

II CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS  
I CONGRESO NACIONAL DE CONTABILIDAD DE GESTION  
ASUNCION, PARAGUAY  
11, 12 y 13 de Septiembre de 1991

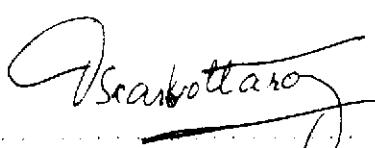
TITULO: LA CONTABILIDAD DE GESTION Y UNA APLICACION SECTORIAL.  
CLUBES DEPORTIVOS.

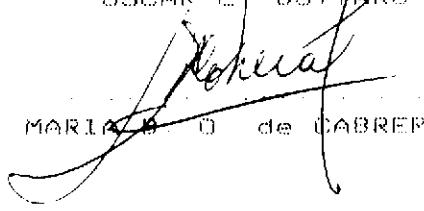
AREA: IT

TEMA: COSTOS E INGRESOS EN UN CLUB DEPORTIVO.

AUTORES: Dr. OSCAR E. BOTTAZO  
Cra. MARIA BEATRIZ ORTIGOZA de CABRERA

PAIS: REPUBLICA ARGENTINA.

  
OSCAR E. BOTTAZO

  
MARIA BEATRIZ ORTIGOZA de CABRERA

## INTRODUCCION

La finalidad de lucro a que apuntan las organizaciones, si bien constituye un fin en sí misma, es además un medio que permite a sus propietarios la concreción de otros fines.

Cuando se dice que una organización persigue fines de lucro, se quiere significar que sus responsables a través de ese medio indirecto (lucro) tratan de satisfacer sus necesidades. En este caso, siempre uno de los objetivos de la organización es la obtención de una ganancia, que al ser retirada servirá de medio para satisfacer necesidades de cada uno de los propietarios. Estas necesidades son exclusivas de cada uno de los asociados y pueden ser totalmente distintas entre ellas.

En cambio, cuando se dice que una organización no persigue fines de lucro, se hace referencia a aquel tipo de organizaciones donde no existen retiros de fondos originados en la actividad para satisfacciones exclusivas de cada uno de los socios, sino que la mera actividad de la organización, cumpliendo los objetivos que dieron lugar a su creación, satisface las necesidades de los mismos. No existe aquí el lucro como elemento intermediario para satisfacer necesidades. El objetivo o fin de la organización es la satisfacción directa de necesidades de sus componentes, mediante la prestación de servicios, el incremento de la oferta o mejoras en su calidad.

En el primer tipo de organización mencionado, los fines o objetivos de la organización son los de obtener recursos (lucro) que cada uno de sus miembros aplicará a su libre albedrío para satisfacer necesidades que pueden no tener nada que ver con el campo de actividad de la organización. En el segundo tipo de organización, las necesidades son satisfechas en el propio campo de actividad de la organización.

En ambos tipos de organizaciones es necesario una racional utilización de los recursos. En las que persiguen lucro, con el fin de que los ingresos superen a los costos y permitan de esta manera el retiro de ganancias para que cada uno de los asociados lleve el destino que estime conveniente.

En las que el objetivo primero no es la obtención del lucro, solo es necesario que existan recursos para igualar los costos en que es menester incurrir para que la mera actividad de la organización satisfaga directamente necesidades de sus componentes.

En estas líneas aparecen organizaciones tales como hospitales, bibliotecas, clubes deportivos o recreativos, etc., que pretenden con su actividad satisfacer directamente las necesidades de sus asociados o beneficiarios. Resulta obvio que para lograr los fines perseguidos (generalmente servicios) se necesita solicitar recursos, y de su eficiente aplicación dependerá la bondad de los resultados obtenidos. Pero para aplicar recursos es preciso obtenerlos. La obtención y aplicación de recursos mediante una eficaz administración se traducirá en la mejor manera de lograr los fines organizacionales, que coinciden con la satisfacción de las necesidades y expectativas individuales de los socios componentes.

La bibliografía ha puesto énfasis en la aplicación del instrumental administrativo en empresas que persiguen lucro.

