datar, 2002, p. 179).

Con base en lo anterior, es necesario que las empresas definan una estrategia y que puedan responder preguntas como:

- ¿Cuáles son los objetivos globales?
- ¿A cuál mercado se dirigen? ¿Qué afecta al mercado?
- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?
- ¿Qué formas de organización y estructuras financieras sirven mejor?
- ¿Cuáles son los riesgos de las estrategias operacionales?

La figura expuesta a continuación, muestra el análisis de estrategias en el cual se basa la planificación.

Cuadro 2: Estrategia, planificación y presupuesto.



Fuente: elaboración propia del autor.

Función de los presupuestos

Sirven como medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia.

Constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de los objetivos y en la formalización de compromisos, con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución.

El control presupuestario evalúa el resultado de las acciones emprendidas, permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos.

Pasos en el desarrollo de un presupuesto operativo

Los siguientes son los pasos básicos comunes para el desarrollo de un presupuesto operativo:

- Preparar el presupuesto de ingresos (ventas): es el punto inicial porque, por lo general, de la producción se estiman los costos y gastos. Se debe ser

cuidadoso para no sobreestimar o subestimar las cantidades esperadas. Por lo general, al realizar el paso 1, debe basarse en la demanda esperada.

- Preparar el presupuesto de producción (en unidades): el total de unidades terminadas por producir depende de las ventas presupuestas y de los cambios esperados en los niveles de **inventarios**.
- Preparar el presupuesto de utilización de materiales directos y el presupuesto de compras de materiales directos: la decisión sobre el número de unidades por producir es la clave para calcular la utilización de materiales directos en cantidades e importes.
- Preparar el presupuesto de mano de obra directa de fabricación: estos costos dependen de los salarios y métodos de producción y planes de contratación.
- Preparar el presupuesto de gastos indirectos de fabricación: el total de estos costos depende de la variación de los costos de gastos indirectos individuales con el causante del costo supuesto, por ejemplo, las horas de mano de obra directa de fabricación.
- Preparar el presupuesto de inventarios: con el costo unitario del producto o servicio se calcula el costo de los inventarios de materiales directos.
- Preparar el presupuesto de mercancías vendidas: la información proviene de los pasos 3 al 6.
- Preparar el presupuesto de costos no relacionados con la fabricación: se obtienen con base en la estimación realizada de los pasos anteriores.
- Preparar el estado de resultados presupuestado: al igual que el paso anterior, los pasos del 1 al 8 proporcionan la información necesaria para completar el estado de resultados presupuestado.

Sistemas de gestión financiera moderna

Normalmente en las pequeñas empresas, los objetivos y metas que se desea alcanzar no se encuentran documentados, sino que se hallan en la mente de sus dueños.

El alcance de las metas es más factible si se siguen o utilizan herramientas y metodologías ampliamente usadas y reconocidas en la mayoría de empresas, y que proporcionan las herramientas de planificación y control necesarias.

La empresa moderna requiere de la evaluación de la gestión financiera para determinar si las metas propuestas se alcanzaron.

Principios fundamentales

Tiene que ver con aquellas prácticas, valores y enfoques que debe instaurar la Gerencia para que se den las condiciones necesarias para la implementación adecuada y eficaz del sistema.

Los siguientes son algunos principios que se consideran comunes y distintivos para la interpretación y aplicación adecuada del concepto que implica un sistema de planificación dentro de una empresa⁶:

- Papel proactivo de la dirección: tiene que ver con el respaldo, confianza, orientación y participación de la dirección de la empresa o área. Deben velar por la adecuada evaluación de objetivos, planes y políticas que se pretendan implementar.
- Áreas de responsabilidad claramente definidas: el involucramiento de cada departamento, área funcional o unidad, debe estar totalmente claro y delimitado, con el fin de que siempre exista un responsable.
- Capacidad de adaptación/estructura flexible: se debe tener la capacidad para adaptarse a los cambios que conduzcan o impliquen la implementación del sistema.
- Definición clara de objetivos: los objetivos deben delimitarse de manera que se obtenga un perfecto entendimiento de lo que se pretende alcanzar y hacia dónde se enfocan los recursos. De esta manera, se evita el desperdicio y confusión de los involucrados.

⁶ Welsh, Glenn A., *Presupuesto: planificación y control de utilidades*, 2005.

- Orientación hacia el logro de los objetivos trazados: definidos claramente los objetivos, se debe dar un compromiso total con el logro de los mismos.
- Canales de comunicación abiertos: no solo abarca el canal mediante el cual se deben transmitir los datos, sino las estructuras bajo las cuales se rige el flujo de información, así como quién es responsable de qué información.
- Determinación de objetivos y expectativas realistas: se deben trazar metas realistas en sus planes, debido a que un mal cálculo puede perjudicar el desarrollo del sistema.
- Reconocimiento individual y colectivo: crear estructuras de equipos de alto desempeño que reconozcan el resultado grupal e individual.
- Seguimiento y control permanente: un sistema de planeamiento conlleva requisitos indispensables que deben ser interiorizados por la empresa. Los mecanismos de control y seguimiento tienen como función, corregir las situaciones futuras que se presenten fuera de lo planeado.

Modelos de planificación financiera

Los modelos de planificación financiera son exposiciones matemáticas de las relaciones entre las actividades operativas, las actividades financieras y otros factores que afectan el presupuesto. Estos modelos permiten a la administración efectuar análisis de sensibilidad, respecto de los efectos en el presupuesto maestro de cambios en la información original pronosticada o cambios en los supuestos originales.

Según Horngren, Foster y Datar (2002), se distinguen los siguientes tipos de modelos de presupuestación:

- Presupuestación Kaizen: captura la noción de mejora continua, que es una preocupación clave de la administración. Los costos en la presupuestación Kaizen se basan en las mejoras futuras que aún están por ponerse en práctica, en lugar de basarlos sobre las prácticas y métodos actuales.

- Presupuestación basada en actividades: se concentra en los costos presupuestados de las actividades necesarias para producir y vender productos y servicios. Se vincula inherentemente con el costeo basado en actividades, pero difiere en su insistencia en los costos futuros y utilización futura de las áreas de actividades.

Presupuestos flexibles, variaciones y control administrativo

El control presupuestario se inicia con la comparación entre los resultados obtenidos y los previstos. En el caso de que las diferencias entre la previsión y la realización efectiva fueran significativas, se deberían tomar medidas correctivas.

De lo anterior se distinguen dos conceptos importantes: control y diferencias o variaciones.

Según Aguiñaga, Grajales, Mosqueda y Rosas (1995), el control presupuestal es *“la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades”* (Aguiñaga, Grajales, Mosqueda, Rosas, 1995, p. 9)

Según Amat y Soldevilla (2010), la desviación presupuestal es *“el proceso por el cual se pretende explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado. Este análisis debe culminar con la identificación de los responsables y de acciones correctivas que permitan subsanar las posibles áreas de problemas”*. (Amat y Soldevilla, 2010, p.p. 227–256)

Actualmente, ninguno de los procesos se lleva a cabo dentro de la empresa, lo cual genera que la toma de decisiones carezca de insumos primordiales.

Según Horngren, Foster y Datar (2002), se pueden reconocer dos tipos de presupuestos:

- El presupuesto estático: se basa en el nivel de producción y planificación al inicio del período del presupuesto.

Tiene como inconveniente que no plantea la posibilidad de que la empresa no alcance los objetivos de producción y ventas programados. Con él solo se puede juzgar la efectividad o eficacia, si se cumple o no el objetivo previsto. Si no satisface el objetivo, la comparación no tiene mucho sentido de cara al control de gestión, ya que se compara costos de dos niveles de producción distintos.

- El presupuesto flexible: se ajusta (flexibiliza) para reconocer el nivel real de producción que se logró en el período del presupuesto.

Los presupuestos flexibles ayudan a saber más acerca de las causas de las variaciones de lo que lo pueden hacer los presupuestos estáticos.

Con un presupuesto flexible, además, es posible juzgar la eficiencia en la gestión, ya que es posible ajustar el presupuesto a cualquier volumen de producción de actividad, utilizando la fórmula presupuestada.

El presupuesto flexible diferencia los costos indirectos de fabricación de los costos directos, ya que los costos directos, al ser variables, no plantean ningún problema y se ajustan sin dificultad al nivel de producción.

Algo importante en el control de las desviaciones es que el presupuesto debe estar correctamente elaborado, de lo contrario no sería un medio adecuado para analizar los diferentes planes o contrastar los estándares fijados. Asimismo, puesto que el cambio es parte normal de la vida de las empresas, el presupuesto y sus supuestos deben ser revisados constantemente y ajustados a la realidad.

Organización de eventos deportivos

Planificación del evento

El plan de actividades se elabora con el fin de cubrir los más mínimos detalles (animadores, adornos, actividades deportivas adicionales, hidratación, etc.), en especial la salida y llegada de la actividad.

Se deben tener en cuenta una serie de aspectos y tomar varias decisiones importantes relativas a:

Destinatarios

Decidir a quiénes va dirigida la actividad, pues la organización varía si incluye niños, ancianos o personas con movilidad reducida.

Fecha y horario

Se debe observar la oferta de actividades culturales y deportivas, para elegir una fecha en la que no haya otros eventos y un horario que facilite a los destinatarios el poder asistir. Esto para evitar que el público objetivo se vea obligado a elegir y se corra el riesgo de que se decante por otra de las opciones. Lo mismo sucede si se elige un horario poco adecuado.

Duración

Otro aspecto importante, sobre todo en el caso de actividades que se prolongan en el tiempo, es determinar la duración de esta, intentando evitar que resulte demasiado corta (genera descontento y frustración entre los asistentes) o demasiado larga (provoca agotamiento).

Precio

Se debe valorar el precio regular de los eventos y si es conveniente aumentarlo o disminuirlo, dependiendo del tipo de asistentes.

Contratación de personal

Se debe contar con la flexibilidad necesaria para contratar personal adicional para desarrollar con éxito la actividad propuesta.

Contratación de servicios adicionales

Según el tipo de evento del que se trate, se ve la necesidad de contratar algún tipo de servicio adicional, por ejemplo, el de arbitraje.

Análisis de los gastos y de los posibles ingresos

Se debe realizar una previsión de gastos y de los posibles ingresos para determinar que la actividad resulte viable. De no ser así, sería un acto imprudente organizar un evento que acarreará un gasto elevado y que apenas tendrá una repercusión positiva para el funcionamiento del organizador.

Marketing

Se debe considerar cómo se promocionará el evento y cuánto se invertirá, todo depende del ámbito de influencia regional, nacional o internacional.

El objetivo principal es la venta del evento a diferentes mercados. Se diseña y produce la campaña de publicidad de la organización y del evento en sí.

Se deben tomar las decisiones en cuanto a promoción y publicidad requeridos.

Desarrollo del evento

En la celebración del evento, puesto que es algo vivo, surgen dificultades y se dan múltiples imprevistos. La capacidad, la experiencia y la programación bien planificada permiten controlar y salir airoso de las contingencias que vayan apareciendo y que los errores no trasciendan al público.

Es muy importante la coordinación del personal y los recursos. Se debe realizar un seguimiento y control por parte de los responsables respectivos según se haya definido para cada etapa.

El seguimiento de un evento en curso o ya finalizado

Cuando el evento ya ha concluido o esté a punto de hacerlo, se debe reflexionar sobre su éxito o fracaso. Esto se hace valorando el nivel de asistencia y el grado de consecución de los objetivos previamente fijados. Es conveniente, además, conocer la opinión de los participantes a través de algún tipo de encuesta, en la que podrán expresarse sobre lo mejor y lo peor de la actividad, los aspectos a mejorar en próximas ediciones, sugerencias, etc.

Capítulo 2: Contexto *Unlimited Productions*

En este capítulo se pretende ubicar al lector en la actualidad de la empresa.

La primera parte describe las generalidades, así como el marco estratégico, el cual busca definir el futuro de la misma. De la misma manera, se muestran los eventos, la estructura organizacional y se describe el proceso de planificación y presupuestación actual.

Generalidades

Los socios de la empresa, desde el 2006, se involucraron en eventos como *Xterra* en Costa Rica, Juegos Deportivos Nacionales con la FEUTRI y otros deportes extremos. Ante un mercado en crecimiento determinan la oportunidad de ofrecer los servicios de organización de eventos deportivos de triatlón y el servicio de coordinación logística, basándose en su experiencia.

La empresa inicia operaciones en el 2009, organizando eventos de triatlón, duatlón, ciclismo de montaña y otros deportes extremos.

Se cataloga dentro del segmento de PYMES. Posee seis colaboradores fijos y otros que fungen temporalmente durante los eventos deportivos.

En el 2009 llevan a cabo tres eventos ubicados en Paseo de los Turistas, Jacó y Quepos, lo que se constituyó en la primera serie de triatlón.

En el período del 2009 al 2012, desarrollaron aún más la serie de triatlón, incluyendo nuevos eventos efectuados en Playas del Coco, Playa Hermosa, específicamente para Condovac, y participaron en el Campeonato Nacional de Triatlón como apoyo logístico subcontratado. Asimismo, efectuaron otros eventos de deportes extremos.

Finalmente, para el 2013 organizaron la serie *AM-PM Tri Cross*, la serie Triatlón BMW, triatlón de los Juegos Centroamericanos San José 2013, triatlón *Revolution 3* y otros eventos.

Marco estratégico

Misión

La misión de la empresa se define como:

“Crear espacios de desarrollo deportivo profesional y de recreación positiva a todos nuestros clientes, fortaleciendo el compañerismo, la autosuperación, el esfuerzo, la conciencia con el ambiente y un estilo de vida saludable”.

Visión

La visión de la empresa se distingue como:

“Ser una empresa líder mundial de organización de eventos nacionales e internacionales, dando al cliente una experiencia única más allá de la competencia deportiva”.

Objetivos

Los objetivos definidos por la empresa y que se desprenden de la misión y la visión son:

General

- Consolidar un programa de eventos de triatlón profesional carbono neutral, que posicione a la empresa a nivel nacional e internacional y que procure el crecimiento sostenido del desempeño financiero.

Específicos

- Mejorar el desempeño financiero, alcanzando al menos el 95% del flujo de caja operativo, según presupuesto para cada evento de triatlón.
- Posicionar a la empresa en un lugar de liderazgo a nivel nacional para posteriormente proyectarse al mercado internacional.
- Establecer una estrategia de precio que no sobrepase en 10% del precio promedio en el mercado.
- Diseñar estrategias de promoción que resalten las cualidades del servicio que diferencien con respecto a la competencia.
- Ofrecer un servicio de calidad en el que se asegure la seguridad y protección de los participantes
- Incrementar constantemente la eficiencia de la operación.
- Analizar y diseñar los procesos llevados a cabo por la empresa.
- Crear un plan de *marketing* alineado con los objetivos de participación de mercado.
- Ser reconocido como un excelente empleador.

Estructura organizacional

La estructura de *Unlimited* se define de la siguiente manera:

Director General

Es responsable de:

- Llevar a cabo la planificación estratégica y operativa.
- Desarrollar el plan de ventas según el programa de eventos por desarrollar.
- Realizar las negociaciones con los diferentes hoteles para el desarrollo y patrocinio de los eventos de triatlón.
- Desarrollar los planes de patrocinio y negociaciones con marcas.
- Coordinar y llevar a cabo las presentaciones públicas de los eventos.

Director Operativo

Es responsable de:

- Llevar a cabo la gestión con proveedores internacionales y nacionales.
- Dirigir la logística de los eventos y su desarrollo.
- Realizar y supervisar la tramitología de permisos para el desarrollo de los eventos.
- Supervisar el servicio al cliente atleta.
- Manejar los estados de cuenta e ingresos.
- Realizar el pago de proveedores y dar seguimiento a las cuentas por pagar.
- Realizar el pago del personal.
- Manejar el presupuesto de los eventos.
- Dar seguimiento al *ranking* de las series de triatlón.

