

ANEXO
MÓDULO FORMATIVO 1
DOCUMENTACIÓN Y TABLAS DE LA PRÁCTICA Nº1 UF1
LISTA DE RATIOS FINANCIEROS SIGNIFICATIVOS

| Familia de ratios | Ratio | Método de cálculo | Unidad |
|-------------------|--|--|--|
| Rentabilidad | ROA (Rentabilidad sobre activos). | ROA= Beneficio operativo (EBITDA) / Activos Totales Netos. | Mide el resultado operativo de la empresa en función de su tamaño. |
| Rentabilidad | ROA (Rentabilidad sobre fondos propios). | ROA= Beneficio Neto Final / Fondos Propios. | Mide el beneficio neto en función de las aportaciones de los accionistas. |
| Rentabilidad | Margen. | Beneficio / Ventas. | Dato calculado en el análisis horizontal. Sirve para analizar los beneficios (operativo, ordinario, extraordinario, total) en función de las ventas. |
| Liquidez | Ratio de liquidez. | Activo circulante / Pasivo circulante. | Mide la capacidad de atender los pagos a corto plazo. |
| Liquidez | Ratio de disponibilidad inmediata. | Tesorería / Pasivo circulante. | Capacidad de atender a los pagos con el dinero en caja disponible. |
| Solvencia | Ratio de apalancamiento. | Deuda / Fondos propios. | Mide el nivel de endeudamiento de la empresa y su capacidad para devolverla. |
| Solvencia | Ratio de endurecimiento a corto plazo. | Deuda a corto plazo / Total deuda. | Mide La porción de deuda que exige un pago inminente (en los próximos meses). |
| Solvencia | Cobertura de la caja financiera. | Beneficios antes de intereses y después de impuestos / Gastos financieros. | Mide la capacidad para atender los gastos financieros en función de los beneficios actuales. |
| Eficiencia | Rotación de ventas. | Ventas / Activos. | Mide la capacidad de ventas de la empresa según su tamaño. |
| Eficiencia | Período medio de pago a clientes. | Saldo de clientes / Ventas diarias. | Mide la eficiencia en el cobro (cuanto menor sea el plazo, menos demoran el pago nuestros clientes). |
| Eficiencia | Período medio de pago a proveedores. | Saldo de proveedores / Compras diarias. | Mide la eficiencia en el pago. |
| Mercado | PER (Price Earning Ratio). | Valor de los fondos propios / Beneficios. | Es un ratio muy útil para hacer estimaciones aproximadas de valor de empresa ("La empresa Y vale cinco veces su beneficio frente a la empresa X que vale tres veces su beneficio" La empresa Y es más atractiva para el mercado. |