Mediante este trabajo intentamos realizar algún aporte proponiendo la utilización de un modelo de administración para una entidad cuyos fines apunten al bienestar comunitario, y hemos centrado nuestra atención en un club deportivo, cuyos fines según los estatutos son: a) Fomentar los ejercicios físicos y deportes en general entre sus asociados, b) Auspiciar toda manifestación cultural y artística, c) Estrechar los vínculos de unión y confraternidad entre sus socios y familiares.

## EL ADMINISTRADOR

Un hombre que sabe mucho de administración, Peter Drucker (1), sostiene que "...Toda tarea importante de una sociedad desarrollada debe ser forzosamente cumplida por medio de una institución organizada, que requiere conducción gerencial". De estas palabras se puede inferir fácilmente que no reserva la actividad gerencial solo a las entidades con fines de lucro, sino que su ámbito de incumbencia involucra a todo tipo de organizaciones, incluyendo obviamente a nuestro objeto de aplicación elegido: el club deportivo.

Los objetivos de nuestro club están explicitados en los estatutos. Apuntando al cumplimiento de los mismos, la Dirección identificará y seleccionará una secuencia de metas o subobjetivos que sean conducentes a los objetivos finales.

Estas metas o subobjetivos se representan por los resultados esperados, y es precisamente el administrador quien deberá implementar las técnicas y movilizar las energías de la organización para el cumplimiento de estos fines.

Todo esto es así por cuanto se supone que siempre existen recursos escasos como para poder concretar de una vez todos los propósitos. Por otra parte, aunque se hubieran satisfecho los fines que originaron la creación de la organización, por ser ésta de naturaleza dinámica, su propia actividad generará otras necesidades que serán cubiertas mediante la fijación de nuevos objetivos y el esfuerzo correspondiente para alcanzarlos.

Es por todo esto que el buen administrador, en primer lugar, deberá estar comprometido del funcionamiento integral de la organización, con vistas a lograr una eficiente obtención y aplicación de los recursos humanos y materiales para alcanzar secuencialmente cada una de las metas que sean propuestas. Es necesario que identifiquen perfectamente cada sector de la institución, "dónde" se generan ingresos y costos, y "cómo" y "cuando" los mismos se generan.

En el caso de nuestro club, podemos en un momento preguntemos: ¿Qué preocupa a su administrador? Es evidente que los objetivos de esta entidad fueron al inicio, sobre todo, una expresión de deseos a ser alcanzados en un largo horizonte de planeamiento. Para su concreción fue necesario el establecimiento de un orden de prioridades que constituyeron una cadena de medios a fines. Cada uno de los distintos subobjetivos se lograron mediante el cumplimiento de obras o servicios que tendieron a brindar la satisfacción buscada en ese aspecto.

¿Cómo administrar ahora estos servicios que se están prestando a los asociados?; ¿Cómo hacer frente al crecimiento, con nuevas actividades o ampliaciones de las ahora existentes?

(1) DRUCKER, Peter: "La gerencia en tiempos difíciles" edit. El Ateneo, Bs. As., 1985.

## QUE NECESITA EL ADMINISTRADOR PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES?

Es indudable que tanto para continuar prestando los servicios actuales como para encarar nuevas actividades es imprescindible, en primer lugar, contar con los recursos necesarios.

Al ser los recursos escasos es preciso tener una adecuada información que permita localizar las probables fuentes de ingreso y que posibilite además lograr un atinado uso de los recursos así obtenidos.

Las entidades deportivas tienen ingresos de muy diferente origen; por ello es factible hacer una gran variedad de clasificaciones. Sin embargo, a los fines de la administración coherente de esos recursos, consideramos como indispensable clasificarlos según la fuente de ingresos sea de carácter ordinario o extraordinario.

Los ingresos ordinarios son todos aquellos previstos para el funcionamiento deseado de un período, que tienen una cierta frecuencia y provienen de las actividades habituales de la institución. En estos recursos hay algunos de más fácil previsibilidad que otros, tal sería el cálculo de los recursos por cuotas sociales, o aranceles que se cobran a las distintas actividades, y otros recursos cuya recaudación es incierta y que depende de la demanda, tal sería el caso del alquiler de las diversas instalaciones, o las publicidades que pueden obtenerse.