Director Comercial

Es responsable de:

- Participar en las negociaciones de mercadeo y patrocinio.
- Visitar a los clientes potenciales.
- Llevar a cabo las relaciones públicas con los diferentes medios.
- Desarrollar e implementar el plan de mercadeo y medios.

Encargado de relaciones públicas y contactos internacionales

Es responsable de:

- Elaborar y poner en marcha los programas de relaciones públicas con los diferentes públicos meta.
- Supervisar las publicaciones de la empresa en medios y en el sitio Web.
- Preparar y aprobar los artículos y fotografías que se publican o comunican.
- Colaborar con el servicio de *marketing* en la preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar las relaciones con los patrocinadores.

Encargado de servicio al cliente y ventas

Es responsable de:

- Atender consultas de los clientes y proporcionar información.
- Manejar la inscripción de participantes a los eventos.
- Atender las apelaciones o quejas de los clientes.
- Apoyar logísticamente los eventos.

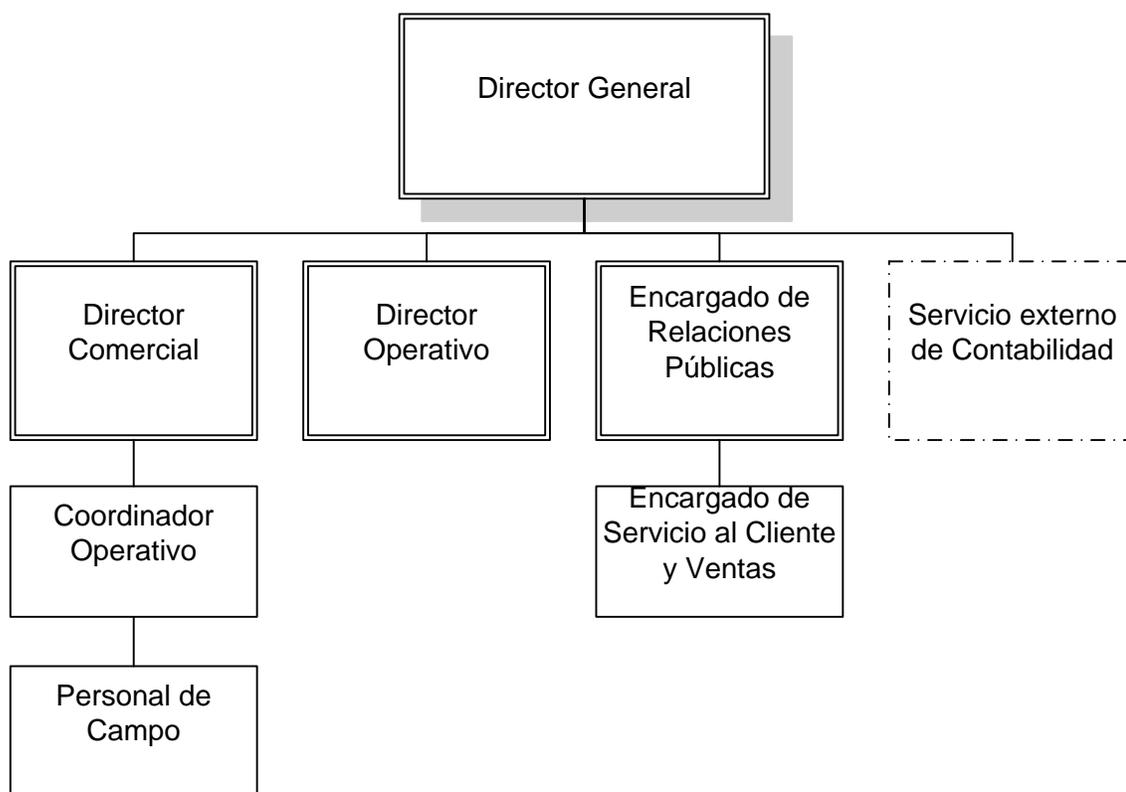
Coordinador operativo

Es responsable de:

- Llevar a cabo la coordinación con los voluntarios en los eventos.
- Realizar la tramitología y permisos con entidades como el Ministerio de Salud, Policía de Tránsito, FEUTRI, Guardia Costera, Cruz Roja, Fuerza Pública, Parques Nacionales, municipalidades, etc, que el evento requiera.
- Coordinar a los proveedores relacionados con tramitología, lanchas y salvamento acuático.
- Manejar el inventario de materiales sobrantes de eventos anteriores.

El diagrama expuesto a continuación muestra la estructura de la empresa:

Figura 2: Estructura organizacional.



Fuente: elaboración propia del autor.

Eventos y servicios

Dentro del programa de eventos de triatlón se encuentran:

- Triatlón del Paseo de los Turistas.
- Triatlón del Coco.
- Triatlón Cross de Reserva Conchal.
- Triatlón de Hacienda Pinilla.
- Duatlón Cross Monteverde.
- Triatlón Los Sueños.
- Triatlón Cross Punta Leona.
- Triatlón Cross Charrarra.

- Triatlón de Quepos.
- Trail Run Moon Run Monteverde.

En relación con la organización logística de eventos, la empresa tiene asignados los siguientes eventos:

- The Coastal Challenge.
- Triatlón de Condovac.
- Triatlón del Campeonato Nacional Arenal.
- La Batalla.

Mercado

El mercado al cual se dirige la empresa está compuesto por entre 900 y 1500 triatletas nacionales. La participación internacional es variada y depende del mercadeo y renombre del evento.

Los participantes a estos eventos son deportistas que mantienen calendarios rigurosos de entrenamiento, para hacer frente a las condiciones físicas que requieren las tres disciplinas que conforman el triatlón: natación, ciclismo y carrera a pie.

El número de adeptos a este deporte ha crecido constantemente desde que el triatlón se convirtió en deporte olímpico en los Juegos Olímpicos de Sidney 2000. En Costa Rica, del 2012 al 2013, hubo un incremento de un 36% más de eventos.

Entre las características del mercado están:

- Clase económica media o alta, ya que no es un deporte barato y requiere de tiempo.
- Personas con hábitos de vida saludable, basados en buena alimentación, salud, deporte y actividad física.
- Normalmente, participan acompañados por familiares y amigos.

- Las edades van desde los 9 años, que participan en la categoría Kid's, hasta los 60 años o más.

Estrategia general

Según Porter, las estrategias generales pueden ser: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque en un segmento del mercado.

La empresa ha decidido una estrategia general, compuesta de la siguiente manera:

- **Liderazgo en costo**

La estrategia es contar con procesos logísticos eficientes que reduzcan los costos de operación, los cuales permitan mantener un precio competitivo, con un margen de contribución atractivo.

- **Diferenciación**

Esta estrategia apuesta por el ofrecimiento al mercado de un servicio que garantice la seguridad, protección e innovación a través de un proceso logístico que controle las variables que pueden afectar o impactar negativamente a los participantes.

Competencia

En el mercado nacional se encuentran empresas organizadoras de eventos deportivos de triatlón, las cuales ofrecen servicios similares y que se orientan al mismo segmento de mercado. Estas son:

- **Albus Sport:** promotora de eventos como triatlones, atletismo extremo, entrenamientos grupales, aguas abiertas. Brinda el servicio de charlas de liderazgo, motivación, trabajos en equipo, entre otros. Emprenden una serie de triatlón que abarca tres etapas, la primera en Playa Carrillo, la segunda en Playa Herradura y la tercera en Playa Tambor.

- **Multireto:** organizadora de eventos de triatlón de ruta, así como carreras *Trail Run*; asimismo, ofrece servicios logísticos, como mercadeo de marca, cronometraje, logística y productos, como camisetas, números, trofeos y medallas personalizadas.
- **Newton:** tiene la particularidad de que posee sus propios puntos de venta de artículos deportivos y a la vez gestiona eventos de triatlón de ruta. La marca se ha posicionado en el mercado deportivo nacional.

Las tres empresas anteriores representan las de mayor tamaño y promoción. Cabe mencionar que cuando se realizó la investigación, se encontró que hay muchas empresas organizadoras de eventos, pero exclusivamente de atletismo o ciclismo de montaña.

Gestión actual de presupuestación y planeación

El proceso actual para la elaboración de presupuestación y planeación se describe a continuación:

Figura 3: Proceso actual de planificación y presupuestación.



Fuente: elaboración propia del autor.

- Revisión de gastos del evento anterior.

En esta parte del proceso, los miembros del equipo se reúnen para revisar los rubros y gastos realizados en el evento de referencia.

Determinan si debe o no incluirse otro rubro y estiman, según la cantidad de participantes, el costo aproximado del evento. Asimismo, se determina el monto a cobrar a los participantes y las necesidades de patrocinio para la generación de utilidad.

- Cotización y actualización de rubros.

Básicamente, se inicia la búsqueda de cotizaciones para los diferentes rubros y la determinación de las opciones más económicas y ajustadas a los requerimientos del evento.

En algunos casos hay insumos sobrantes de eventos anteriores que reducen la necesidad de materiales.

- Ejecución de la proyección de gastos.

Se emiten las órdenes de compra y se procede con la actualización del archivo de seguimiento y control de gastos.

Según se da, se incluyen los montos de las facturas.

En caso de requerirse, se emiten nuevas órdenes de compra, dependiendo de la necesidad del evento.

- Identificación de variaciones reales versus proyectadas.

Finalmente se reúnen los miembros y revisan el resultado general y la utilidad del evento según las fuentes de ingresos y patrocinio obtenido.

Capítulo 3: Sistema de Planificación y Presupuestación

Este tercer capítulo muestra el desarrollo del sistema de planificación y presupuestación financiera para los eventos de triatlón desarrollados por la empresa *Unlimited Productions S.A.*

El objetivo fundamental de este sistema radica en servir de base para la toma de decisiones. Se busca proveer a la administración de una herramienta capaz de presentar datos útiles para mejorar el desempeño financiero.

El sistema debe ayudar a la empresa a obtener ventajas competitivas, en especial porque pretende mostrar las necesidades de aprovisionamiento, capital de trabajo y alianzas con patrocinadores, entre otras y de esta manera estructurar un sistema que establezca las bases de la planificación a largo plazo.

Se inicia con la clasificación de los diferentes rubros, tanto por la forma en la que se asocian con los eventos de triatlón como por su comportamiento.

Posteriormente, se detalla la forma en la que se deben crear los presupuestos de ingresos, costos directos e indirectos, y finalmente, el estado de resultados operativo.

Naturaleza del negocio

Los eventos deportivos de triatlón se agrupan en lo que se conoce como series. Estas series de triatlón son un grupo de fechas que, en conjunto, representan el evento como tal. Por ejemplo, la Serie BMW consta de cinco fechas a realizarse en diferentes playas del país. Cada fecha tiene una puntuación y se premia a un grupo seleccionado de participantes.

Con base en lo anterior, se evidencia que la naturaleza del negocio no es continua, sino que hay lapsos en los cuales el personal se dedica a la prestación de servicios logísticos para otros eventos deportivos o a la organización de series deportivas, pero no de triatlón.

El presente trabajo sirve como línea base para que sea utilizada por la empresa para la planificación y presupuestación de sus otras actividades.

Clasificación de costos y gastos

Para asignar los costos a los eventos deportivos de triatlón, primero se deben identificar correctamente como directos e indirectos. Para esto se utilizará la lista de rubros suministrada por la empresa.

Costos directos e indirectos

Se catalogan como costos directos, todos aquellos que se pueden asignar fácilmente a un evento de triatlón. Entre estos están todos aquellos que se asocian con el *kid* del participante, como medallas, trofeos, camisetas, números, etc.; igualmente los insumos que se requieren en la logística del evento, como hidratación, animación, vallas, línea gráfica, etc. También se incluyen, como costos directos, la mano de obra directa que ayuda durante la ejecución.

Se clasifican como costos indirectos aquellos que no se pueden asociar directamente a un evento en específico, sino que deben prorratearse a estos para que sean incluidos en el balance operativo de la empresa. El siguiente cuadro muestra la clasificación realizada.

Cuadro 3: Clasificación de costos directos e indirectos.

Rubro	Clasificación	Rubro	Clasificación
Trofeos	Directo	Alquiler de vehículos	Directo
Medallas	Directo	Transporte	Directo
<i>Chips</i>	Directo	Premiación	Directo
Tatuaje	Directo	Seguro	Directo
Números	Directo	FEUTRI	Directo
Hidratación	Directo	Viáticos	Directo
Hielo	Directo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)	Directo
Espojas	Directo	Personal directo	Directo
Frutas para participantes	Directo	Camisas del personal	Directo

Impresiones	Directo	Alimentación	Directo
<i>Banners</i>	Directo	Viáticos	Directo
Camisas	Directo	Hospedaje	Directo
Gorras	Directo	Comisión comercial	Indirecto
Bultos	Directo	Alquiler de oficina	Indirecto
Alquiler de vallas	Directo	Teléfonos	Indirecto
Baños portátiles	Directo	Contabilidad	Indirecto
Fotografía	Directo	Gasolina	Indirecto
Media y video	Directo	Implementos de oficina	Indirecto
Médico	Directo	Mantenimiento de infraestructura	Indirecto
Cruz Roja	Directo	Mantenimiento de vehículo	Indirecto
Seguridad	Directo	Pág. Web y medios	Indirecto
Animación	Directo	Publicidad	Indirecto
Cuidado de maletas	Directo	Salarios	Indirecto
Limpieza	Directo	Teléfono fijo	Indirecto
Tránsito	Directo		

Fuente: elaboración propia del autor.

Costos fijos y variables

De la misma manera, es requerido conocer el comportamiento de los costos como fijos o variables. Para esto se determina si el costo cambia con el volumen de participantes.

En los costos variables se tiene desde materiales como camisas, hasta servicios como el de seguros. Cada uno de estos varía según la participación de atletas.

Los costos fijos son aquellos en los cuales la empresa debe incurrir sin importar la cantidad de personas, como por ejemplo, la premiación de los ganadores, baños portátiles, servicio médico, etc.

A continuación muestra la clasificación llevada a cabo:

Cuadro 4: Clasificación de costos fijos y variables.

Rubro	Clasificación	Rubro	Clasificación
Trofeos	Fijo	Alquiler de vehículos	Fijo
Medallas	Variable	Transporte	Fijo
<i>Chips</i>	Variable	Premiación	Fijo
Tatuaje	Variable	Seguro	Variable
Números	Variable	FEUTRI	Fijo
Hidratación	Variable	Viáticos	Fijo
Hielo	Variable	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)	Fijo
Esponjas	Fijo	Personal directo	Variable
Frutas para participantes	Variable	Camisas del personal	Variable
Impresiones	Fijo	Alimentación	Variable
<i>Banners</i>	Fijo	Viáticos	Variable
Camisas	Variable	Hospedaje	Fijo
Gorras	Variable	Comisión comercial	Fijo
Bultos	Variable	Alquiler de oficina	Fijo
Alquiler de vallas	Variable	Teléfonos	Fijo
Baños portátiles	Fijo	Contabilidad	Fijo
Fotografía	Fijo	Gasolina	Variable
Media y video	Fijo	Implementos de oficina	Fijo
Médico	Fijo	Mantenimiento de infraestructura	Fijo
Cruz Roja	Fijo	Mantenimiento de vehículo	Fijo
Seguridad	Fijo	Pág. Web y medios	Fijo
Animación	Fijo	Publicidad	Fijo
Cuidado de maletas	Fijo	Salarios	Fijo
Limpieza	Fijo	Teléfono fijo	Fijo
Tránsito	Fijo		

Fuente: elaboración propia del autor.