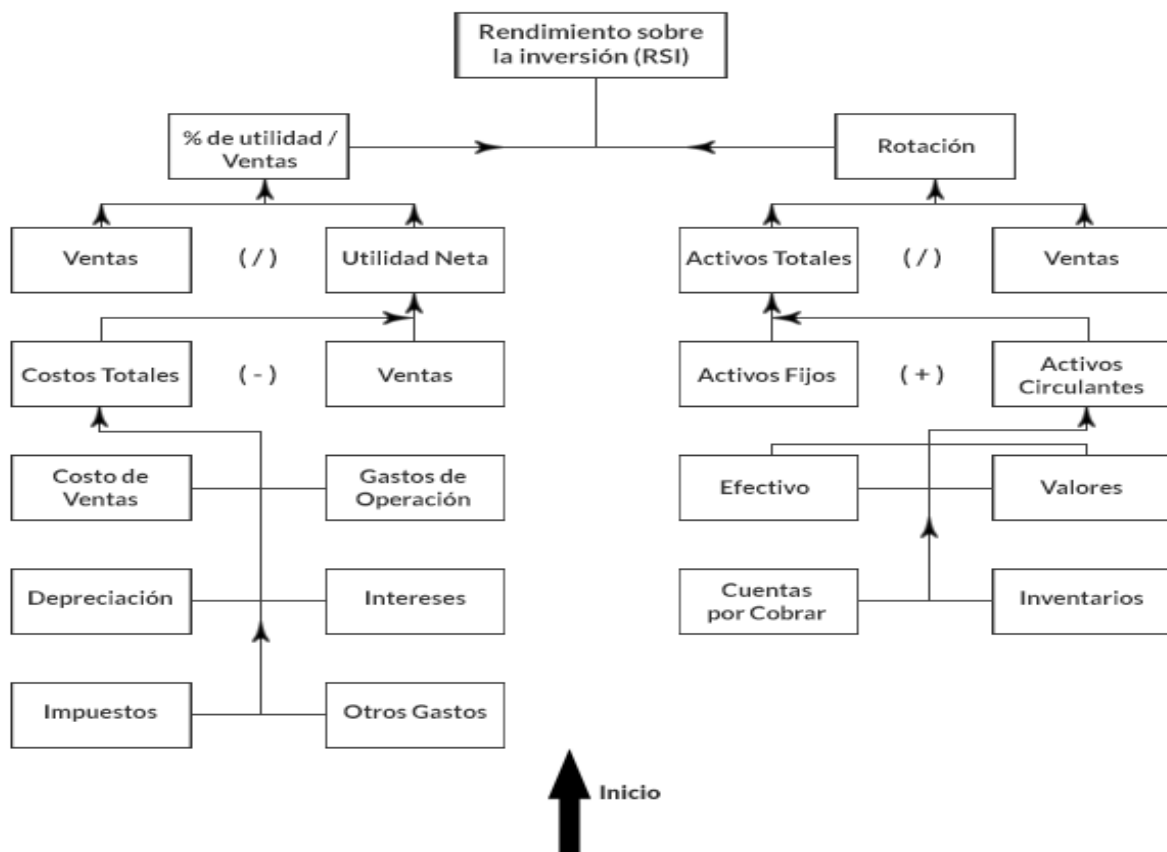


RATIOS PERSONALIZADOS, POR SECTOR, ETC.

Los ratios anteriores son los más comunes que aplican a todas las empresas, pero durante el análisis se pueden definir ratios que sean significativos para una empresa o un sector en concreto. Se incluyen los siguientes ejemplos.

- Para una empresa de venta online: valor de ventas on line / número de visitas a la Web.
- Para una superficie comercial: ventas / superficie en m².
- Para una compañía de servicios (gas, electricidad, etc...): gasto medio por cliente (ingresos / total clientes).

INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS – ÁRBOL DE DUPONT
Ejemplo teórico.



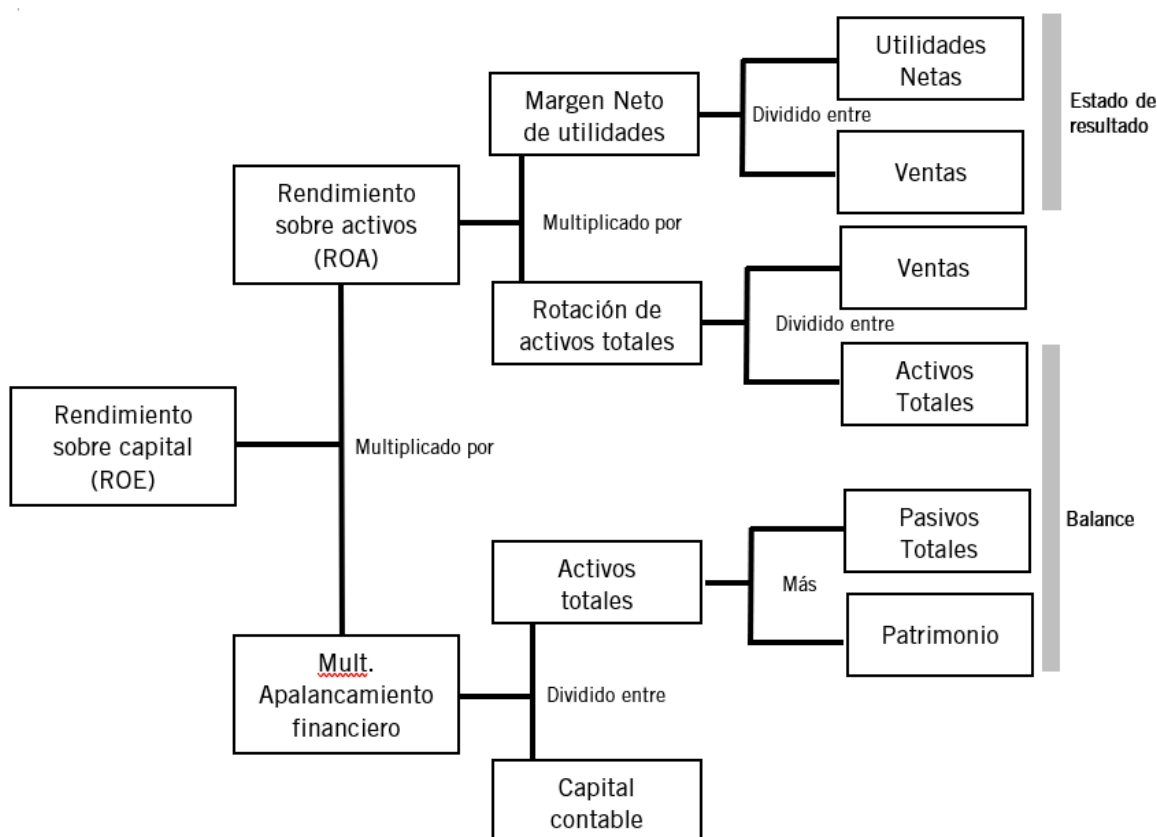


Tabla 1. Aplicación de la fórmula Du Pont (ROE)

| Razón | 31 DIC 17 | 31 DIC 18 | Variación |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Rentabilidad (ROE) | 21.03% | 11.99% | -42.98% |
| Integrada por: | | | |
| Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) | 7.78% | 4.97% | -36.11% |
| Multiplicador de Apalancamiento Financiero (MAF) | 2.70% | 2.41% | -10.74% |



Análisis Financiero

Se registra una disminución de 42.98 puntos porcentuales en el Retorno sobre el Patrimonio o inversión (ROE) al pasar de 21.03% al 11.99%. Esto obedece principalmente a la disminución del rendimiento sobre activos totales (ROA) 36.11% y a la disminución en el multiplicador de apalancamiento financiero MAF -10.74%).