Los ingresos extraordinarios son aquellos de carácter excepcional, y cuyo origen está generalmente relacionado con la existencia de una necesidad específica a satisfacer, siendo las autoridades o un grupo de asociados interesados los que proponen ideas para obtener tales recursos. Ejemplos de estos ingresos serían recursos obtenidos por donaciones, rifas, espectáculos, reuniones, etc.

Así como se han clasificado los ingresos, es conveniente también separar a los egresos en ordinarios y extraordinarios.

Egresos ordinarios son aquellos derivados del funcionamiento normal y repetitivo de la institución en general y de las actividades en particular. Por ejemplo, los sueldos administrativos, sueldos de profesores de las diversas actividades, mantenimiento de instalaciones, pago de servicios, etc.

Los egresos extraordinarios son los originados para fines específicos y no contemplados en los recursos ordinarios o normales. Provienen de una decisión ex ante, y por lo general en forma previa se han establecido los fondos extraordinarios para solventarlos. Por ejemplo la construcción y/o mejoramiento de instalaciones.

Resumiendo lo expuesto, se puede decir que el sistema administrativo adecuado debería proporcionar la siguiente información:

### ORDINARIOS

#### INGRESOS

Generación de recursos  
(dónde, cuánto, cómo y cuándo)

#### EGRESOS

Aplicación de recursos  
(dónde, cuánto, cómo, cuándo)

### EXTRAORDINARIOS

## CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION REQUERIDA

El crecimiento global de una institución es el resultado de la aplicación de políticas relacionadas con cada una de las actividades que el club desarrolla.

Para una administración eficiente aparece como necesario el conocimiento de la situación de cada centro de actividad, que desde el punto de vista administrativo se analiza como centro de ingresos/egresos. Es por ello que los ingresos y los egresos, tanto ordinarios como extraordinarios, se deben imputar al hacer las registraciones en cuentas específicas de cada uno de estos centros.

Al realizar el relevamiento de los centros de ingresos/egresos en una entidad deportiva, nos encontramos con algunos referidos actividades específicas (basquet, paddle, natación, atc.). Y otros centros de carácter general como administración central. Independientemente de cualquier distribución que pueda hacerse de los centros generales nos interesa conocer los ingresos y egresos específicos de cada centro de actividad.

Los clubes como el de nuestro ejemplo presentan una característica que los diferencia de gran parte de los restantes emprendimientos. No tienen un único ciclo de gestión, sino que cada una de sus actividades tienen su propio ciclo, que puede o no coincidir con la amplitud temporal del ejercicio económico. Así por ejemplo:  
 Basquet menor inicia actividades en marzo finaliza en diciembre  
 Basquet femenino inicia actividades en septiembre finaliza en diciembre  
 Pileta inicia actividades en diciembre finaliza en marzo  
 Recreo inicia actividades en diciembre finaliza en febrero.

La información sobre el resultado de cada una de estas actividades debe referirse al ciclo de gestión correspondiente y los egresos originados por la misma deben ser comparados y saldados con los ingresos obtenidos en el mismo ciclo de gestión.

Esto permite hacer un análisis de la performance de las diferentes actividades inmediatamente después de finalizado el ciclo de gestión, con el amplio detalle de la conformación de los egresos y los ingresos. La diferencia entre ellos, luego de saldar las respectivas cuentas, figurará en una cuenta resumen que aparecerá en el cuadro de resultados de la institución a fin del ejercicio económico.

Cuando a la fecha de cierre del balance general, alguna actividad no hubiere completado su ciclo de gestión, los ingresos y los egresos registrados hasta esa fecha no debieran basarse al cuadro de resultados, sino mantenerse como débitos y créditos diferidos para el próximo ejercicio hasta que termine el ciclo de gestión de esa actividad. Recién en ese momento deberán cotejarse y saldarse contablemente para establecer el resultado de la actividad en análisis.

Al referirnos a cada centro de actividad, no lo hacemos pensando en la actividad en general (vg. basquet), sino que lo hacemos en el sentido de cada una de las subdivisiones que puedan originarse en esa actividad (escuela de basquet, basquet menor, basquet femenino, basquet de mayores, etc.) ya que los objetivos de cada una están fijados en determinada política de rentabilidad.