Una vez que se han clasificado, se puede tener una noción clara para el desarrollo del sistema de planificación y presupuestación.

Presupuesto de ingresos

El siguiente paso consiste en la elaboración del presupuesto de ingresos. Se distinguen dos rubros principales de ingresos:

- Inscripciones de los participantes.
- Patrocinios de empresas.

Adicionalmente se cuenta con un rubro pequeño de ingresos, que representa aportes de hoteles para que se desarrollen las actividades cerca de sus instalaciones.

Dentro de las consideraciones pertinentes que debe tomar en cuenta la empresa, es estimar, de la mejor manera, la cantidad de participantes y la variedad de las categorías en las cuales se ubican. Esto puesto que el ingreso por inscripciones, a pesar de que no es el más importante, sí es relevante para poder tomar decisiones, en especial en la negociación con patrocinadores.

Para del desarrollo del sistema y la definición de cantidades de participantes por categoría, se hizo uso de los datos de las serie de triatlón BMW, que consta de cinco eventos. Según los datos, en promedio, se cuenta con la siguiente participación:

Cuadro 5: Cantidad de participantes por categoría.

Categorías	Cantidad
<i>Kid's</i>	20
Juveniles	73
<i>Sprint</i>	186
Olímpico	250
Relevos	14
Extranjeros	40
Total	583

Fuente: elaboración propia del autor.

Para determinar el precio por cada una de las categorías, igualmente se tomó la serie de triatlón BMW. El precio promedio que se cobra se muestra en la siguiente cuadro:

Cuadro 6: Precio por tipo de participante.

Categorías	Precio en ¢
<i>Kid's</i>	0
Juveniles	22.500
<i>Sprint</i>	25.000
Olímpico	27.500
Relevos	45.000
Extranjeros	50.000

Fuente: elaboración propia del autor.

El ingreso por patrocinio depende del paquete desarrollado por la empresa, generalmente se tiene un patrocinador élite, cuyo nombre se pone a la serie de triatlón, igualmente la camisa, medalla y demás elementos del *kid* del participante llevan la marca y logo. Adicionalmente, la marca se identifica en los arcos de salida y meta, e igualmente se incluye en las publicaciones y demás comunicaciones a medios.

Existen otros paquetes publicitarios en los que la marca tiene presencia en camisetas, rotulación de la salida y meta, vallas, números, maletines o en diferentes puestos, con impresiones del evento.

Para la elaboración del modelo se propone la inclusión de líneas de patrocinio o la distribución de estos entre los ingresos del evento en específico. De esta manera, el ingreso se debe reflejar como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Ingreso por patrocinador.

Patrocinador	Ingreso aportado
Patrocinador 1	€1.000.000,00
Patrocinador 2	€1.000.000,00
Patrocinador 3	€1.000.000,00
Patrocinador 4	€1.000.000,00
Patrocinador 5	€1.000.000,00
Total	€5.000.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

A manera de ejemplo, el siguiente cuadro muestra cómo se deben incluir los datos para un total de cinco eventos. La hoja de trabajo se desarrolló para un total de 12 eventos. Para la selección de la cantidad de participantes, se supuso una cantidad constante, así como los ingresos por patrocinio. Durante el desarrollo del siguiente capítulo se mostrarán los resultados con datos reales.

Cuadro 8: Resumen del presupuesto de ingresos por inscripciones y patrocinios en colones.

NOMBRE DEL EVENTO	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
CANTIDAD DE INSCRIPCIONES					
CATEGORÍAS	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
<i>Kid's</i>	20	20	20	20	20
Juveniles	73	73	73	73	73
<i>Sprint</i>	186	186	186	186	186
Olímpico	250	250	250	250	250
Relevos	14	14	14	14	14
Extranjeros	40	40	40	40	40
Total	583	583	583	583	583
PRECIO UNITARIO POR CATEGORÍA					
<i>Kid's</i>	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Juveniles	¢22.500,00	¢22.500,00	¢22.500,00	¢22.500,00	¢22.500,00
<i>Sprint</i>	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00
Olímpico	¢27.500,00	¢27.500,00	¢27.500,00	¢27.500,00	¢27.500,00
Relevos	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00
Extranjeros	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00
PRESUPUESTO DE INGRESOS					
<i>Kid's</i>	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Juveniles	¢1.642.500,00	¢1.642.500,00	¢1.642.500,00	¢1.642.500,00	¢1.642.500,00
<i>Sprint</i>	¢4.650.000,00	¢4.650.000,00	¢4.650.000,00	¢4.650.000,00	¢4.650.000,00
Olímpico	¢6.875.000,00	¢6.875.000,00	¢6.875.000,00	¢6.875.000,00	¢6.875.000,00

Relevos	¢630.000,00	¢630.000,00	¢630.000,00	¢630.000,00	¢630.000,00
Extranjeros	¢2.000.000,00	¢2.000.000,00	¢2.000.000,00	¢2.000.000,00	¢2.000.000,00
Ingreso por inscripciones	¢15.797.500,00	¢15.797.500,00	¢15.797.500,00	¢15.797.500,00	¢15.797.500,00
Patrocinador 1	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00
Patrocinador 2	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00
Patrocinador 3	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00
Ingreso por patrocinios	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00
Otros ingresos	¢200.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00
TOTAL INGRESOS	¢20.997.500,00	¢20.997.500,00	¢20.997.500,00	¢20.997.500,00	¢20.997.500,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Presupuesto de utilización de materiales directos y de mano de obra directa

El planteamiento del sistema de planificación y presupuestación contiene los rubros de los principales materiales y servicios para la ejecución de un evento de triatlón. Se establecieron estos rubros como estándar puesto que, según la información suministrada por la empresa, son los elementos constantes dentro de la logística; no obstante, se puede adicionar el costo y clasificarlo, simplemente con la inserción de filas dentro de la hoja de trabajo.

Para calcular los costos asociados, la hoja de trabajo contiene los principales rubros usados durante la serie de triatlón BMW 2013. Estos están clasificados como fijos o variables, según lo mencionado en la sección anterior.

Costos unitarios

La hoja llamada “tabla de inversión” contiene el costo unitario, tanto de materiales como de servicios requeridos para la ejecución del triatlón. Mediante la actualización de los costos, según sean fijos o variables, el sistema mostrará, en el caso de los variables, el valor monetario requerido. Para los fijos, la empresa debe cotizar y actualizarlo para una mejor estimación y un resultado operativo mejor. A manera de ejemplo, el cuadro siguiente muestra lo contenido en la hoja “tabla de inversión”.

Cuadro 9: Ejemplo de costos unitarios por evento en colones.

CLASIFICACIÓN	COSTO UNITARIO	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Fijo		¢750.000,0	¢750.000,0	¢750.000,0	¢750.000,0	¢750.000,0
	Trofeos	0	0	0	0	0
Variable	Medallas	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00
Variable	Chips	¢1.750,00	¢1.750,00	¢1.750,00	¢1.750,00	¢1.750,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Según se observa, el rubro de trofeos, al ser un costo fijo, el valor aproximado de acuerdo con los últimos eventos es de ₡750.000,00; por el contrario, las medallas y los *chips* tienen un costo aproximado por participante de ₡1.500,00 y ₡1.750,00, respectivamente.

Materiales y servicios directos

La hoja “presupuesto” contiene el presupuesto de materiales directos, presupuesto de servicios directos y el presupuesto de otros costos directos. Estos se obtienen producto de la multiplicación de la cantidad de participantes por el costo unitario, en el caso de los costos variables, y como la totalidad del costo fijo destinado para el evento incluido en la hoja de tabla de inversión.

El siguiente cuadro muestra el presupuesto de materiales directos.

Cuadro 10: Ejemplo de costo de materiales directos por evento en colones.

CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Fijo	Trofeos	₡750.000,00	₡750.000,00	₡750.000,00	₡750.000,00	₡750.000,00
Variable	Medallas	₡874.500,00	₡874.500,00	₡874.500,00	₡874.500,00	₡874.500,00
Variable	<i>Chips</i>	₡1.020.250,00	₡1.020.250,00	₡1.020.250,00	₡1.020.250,00	₡1.020.250,00
Variable	Tatuaje	₡408.100,00	₡408.100,00	₡408.100,00	₡408.100,00	₡408.100,00
Variable	Números	₡204.050,00	₡204.050,00	₡204.050,00	₡204.050,00	₡204.050,00
Variable	Hidratación	₡233.200,00	₡233.200,00	₡233.200,00	₡233.200,00	₡233.200,00
Variable	Hielo	₡166.155,00	₡166.155,00	₡166.155,00	₡166.155,00	₡166.155,00
Fijo	Esponjas	₡5.000,00	₡5.000,00	₡5.000,00	₡5.000,00	₡5.000,00
Variable	Frutas para participantes	₡87.450,00	₡87.450,00	₡87.450,00	₡87.450,00	₡87.450,00
Fijo	Impresiones	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00
Fijo	<i>Banners</i>	₡200.000,00	₡200.000,00	₡200.000,00	₡200.000,00	₡200.000,00
Variable	Camisas	₡1.603.250,00	₡1.603.250,00	₡1.603.250,00	₡1.603.250,00	₡1.603.250,00
Variable	Gorras	₡874.500,00	₡874.500,00	₡874.500,00	₡874.500,00	₡874.500,00
Variable	Bultos	₡466.400,00	₡466.400,00	₡466.400,00	₡466.400,00	₡466.400,00
Variable	Alquiler de vallas	₡150.000,00	₡150.000,00	₡150.000,00	₡150.000,00	₡150.000,00
Variable	Otros implementos	₡174.900,00	₡174.900,00	₡174.900,00	₡174.900,00	₡174.900,00
	Total costo materiales directos	₡7.267.755,00	₡7.267.755,00	₡7.267.755,00	₡7.267.755,00	₡7.267.755,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el cuadro anterior, las camisas, al ser un costo variable, tienen un valor de ₡1.603.250, esto producto de la multiplicación del costo unitario por la cantidad de participantes. Los *banners*, al ser un costo fijo con independencia de la cantidad de atletas, se incurre en un costo de ₡200.000.

Los servicios directos son aquellos que buscan brindar valor a los participantes, por ejemplo, el servicio médico, Cruz Roja y de seguridad proporcionan al participante seguridad durante su participación. El servicio de media, video y de fotografía, pretenden proporcionar recuerdos de la experiencia de los atletas.

El siguiente cuadro muestra el presupuesto de servicios directos.

Cuadro 11: Ejemplo de costo por servicios directos por evento en colones.

CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE SERVICIOS DIRECTOS	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Fijo	Baños portátiles	₡275.000,0 0	₡275.000,0 0	₡275.000,0 0	₡275.000,0 0	₡275.000,0 0
Fijo	Fotografía	₡150.000,0 0	₡150.000,0 0	₡150.000,0 0	₡150.000,0 0	₡150.000,0 0
Fijo	Media y video	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0
Fijo	Médico	₡360.000,0 0	₡360.000,0 0	₡360.000,0 0	₡360.000,0 0	₡360.000,0 0
Fijo	Cruz Roja	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0
Fijo	Seguridad	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0	₡200.000,0 0
Fijo	Animación	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0
Fijo	Cuidado de maletas	₡75.000,00	₡75.000,00	₡75.000,00	₡75.000,00	₡75.000,00
Fijo	Limpieza	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00
Fijo	Tránsito	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0	₡125.000,0 0
Fijo	Alquiler de vehículos	₡300.000,0 0	₡300.000,0 0	₡300.000,0 0	₡300.000,0 0	₡300.000,0 0
Fijo	Transporte	₡250.000,0 0	₡250.000,0 0	₡250.000,0 0	₡250.000,0 0	₡250.000,0 0
Fijo	Otros	₡100.000,0 0	₡100.000,0 0	₡100.000,0 0	₡100.000,0 0	₡100.000,0 0

Total costo servicios directos	¢2.335.000,00	¢2.335.000,00	¢2.335.000,00	¢2.335.000,00	¢2.335.000,00
---------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: elaboración propia del autor.

Todos estos costos son fijos y, por ende, se incurre con independencia de la cantidad de participantes.

Los otros costos directos son aquellos en los que se incurre y que igualmente generan valor al evento. Por ejemplo, la premiación motiva a mejorar el desempeño, el seguro y el costo del aval de la FEUTRI busca brindar respaldo.

El siguiente cuadro muestra el presupuesto de otros costos directos.

Cuadro 12: Ejemplo de otros costos directos por evento en colones.

PRESUPUESTO DE OTROS COSTOS DIRECTOS		Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Fijo	Premiación	¢500.000,00	¢500.000,00	¢500.000,00	¢500.000,00	¢500.000,00
Variable	Seguro	¢845.350,00	¢845.350,00	¢845.350,00	¢845.350,00	¢845.350,00
Fijo	FEUTRI	¢1.200.000,00	¢0,00	¢0,00	¢1.200.000,00	¢0,00
Fijo	Viáticos organizadores	¢200.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00
Variable	Otros	¢145.750,00	¢145.750,00	¢145.750,00	¢145.750,00	¢145.750,00
Total otros costos directos		¢2.891.100,00	¢1.691.100,00	¢1.691.100,00	¢2.891.100,00	¢1.691.100,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Mano de obra directa

La mano de obra directa se asocia a la dimensión del evento. Está constituida por el personal que se necesita para garantizar la seguridad de los participantes en las tres pruebas, de natación, ciclismo y atletismo, así como la alimentación y otros rubros asociados con estos.

El siguiente cuadro muestra el presupuesto de otros costos directos.

Cuadro 13: Ejemplo de costo de mano de obra directa por evento en colones.

CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Fijo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc)	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0
Variable	Personal directo	¢800.000,0 0	¢800.000,0 0	¢800.000,0 0	¢800.000,0 0	¢800.000,0 0
Variable	Camisas del personal	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0
Variable	Alimentación	¢84.000,00	¢84.000,00	¢84.000,00	¢84.000,00	¢84.000,00
Variable	Viáticos personal	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0	¢200.000,0 0
Fijo	Hospedaje	¢250.000,0 0	¢250.000,0 0	¢250.000,0 0	¢250.000,0 0	¢250.000,0 0
Variable	Otros	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0	¢100.000,0 0
	Total costo materiales directos	¢1.734.000,00	¢1.734.000,00	¢1.734.000,00	¢1.734.000,00	¢1.734.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Presupuesto de gastos indirectos

Dentro de esta etapa se distinguen dos tipos de gastos: los generales de la operación y los de mano de obra indirecta. Algo importante es que en estos gastos se incurre de manera mensual y, por lo tanto, no se asignan a un evento en específico.

Gastos indirectos generales

En esta categoría se encuentran todos aquellos que no tienen que ver con mano de obra directa; por ejemplo, el gasto de alquiler mensual de oficina, la gasolina, implementos de oficina, la página Web y la publicidad, entre otros.

El siguiente cuadro muestra el presupuesto de otros gastos indirectos.

Cuadro 14: Ejemplo de gastos indirectos por evento en colones.

CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Fijo	Comisión comercial	¢250.000,00	¢250.000,00	¢250.000,00	¢250.000,00	¢250.000,00
Fijo	Alquiler de oficina	¢125.000,00	¢125.000,00	¢125.000,00	¢125.000,00	¢125.000,00
Fijo	Teléfonos	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00
Fijo	Contabilidad	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00
Variable	Gasolina	¢125.000,00	¢125.000,00	¢125.000,00	¢125.000,00	¢125.000,00
Fijo	Implementos de oficina	¢35.000,00	¢35.000,00	¢35.000,00	¢35.000,00	¢35.000,00
Fijo	Mantenimiento de infraestructura	¢40.000,00	¢40.000,00	¢40.000,00	¢40.000,00	¢40.000,00
Fijo	Mantenimiento de vehículo	¢40.000,00	¢40.000,00	¢40.000,00	¢40.000,00	¢40.000,00
Fijo	Pág. Web y medios	¢135.000,00	¢135.000,00	¢135.000,00	¢135.000,00	¢135.000,00
Fijo	Publicidad	¢1.000.000,0 0	¢1.000.000,0 0	¢1.000.000,0 0	¢1.000.000,0 0	¢1.000.000,0 0
Variable	Otros	¢10.000,00	¢10.000,00	¢10.000,00	¢10.000,00	¢10.000,00
Total gastos indirectos		¢1.855.000,0 0	¢1.855.000,0 0	¢1.855.000,0 0	¢1.855.000,0 0	¢1.855.000,0 0

Fuente: elaboración propia del autor.

Gastos indirectos, mano de obra indirecta

Se agrupa todo lo relacionado con los gastos del negocio de salarios y otros factores que se asocian al personal no operativo. En estos se incurre igualmente de manera mensual y se requieren para la elaboración del estado de resultados operativo.

El siguiente cuadro muestra el presupuesto de mano de obra indirecta.

Cuadro 15: Ejemplo de gastos indirectos de mano de obra por evento en colones.

CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
---------------	---------------------------------------	-------	---------	-------	-------	------

Fijo	Salarios	¢400.000,00	¢400.000,00	¢400.000,00	¢400.000,00	¢400.000,00
Fijo	Teléfono fijo	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00
Variable	Otros	¢30.000,00	¢30.000,00	¢30.000,00	¢30.000,00	¢30.000,00
Total gastos indirectos		¢455.000,00	¢455.000,00	¢455.000,00	¢455.000,00	¢455.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Modelo costo-volumen-utilidad

Para tomar decisiones estratégicas de manera simple, se requiere el uso del modelo costo-volumen-utilidad, este permite tomar decisiones de fijación de precios o de servicio.

La hoja de trabajo cuenta con una sección donde se calcula el punto de equilibrio (cantidad de participantes) para que el evento sea rentable.

Para la elaboración, se agruparon en fijos y variables todos los rubros en la hoja “punto de equilibrio”.

El costo variable por participante es de ¢14.644,69 y el costo fijo de ¢5.690.000,00.

Los siguientes cuadros muestran las agrupaciones.

Cuadro 16: Costos variables de un evento de triatlón en colones.

CLASIFICACIÓN		Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Variable	Medallas	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00
Variable	Chips	¢1.750,00	¢1.750,00	¢1.750,00	¢1.750,00	¢1.750,00
Variable	Tatuaje	¢700,00	¢700,00	¢700,00	¢700,00	¢700,00
Variable	Números	¢350,00	¢350,00	¢350,00	¢350,00	¢350,00
Variable	Hidratación	¢400,00	¢400,00	¢400,00	¢400,00	¢400,00
Variable	Hielo	¢285,00	¢285,00	¢285,00	¢285,00	¢285,00
Variable	Frutas para participantes	¢150,00	¢150,00	¢150,00	¢150,00	¢150,00
Variable	Camisas	¢2.750,00	¢2.750,00	¢2.750,00	¢2.750,00	¢2.750,00
Variable	Gorras	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00	¢1.500,00
Variable	Bultos	¢800,00	¢800,00	¢800,00	¢800,00	¢800,00
Variable	Alquiler de vallas	¢257,29	¢257,29	¢257,29	¢257,29	¢257,29

Variable	Otros implementos	₡300,00	₡300,00	₡300,00	₡300,00	₡300,00
Variable	Seguro	₡1.450,00	₡1.450,00	₡1.450,00	₡1.450,00	₡1.450,00
Variable	Otros	₡250,00	₡250,00	₡250,00	₡250,00	₡250,00
Variable	Personal directo	₡1.372,21	₡1.372,21	₡1.372,21	₡1.372,21	₡1.372,21
Variable	Camisas del personal	₡171,53	₡171,53	₡171,53	₡171,53	₡171,53
Variable	Alimentación	₡144,08	₡144,08	₡144,08	₡144,08	₡144,08
Variable	Viáticos personal	₡343,05	₡343,05	₡343,05	₡343,05	₡343,05
Variable	Otros	₡171,53	₡171,53	₡171,53	₡171,53	₡171,53
Total		₡14.644,6	₡14.644,6	₡14.644,6	₡14.644,6	₡14.644,6
		9	9	9	9	9

Fuente: elaboración propia del autor.

Cuadro 17: Costo fijo de un evento de triatlón en colones.

CLASIFICACIÓN	COSTO FIJO TOTAL	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Fijo	Trofeos	₡750.000,0	₡750.000,0	₡750.000,0	₡750.000,0	₡750.000,0
Fijo	Esponjas	0	0	0	0	0
Fijo	Impresiones	₡5.000,00	₡5.000,00	₡5.000,00	₡5.000,00	₡5.000,00
Fijo	<i>Banners</i>	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00
Fijo	Baños portátiles	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0
Fijo	Fotografía	0	0	0	0	0
Fijo	Media y video	₡275.000,0	₡275.000,0	₡275.000,0	₡275.000,0	₡275.000,0
Fijo	Médico	0	0	0	0	0
Fijo	Cruz Roja	₡150.000,0	₡150.000,0	₡150.000,0	₡150.000,0	₡150.000,0
Fijo	Seguridad	0	0	0	0	0
Fijo	Animación	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0
Fijo	Cuidado de maletas	0	0	0	0	0
Fijo	Limpieza	₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0
Fijo	Tránsito	0	0	0	0	0
Fijo	Alquiler de vehículos	₡360.000,0	₡360.000,0	₡360.000,0	₡360.000,0	₡360.000,0
Fijo	Transporte	0	0	0	0	0
Fijo		₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0
Fijo		0	0	0	0	0
Fijo		₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0
Fijo		0	0	0	0	0
Fijo		₡75.000,00	₡75.000,00	₡75.000,00	₡75.000,00	₡75.000,00
Fijo		0	0	0	0	0
Fijo		₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00	₡50.000,00
Fijo		0	0	0	0	0
Fijo		₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0	₡125.000,0
Fijo		0	0	0	0	0
Fijo		₡300.000,0	₡300.000,0	₡300.000,0	₡300.000,0	₡300.000,0
Fijo		0	0	0	0	0
Fijo		₡250.000,0	₡250.000,0	₡250.000,0	₡250.000,0	₡250.000,0

		0	0	0	0	0
Fijo	Otros	₡100.000,0	₡100.000,0	₡100.000,0	₡100.000,0	₡100.000,0
		0	0	0	0	0
Fijo	Premiación	₡500.000,0	₡500.000,0	₡500.000,0	₡500.000,0	₡500.000,0
		0	0	0	0	0
Fijo	FEUTRI	₡1.200.000,00	₡0,00	₡0,00	₡1.200.000,00	₡0,00
Fijo	Viáticos organizadores	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0
		0	0	0	0	0
Fijo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0	₡200.000,0
		0	0	0	0	0
Fijo	Hospedaje	₡250.000,0	₡250.000,0	₡250.000,0	₡250.000,0	₡250.000,0
		0	0	0	0	0
	Total	₡5.690.000,00	₡4.490.000,00	₡4.490.000,00	₡5.690.000,00	₡4.490.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

El punto de equilibrio se obtiene igualando a 0 la utilidad operativa. Haciendo esto y asumiendo un precio promedio de ₡34.000, el punto de equilibrio se encuentra aproximadamente entre 300 y 230 participantes. El siguiente cuadro presenta los cálculos para cinco eventos.

Cuadro 18: Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
Utilidad = 0	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00
Costo fijo	₡5.690.000,0	₡4.490.000,0	₡4.490.000,0	₡5.690.000,0	₡4.490.000,0
PV promedio	₡34.000,00	₡34.000,00	₡34.000,00	₡34.000,00	₡34.000,00
Costo variable	₡14.644,69	₡14.644,69	₡14.644,69	₡14.644,69	₡14.644,69
Punto de equilibrio Q	294	232	232	294	232

Fuente: elaboración propia del autor.

De la misma manera, se incluyó en la hoja de trabajo una sección para el cálculo gráfico del punto de equilibrio y para llevar a cabo un análisis de sensibilidad.

Asumiendo un precio promedio igualmente de ₡34.000 y manteniendo el costo variable y fijo, se obtendría el siguiente resultado:

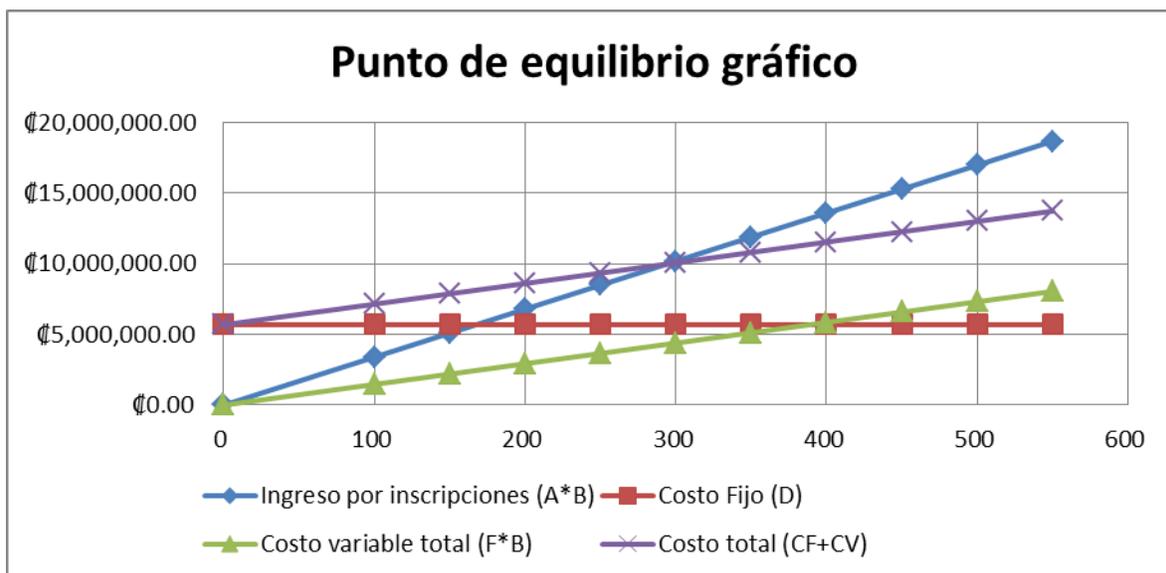
Cuadro 19: Punto de equilibrio gráfico.

PUNTO DE EQUILIBRIO GRÁFICO	Precio promedio (A)	Cantidad (B)	Ingreso por inscripciones (A*B)	Costo Fijo (D)	Costo variable (F)	Costo variable total (F*B)	Costo total (CF+CV)
0	₡34.000,00	0	₡0,00	₡5.690.000,00	₡14.644,69	₡0,00	₡5.690.000,00
1	₡34.000,00	100	₡3.400.000,00	₡5.690.000,00	₡14.644,69	₡1.464.469,13	₡7.154.469,13
2	₡34.000,00	150	₡5.100.000,00	₡5.690.000,00	₡14.644,69	₡2.196.703,69	₡7.886.703,69
3	₡34.000,00	200	₡6.800.000,00	₡5.690.000,00	₡14.644,69	₡2.928.938,25	₡8.618.938,25
4	₡34.000,00	250	₡8.500.000,00	₡5.690.000,00	₡14.644,69	₡3.661.172,81	₡9.351.172,81
5	₡34.000,00	300	₡10.200.000,00	₡5.690.000,00	₡14.644,69	₡4.393.407,38	₡10.083.407,38
6	₡34.000,00	350	₡11.900.000,00	₡5.690.000,00	₡14.644,69	₡5.125.641,94	₡10.815.641,94

Fuente: elaboración propia del autor.

Gráficamente se obtiene:

Gráfico 1: Punto de equilibrio gráfico.



Fuente: elaboración propia del autor.

Con base en lo anterior, se obtiene que se requiere una participación de al menos 300 personas para poder alcanzar una utilidad de $\text{C}\$0$.

Variaciones y control administrativo

Para llevar a cabo el control de los resultados, la hoja de trabajo contiene la comparación entre el presupuesto y el resultado obtenido. Por medio de esto se determinan las diferencias significativas y se toman las medidas necesarias para revertir la situación.

Las variaciones en los ingresos se deben a cambios en la cantidad de participantes o en el precio que se cobra por atleta. De esta manera, la administración puede elaborar estrategias para recuperar por otros medios en caso de subvender el ingreso.

Para la cantidad de participantes, la hoja de trabajo “Var BGT-Real” muestra la diferencia entre la cantidad presupuestada y la real.

Cuadro 20: Variación y control de la cantidad de participantes.

NOMBRE DEL EVENTO		Evento 1		
CANTIDAD DE INSCRIPCIONES				
CATEGORIAS		Cantidad BGT	Cantidad Real	Variación
	Kid's	20	19	↓ -1
	Juveniles	73	70	↓ -3
	Sprint	186	150	↓ -36
	Olimpico	250	240	↓ -10
	Relevos	14	20	↑ 6
	Extranjeros	40	60	↑ 20
	Total	583	559	↓ -24

Fuente: elaboración propia del autor.

Los cambios en los precios igualmente se ven reflejados en la hoja de trabajo:

Cuadro 21: Variación y control de precios cobrados a los participante en colones.

PRECIO UNITARIO POR CATEGORIA	Precio BGT	Precio Real	Variación
Kid's	¢0,00	¢5.000,00	↑ ¢5.000,00
Juveniles	¢22.500,00	¢20.000,00	↓ (¢2.500,00)
Sprint	¢25.000,00	¢20.000,00	↓ (¢5.000,00)
Olimpico	¢27.500,00	¢30.000,00	↑ ¢2.500,00
Relevos	¢45.000,00	¢47.000,00	↑ ¢2.000,00
Extranjeros	¢50.000,00	¢45.000,00	↓ (¢5.000,00)

Fuente: elaboración propia del autor.

Tomando como ejemplo las cantidades y precios anteriores, y asumiendo un ingreso por patrocinio igual al presupuestado, el resultado de los ingresos se ve de la siguiente manera en la hoja de trabajo:

Cuadro 22: Variación y control de los ingresos por inscripciones y patrocinio en colones para un evento de triatlón.

PRESUPUESTO DE INGRESOS			
Kid's	¢0,00	¢95.000,00	↑ ¢95.000,00
Juveniles	¢1.642.500,00	¢1.400.000,00	↓ (¢242.500,00)
Sprint	¢4.650.000,00	¢3.000.000,00	↓ (¢1.650.000,00)
Olimpico	¢6.875.000,00	¢7.200.000,00	↑ ¢325.000,00
Relevos	¢630.000,00	¢940.000,00	↑ ¢310.000,00
Extranjeros	¢2.000.000,00	¢2.700.000,00	↑ ¢700.000,00
Ingreso por inscripciones	¢15.797.500,00	¢15.335.000,00	↓ (¢462.500,00)
Patrocinador 1	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	→ ¢0,00
Patrocinador 2	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	→ ¢0,00
Patrocinador 3	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	→ ¢0,00
Patrocinador 4	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	→ ¢0,00
Patrocinador 5	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	→ ¢0,00
Ingreso por patrocinios	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	→ ¢0,00
Otros ingresos	¢200.000,00	¢0,00	↓ (¢200.000,00)
TOTAL INGRESOS	¢20.997.500,00	¢20.335.000,00	↓ (¢662.500,00)

Fuente: elaboración propia del autor.