Tabla 2. Análisis del Rendimiento sobre Activos

| Razón | 31 DIC 17 | 31 DIC 18 | Variación |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Rendimiento sobre activos (ROA) | 7.78% | 4.97% | -36.11% |
| Compuesto por: | | | |
| Margen de utilidad de operación | 11.03% | 6.85% | -37.89% |
| Rotación del Activo Total | 70.55% | 72.62% | 2.93% |

Análisis Financiero

La disminución del 36.11% en el Rendimiento sobre Activos obedece principalmente a la disminución en la utilidad del ejercicio en un 37.89% y paradójicamente existe un incremento en la rotación del activo total en un 2.93%. Aunque existe un incremento en la rotación del activo, la disminución en el margen de operación tiene mayor peso, por lo que incide directamente en el resultado negativo, todo ello obedece a la disminución en la utilidad del ejercicio, ya que incluso existe un aumento en las ventas, sin embargo también aumentaron los costos y gastos.

El Rendimiento Sobre Activos evalúa la eficiencia en la administración de la empresa para lograr el nivel de ventas con menos costos y gastos así como la utilidad obtenida, los activos de la empresa en inventarios, activos fijos, y del uso del efectivo. En este punto se identifican elementos fuertes y débiles para alcanzar el ROA.



Tabla 3. Análisis del Margen de Utilidad de Operación

| Razón | 31 DIC 17 | 31 DIC 18 | Variación |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Margen de utilidad de operación | 11.03% | 6.85% | -37.89% |
| Compuesto por: | | | |
| Utilidad Neta | 1,600 | 1,038 | -35.12% |
| Ventas Totales | 14,500 | 15,140 | 4.41% |

Análisis Financiero

El Margen de Utilidad de Operación mide el porcentaje de ganancia (utilidad) por cada peso vendido una vez que se descontaron los costos y gastos. Esta disminución obedece principalmente a la disminución en la utilidad en un 35.12%, no obstante que las ventas aumentaron un 4.41%, también aumentaron los costos y gastos en un importe mayor por lo que no estamos siendo muy eficientes en la manera de controlar y vigilar dichos insumos, como veremos enseguida en la siguiente tabla.

Tabla 4. Análisis de los costos y gastos con respecto de las ventas

| Razón | 31 DIC 17 | 31 DIC 18 | Variación |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | 14,500 | 15,140 | 4.41% |
| Costo de Ventas | 10,150 | 11,052 | 8.88% |
| Gastos de Venta | 1,200 | 1,350 | 12.50% |
| Gastos de Admón. ADMINISTRACIÓN | 1,100 | 1,350 | 22.72% |
| Intereses pagados | 450 | 350 | -22.22% |
| Utilidad Neta | 1,600 | 1,038 | -35.12% |



Análisis Financiero

Es importante tener el control sobre los insumos como son los inventarios que se venden y formar parte del costo de ventas, los gastos de venta y administración sin descuidar las ventas, por otro lado, se deben vigilar los presupuestos de ventas para efecto de comparar las cifras presupuestadas al inicio de cada periodo contra los resultados obtenidos en la realidad, para determinar y analizar las diferencias correspondientes.

Tabla 5. Análisis de la Rotación del Activo Total

| Razón | 31 DIC 17 | 31 DIC 18 | Variación |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Rotación del Activo Total | 70.55% | 72.62% | 2.93% |
| Compuesto por: | | | |
| Ventas Totales | 14,500 | 15,140 | 4.41% |
| Activos Totales | 20,550 | 20,848 | 1.45% |

Dentro de los activos totales están incluidos tanto los activos circulantes como las propiedades, planta y equipo que posee la empresa.

Tabla 6 Integración de los Activos Totales

| Razón | 31 DIC 17 | 31 DIC 18 | Variación |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Circulante | 10,050 | 10,698 | 6.44% |
| Propiedades, Planta y Equipo | 10,500 | 10,150 | -3.33% |
| Activo Total | 20,550 | 20,848 | 1.45% |

Tabla 7. Análisis de la Variación en el Multiplicador de Apalancamiento Financiero (MAF) 17

| Razón | 31 DIC 17 | 31 DIC 18 | Variación |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Multiplicador de Apalancamiento Financiero | 270.39% | 241.35% | -10.74 % |

Análisis Financiero

La rotación del activo total aumento en un 6.44% derivado del aumento en las ventas (4.41%) y de los activos totales que posee la empresa (1.45%), es importante cuidar esta razón financiera, ya que un aumento en los activos se debe traducir en un aumento en las ventas, de lo contrario estaríamos comprando activos fijos ociosos u ocupándolos en un nivel inferior a su productividad. Las inversiones en activos de larga duración muchas veces son adquiridas con financiamiento a largo plazo, modificando el Multiplicador de Apalancamiento Financiero (MAF) como se verá a continuación.