Obviamente, para un supuesto caso en que después de cerrada la información sobre el resultado de una actividad en un determinado ciclo de gestión, apareciera alguna operación que le correspondiere, se deberá consignar en el siguiente ciclo, pero perfectamente discriminado para no afectar la información de este.

## ANALISIS ADICIONALES

Resulta evidente que si pretendemos obtener mayores beneficios de la información, a la clasificación ya propuesta de ordinarios y extraordinarios debieran agregarse otras clasificaciones adicionales. Así, cuando se evalúa una determinada actividad, y frente a las políticas a seguir con la misma, puede resultar conveniente conocer cuales serían aquellos costos que desaparecerían en el caso de discontinuar el servicio, y cuales serían aquellos que permanecerían. No debemos olvidar que en el total de los costos volcados a una actividad existen aquellos que son propios de la actividad y otros que son prorrateados o distribuidos.

Entre los costos directos de la actividad habrá algunos que puedan evitarse en el caso de suprimirla y otros que se mantendrán. Sin embargo, aquellos costos que fueron asignados tales como servicios sueldos del personal de limpieza, mantenimiento, etc., resultaran inevitables ya que al discontinuar esa actividad serán soportados por las restantes. En el momento de tomar decisiones debemos tener muy en cuenta que, no necesariamente la eliminación de una actividad implica evitar sus costos; por lo expuesto consideramos de gran importancia crear alguna codificación que permita agrupar los costos en evitables y no evitables, puesto que, facilitará cualquier análisis sectorial que pretenda realizarse.

Así, se pueden ir incorporando todas aquellas clasificaciones que se deseen mediante las codificaciones correspondientes, de acuerdo a las necesidades de información que tengan quienes deben decidir.

## POLITICAS REFERIDAS A COSTOS E INGRESOS DE CADA ACTIVIDAD

La diferencia entre ingresos y costos de cada actividad, o en otras palabras, el superávit o déficit operativo, deberá responder a políticas previamente definidas por la Dirección a aplicar en el corto, mediano y largo plazo.

Es evidente que la Administración debe estar subordinada a decisiones políticas. Así por ejemplo puede interesar habilitar una sala de entretenimientos para la tercera edad - calculando que los posibles ingresos sean ínfimos con respecto a los costos operativos -, siempre que otra actividad arroje suficiente superávit para subsidiarla, o sea subsidiada por ingresos generales.

En otros casos se puede impulsar una actividad con la expectativa que una vez habilitada - sus ingresos cubran sus costos o eventualmente los superen.

Por lo general, no se pretende un equilibrio en todas y cada una de las actividades, sino un equilibrio general que responda a las políticas que previamente se han definido.

## UNIDAD DE MEDIDA

Aparece como necesario, ya que hemos hablado de ingresos y costos, referirnos a la unidad de medida idónea para cuantificarlos. Dado el proceso inflacionario que en forma permanentemente ha degradado el poder adquisitivo de nuestra moneda, y conocidos los problemas del uso de la misma para medir hechos económicos, debemos buscar alguna unidad de medida que sea representativa y que tenga además la estabilidad necesaria para cuantificar y comparar ingresos y costos. En nuestra institución en particular se ha tomado como unidad de medida al dólar que satisface las condiciones exigidas, ya que las principales actividades del Club se contratan en esa moneda, y por lo tanto de en todo momento una idea clara y constante de la situación.

## PROPIUESTA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

---

Como ya hemos expresado, se ha dividido al club en sectores donde se generen ingresos y egresos, respondiendo a una clasificación denominada "por actividades".