De lo anterior se extrae una variación negativa del ingreso por ¢662.500. Esto significa que contra presupuesto, la empresa lleva un déficit, el cual debe tratar de recuperar a nivel de costos y gastos para obtener el nivel de utilidad esperada.

La variación en los costos y gastos también se llevaron a cabo de la misma manera en la hoja de trabajo; por ejemplo, para la variación del presupuesto de mano de obra directa. Asumiendo una gestión más eficiente y que para cada rubro se obtuvo ₡50.000 menos de lo presupuestado, la hoja muestra lo siguiente:

Cuadro 23: Variación y control de costo de mano de obra directa para un evento de triatlón en colones.

CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	Costo BGT	Costo Real	Variación
Fijo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)	₡200.000,00	₡150.000,00	↑ (₡50.000,00)
Variable	Personal directo	₡800.000,00	₡750.000,00	↑ (₡50.000,00)
Variable	Camisas del personal	₡100.000,00	₡50.000,00	↑ (₡50.000,00)
Variable	Alimentación	₡84.000,00	₡34.000,00	↑ (₡50.000,00)
Variable	Viáticos personal	₡200.000,00	₡150.000,00	↑ (₡50.000,00)
Fijo	Hospedaje	₡250.000,00	₡200.000,00	↑ (₡50.000,00)
Variable	Otros	₡100.000,00	₡50.000,00	↑ (₡50.000,00)
Total costo materiales directos		₡1.734.000,00	₡1.384.000,00	↑ (₡350.000,00)

Fuente: elaboración propia del autor.

Del cuadro anterior se obtendría una reducción de costos total de ₡350.000 comparando el presupuesto con lo real.

Resultado operativo del evento

Este resultado se obtiene a partir de las proyecciones de ingresos y egresos de efectivo y la correspondiente comparación con lo real, con lo cual se puede determinar la viabilidad del evento o desarrollar diferentes estrategias, tanto para aumentar el ingreso como para disminuir el costo.

Uno de los elementos más importantes para la empresa es el mantener un flujo de caja estable y solvente. Actualmente, según lo expuesto por la dirección de la empresa, ha experimentado problemas de liquidez.

La hoja de trabajo presenta el margen bruto para cada evento:

Cuadro 24: Margen operativo por evento de triatlón en colones.

RESULTADOS	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5
------------	----------	----------	----------	----------	----------

OPERATIVOS

	₡20.997.500,0	₡20.997.500,0	₡20.997.500,0	₡20.997.500,0	₡20.997.500,0
Ingresos	0	0	0	0	0
Costos de evento	₡14.227.855,0	₡13.027.855,0	₡13.027.855,0	₡14.227.855,0	₡13.027.855,0
	0	0	0	0	0
Margen bruto	₡6.769.645,00	₡7.969.645,00	₡7.969.645,00	₡6.769.645,00	₡7.969.645,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el ejemplo, se obtendría un margen operativo de entre ₡6.769.645,00 y ₡7.969.645,00, lo cual significa que la empresa está generando utilidad y tendría un flujo de efectivo positivo para repartir entre sus dueños al final del período.

Estado de resultados real

El estado de resultados real se hace con una base mensual, es por esto que la hoja de trabajo contiene un apartado para dar seguimiento a estos resultados. Para ello, la administración debe totalizar los ingresos y costos por eventos efectuados en un mes en específico e introducir los datos.

El siguiente cuadro muestra la hoja de trabajo:

Cuadro 25: Estado de resultados real.

RESULTADO OPERATIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ingresos reales por evento					
Costos del evento					
Margen bruto	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia del autor.

En el caso de los gastos indirectos, en la hoja de trabajo “Var BGT-Real” sí se incluyen con una periodicidad mensual; por lo tanto, estos datos si se extraen directamente a la hoja “estado de resultados”. El siguiente cuadro muestra cómo se ve:

Cuadro 26: Gastos indirectos reales.

CLASIFICACIÓN	GASTOS INDIRECTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Fijo	Comisión comercial	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Alquiler de oficina	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Teléfonos	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Contabilidad	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Gasolina	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Implementos de oficina	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Mantenimiento de infraestructura	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Mantenimiento de vehículo	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Pág. Web y medios	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Publicidad	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Otros	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Total gastos indirectos		-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia del autor.

Finalmente, se hace el resumen general de resultados, donde se totalizan los ingresos, costos y gastos. Este detalle se muestra a continuación:

Cuadro 27: Estado de resultados real.

ESTADO DE RESULTADOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ingresos	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Costos de evento	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Margen bruto	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Gasto indirectos	-	-	-	-	-
Utilidad de operación	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia del autor.

Capítulo 4: Aplicación del Modelo Desarrollado a un Evento Deportivo de Triatlón

Este capítulo presenta la implementación del sistema de planificación y presupuestación haciendo uso de los datos, de los primeros tres eventos de triatlón de la Serie BMW llevados a cabo durante el 2013 en Puntarenas, en el Paseo de los Turistas, Playa del Coco y Hacienda Pinilla. Esto se hace para asegurar que los productos resultantes del proyecto son capaces de satisfacer los requisitos para su aplicación y generan una mejoría de la gestión financiera de la empresa.

De la misma manera, se busca validar la herramienta diseñada para *Unlimited Productions* y asegurar su funcionalidad.

Presupuesto de ingresos

Para validar el presupuesto de ingresos, se ingresan a la hoja de trabajo los datos presupuestados de la cantidad de participantes de los tres eventos antes mencionados (Paseo de los Turistas, Playa del Coco y Hacienda Pinilla), así como también el costo de la inscripción. El cuadro siguiente muestra el presupuesto de ingresos por inscripción:

Cuadro 28: Presupuesto de ingresos por inscripción para los eventos en colones.

RESULTADO OPERATIVO PRESUPUESTADO			
NOMBRE DEL EVENTO	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
CANTIDAD DE INSCRIPCIONES			
CATEGORIAS	Cantidad BGT	Cantidad BGT	Cantidad BGT
Kid's	50	0	0
Juveniles	80	85	50
Sprint	160	200	200
Olimpico	150	190	285
Relevos	10	15	15
Extranjeros	0	10	150
Total	450	500	700
PRECIO UNITARIO POR CATEGORIA			
Kid's	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Juveniles	¢22.500,00	¢22.500,00	¢22.500,00
Sprint	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00
Olimpico	¢35.000,00	¢35.000,00	¢27.500,00
Relevos	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00
Extranjeros	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00
PRESUPUESTO DE INGRESOS			
Kid's	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Juveniles	¢1.800.000,00	¢1.912.500,00	¢1.125.000,00
Sprint	¢4.000.000,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00
Olimpico	¢5.250.000,00	¢6.650.000,00	¢7.837.500,00
Relevos	¢450.000,00	¢675.000,00	¢675.000,00
Extranjeros	¢0,00	¢500.000,00	¢7.500.000,00
Ingreso por inscripciones	¢11.500.000,00	¢14.737.500,00	¢22.137.500,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Como se observa, para las tres fechas se presupuestó una cantidad de 450, 500 y 700 personas, respectivamente; para los primeros dos eventos se cobraría el mismo precio de inscripción y para el último, en la categoría Olímpico, se haría una reducción a ¢27.000. Con esto se esperaba un ingreso por fecha de ¢11.500.000,00, ¢14.737.500,00 y ¢22.137.500,00 respectivamente.

En el caso del ingreso por patrocinio, según la información de la empresa, siempre se espera contar con un patrocinador élite y con al menos dos patrocinadores con paquetes adicionales para meta y salida. El cuadro siguiente presenta el detalle:

Cuadro 29: Presupuesto de ingresos por patrocinio para los eventos en colones.

NOMBRE DEL EVENTO	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Patrocinador 1	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00
Patrocinador 2	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00
Patrocinador 3	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00
Patrocinador 4	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Patrocinador 5	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Ingreso por patrocinios	¢7.000.000,00	¢7.000.000,00	¢7.000.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Se extrae del cuadro anterior que al menos la empresa espera recibir ¢7.000.000,00 por fecha por concepto de patrocinio.

Para estos eventos no se presupuestaron ingresos adicionales, por lo que el rubro de “otros ingresos” queda como se presenta a continuación:

Cuadro 30: Presupuesto de otros ingresos para los eventos en colones.

NOMBRE DEL EVENTO	Paseo de los Turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Otros ingresos	¢0,00	¢0,00	¢0,00
TOTAL INGRESOS	¢18.500.000,00	¢18.500.000,00	¢18.500.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

El cuadro siguiente muestra el ingreso total final esperado según las diferentes fuentes:

Cuadro 31: Presupuesto de ingreso esperado por rubro en colones.

RESULTADO OPERATIVO PRESUPUESTADO			
NOMBRE DEL EVENTO	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
CANTIDAD DE INSCRIPCIONES			
CATEGORIAS	Cantidad BGT	Cantidad BGT	Cantidad BGT
Kid's	50	0	0
Juveniles	80	85	50
Sprint	160	200	200
Olimpico	150	190	285
Relevos	10	15	15
Extranjeros	0	10	150
Total	450	500	700
PRECIO UNITARIO POR CATEGORIA			
Kid's	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Juveniles	¢22.500,00	¢22.500,00	¢22.500,00
Sprint	¢25.000,00	¢25.000,00	¢25.000,00
Olimpico	¢35.000,00	¢35.000,00	¢27.500,00
Relevos	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00
Extranjeros	¢50.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00
PRESUPUESTO DE INGRESOS			
Kid's	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Juveniles	¢1.800.000,00	¢1.912.500,00	¢1.125.000,00
Sprint	¢4.000.000,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00
Olimpico	¢5.250.000,00	¢6.650.000,00	¢7.837.500,00
Relevos	¢450.000,00	¢675.000,00	¢675.000,00
Extranjeros	¢0,00	¢500.000,00	¢7.500.000,00
Ingreso por inscripciones	¢11.500.000,00	¢14.737.500,00	¢22.137.500,00
Patrocinador 1	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00
Patrocinador 2	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00
Patrocinador 3	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00	¢1.000.000,00
Patrocinador 4	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Patrocinador 5	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Ingreso por patrocinios	¢7.000.000,00	¢7.000.000,00	¢7.000.000,00
Otros ingresos	¢0,00	¢0,00	¢0,00
TOTAL INGRESOS	¢18.500.000,00	¢21.737.500,00	¢29.137.500,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Como se muestra, la empresa esperaba recibir ingresos por ¢18.500.000,00, ¢21.737.500,00 y ¢29.137.500,00 para las fechas de Paseo de los Turistas, Playa del Coco y Hacienda Pinilla, en este orden.

Costos unitarios

Se valida la hoja de trabajo incluyendo los datos de los costos unitarios de las tres fechas de triatlón mencionadas anteriormente.

A continuación se muestran los requerimientos en cantidad de vallas y personal según la empresa:

Cuadro 32: Recursos requeridos durante las fechas llevadas a cabo.

CANTIDADES REQUERIDAS	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Vallas	0	0	0
Personal directo	26	26	26
Personal con hospedaje	17	10	10

Fuente: elaboración propia del autor.

Los costos unitarios, tanto fijos como variables de materiales directos, se muestran a continuación:

Cuadro 33: Costos unitarios fijos y variables de materiales directos en colones.

CLASIFICACIÓN	COSTO UNITARIO MATERIALES DIRECTOS	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Trofeos	₡ 650.000,00	₡ 650.000,00	₡ 650.000,00
Variable	Medallas	₡ -	₡ -	₡ -
Variable	Chips	₡ 1.333,00	₡ 1.400,00	₡ 1.000,00
Variable	Tatuaje	₡ -	₡ -	₡ -
Variable	Números	₡ 500,00	₡ 530,00	₡ 335,00
Variable	Hidratación	₡ 355,00	₡ 320,00	₡ 228,00
Variable	Hielo	₡ 222,00	₡ 200,00	₡ 142,00
Fijo	Esponjas	₡ 5.000,00	₡ 5.000,00	₡ 5.000,00
Variable	Frutas para participantes	₡ 89,00	₡ 116,00	₡ 86,00
Fijo	Impresiones	₡ 100.000,00	₡ 100.000,00	₡ 100.000,00
Fijo	Banners	₡ 160.000,00	₡ 153.220,00	₡ 153.220,00
Variable	Camisas	₡ -	₡ -	₡ -
Variable	Gorras	₡ 1.400,00	₡ 1.260,00	₡ 1.800,00
Variable	Bultos	₡ -	₡ -	₡ -
Variable	Alquiler de vallas	₡ -	₡ -	₡ -
Variable	Otros implementos	₡ 300,00	₡ 300,00	₡ 314,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Como se muestra, la empresa no presupuestó la entrega de medallas a los participantes, el uso de tatuajes, camisas, bultos, ni el alquiler de vallas. El costo

de materiales directos más alto es el de elaboración de trofeos, seguido de la preparación de *banners* e impresiones.

Si se analiza el resto de los costos variables de materiales directos presupuestados del cuadro anterior, no se distingue grandes variaciones entre cada evento.

El cuadro siguiente presenta los costos unitarios fijos y variables de los servicios directos:

Cuadro 34: Costos unitarios fijos y variables de servicios directos en colones.

CLASIFICACIÓN COSTO UNITARIO SERVICIOS DIRECTOS		Paseo de los turistas		Coco		Hacienda Pinilla	
Fijo	Baños portátiles	₡	400.000,00	₡	400.000,00	₡	250.000,00
Fijo	Fotografía	₡	100.000,00	₡	-	₡	-
Fijo	Media y video	₡	-	₡	200.000,00	₡	200.000,00
Fijo	Medico	₡	250.000,00	₡	250.000,00	₡	250.000,00
Fijo	Cruz Roja	₡	100.000,00	₡	100.000,00	₡	100.000,00
Fijo	Seguridad	₡	200.000,00	₡	200.000,00	₡	180.000,00
Fijo	Animación	₡	125.000,00	₡	125.000,00	₡	100.000,00
Fijo	Cuidado de maletas	₡	-	₡	-	₡	-
Fijo	Limpieza	₡	230.000,00	₡	10.000,00	₡	20.000,00
Fijo	Tránsito	₡	150.000,00	₡	150.000,00	₡	100.000,00
Fijo	Alquiler de vehículos	₡	415.000,00	₡	545.000,00	₡	595.000,00
Fijo	Transporte	₡	185.000,00	₡	300.000,00	₡	180.000,00
Fijo	Otros	₡	-	₡	-	₡	-

Fuente: elaboración propia del autor.

Según lo presupuestado por la empresa, los rubros con mayor variación son el de fotografía, media y video, y limpieza. Adicionalmente, no consideraron el uso del servicio de cuidado de maletas, ni incluyeron un monto para el rubro “otros”.

Finalmente, a continuación se muestra la inclusión de los otros costos directos unitarios y de mano de obra:

Cuadro 35: Costos unitarios fijos y variables de mano de obra y otros costos directos en colones.

CLASIFICACIÓN OTROS COSTOS DIRECTOS UNITARIOS		Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Premiación	₡ 450.000,00	₡ 450.000,00	₡ 450.000,00
Variable	Seguro	₡ 1.931,00	₡ 1.738,00	₡ 1.500,00
Fijo	FEUTRI	₡ -	₡ 1.250.000,00	₡ -
Fijo	Viáticos organizadores	₡ 196.000,00	₡ 200.000,00	₡ 200.000,00
Variable	Otros	₡ 380,00	₡ 300,00	₡ 250,00

CLASIFICACIÓN COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA DIRECTA		Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)	₡ 220.000,00	₡ 220.000,00	₡ 225.000,00
Variable	Personal directo	₡ 51,28	₡ 51,28	₡ 51,28
Variable	Camisas del personal	₡ 25,64	₡ 25,64	₡ 25,64
Variable	Alimentación	₡ 29,91	₡ 29,91	₡ 29,91
Variable	Viáticos personal	₡ 5.000,00	₡ 5.000,00	₡ 5.000,00
Fijo	Hospedaje	₡ 425.000,00	₡ 500.000,00	₡ 500.000,00
Variable	Otros	₡ 500,00	₡ 500,00	₡ 500,00

Fuente: elaboración propia del autor.