Se está empleando de manera propia el endeudamiento ya que incluso los pasivos representaron una disminución del 7.69% del 2013 con respecto al año anterior, lo cual revela que los recursos de terceros como son proveedores, bancos, acreedores se utilizan para impulsar a la empresa y generar utilidades.



CONCLUSIONES

La fórmula Du Pont plantea una serie de razones financieras muy importantes para medir la eficiencia de la empresa en áreas como son las ventas, al permitir mediante los pronósticos financieros vigilar y controlar que las mismas se vayan alcanzando conforme a los planes que se trazaron al inicio del año. Por otro lado permite evaluar con qué grado de control o eficiencia se están aplicando los costos y gastos para generar las ventas, ya que el hecho de vender mucho, no significa que se es más eficiente. Todos estos factores contribuyen de manera directa en la utilidad de la empresa.

DOCUMENTACIÓN Y TABLAS DE LA PRÁCTICA N°2 UF2

| Herramientas Tuper S.A. de C.V. | | | |
|---|-------------------|----------------------------------|-------------------|
| Balance General al 31 de Diciembre del 2018 | | | |
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo circulante | | Pasivo a corto plazo | |
| Efectivo o equivalente de efectivo | 15.640,00 | Cuentas por cobrar comerciales | 8.000,00 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 26.000,00 | Cuentas por pagar | 6.000,00 |
| Materias primas | 16.200,00 | Total a corto plazo | 14.000,00 |
| Productos terminados | 15.160,00 | TOTAL PASIVO | 14.000,00 |
| Total Activo Circulante | 73.000,00 | | |
| Activo Fijo | | PATRIMONIO | |
| Inmuebles Maquinaria y Equipo | 455.000,00 | Capital social | 400.000,00 |
| Depreciación acumulada | -60.000,00 | Resultados acumulados | 54.000,00 |
| Total Activo Fijo | 395.000,00 | TOTAL PATRIMONIO | 454.000,00 |
| TOTAL ACTIVO | 468.000,00 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 468.000,00 |

Esta empresa fabrica dos productos, estos son pinzas y martillos, en cuyo proceso productivo se emplean las materias primas A y B. El detalle de costos - ventas es el siguiente:

| Datos Adicionales | Pinzas | Martillo | |
|-----------------------------|--------------------|----------------|----------|
| Volumen de ventas | 7.000,00 | 2.500,00 | |
| Valor de ventas unitarios | 150,00 | 200,00 | |
| Inventario final unitario | 900,00 | 100,00 | |
| Inventario inicial unitario | 100,00 | 50,00 | |
| Materia prima | A | B | |
| Inventario inicial | 4.500,00 | 4.500,00 | |
| Inventario Final | 5.500,00 | 500,00 | |
| Materia prima | C. Unitario | U media | |
| A | 1,90 | Euros | |
| B | 2,40 | Euros | |
| M.D.O.D. | 2,50 | H/h | |
| Retiro de consumo | | | |
| Producto terminado | Pinzas | Martillo | U media |
| A | 12,00 | 10,00 | Unidades |
| B | 8,00 | 8,00 | Unidades |
| M.D.O.D. | 16,00 | 18,00 | H/h |

Gastos de venta y administración

| | |
|---------------------|-----------|
| Sueldos | 85.000,00 |
| Comisión | 14.000,00 |
| Accesorios | 12.000,00 |
| Depreciación | 30.000,00 |



DOCUMENTACIÓN DE LA PRÁCTICA Nº 3 UF3

■ Caso práctico sobre como optimizar la confección y control del presupuesto mediante Tablas Dinámicas de Excel

Caso Práctico:

Elaborar el presupuesto A continuación para analizar cómo se puede plasmar todo el sistema anteriormente explicado de confección y seguimiento del presupuesto con otras herramientas de gestión como son las tablas dinámicas, plantearemos un caso práctico para ver cómo esta herramienta nos ayuda en la confección, análisis y seguimiento del presupuesto, el caso práctico incorpora muchas imágenes y explicaciones muy resumidas para que el lector pueda por sí mismo realizar los análisis. El caso que plantearemos es el para el presupuesto de un club de fútbol que está formado por las diferentes secciones a continuación descritas:

| | | | |
|------|---------------|------|----------------------------|
| 1000 | Primer equipo | 1004 | Hokey patines |
| 1001 | Futbol base | 1005 | Futbol sala |
| 1002 | Baloncesto | 1006 | Otras secciones |
| 1003 | Balonmano | 1007 | Otras actividades del Club |

Se consideran que cada sección tendrá sus ingresos y gastos correspondientes del ejercicio 2018, tendremos por un lado los importes del presupuesto (Importe_PR) y los datos reales (Importe_RE). Todos los importes están expresados en miles de euros. También analizaremos en detalle los ingresos por tipo y sección: A continuación