Número	Actividades
1	Atletismo
2	Basquet Liga
3	Basquet Menor
4	Escuela de Basquet
5	Escuela de Volev
6	Fútbol
7	Full Contact
8	Gimnasia Damas
9	Gimnasia Deportiva
10	Gimnasia Niños
11	Gimnasia Adultos
12	Pesas
13	Instituto
14	Judo
15	Karate
16	Paddle
17	Pádel
18	Teléfono Público
19	Veteranos
20	Volev
21	Yoga
22	Recreo
23	Natación
24	Tenis de Mesa
25	Pádel
26	Revisión Médica
27	Handbol
28	Estadio
29	Gimnasio uno
30	Gimnasio dos
31	Parque de Atletismo
32	Confitería
33	Obras uno
34	Administración Central
35	Obras dos
36	Patin
37	Escuela de Fútbol
38	Papa Fútbol

Además, se han identificado los conceptos que puedan originar ingresos/egresos o costos/beneficios, de acuerdo al siguiente esquema:

Número	Conceptos
1	Cobranza de cuota social
2	Aranceles
3	Recaudaciones
4	Donaciones
5	Alquileres
6	Publicidad
7	Derecho de radio, T.V., y otros
8	Rifas
9	Ventas de plateas
10	Banco
11	Préstamos
12	Pases
13	Venta ambulante
14	Otros ingresos
15	Sueldos y cargas sociales
16	Gastos generales
17	Planillas y jueces
18	Pago Asociación
19	Sueldos profesores, entren. y cuid.
20	Deudas
21	Créditos
22	Amortizaciones
23	Comisiones
24	Pasajes colectivos
25	Servicios públicos
26	Comidas locales
27	Transporte
28	Gastos hotel y comidas
29	Materiales de construcción
30	Materiales eléctricos, plomería y otros
31	Artículos de limpieza
32	Primas
33	Trofeos
34	Remedios y gastos médicos
35	Compra y arreglo de balones
36	Fichaje de jugadores
37	Papelería y fotocopias
38	Servicios de terceros
39	Alquileres departamentos
40	Viáticos
41	Bienes de uso
42	Gastos viaje dirigentes
43	Otros egresos
44	Horas extras
45	Asociación de Clubes
46	Elementos deportivos

Con el objeto de facilitar la identificación de los conceptos como ingresos/egresos o bien como costo/beneficio deberá agregarse un subdígito adicional según se indica a continuación:

- Subdígito: 1.- Imputa a ingresos/egresos y a costo/beneficio  
 2.- Imputa ingreso/egreso  
 3.- Imputa costo/beneficio  
 4.- No imputa

Para procesar la información adecuadamente, en el informe diario de operaciones del Club se harán las codificaciones correspondientes.

Por ejemplo: En una planilla de caja se procederá de la siguiente manera:

INGRESOS		EGRESOS	
Cobranzas cuota social	1:1.34	xxxx	Sueldos prof. ent. v cuid
Aranceles			Gimnasia damas 19:1.8 xxxx
Basquet menor	2:1.3	xxxx	Judo 19:1.14 xxxx
Gimnasia damas	2:1.8	xxxx	Teléfono
Recaudaciones			Basquet liga 25:1.2 xxxx
Paddle	3:1.16	xxxx	Basquet menor 25:1.3 xxxx
Paleta	3:1.17	xxxx	Adm. central 25:1.34 xxxx
Publicidad			Sueldos
Basquet liga	6:1.2	xxxx	Adm. central 15:1.34 xxxx
Donaciones			Limpieza y mant.
Basquet menor	4:1.3	xxxx	Basquet liga 15:1.2 xxxx
			Basquet menor 15:1.3 xxxx
			Esc. basquet 15:1.4 xxxx
			Mat. de const. 29:2.33 xxxx

Puede observarse en el modelo presentado que, el primer dígito corresponde al concepto, el subdígito a su identificación como ingreso/egreso o costo/beneficio, y el segundo dígito a la actividad que lo genera.

Así, 2:1.3 son: Aranceles, imputables a ingresos/egresos v costo/beneficio, originados en la actividad basquet menor. El codificar así los datos permitirá diferentes agrupamientos, ya sea por conceptos o por actividades.

Se deseáramos conocer además si los ingresos/egresos son de carácter ordinario o extraordinario, agregaremos un tercer dígito.

Tercer dígito: 1.- ingresos/egresos ordinarios

2.- ingresos/egresos extraordinarios

La codificación se modificaría de la forma que se indica:

INGRESOS		EGRESOS	
Cobranzas cuota social	1:1.34.1	xxxx	Sueldos Prof. Ent. y Cuid
			Gimnasia damas 19:1.8.1 xxxx
Donaciones			Mater. construc. 29:2.33.2 xxxx
Basquet menor	4:1.3.2	xxxx	

Cualquier información que se pretenda puede obtenerse simplemente agregando el dígito que represente a la misma. Así, si queremos separar los costos en evitables v no evitables, utilizaremos un cuarto dígito.