El rubro más significativo es el pago a la FEUTRI, el cual se requiere para efectos de aval del evento, así como el hospedaje y la premiación.

Presupuesto de costos

Materiales directos

Una vez actualizados los costos unitarios, la hoja de cálculo muestra el resultado por los diferentes rubros para las tres fechas.

En el caso de materiales directos, el resultado es el siguiente:

Cuadro 36: Presupuesto de materiales directos en colones.

CLASIFICACIÓN		PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Trofeos		¢650.000,00	¢650.000,00	¢650.000,00
Variable	Medallas		¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Chips		¢599.850,00	¢700.000,00	¢700.000,00
Variable	Tatuaje		¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Números		¢225.000,00	¢265.000,00	¢234.500,00
Variable	Hidratación		¢159.750,00	¢160.000,00	¢159.600,00
Variable	Hielo		¢99.900,00	¢100.000,00	¢99.400,00
Fijo	Esponjas		¢5.000,00	¢5.000,00	¢5.000,00
Variable	Frutas para participantes		¢40.050,00	¢58.000,00	¢60.200,00
Fijo	Impresiones		¢100.000,00	¢100.000,00	¢100.000,00
Fijo	Banners		¢160.000,00	¢153.220,00	¢153.220,00
Variable	Camisas		¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Gorras		¢630.000,00	¢630.000,00	¢1.260.000,00
Variable	Bultos		¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Alquiler de vallas		¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Otros implementos		¢135.000,00	¢150.000,00	¢219.800,00
		Total costo materiales directos	¢2.804.550,00	¢2.971.220,00	¢3.641.720,00

Fuente: elaboración propia del autor.

A partir del cuadro anterior se obtiene que se planificó y presupuestó un total de ¢2.804.550,00, ¢2.971.220,00 y ¢3.641.720,00, respectivamente, en materiales directos. Se observa el efecto de los costos variables, ya que se presupuestó para el evento de Playas del Coco, la participación de 50 personas más y para el de Hacienda Pinilla, 250 personas más, en comparación con el evento de Paseo de los Turistas y esto incrementa los costos variables.

Servicios directos

El cuadro siguiente muestra el resultado planificado y presupuestado de servicios directos:

Cuadro 37: Presupuesto de servicios directos en colones.

CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE SERVICIOS DIRECTOS	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Baños portátiles	¢400.000,00	¢400.000,00	¢250.000,00
Fijo	Fotografía	¢100.000,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Media y video	¢0,00	¢200.000,00	¢200.000,00
Fijo	Medico	¢250.000,00	¢250.000,00	¢250.000,00
Fijo	Cruz Roja	¢100.000,00	¢100.000,00	¢100.000,00
Fijo	Seguridad	¢200.000,00	¢200.000,00	¢180.000,00
Fijo	Animación	¢125.000,00	¢125.000,00	¢100.000,00
Fijo	Cuidado de maletas	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Limpieza	¢230.000,00	¢10.000,00	¢20.000,00
Fijo	Tránsito	¢150.000,00	¢150.000,00	¢100.000,00
Fijo	Alquiler de vehículos	¢415.000,00	¢545.000,00	¢595.000,00
Fijo	Transporte	¢185.000,00	¢300.000,00	¢180.000,00
Fijo	Otros	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Total costo servicios directos		¢2.155.000,00	¢2.280.000,00	¢1.975.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Debido a que los rubros de este presupuesto todos son fijos, el resultado no varía en comparación con el costo unitario. En el caso de Hacienda Pinilla, se presupuestó un costo menor a los dos eventos anteriores.

Otros costos directos y mano de obra directa

El cuadro siguiente contiene los datos del presupuesto realizado por la empresa para los rubros de otros costos directos y mano de obra directa:

Cuadro 38: Presupuesto de otros costos directos y mano de obra directa en colones.

CLASIFICACIÓN		PRESUPUESTO DE OTROS COSTOS DIRECTOS	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Premiación		¢450.000,00	¢450.000,00	¢450.000,00
Variable	Seguro		¢868.950,00	¢869.000,00	¢1.050.000,00
Fijo	FEUTRI		¢0,00	¢1.250.000,00	¢0,00
Fijo	Viáticos organizadores		¢196.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00
Variable	Otros		¢171.000,00	¢150.000,00	¢175.000,00
		Total otros costos directos	¢1.685.950,00	¢2.919.000,00	¢1.875.000,00

CLASIFICACIÓN		PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)		¢220.000,00	¢220.000,00	¢225.000,00
Variable	Personal directo		¢600.000,00	¢666.666,67	¢933.333,33
Variable	Camisas del personal		¢300.000,00	¢333.333,33	¢466.666,67
Variable	Alimentación		¢350.000,00	¢350.000,00	¢350.000,00
Variable	Viáticos personal		¢130.000,00	¢130.000,00	¢130.000,00
Fijo	Hospedaje		¢425.000,00	¢500.000,00	¢500.000,00
Variable	Otros		¢225.000,00	¢250.000,00	¢350.000,00
		Total costo materiales directos	¢2.250.000,00	¢2.450.000,00	¢2.955.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

El presupuesto de otros costos directos muestra variaciones importantes en los rubros de seguros y el pago a FEUTRI. En el caso del primero, debido a que a mayor cantidad de personas, más alto el seguro requerido, como en Hacienda Pinilla, se presupuestó 700 participantes y, por ende, se debió incrementar el monto del seguro. En cuanto al pago de la FEUTRI se estimó éste para el aval por parte de la Federación.

El resto de los rubros no presentó grandes modificaciones entre los eventos.

Para el presupuesto de mano de obra, igualmente como en el evento de Hacienda Pinilla, se requería mayor cantidad de personal, éste se vio incrementado en comparación con los eventos de Paseo de los Turistas y el de Playas del Coco.

Presupuesto de gastos indirectos

Para la generación del estado de resultados se necesitan los gastos indirectos en los que se incurren. La periodicidad de estos gastos es mensual y según la información de la empresa, el cuadro siguiente muestra los gastos presupuestados en los que se incurriría:

Cuadro 39: Presupuesto de gastos indirectos y mano de obra indirecta en colones.

CLASIFICACIÓN		PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS	Enero	Febrero	Marzo
Fijo		Comisión Comercial	¢250.000,00	¢250.000,00	¢350.000,00
Fijo		Alquiler de oficina	¢125.000,00	¢125.000,00	¢125.000,00
Fijo		Telefonos	¢45.000,00	¢45.000,00	¢45.000,00
Fijo		Contabilidad	¢0,00	¢0,00	¢50.000,00
Variable		Gasolina	¢75.000,00	¢75.000,00	¢75.000,00
Fijo		Implementos de Oficina	¢20.000,00	¢20.000,00	¢20.000,00
Fijo		Mantenimiento de infraestructura	¢20.000,00	¢20.000,00	¢20.000,00
Fijo		Mantenimiento de vehículo	¢20.000,00	¢20.000,00	¢20.000,00
Fijo		Pag web y medios	¢135.000,00	¢135.000,00	¢135.000,00
Fijo		Publicidad	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable		Otros	¢10.000,00	¢10.000,00	¢10.000,00
		Total gastos indirectos	¢700.000,00	¢700.000,00	¢850.000,00

CLASIFICACIÓN		PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA	Enero	Febrero	Marzo
Fijo		Salarios	¢400.000,00	¢400.000,00	¢400.000,00
Fijo		Teléfono fijo	¢10.000,00	¢10.000,00	¢10.000,00
Variable		Otros	¢0,00	¢0,00	¢0,00
		Total gastos indirectos	¢410.000,00	¢410.000,00	¢410.000,00

Fuente: elaboración propia del autor.

Según se muestra, la empresa mensualmente presupuestó gastos superiores a ¢1.110.000,00 por mes. Estos gastos son necesarios para la continuidad de la empresa y, por lo tanto, deben ser sufragados por medio de las operaciones.

Modelo costo-volumen-utilidad

Incluidos los datos para las tres fechas, es necesario estimar el punto de equilibrio o cantidad de personas que se requieren para cubrir al menos los costos o para tomar decisiones en relación con estrategias para incrementar los ingresos. Es importante mencionar que para el cálculo se toma como base solamente el ingreso por inscripción.

Agrupando los costos fijos y variables, se tiene el siguiente resultado:

Cuadro 40: Costos variables de un evento de triatlón en colones.

ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD DE EVENTOS				
CLASIFICACIÓN	COSTO VARIABLE TOTAL	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Variable	Medallas	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Chips	¢1.333,00	¢1.400,00	¢1.000,00
Variable	Tatuaje	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Números	¢500,00	¢530,00	¢335,00
Variable	Hidratación	¢355,00	¢320,00	¢228,00
Variable	Hielo	¢222,00	¢200,00	¢142,00
Variable	Frutas para participantes	¢89,00	¢116,00	¢86,00
Variable	Camisas	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Gorras	¢1.400,00	¢1.260,00	¢1.800,00
Variable	Bultos	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Alquiler de vallas	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Variable	Otros implementos	¢300,00	¢300,00	¢314,00
Variable	Seguro	¢1.931,00	¢1.738,00	¢1.500,00
Variable	Otros	¢380,00	¢300,00	¢250,00
Variable	Personal directo	¢51,28	¢51,28	¢51,28
Variable	Camisas del personal	¢25,64	¢25,64	¢25,64
Variable	Alimentación	¢29,91	¢29,91	¢29,91
Variable	Viáticos personal	¢5.000,00	¢5.000,00	¢5.000,00
Variable	Otros	¢500,00	¢500,00	¢500,00
	Total	¢12.116,84	¢11.770,84	¢11.261,84

Fuente: elaboración propia del autor.

El costo variable ronda entre ¢11.000,00 y ¢13.000,00.

Cuadro 41: Costo fijo de un evento de triatlón en colones.

CLASIFICACIÓN	COSTO FIJO TOTAL	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Fijo	Trofeos	¢650.000,00	¢650.000,00	¢650.000,00
Fijo	Esponjas	¢5.000,00	¢5.000,00	¢5.000,00
Fijo	Impresiones	¢100.000,00	¢100.000,00	¢100.000,00
Fijo	Banners	¢160.000,00	¢153.220,00	¢153.220,00
Fijo	Baños portátiles	¢400.000,00	¢400.000,00	¢250.000,00
Fijo	Fotografía	¢100.000,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Media y video	¢0,00	¢200.000,00	¢200.000,00
Fijo	Medico	¢250.000,00	¢250.000,00	¢250.000,00
Fijo	Cruz Roja	¢100.000,00	¢100.000,00	¢100.000,00
Fijo	Seguridad	¢200.000,00	¢200.000,00	¢180.000,00
Fijo	Animación	¢125.000,00	¢125.000,00	¢100.000,00
Fijo	Cuidado de maletas	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Limpieza	¢230.000,00	¢10.000,00	¢20.000,00
Fijo	Tránsito	¢150.000,00	¢150.000,00	¢100.000,00
Fijo	Alquiler de vehículos	¢415.000,00	¢545.000,00	¢595.000,00
Fijo	Transporte	¢185.000,00	¢300.000,00	¢180.000,00
Fijo	Otros	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Fijo	Premiación	¢450.000,00	¢450.000,00	¢450.000,00
Fijo	FEUTRI	¢0,00	¢1.250.000,00	¢0,00
Fijo	Viáticos organizadores	¢196.000,00	¢200.000,00	¢200.000,00
Fijo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)	¢220.000,00	¢220.000,00	¢225.000,00
Fijo	Hospedaje	¢425.000,00	¢500.000,00	¢500.000,00
	Total	¢4.361.000,00	¢5.808.220,00	¢4.258.220,00

Fuente: elaboración propia del autor.

El costo fijo de cada evento es relativamente alto, superior a los ¢4.000.000,00, esto hace indicar que se requieren esfuerzos, ya sea para incrementar la participación o aumentar el patrocinio, para disminuir el costo fijo por participante.

Igualando a 0 la utilidad operativa y asumiendo un precio promedio, el punto de equilibrio presupuestado se encuentra aproximadamente entre 180 y 250 participantes. El cuadro siguiente presenta los cálculos para tres eventos:

Cuadro 42: Punto de equilibrio para los eventos de triatlón de la serie BMW.

PUNTO DE EQUILIBRIO	Paseo de los turistas	Coco	Hacienda Pinilla
Utilidad = 0	₡0,00	₡0,00	₡0,00
Costo fijo	₡4.361.000,00	₡5.808.220,00	₡4.258.220,00
PV promedio	₡35.500,00	₡35.500,00	₡34.000,00
Costo variable	₡12.116,84	₡11.770,84	₡11.261,84
Punto de equilibrio Q	187	245	187

Fuente: elaboración propia del autor.

Asumiendo un precio promedio igualmente de ₡34.000 y manteniendo el costo variable y fijo, se obtendría el siguiente resultado:

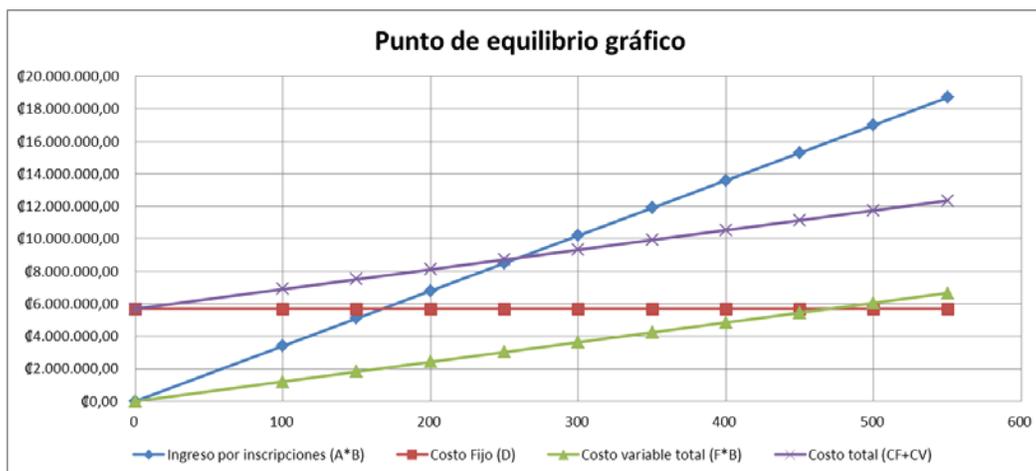
Cuadro 43: Punto de equilibrio gráfico.

PUNTO DE EQUILIBRIO GRÁFICO	Precio promedio (A)	Cantidad (B)	Ingreso por inscripciones (A*B)	Costo Fijo (D)	Costo variable (F)	Costo variable total (F*B)	Costo total (CF+CV)
0	₡34.000,00	0	₡0,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡0,00	₡5.690.000,00
1	₡34.000,00	100	₡3.400.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡1.211.683,76	₡6.901.683,76
2	₡34.000,00	150	₡5.100.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡1.817.525,64	₡7.507.525,64
3	₡34.000,00	200	₡6.800.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡2.423.367,52	₡8.113.367,52
4	₡34.000,00	250	₡8.500.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡3.029.209,40	₡8.719.209,40
5	₡34.000,00	300	₡10.200.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡3.635.051,28	₡9.325.051,28
6	₡34.000,00	350	₡11.900.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡4.240.893,16	₡9.930.893,16
7	₡34.000,00	400	₡13.600.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡4.846.735,04	₡10.536.735,04
8	₡34.000,00	450	₡15.300.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡5.452.576,92	₡11.142.576,92
9	₡34.000,00	500	₡17.000.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡6.058.418,80	₡11.748.418,80
10	₡34.000,00	550	₡18.700.000,00	₡5.690.000,00	₡12.116,84	₡6.664.260,68	₡12.354.260,68

Fuente: elaboración propia del autor.