Cuadro 1. Ingresos presupuestados y reales del año 2018:

Detalle de los ingresos previstos para el año 2018

| ID Concepto | Des Concepto | Importe PR | Importe RE |
|----------------------|---|----------------|----------------|
| 100 | Competiciones nacionales. | 73.423 | 91.419 |
| 101 | Competiciones internacionales. | 18.998 | 16.160 |
| 102 | Giras. | 7.989 | 7.849 |
| 103 | Amistosos. | 6.310 | 8.311 |
| 104 | Otros. | 293 | 923 |
| 105 | Baloncesto. | 5.225 | 4.617 |
| 106 | Balonmano | 183 | 213 |
| 107 | Hokey | 8 | 9 |
| 108 | Resto de secciones | 285 | 332 |
| 109 | Ingresos por socios | 37.539 | 50.789 |
| 110 | Ingresos por abonados | 60.229 | 78.491 |
| 111 | Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos | 309.993 | 355.520 |
| 112 | Ingresos por comercialización y publicidad | 272.597 | 308.795 |
| 113 | Visitas al estadio y otras explotaciones | 40.036 | 62.993 |
| 114 | Otros | 9.345 | 7.770 |
| 115 | Subvenciones a la explotación | 176 | 65 |
| Total general | | 842.628 | 994.257 |

Deberemos obtener los siguientes análisis e informes:

- Informes para cuentas contables a diferentes niveles de las desviaciones de ingresos y gastos en importes y en porcentajes.
- Cuentas de explotación para cuentas a diferentes niveles de las desviaciones en importes y en porcentajes.
- Informes por centros de coste y / o cuentas en diferentes niveles de las desviaciones de ingresos y gastos en importes y en porcentajes.
- Cuentas de explotación por centros de coste y / o cuentas en diferentes niveles de las desviaciones en importes y en porcentajes.



- Evolución mensual de ingresos y gastos presupuestados y reales.
 - Presupuesto de tesorería mensual ampliado y mensual resumido.
 - Informes de análisis de desviaciones entre los objetivos de ventas previstos y los reales alcanzados.
- Empezaremos por obtener los datos del presupuesto inicial del año 2018, es el punto de partida. Hay que tener claro que estos datos se tienen que calcular previamente y serán mensuales aunque el caso práctico que mostramos trabajaremos con datos acumulados en el año 2018 esto nos facilitará el análisis posterior. Todos los importes están expresados en miles de euros.

Cuadro 2: Ingresos y gastos presupuestados por secciones para el año 2018.

Cuadro 2.

| Dgto | Cto. | Nombre cto. | | | | |
|----------|-----------|---|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Gastos | 600000000 | Otros aprovisionamientos | 565,00 € | -133,00 € | -2.062,00 € | -401,00 € |
| Gastos | 601000000 | Trato de mercancías | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 620000000 | Servicios exteriores | -20.776,00 € | -1.806,00 € | -24.400,00 € | -802,00 € |
| Gastos | 630000000 | Teléfono | -34,00 € | 0,00 € | -273,00 € | -2,00 € |
| Gastos | 640000000 | Sueldos a personal deportivo | -40.647,00 € | -10.008,00 € | -21.822,00 € | -8.063,00 € |
| Gastos | 641000000 | Sueldos a personal administrativo | -625,00 € | -207,00 € | -2.183,00 € | -54,00 € |
| Gastos | 642000000 | Cargos sociales | -2.200,00 € | -910,00 € | -5.513,00 € | -661,00 € |
| Gastos | 650000000 | Pérdidas y deterioros de material deportivo | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 651000000 | Otros gastos de gestión corriente | -4.028,00 € | -1.978,00 € | -5.405,00 € | -3.500,00 € |
| Gastos | 660000000 | Deudas con terceros | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 661000000 | Alquileres varios | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 662000000 | Diferencias de cambio | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 670000000 | Deterioros y pérdidas de material vario | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 671000000 | Otros gastos | 0,00 € | -24,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 672000000 | Administración de inmueble | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 680000000 | Varios no incluidos | -3.062,00 € | -1.543,00 € | -904,00 € | -203,00 € |
| Gastos | 690000000 | Impuestos sobre beneficios | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Ingresos | 700000000 | Prestación de servicios | 30.409,00 € | 2.044,00 € | 2.523,00 € | 814,00 € |
| Ingresos | 740000000 | Subvenciones de premios | 0,00 € | 0,00 € | 572,00 € | 0,00 € |
| Ingresos | 750000000 | Ingresos por gestión | 748,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Ingresos | 751000000 | Subvenciones a organización de eventos | 0,00 € | 40,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Ingresos | 780000000 | Negociaciones y ventas. | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |

Cuadro 2.