Cuarto dígito: 1.- Costos evitables

2.- Costos no evitables

Por ejemplo, al liquidar el sueldo de la profesora de gimnasia se hará la siguiente codificación: 19:1.8.1.1, ya que el sueldo de la profesora dejaría de pagarse en el caso de discontinuar esa actividad, sin embargo, la codificación del sueldo del personal de limpieza v mantenimiento asignado a Gimnasia Damas sería 15:1.8.1.2, puesto que, al suspender la actividad estos costos que fueron recibidos por errata deberán ser soportados por las demás actividades.

Una vez que se hayan implementado las codificaciones deseadas pueden obtenerse diferentes procesamientos. A título de ejemplo mostramos distintos modos de solicitar la información.

- a) Ingresos/egresos
- 1.-Por conceptos
  - a) Ingresos/egresos
  - b) Costo/beneficio
- 2.-Por actividades
  - a) Ingresos/egresos
  - b) Costo/beneficio
- 3.-Ingresos/egresos por su condición de ordinario o extraordinario
  - a) Por conceptos
  - b) Por actividades
- 4.-Beneficio/costo por su condición de evitable o inevitable

#### DESARROLLO PARCIAL DEL CASO PROPUESTO

Para facilitar la comprensión mostramos a continuación un período mensual en forma comparativa de a) ingresos/egresos, b) costos/beneficios, agrupados por conceptos

## a) Ingresos/egresos

Saldo anterior .....	24,347,838	b) Costo/beneficio
Ingresos .....	.....	.....

## 1 Cobranzas cuota social

34. Administración central	43,497,840	43,497,840
2 Aranceles	.....	.....
1 Atletismo	191,000	191,000
3 Basquet honor	2,604,000	2,604,000
4 Escuela de Basquet	1,530,000	1,530,000
5 Escuela de Volev	1,61,000	1,61,000
6 Gimnasia Damas	126,000	126,000
9 Gimnasia Deportiva	1,913,000	1,913,000
10 Gimnasia Niñas	112,000	112,000
11 Gimnasia Adultos	35,000	35,000
12 Pesas	70,000	70,000
13 Taekwondo	7,995,000	7,995,000
14 Judo	266,000	266,000
15 Karate	800,000	800,000
19 Veteranos	70,000	70,000
20 Volev	868,000	868,000
21 Yoga	231,000	231,000
22 Recreo	950,000	950,000
26 Revisión médica	80,000	80,000
35 Paitón	1,247,000	1,247,000
37 Escuela de fútbol	1,394,000	20,540,000
9 Recreaciones	.....	20,540,000
16 Paddle	5,900,500	5,900,500
17 Palets	907,050	907,050
18 T.E. Público	352,000	7,059,350
4 Iporaciones	.....	7,059,350
36 Patín	1,610,000	1,610,000
5 Alquileres	.....	1,610,000
6 Fogueo	400,000	400,000
28 Estadio	5,228,000	5,228,000
32 Confitería	6,306,494	11,934,494
6 Publicidad	.....	11,934,494
2 Basquet liga	540,000	540,000
9 Venta de plantas	.....	540,000
2 Basquet liga	4,003,096	4,003,096
9 Rifa	.....	4,003,096
36 Patín	1,800,000	1,800,000
14 Prestamo	.....	1,800,000
2 Basquet liga	3,970,000	3,970,000
36 Patín	1,633,475	5,608,175
	101,598,155	95,939,980