Gráficamente se ve como:

Gráfico 2: Punto de equilibrio presupuestado.



Fuente: elaboración propia del autor.

Con base en lo anterior, se obtiene que se requiere una participación de cerca de 250 personas para poder alcanzar una utilidad de €0.

Variaciones y control administrativo implementado

La elaboración y utilización de estas hojas de trabajo en la herramienta de planificación y presupuestación, tiene como objetivo analizar los resultados, después de la ejecución, de un evento en específico y tomar decisiones para futuros eventos.

Para realizar el análisis de variaciones del presupuesto, se ingresó a la hoja de trabajo, los costos y gastos reales incurridos y los datos de participantes e ingresos por patrocinios.

Variación de ingresos por participantes, patrocinio y otros.

El cuadro siguiente muestra la variación del monto real contra el presupuesto del ingreso por inscripciones, patrocinio y otros, para los tres eventos:

Cuadro 44: Variación de ingresos reales por inscripciones, patrocinio y otros contra presupuesto en colones.

NOMBRE DEL EVENTO	Paseo de los turistas				Coco				Hacienda Pinilla			
CANTIDAD DE INSCRIPCIONES												
CATEGORIAS	Cantidad BGT	Cantidad Real	Variación		Cantidad BGT	Cantidad Real	Variación		Cantidad BGT	Cantidad Real	Variación	
Kid's	50	50	→	0	0	0	→	0	0	0	→	0
Juveniles	80	80	→	0	85	85	→	0	50	50	→	0
Sprint	160	160	→	0	200	200	→	0	200	200	→	0
Olimpico	150	150	→	0	190	190	→	0	285	285	→	0
Relevos	10	10	→	0	15	15	→	0	15	15	→	0
Extranjeros	0	0	→	0	10	10	→	0	150	150	→	0
Total	450	450	→	0	500	500	→	0	700	700	→	0
PRECIO UNITARIO POR CATEGORIA	Precio BGT	Precio Real	Variación		Precio Real	Variación			Precio Real	Variación		
Kid's	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00
Juveniles	¢22.500,00	¢20.000,00	↓	(¢2.500,00)	¢22.500,00	¢22.500,00	→	¢0,00	¢22.500,00	¢22.500,00	→	¢0,00
Sprint	¢25.000,00	¢25.000,00	→	¢0,00	¢25.000,00	¢25.000,00	→	¢0,00	¢25.000,00	¢25.000,00	→	¢0,00
Olimpico	¢35.000,00	¢27.000,00	↓	(¢8.000,00)	¢35.000,00	¢35.000,00	→	¢0,00	¢27.500,00	¢27.500,00	→	¢0,00
Relevos	¢45.000,00	¢45.000,00	→	¢0,00	¢45.000,00	¢45.000,00	→	¢0,00	¢45.000,00	¢45.000,00	→	¢0,00
Extranjeros	¢50.000,00	¢63.000,00	↑	¢13.000,00	¢50.000,00	¢50.000,00	→	¢0,00	¢50.000,00	¢50.000,00	→	¢0,00
PRESUPUESTO DE INGRESOS												
Kid's	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00
Juveniles	¢1.800.000,00	¢1.600.000,00	↓	(¢200.000,00)	¢1.912.500,00	¢1.912.500,00	→	¢0,00	¢1.125.000,00	¢1.125.000,00	→	¢0,00
Sprint	¢4.000.000,00	¢4.000.000,00	→	¢0,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	→	¢0,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	→	¢0,00
Olimpico	¢5.250.000,00	¢4.050.000,00	↓	(¢1.200.000,00)	¢6.650.000,00	¢6.650.000,00	→	¢0,00	¢7.837.500,00	¢7.837.500,00	→	¢0,00
Relevos	¢450.000,00	¢450.000,00	→	¢0,00	¢675.000,00	¢675.000,00	→	¢0,00	¢675.000,00	¢675.000,00	→	¢0,00
Extranjeros	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢500.000,00	¢500.000,00	→	¢0,00	¢7.500.000,00	¢7.500.000,00	→	¢0,00
Ingreso por inscripciones	¢11.500.000,00	¢10.100.000,00	↓	(¢1.400.000,00)	¢14.737.500,00	¢14.737.500,00	→	¢0,00	¢22.137.500,00	¢22.137.500,00	→	¢0,00
Patrocinador 1	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	→	¢0,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	→	¢0,00	¢5.000.000,00	¢5.000.000,00	→	¢0,00
Patrocinador 2	¢1.000.000,00	¢0,00	↓	(¢1.000.000,00)	¢1.000.000,00	¢1.500.000,00	↑	¢500.000,00	¢1.000.000,00	¢400.000,00	↓	(¢600.000,00)
Patrocinador 3	¢1.000.000,00	¢0,00	↓	(¢1.000.000,00)	¢1.000.000,00	¢0,00	↓	(¢1.000.000,00)	¢1.000.000,00	¢0,00	↓	(¢1.000.000,00)
Patrocinador 4	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00
Patrocinador 5	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00
Ingreso por patrocinios	¢7.000.000,00	¢5.000.000,00	↓	(¢2.000.000,00)	¢7.000.000,00	¢6.500.000,00	↓	(¢500.000,00)	¢7.000.000,00	¢5.400.000,00	↓	(¢1.600.000,00)
Otros ingresos	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	¢0,00	→	¢0,00	¢0,00	-	-	-
TOTAL INGRESOS	¢18.500.000,00	¢15.100.000,00	↓	(¢3.400.000,00)	¢21.737.500,00	¢21.237.500,00	↓	(¢500.000,00)	¢29.137.500,00	¢27.537.500,00	↓	(¢1.600.000,00)

Fuente: elaboración propia del autor.

De acuerdo con los resultados, para el evento del Paseo de los Turistas se obtuvo un ingreso por inscripciones real por debajo de presupuesto de ₡1.400.000,00. Para los eventos de Playa del Coco y Hacienda Pinilla, se logró alcanzar el presupuesto, por lo que la variación fue ₡0.

En cuanto al ingreso por patrocinio, en los tres eventos se obtuvo resultados por debajo de presupuesto con ₡2.000.000,00, ₡500.000,00 y ₡1.600.000,00, respectivamente, por lo que, bajo este panorama, la empresa debió haber iniciado procesos de búsqueda de patrocinadores para cubrir la brecha o haber realizado un proceso de reducción de costos y gastos.

Finalmente, en contraste con el presupuesto, la fecha de Paseo de los Turistas estuvo en ₡3.400.000,00 por debajo, Playa del Coco en ₡500.000,00 por debajo y Hacienda Pinilla en ₡1.600.000,00 por debajo.

Variación de costos directos

Los cambios en los costos directos son un factor de suma importancia porque afectan directamente el margen esperado por la compañía. Esto se debe monitorear constantemente y ajustar para evitar tener problemas de liquidez.

El cuadro siguiente muestra la variación del monto real contra el presupuesto, de los costos directos, para los tres eventos:

Cuadro 45: Variación de costos directos reales contra presupuesto en colones.

NOMBRE DEL EVENTO		Paseo de los turistas			Coco			Hacienda Pinilla		
CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación
Fijo	Trofeos	₡650.000,00	₡633.420,00	↑ (₡16.580,00)	₡650.000,00	₡650.880,00	↓ ₡880,00	₡650.000,00	₡935.805,00	↓ ₡285.805,00
Variable	Medallas	₡0,00	₡1.362.411,97	↓ ₡1.362.411,97	₡0,00	₡1.513.791,07	↓ ₡1.513.791,07	₡0,00	₡1.510.031,15	↓ ₡1.510.031,15
Variable	Chips	₡599.850,00	₡655.500,00	↓ ₡55.650,00	₡700.000,00	₡760.000,00	↓ ₡60.000,00	₡700.000,00	₡1.000.000,00	↓ ₡300.000,00
Variable	Tatuaje	₡0,00	₡297.026,86	↓ ₡297.026,86	₡0,00	₡328.971,30	↓ ₡328.971,30	₡0,00	₡489.700,00	↓ ₡489.700,00
Variable	Números	₡225.000,00	₡266.700,00	↓ ₡41.700,00	₡265.000,00	₡228.000,00	↑ (₡37.000,00)	₡234.500,00	₡290.000,00	↓ ₡55.500,00
Variable	Hidratación	₡159.750,00	₡0,00	↑ (₡159.750,00)	₡160.000,00	₡0,00	↑ (₡160.000,00)	₡159.600,00	₡0,00	↑ (₡159.600,00)
Variable	Hielo	₡99.900,00	₡75.000,00	↑ (₡24.900,00)	₡100.000,00	₡60.000,00	↑ (₡40.000,00)	₡99.400,00	₡231.000,00	↓ ₡131.600,00
Fijo	Espojas	₡5.000,00	₡0,00	↑ (₡5.000,00)	₡5.000,00	₡0,00	↑ (₡5.000,00)	₡5.000,00	₡0,00	↑ (₡5.000,00)
Variable	Frutas para participantes	₡40.050,00	₡28.200,00	↑ (₡11.850,00)	₡58.000,00	₡56.200,00	↑ (₡1.800,00)	₡60.200,00	₡0,00	↑ (₡60.200,00)
Fijo	Impresiones	₡100.000,00	₡0,00	↑ (₡100.000,00)	₡100.000,00	₡0,00	↑ (₡100.000,00)	₡100.000,00	₡0,00	↑ (₡100.000,00)
Fijo	Banners	₡160.000,00	₡0,00	↑ (₡160.000,00)	₡153.220,00	₡0,00	↑ (₡153.220,00)	₡153.220,00	₡0,00	↑ (₡153.220,00)
Variable	Camisas	₡0,00	₡1.243.000,00	↓ ₡1.243.000,00	₡0,00	₡1.685.960,00	↓ ₡1.685.960,00	₡0,00	₡1.491.600,00	↓ ₡1.491.600,00
Variable	Gorras	₡630.000,00	₡697.344,00	↓ ₡67.344,00	₡630.000,00	₡734.500,00	↓ ₡104.500,00	₡1.260.000,00	₡949.000,00	↓ ₡311.000,00
Variable	Bultos	₡0,00	₡3.000,00	↓ ₡3.000,00	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡0,00	₡452.700,00	↓ ₡452.700,00
Variable	Alquiler de vallas	₡0,00	₡105.000,00	↓ ₡105.000,00	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)
Variable	Otros implementos	₡135.000,00	₡172.069,00	↓ ₡37.069,00	₡150.000,00	₡0,00	↑ (₡150.000,00)	₡219.800,00	₡0,00	↑ (₡219.800,00)
Total costo materiales directos		₡2.804.550,00	₡5.535.671,83	↓ ₡2.731.121,83	₡2.971.220,00	₡6.018.302,37	↓ ₡3.047.082,37	₡3.641.720,00	₡7.349.836,15	↓ ₡3.708.116,15
CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE SERVICIOS DIRECTOS	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación
Fijo	Baños portátiles	₡400.000,00	₡280.000,00	↑ (₡120.000,00)	₡400.000,00	₡220.000,00	↑ (₡180.000,00)	₡250.000,00	₡300.000,00	↓ ₡50.000,00
Fijo	Fotografía	₡100.000,00	₡0,00	↑ (₡100.000,00)	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)
Fijo	Media y video	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡200.000,00	₡0,00	↑ (₡200.000,00)	₡200.000,00	₡175.000,00	↑ (₡25.000,00)
Fijo	Medico	₡250.000,00	₡355.750,00	↓ ₡105.750,00	₡250.000,00	₡355.750,00	↓ ₡105.750,00	₡250.000,00	₡553.300,00	↓ ₡303.300,00
Fijo	Cruz Roja	₡100.000,00	₡243.075,00	↓ ₡143.075,00	₡100.000,00	₡70.000,00	↑ (₡30.000,00)	₡100.000,00	₡100.000,00	↑ (₡0,00)
Fijo	Seguridad	₡200.000,00	₡200.000,00	↑ (₡0,00)	₡200.000,00	₡180.000,00	↑ (₡20.000,00)	₡180.000,00	₡250.000,00	↓ ₡70.000,00
Fijo	Animación	₡125.000,00	₡100.000,00	↑ (₡25.000,00)	₡125.000,00	₡150.000,00	↓ ₡25.000,00	₡100.000,00	₡250.000,00	↓ ₡150.000,00
Fijo	Cuidado de maletas	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)
Fijo	Limpieza	₡230.000,00	₡165.000,00	↑ (₡65.000,00)	₡10.000,00	₡0,00	↑ (₡10.000,00)	₡20.000,00	₡0,00	↑ (₡20.000,00)
Fijo	Tránsito	₡150.000,00	₡126.000,00	↑ (₡24.000,00)	₡150.000,00	₡125.000,00	↑ (₡25.000,00)	₡100.000,00	₡0,00	↑ (₡100.000,00)
Fijo	Alquiler de vehiculos	₡415.000,00	₡963.000,00	↓ ₡548.000,00	₡545.000,00	₡686.000,00	↓ ₡141.000,00	₡595.000,00	₡491.000,00	↑ (₡104.000,00)
Fijo	Transporte	₡185.000,00	₡0,00	↑ (₡185.000,00)	₡300.000,00	₡424.892,16	↓ ₡124.892,16	₡180.000,00	₡0,00	↑ (₡180.000,00)
Fijo	Otros	₡0,00	₡125.000,00	↓ ₡125.000,00	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)
Total costo servicios directos		₡2.155.000,00	₡2.557.825,00	↓ ₡402.825,00	₡2.280.000,00	₡2.211.642,16	↑ (₡68.357,84)	₡1.975.000,00	₡2.119.300,00	↓ ₡144.300,00
CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE OTROS COSTOS DIRECTOS	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación
Fijo	Premiación	₡450.000,00	₡380.000,00	↑ (₡70.000,00)	₡450.000,00	₡450.000,00	↑ (₡0,00)	₡450.000,00	₡1.145.000,00	↓ ₡695.000,00
Variable	Seguro	₡868.950,00	₡714.255,00	↑ (₡154.695,00)	₡869.000,00	₡688.822,00	↑ (₡180.178,00)	₡1.050.000,00	₡670.000,00	↑ (₡380.000,00)
Fijo	FEUTRI	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)	₡1.250.000,00	₡1.250.000,00	↑ (₡0,00)	₡0,00	₡0,00	↑ (₡0,00)
Fijo	Viáticos organizadores	₡196.000,00	₡0,00	↑ (₡196.000,00)	₡200.000,00	₡0,00	↑ (₡200.000,00)	₡200.000,00	₡211.991,52	↓ ₡11.991,52
Variable	Otros	₡171.000,00	₡163.000,00	↑ (₡8.000,00)	₡150.000,00	₡177.000,00	↓ ₡27.000,00	₡175.000,00	₡499.000,00	↓ ₡324.000,00
Total otros costos directos		₡1.685.950,00	₡1.257.255,00	↑ (₡428.695,00)	₡2.919.000,00	₡2.565.822,00	↑ (₡353.178,00)	₡1.875.000,00	₡2.525.991,52	↓ ₡650.991,52
CLASIFICACIÓN	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación
Fijo	Equipo de ayuda en agua (lancha, kayak, etc.)	₡220.000,00	₡0,00	↑ (₡220.000,00)	₡220.000,00	₡0,00	↑ (₡220.000,00)	₡225.000,00	₡90.000,00	↑ (₡135.000,00)
Variable	Personal directo	₡600.000,00	₡740.000,00	↓ ₡140.000,00	₡666.666,67	₡685.000,00	↓ ₡18.333,33	₡933.333,33	₡867.000,00	↑ (₡66.333,33)
Variable	Camisas del personal	₡300.000,00	₡198.880,00	↑ (₡101.120,00)	₡333.333,33	₡0,00	↑ (₡333.333,33)	₡466.666,67	₡0,00	↑ (₡466.666,67)
Variable	Alimentación	₡350.000,00	₡502.000,00	↓ ₡152.000,00	₡350.000,00	₡536.000,00	↓ ₡186.000,00	₡350.000,00	₡575.000,00	↓ ₡225.000,00
Variable	Viáticos personal	₡130.000,00	₡199.000,00	↓ ₡69.000,00	₡130.000,00	₡199.000,00	↓ ₡69.000,00	₡130.000,00	₡260.000,00	↓ ₡130.000,00
Fijo	Hospedaje	₡425.000,00	₡270.000,00	↑ (₡155.000,00)	₡500.000,00	₡75.000,00	↑ (₡425.000,00)	₡500.000,00	₡117.743,75	↑ (₡382.256,25)
Variable	Otros	₡225.000,00	₡0,00	↑ (₡225.000,00)	₡250.000,00	₡0,00	↑ (₡250.000,00)	₡350.000,00	₡184.000,00	↑ (₡166.000,00)
Total costo materiales directos		₡2.250.000,00	₡1.909.880,00	↑ (₡340.120,00)	₡2.450.000,00	₡1.495.000,00	↑ (₡955.000,00)	₡2.955.000,00	₡2.093.743,75	↑ (₡861.256,25)

Fuente: elaboración propia del autor.