| Dgto | Cto. | Nombre cto. | | | | |
|----------|-----------|---|-------------|--------------|-------------|---------------|
| Gastos | 600000000 | Otros aprovisionamientos | -250,00 € | -3.197,00 € | -1.413,00 € | -2.804,00 € |
| Gastos | 601000000 | Trato de mercancías | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 620000000 | Servicios exteriores | -573,00 € | -60.051,00 € | -599,00 € | -82.459,00 € |
| Gastos | 630000000 | Teléfono | 0,00 € | -178,00 € | 0,00 € | -5.179,00 € |
| Gastos | 640000000 | Sueldos a personal deportivo | -3.557,00 € | -716,00 € | -3.571,00 € | -281.942,00 € |
| Gastos | 641000000 | Sueldos a personal administrativo | -507,00 € | -28.261,00 € | -281,00 € | -1.758,00 € |
| Gastos | 642000000 | Cargos sociales | -349,00 € | -9.191,00 € | -750,00 € | -1.637,00 € |
| Gastos | 650000000 | Pérdidas y deterioros de material deportivo | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 651000000 | Otros gastos de gestión corriente | -581,00 € | -3.421,00 € | -1.515,00 € | -15.827,00 € |
| Gastos | 660000000 | Deudas con terceros | 0,00 € | -21.064,00 € | 0,00 € | -7.091,00 € |
| Gastos | 661000000 | Alquileres varios | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 662000000 | Diferencias de cambio | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 670000000 | Deterioros y pérdidas de material vario | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 671000000 | Otros gastos | 0,00 € | -200,00 € | 0,00 € | -41.129,00 € |
| Gastos | 672000000 | Administración de inmueble | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Gastos | 680000000 | Varios no incluidos | -34,00 € | -15.476,00 € | -3,00 € | -113.650,00 € |
| Gastos | 690000000 | Impuestos sobre beneficios | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Ingresos | 700000000 | Prestación de servicios | 708,00 € | 64.574,00 € | 1.278,00 € | 649.943,00 € |
| Ingresos | 740000000 | Subvenciones de premios | 0,00 € | 0,00 € | 572,00 € | 457,00 € |
| Ingresos | 750000000 | Ingresos por gestión | 0,00 € | 41.282,00 € | 0,00 € | 7.093,00 € |
| Ingresos | 751000000 | Subvenciones a organización de eventos | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Ingresos | 780000000 | Negociaciones y ventas. | 0,00 € | 94,00 € | 0,00 € | 3.052,00 € |

Cuadro 3: Ingresos y gastos presupuestados por secciones para el año 2018

Cuadro 3.

| SUBENCUESTA | | Import PR |
|-------------|---|--------------|
| 700 | Prestación de servicios | 793.071,00 € |
| 750 | Ingresos accesorios y otros de gestión corriente | 49.381,00 € |
| 751 | Subvenciones de exportación incorporadas al resultado del ejercicio | 176,00 € |
| 740 | Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 828,00 € |



| | | |
|-------------------------------------|---|---------------------|
| 600 | Otros aprovisionamientos | -11.173,00 € |
| 601 | Deterioro de mercancías materias primas y otros aprovisionamientos | 0,00 € |
| 640 | Sueldos y salarios del personal deportivo | -372.250,00 € |
| 641 | Sueldos y salarios del personal no deportivo | -46.761,00 € |
| 642 | Cargas sociales | -20.471,00 € |
| 620 | Servicios exteriores | -151.471,00 € |
| 630 | Tributos | -3.656,00 € |
| 650 | Pérdidas por deterioro y variación de prov oper comerciales | 0,00 € |
| 651 | Otros gastos de gestión corriente | -36.017,00 € |
| 680 | Amortización del inmovilizado | -136.205,00 € |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | | 65.452,00 € |
| 760 | De valores negociables y otros instrumentos financieros en terceros | 3.149,00 € |
| 660 | Por deudas con terceros | -30.155,00 € |
| 661 | Variación del valor razonable de instrumentos financieros | 0,00 € |
| 662 | Diferencias de cambio | 0,00 € |
| RESULTADO FINANCIERO | | -27.006,00 € |
| RESULTADO ORDINARIO | | 38.446,00 € |
| 670 | Deterioro y pérdidas | 0,00 € |
| 671 | Resultados por enajenaciones y otros | -41.246,00 € |
| 672 | Otros gastos | 0,00 € |
| RESULTADO EXTRAORDINARIO | | -41.246,00 € |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | | 2.800,00 € |
| 690 | Impuestos sobre beneficios | 0,00 € |
| RESULTADO FINAL | | 2.800,00 € |

Así el presupuesto total para el año 2018 quedaría de la siguiente forma tal como indica el cuadro 3: Cuenta de explotación presupuestada en 2018.