## LITERATURE

18	State of California v. Standard Oil Co.	9. 1833, 921
24	Technician's Association v. Standard	2. 607, 489
2	Bastard Litigation	3. 623, 696
3	Private Person	2. 142, 914
13	Forest Lumber	5. 34, 194
22	Manufacture	6. 18, 769
4	Excluded from Exemption	6. 14, 266
5	Excluded from Definition	1. 622, 569
9	Character of Denver Tax on Passenger	3. 24, 432
17	Volvo	6335, 737
14	Jiamondite Manufacturing	3. 21, 437
19	Defendant	3521, 427
27	Defendant	442, 445
36	Passenger	702, 162
16	Passenger	447, 914
17	Passenger	142, 300
32	Manufacture	707, 161
10	Companies Not Proper Vehicles	707, 164
24	Yacht	723, 592
6	Fogon	226, 400
7	Child Passenger	305, 545
14	Child	305, 545
15	Passenger	305, 547
16	Bastard	305, 549
22	Bastard Litigation	305, 549
16	Passenger	5, 000
34	Provisions of Article I, Sec. 1	134, 000
36	Provisions of Article I, Sec. 1	2, 45, 760
37	Exclusion of Passengers	2, 40, 000
47	Plaintiff Passengers	95, 674, 146
3	Bastard Plaintiff	4, 152, 000
18	Plaintiff Passengers	4, 152, 000
4	Attendant	50, 000
20	Passenger	250, 000
12	Manufacture, Transportation Passenger	4, 152, 000
3	Passenger Passerby	6, 14, 266
4	Manufacture, Transportation Passenger	226, 194
5	Manufacture, Transportation Passenger	1, 622, 466
2	Manufacture, Transportation Passenger	360, 000
9	Manufacture, Transportation Passenger	1, 622, 466
10	Manufacture, Transportation Passenger	360, 000
11	Manufacture, Transportation Passenger	1, 622, 466

14	Judo	142,000
15	Karate	123,000
16	Paddling	2,319,310
20	Voley	1,125,000
21	Yoga	100,000
36	Patin	621,000
37	Escuela de Fútbol	1,500,000
22	Moratorias	12,135,370
23	Comisiones	.....
34	Administración Central	1 996,294 1 996,294
24	Passos colectivo	5 , 148 , 320
3	Basquet Menor	639,400
25	Servicios dubitados	.....
2	Basquet Liga	1 , 182 , 098
18	Teléfono Público	507,295
32	Confiterías	3 , 700 , 871
34	Administración Central	2 141 , 423 7 534 , 692
32	Primavas	.....
2	Basquet Liga	7 , 235 , 850 7 235 , 850
27	Transporte	.....
37	Escuela de Fútbol	1 , 280 , 000 1 , 280 , 000
28	Gastos de Hotel y Comidas	.....
1	Atletismo	1 , 192 , 000
2	Basquet Liga	372,000 1 , 564 , 000
29	Pasterales de Construcción	.....
2	Basquet Ligas	1 , 087 , 300
33	Obras Entradas	4 , 932 , 499
36	Patin	601 , 431 6 , 621 , 220
30	Pasterales eléctricos y etc.	.....
2	Basquet Liga	247 , 244
34	Administración Central	626 , 892 844 , 136
34	Remedios y gastos médicos	.....
2	Basquet Liga	1 , 227 , 750 1 , 227 , 750
35	Compra o arrendo de terrenos	.....
3	Basquet Menor	220,000 220,000
37	Papelería y fotocopias	539 , 000
2	Basquet Liga	496 , 700 496 , 700
34	Administración Central	.....
33	Servicios de terceros	.....
2	Basquet Ligas	714 , 900
23	Estadio	1 , 200 , 000
31	Parques de Atletismo	300,000
32	Confiterías	90,000
39	Obras	2 , 500 , 000
34	Administración Central	2 , 370 , 000 5 , 374 , 900

4.4 Horas Extras		
6 Fútbol	354.400	
16 Paddle	348.267	
28 Estadio	284.000	
34 Administración Central	2.178.700	3.165.367
45 Asociación de Clubes		
2 Basquet Liga	1.530.573	1.530.573
22 Autorizaciones / Administración Central		
34 Basquet Liga	30.000	
2 Basquet Menor	255.000	
3 Instituto	418.000	
28 Estadio	340.000	
4 Escuela de Basquet	85.000	
5 Escuela de Voley	28.000	
9 Gimnasia Deportiva	56.000	
12 Pesas	18.000	
20 Voley	50.000	
11 Gimnasia Adultos	18.000	
19 Veteranos	18.000	
27 Handbol	27.000	
36 Patín	40.000	
16 Paddle	50.000	
17 Paleta	60.000	
6 Fútbol	9.000	
8 Gimnasia Damas	6.000	
10 Gimnasia Difusión	6.000	
24 Yoga	6.000	
7 Full Contact	4.000	
14 Judo	4.000	
15 Karate	4.000	
TOTAL	94.724.089	
Saldo Final	31.221.905	30.970.406

que se ha visto lo acontecido en  
el desarrollo de la actividad PATIN,  
en sus beneficios.