Comparando los datos reales de costos directos, se distinguen tres rubros en específico que ocasionan un impacto negativo sobre el presupuesto: medallas, tatuajes y camisas. Ninguno de ellos fue presupuestado por la empresa, por lo cual en los tres eventos se debió hacer un desembolso importante durante la ejecución del evento.

Para los tres eventos llevados a cabo se tuvo un aumento de costos de ₡2.731.121,83, ₡3.047.082,37 y ₡3.708.116,15, respectivamente. Al no poder controlar el costos, el ingreso operativo disminuye y, por el ende, la rentabilidad de la actividad.

Analizando los datos reales de servicios directos contra el presupuesto, el rubro que para todas las fechas representó un aumento fue el de servicios médicos, ya que, la variación en todos los casos fue superior a ₡100.000. Otro rubro importante que mostró un comportamiento muy variable contra presupuesto, fue el de Alquiler de vehículos, puesto que para el evento de Paseo de los turistas el incremento fue de ₡548.000,00 y para Playa del Coco de ₡141.000,00. Todos estos incrementos deben controlarse o minimizarse para las futuras series de triatlón.

La variación real contra presupuestado de la categoría de Otros costos directos en el caso de Paseo de los turistas fue positiva puesto que se estuvo (₡428.695,00) por debajo de presupuesto, igualmente en el evento de Playa del Coco con (₡353.178,00) por debajo de presupuesto, sin embargo para Hacienda Pinilla, se incurrió en un costo de ₡650.991,52 por arriba de presupuesto, principalmente por el incremento en el premio en efectivo a los participantes y el rubro de otros, en donde se compró tiquetes aéreos a reporteros de revistas especializadas en deportes extremos.

En relación con el presupuesto de Mano de obra directa, para todas las fechas la variación fue positiva, ya que el costo real fue menor en (₡340.120,00), (₡955.000,00) y (₡861.256,25) respectivamente a lo presupuestado. No obstante, si hubo dos rubros en específico que se deben analizar y minimizar, el primero el

de la alimentación, debido a que en todos los eventos estuvieron arriba de presupuesto y el segundo el de viáticos del personal. Para estos se deben igualmente buscar alternativas que pueden presentar mejores resultados.

Variación de gastos indirectos

El cuadro a continuación presenta la variación del presupuesto contra lo real en cuanto a gastos indirectos:

Cuadro 46: Variación de gastos indirectos reales contra presupuesto en colones

	Enero			Febrero			Marzo		
	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación	Costo BGT	Costo Real	Variación
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS									
Comisión Comercial	¢250.000,00	¢250.000,00	→ ¢0,00	¢250.000,00	¢250.000,00	→ ¢0,00	¢350.000,00	¢250.000,00	↑ (¢100.000,00)
Alquiler de oficina	¢125.000,00	¢100.000,00	↑ (¢25.000,00)	¢125.000,00	¢100.000,00	↑ (¢25.000,00)	¢125.000,00	¢100.000,00	↑ (¢25.000,00)
Telefonos	¢45.000,00	¢55.000,00	↓ ¢10.000,00	¢45.000,00	¢55.000,00	↓ ¢10.000,00	¢45.000,00	¢55.000,00	↓ ¢10.000,00
Contabilidad	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00	¢50.000,00	¢0,00	↑ (¢50.000,00)
Gasolina	¢75.000,00	¢100.000,00	↓ ¢25.000,00	¢75.000,00	¢100.000,00	↓ ¢25.000,00	¢75.000,00	¢100.000,00	↓ ¢25.000,00
Implementos de Oficina	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)
Mantenimiento de infraestructura	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)
Mantenimiento de vehículo	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)	¢20.000,00	¢10.000,00	↑ (¢10.000,00)
Pag web y medios	¢135.000,00	¢135.000,00	→ ¢0,00	¢135.000,00	¢135.000,00	→ ¢0,00	¢135.000,00	¢135.000,00	→ ¢0,00
Publicidad	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00
Otros	¢10.000,00	¢0,00	↑ (¢10.000,00)	¢10.000,00	¢0,00	↑ (¢10.000,00)	¢10.000,00	¢0,00	↑ (¢10.000,00)
Total gastos indirectos	¢700.000,00	670000	↑ (¢30.000,00)	¢700.000,00	670000	↑ (¢30.000,00)	¢850.000,00	670000	↑ (¢180.000,00)
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA									
Salarios	¢400.000,00	¢350.000,00	↑ (¢50.000,00)	¢400.000,00	¢350.000,00	↑ (¢50.000,00)	¢400.000,00	¢350.000,00	↑ (¢50.000,00)
Teléfono fijo	¢10.000,00	¢10.000,00	→ ¢0,00	¢10.000,00	¢10.000,00	→ ¢0,00	¢10.000,00	¢10.000,00	→ ¢0,00
Otros	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00	¢0,00	¢0,00	→ ¢0,00
Total gastos indirectos	¢410.000,00	360000	↑ (¢50.000,00)	¢410.000,00	360000	↑ (¢50.000,00)	¢410.000,00	360000	↑ (¢50.000,00)

Fuente: elaboración propia del autor

Según se extrae del cuadro anterior, los resultados tanto de los gastos indirectos generales como de los gastos indirectos de mano de obra presentación variaciones positivas (menor inversión) que lo presupuestado.

Los rubros más importantes a revisar por parte de la empresa son los de teléfonos y gasolina, los cuales muestran incrementos contra lo estimado. Igualmente la empresa puede analizar llevar a cabo estrategias o tomar decisiones en cuanto a la minimización de los gastos.

Variación del resultado operativo

Es necesario analizar el resultado operativo presupuestado contra el real para cada uno de los eventos. Los cuadros siguientes muestra el resultado final:

Cuadro 47: Variación del presupuesto del evento de Paseo de los turistas en colones

RESULTADOS OPERATIVOS	Paseo de los turistas		
	Costo BGT	Costo Real	Variación
Ingresos	₡18.500.000,00	₡15.100.000,00	↓(₡3.400.000,00)
Costos de evento	₡8.895.500,00	₡11.260.631,83	↓₡2.365.131,83
Margen bruto	₡9.604.500,00	₡3.839.368,18	↓(₡5.765.131,83)

Fuente: el autor

Como se observa, se obtuvo un resultado operativo real positivo para el evento de ₡3.839.368,18, sin embargo, con respecto a presupuesto hubo una variación de (₡5.765.131,83), principalmente por el costo incurrido de medallas, tatuajes y camisas para los participantes no presupuestado.

Cuadro 48: Variación del presupuesto del evento de Playa del Coco en colones

RESULTADOS OPERATIVOS	Coco		
	Costo BGT	Costo Real	Variación
Ingresos	¢21.737.500,00	¢21.237.500,00	↓ (¢500.000,00)
Costos de evento	¢10.620.220,00	¢12.290.766,53	↓ ¢1.670.546,53
Margen bruto	¢11.117.280,00	¢8.946.733,47	↓ (¢2.170.546,53)

Fuente: el autor

Igualmente, al evento anterior se logró un resultado operativo real de ¢8.946.733,47, no obstante, se tuvo un ingreso menor al esperado en presupuesto por (¢2.170.546,53). La empresa tampoco presupuesto para este evento, el costo de medallas, tatuajes y camisas para los participantes.

Cuadro 49: Variación del presupuesto del evento de Hacienda Pinilla en colones

RESULTADOS OPERATIVOS	Hacienda Pinilla		
	Costo BGT	Costo Real	Variación
Ingresos	¢29.137.500,00	¢27.537.500,00	↓ (¢1.600.000,00)
Costos de evento	¢10.446.720,00	¢14.088.871,42	↓ ¢3.642.151,42
Margen bruto	¢18.690.780,00	¢13.448.628,58	↓ (¢5.242.151,42)

Fuente: elaboración propia del autor

Finalmente, el evento de Hacienda Pinilla fue el más exitoso en cuanto a ingresos ¢13.448.628,58, en comparación con los anteriores, sin embargo igualmente quedo por debajo de presupuesto por (¢5.242.151,42), esto debido al incremento de los costos de materiales directos, servicios directos y otros costos directos.

Estado de resultados

El propósito fundamental de esta hoja de trabajo, es presentar la información de los ingresos y egresos de la empresa en efectivo. El esquema es sencillo, ya que agrupa los ingresos por

inscripciones, patrocinio y otros, así como también agrupa los diferentes rubros de costos. Esta hoja permitirá a la compañía monitorear fácilmente el estado de efectivo real.

La empresa deberá definir a cual periodo corresponden los ingresos y egresos y deberá incluirlos en esta hoja de trabajo. En el caso de los gastos indirectos, estos se jalen directamente de la hoja donde se ingresa el dato real por mes. Con esto se tendrá igualmente visibilidad en cuales periodos habrá faltante o sobrante de efectivo y planificar la continuidad del negocio y forma de operar durante cierto tiempo.

El cuadro a continuación presenta el estado de resultados de la empresa para el periodo de Enero a Marzo, según la ejecución de los eventos de triatlón:

Cuadro 50: Estado de resultados operativo para el periodo de enero a marzo 2013

ESTADO DE RESULTADOS	Enero	Febrero	Marzo
Ingresos	¢15.100.000,00	¢21.237.500,00	¢27.537.500,00
Costos de evento	¢11.260.631,83	¢12.290.766,53	¢14.088.871,42
Margen bruto	¢3.839.368,18	¢8.946.733,47	¢13.448.628,58
Gasto indirectos	¢1.030.000,00	¢1.030.000,00	¢1.030.000,00
Utilidad de operación	¢2.809.368,18	¢7.916.733,47	¢12.418.628,58

Fuente: elaboración propia del autor

Se observa que, conforme fue pasando el tiempo, la utilidad operativa fue creciendo, lo que indica que es un negocio rentable, sin embargo, en mucho depende en mantener los gastos indirectos estables, así como los costos directos de un evento.

Adicional, la empresa debe tomar en consideración la importancia del ingreso por patrocinio, esto debido a que sin este el resultado operativo para los 2 primeros eventos, apenas habría cubierto los costos y gastos.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones finales del proyecto

Conclusiones

Los eventos deportivos se están constituyendo en un negocio en crecimiento. Debido a esto la empresa Unlimited Productions Costa Rica S.A., se ha visto en la necesidad de implementar herramientas financieras que le permitan mejorar la planificación de los eventos y controlar el capital de trabajo.

Como parte las nuevas herramientas, se encuentra el desarrollo e implementación del sistema de planificación y presupuestación diseñado en este trabajo, con el fin de brindar el apoyo a la gerencia para controlar adecuadamente cada uno de los rubros que se necesitan para llevar a cabo un evento de triatlón.

Este trabajo ofrece a la Gerencia una forma estructurada de solucionar problemas operativos, disminuyendo la dependencia de criterio experto, lo que permite además ajustar y tomar decisiones a tiempo para mejorar los resultados operativos de la empresa.

De la misma manera el proyecto permite mejorar la gestión de operaciones al brindar una herramienta que guía y facilita la planificación financiera, ejecución y control del servicio. Asimismo, brinda información útil y actualizada para la toma de decisiones y la asignación de recursos, logrando así un aumento en la efectividad.

La herramienta también permite proyectar el riesgo de falta de liquidez debido a que presenta el panorama bajo el cual la empresa debe definir cómo aumentar los ingresos o disminuir su costo fijo, variable y gastos indirectos.

Es importante, que se implemente un proceso integrado entre todos los miembros para la elaboración del presupuesto y que haya una comunicación fluida, puesto que la definición de estrategias dependerá en gran medida de esto.

El realismo con el que se hagan las estimaciones de participantes, que depende de la estrategia de mercadeo costos y gastos es vital para una correcta planificación y

presupuestación, por lo tanto se requiere recabar todos los datos y hechos disponibles para ajustar la herramienta y no equivocarse el rumbo.

Un correcto sistema de planificación y presupuestación se da cuando se revisa y ajusta continuamente, en especial ante los cambios en el entorno, por lo tanto, el proceso llevado a cabo por la empresa debe ser dinámico y flexible. Se deben analizar profundamente las causas de las variaciones para juzgar correctamente la eficiencia de la gestión.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia desarrollar e implementar un proceso de revisión de variaciones posterior a la ejecución de cada evento, de manera que pueda ajustarse la herramienta y ver la razonabilidad del presupuesto planificado.

Con el propósito de facilitar la puesta en marcha de la herramienta, se debe dar a conocer a todo el personal. De este modo se procura el involucramiento de todos los participantes y se asegura que los beneficios obtenidos por el mismo sean sostenibles en el tiempo.

Es necesario igualmente que la empresa revise y optimice sus costos de operación esto para mejorar la rentabilidad obtenida, para esto se recomienda la implementación de estrategias operativas que ayuden a eficientizar el uso de los recursos.

Bibliografía

Libros

- Horngren, Foster y Datar. (2002). *Contabilidad de costos*. (Décima edición). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. (Tercera edición). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. (Primera edición). México: Editorial Person Prentice Hall.
- Amat y Soldevilla. (2010). *Contabilidad y gestión de costes*. (Sexta edición).
- Ayora Pérez, Daniel y García Sánchez, Eduardo. (2004). *Organización de eventos deportivos*. (Primera edición). España: Publicación Barcelona.

Tesis

- Arata, I. (2006). *Propuesta de un sistema de planeamiento y presupuestación financiera para Pastas Frescas Rapallo*. Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Sibaja, W. (2008). *Evaluación y optimización del sistema de presupuestación y control de gestión de CRAT en Intel de Costa Rica*. Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Tenorio, E. (2007). *Elaboración de un sistema de presupuesto anual para la empresa MC Logística, S.A.* Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Sitios de internet

- Federación Costarricense de Triatlón. <http://www.feutri.org/>