La tesorería mensual se calcula en función de los cobros y pagos previstos para el año 2018 será la expuesta según el cuadro 4, se debe observar que gracias a los préstamos obtenidos se podrán asumir los compromisos de tesorería hasta un límite marcado por los bancos:

Cuadro 4. Presupuesto de la tesorería previsto para el año 2018.

| Saldo final | | 400.000 | 211.003 | 22.320 | 69.567 | 50.701 | -5.216 | 25.662 | 40.642 | -45.275 | 16.531 | 28.034 | -35.304 |
|----------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tipo | Origen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| COBROS | Iva soportado | 0 | 0 | 0 | 36.000 | 0 | 0 | 27.000 | 0 | 0 | 54.000 | 0 | 0 |
| | Venta mercancías y servicios | 0 | 77.745 | 78.825 | 78.897 | 78.105 | 77.745 | 76.306 | 77.025 | 77.745 | 78.609 | 77.889 | 79.617 |
| | Otros ingresos de gestión | 0 | 4.924 | 4.993 | 4.997 | 4.947 | 4.924 | 4.832 | 4.879 | 4.924 | 4.979 | 4.934 | 5.043 |
| | Ingresos financieros | 0 | 262 | 265 | 266 | 263 | 262 | 257 | 259 | 262 | 265 | 262 | 268 |
| | Deudores y clientes | 800.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Pólizas de crédito | 0 | 200.000 | 0 | 0 | 0 | 50.000 | 0 | 0 | 200.000 | 0 | 0 | 0 |
| Total COBROS | | 800.000 | 282.931 | 84.083 | 120.160 | 83.315 | 132.931 | 108.396 | 82.163 | 282.931 | 137.853 | 83.085 | 84.928 |
| PAGOS | RFP reducción (en blanco) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Compras | 0 | -928 | -941 | -941 | -933 | -928 | -911 | -920 | -928 | -939 | -930 | -951 |
| | Servicios estancieros | 0 | -12.584 | -12.789 | -12.770 | -12.642 | -12.584 | -12.351 | -12.467 | -12.584 | -12.724 | -12.607 | -12.087 |
| | Tributos | 0 | -304 | -308 | -308 | -305 | -304 | -298 | -301 | -304 | -307 | -304 | -311 |
| | Gastos de personal | 0 | -36.511 | -37.018 | -37.052 | -36.680 | -36.511 | -35.815 | -36.173 | -36.511 | -36.916 | -36.578 | -37.190 |
| | Otros gastos de gestión | 0 | -2.991 | -3.034 | -3.036 | -3.006 | -2.992 | -2.917 | -2.964 | -2.992 | -3.025 | -3.098 | -3.054 |
| | Gastos financieros | 0 | -2.505 | -2.540 | -2.542 | -2.517 | -2.504 | -2.459 | -2.482 | -2.504 | -2.533 | -2.510 | -2.565 |
| | Otros gastos extraordinarios | 0 | -3.427 | -3.474 | -3.477 | -3.442 | -3.427 | -3.397 | -3.395 | -3.427 | -3.465 | -3.433 | -3.609 |
| | IVA repercutido | 0 | -12.598 | -12.772 | -12.785 | -12.656 | -12.598 | -12.369 | -12.481 | -12.598 | -12.738 | -12.621 | -12.901 |
| | Apf a pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Acreedores y proveedores | -400.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Inversiones | 0 | 0 | 200.000 | 0 | 0 | 150.000 | 0 | 0 | 300.000 | 0 | 0 | 0 |
| | Pólizas de crédito | 0 | 400.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total PAGOS | | -400.000 | -471.848 | -272.646 | -72.913 | -72.181 | -221.848 | -70.517 | -71.183 | -371.848 | -72.647 | -72.981 | -71.578 |
| Total general | | 400.000 | -188.917 | -188.563 | 47.247 | 11.134 | 88.917 | 37.878 | 10.980 | -88.917 | 65.206 | 10.104 | -13.350 |

Es importantísimo también conocer la tesorería prevista por meses para el ejercicio 2018.









Con toda la información anterior vamos a empezar a realizar los diferentes análisis de desviaciones correspondientes a los distintos aspectos.



Cuenta de explotación resumida

A continuación analizaremos mediante las tablas dinámicas las desviaciones entre los datos reales y el presupuesto tal como se indica en el cuadro 5.













Cuadro 5: Cuenta de explotación resumida y análisis de desviaciones

| | AGRUP 1 | Importe RE | Importe PR | DESV RE PR C | DESV RE PR % |
|--|---|---|---|--|----------------|
| | Ingresos Explotación | 996.105 | 843.456 | ↑ 152.649 | 18,1% |
| | Gastos Explotación | -968.434 | -819.249 | ↓ -149.185 | 18,2% |
| | Total 1 Resultado de Explotación |  27.671 |  24.207 | 3.464 | 14,3% |
| | Ingresos Financieros | 3.598 | 3.149 |  449 | 14,3% |
| | Gastos Financieros | -31.474 | -30.155 |  -1.319 | 4,4% |
| | Impuestos sobre beneficios | 6.509 | 0 |  6.509 | 100,0% |
| | Total 2 Otros Ingresos y Gastos | -21.367 | -27.006 | 5.639 | -20,9% |
| | Total General |  6.304 |  -2.799 |  9.103 | -325,1% |

Se puede observar que los resultados de explotación son más positivos de los que se tenía previsto y la partida de otros ingresos y gastos también, todo esto hace que tengamos una desviación a nuestro favor de 9.102 miles de euros. Pero se trata de analizar qué y cómo se han producido estos resultados finales tan positivos respecto a los -2.800 miles de pérdidas previstas en el presupuesto.