ESTIMACIONES DE LOS BENEFICIOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	1,247,000
Capital de explotación	1,610,000
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS COSTOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	407,162
Capital de explotación	3,798,038
Total	4,357,000

En la tabla anterior se han agrupado los costos y los beneficios.

ESTIMACIONES DE LOS COSTOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	407,162
Capital de explotación	3,798,038
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS BENEFICIOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	1,247,000
Capital de explotación	1,610,000
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS COSTOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	407,162
Capital de explotación	3,798,038
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS BENEFICIOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	1,247,000
Capital de explotación	1,610,000
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS COSTOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	407,162
Capital de explotación	3,798,038
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS BENEFICIOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	1,247,000
Capital de explotación	1,610,000
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS COSTOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	407,162
Capital de explotación	3,798,038
Total	4,357,000

ESTIMACIONES DE LOS BENEFICIOS	
Capital	500,000
Capital social	500,000
Capital de trabajo	1,247,000
Capital de explotación	1,610,000
Total	4,357,000

04-724,093

b) not activated

36 Part I

Ingresos Ordinarios			
2 Aranceles	1 247 . 000	1 247 . 000	
Ingresos Extraordinarios			
4 Donaciones	1 610 . 000		
8 Rifa	1 800 . 000		
11 Préstamos	1 638 . 175	5 048 . 175	
Total			6 295 . 175

#### **Figures of Ordination Axes**

19 Suel does not contain cellulose 62.1 ± 8.6  
 15 Suel does 26.2 ± 6.2 1.320 ± 0.62

## **Euros. Extracción de máquinas**

29 Mat de const 801-413 601-413  
Total 830,393

El primer dispositivo es una red de tubos fijados en la cubierta por condición de estabilidad y resistencia térmica, formando una superficie que tiene la función de aumentar el efecto de la convección en la parte exterior del sistema. Saemore tomó como medida la red de tubos fijados horizontalmente en la parte exterior del sistema.

366 Part I

Review Journals

2	Concurrent	1,000,000
4	Concurrent	1,000,000
8	Per Far	1,000,000

PRACTICAL HUMAN ENGINEERING

ISSN: Success Factors in Project Management: A Systematic Review 633

### Logistics - The Supply Chain

15. Second class members  
22. Committee

Elle est également utilisée pour déterminer la nature et l'origine des émissions dans les domaines de l'atmosphère et de l'environnement.

◎ 中国社会

— Snowdrifts	present	near zero	1000	300
— Snowdrifts	very slight		200	162
— Amorphous			60	600

Page 1 of 1

Si desechará una de las alternativas, la otra quedará de acuerdo con el criterio de los demás. Si se obtiene una sola alternativa, ésta será la que se manifestará en las "P.D." que correspondan a las condiciones de desarrollo y crecimiento. Se presentarán en la medida que se produzca el desarrollo de las alternativas y se adopten las más apropiadas.

#### 第二章 水稻的栽培

$$\Phi_{\mu\nu} \mathbf{r}_{\perp} = \frac{1}{2} \epsilon_{\mu\nu\lambda} \mathbf{e}_\lambda$$

## Dynamic constraints

Systematic	707	1652
Augmentative	46	100

Como podemos observar, a pesar de la pérdida actual sería conveniente mantener la actividad, ya que en caso de discontinuarla, la pérdida se incrementaría puesto que, los costos prorrataeados que eran absorbidos por los aranceles deberán ser cubiertos por las actividades restantes.

Es válido mencionar que los procesamientos se pueden obtener en el rango de tiempo deseado, hasta la finalización del ciclo de gestión de la actividad.