A continuación analizaremos mediante las tablas dinámicas las desviaciones, tenemos una cuenta de explotación más detallada en el cuadro 6 donde podremos analizar de una forma más detallada donde tenemos las diferentes desviaciones entre los datos reales y el presupuesto:

Cuadro 6: cuenta de explotación en tablas dinámicas de Excel ampliada con el análisis de desviaciones

| SUBENCUESTA | | Import RE | Import PR | DESV € | DESV % | % Ventas RE | % Ventas PR |
|---------------------------------|---|-------------------|-------------------|--|------------|-------------|-------------|
| 700 | Prestación de servicios | 924,649 | 793.071,000 |  131.578,000 | 17% | | |
| 750 | Ingresos accesorios y otros de gestión corriente | 70.762,000 | 49.381,000 |  21.382,000 | 43% | | |
| 751 | Subvenciones de exportación incorporadas al resultado del ejercicio | 65,000 | 176,000 |  -111,000 | -63% | | |
| 740 | Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 627,000 | 828,000 |  -200,000 | -24% | | |
| 600 | Otros aprovisionamientos | -11.851,000 | -11.173,000 |  -678,000 | 6% | | |
| 601 | Deterioro de mercancías, materias primas y otros aprovisionamientos | 0,000 | 0,000 |  0,000 | 100% | | |
| 640 | Sueldos y salarios del personal deportivo | 447.251,000 | 372.250,000 |  -74.981,000 | 20% | 48% | 47% |
| 641 | Sueldos y salarios del personal no deportivo | 54.768,000 | -46.761,000 |  -8.007,000 | 17% | 6% | 6% |
| 642 | Cargas sociales | 19.536,000 | -20.471,000 |  935,000 | -5% | | |
| 620 | Servicios exteriores | 175.860,000 | 151.471,000 |  -24.389,000 | 16% | 19% | 19% |
| 630 | Tributos | -4.192,000 | -3.656,000 |  -536,000 | 15% | | |
| 650 | Pérdidas por deterioro y variación de prov oper comerciales | -2.271,000 | 0,000 |  -2.271,000 | 100% | | |
| 651 | Otros gastos de gestión corriente | -61.136,000 | -36.017,000 |  -25.119,000 | 70% | 7% | 5% |
| 680 | Amortización del inmovilizado | 139.322,000 | 136.205,000 |  -3.117,000 | 2% | 15% | 17% |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | | 79.938,000 | 65.452,000 | 14.486,000 | 22% | 9% | 8% |



| | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--------------------|-------------------|---|--------------------|--------------|-----------|--------------|
| 760 | De valores negociables y otros instrumentos financieros en terceros | 3.598,000 | 3.149,000 | ↑ | 449,000 | 14% | | |
| 660 | Por deudas con terceros | -31.130,000 | -30.155,000 | ↓ | -975,000 | 3% | | |
| 661 | Variación del valor razonable de instrumentos financieros | -234,000 | 0,000 | ↔ | -234,000 | 100% | | |
| 662 | Diferencias de cambio | -110,000 | 0,000 | ↔ | -110,000 | 100% | | |
| RESULTADO FINANCIERO | | -27.877,000 | 27.006,000 | | -870,000 | 3% | | |
| RESULTADO ORDINARIO | | 52.061,000 | 38.446,000 | | 13.615,000 | 35% | 6% | 5% |
| 670 | Deterioro y pérdidas | -4.054,000 | 0,000 | ● | -4.054,000 | 100% | | |
| 671 | Resultados por enajenaciones y otros | -49.401,000 | -41.246,000 | ● | -8.155,000 | 20% | | |
| 672 | Otros gastos | 1.187,000 | 0,000 | ● | 1.187,000 | 100% | | |
| RESULTADO EXTRAORDINARIO | | -52.267,000 | 41.246,000 | | -11.022,000 | 27% | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | | -206,000 | -2.800,000 | | 2.594,000 | -93% | | |
| 690 | Impuestos sobre beneficios | 6.509,000 | 0,000 | | 6.509,000 | 100% | | |
| RESULTADO FINAL | | 6.302,000 | 2.800,000 | | 9.102,000 | -325% | 1% | -0,4% |

Análisis de desviaciones

De la parte de los ingresos en el cuadro 7 tenemos que las prestaciones de servicios han aumentado respecto al presupuesto 131.578 miles de euros, más adelante veremos porqué.

Cuadro 7: análisis de las desviaciones de los ingresos:

| Dígito | Import RE | Import PR | DESV RE PR € | DESV RE PR % |
|---|-------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 627,000 | 828,000 | ● -200 | ↔ -24,2% |
| Ingresos accesorios y otros de gestión corriente | 70.762,000 | 49.381,000 | ● 21.382 | ↑ 43,3% |
| Prestación de servicios | 924.649,000 | 793.071,000 | ● 131.578 | ↑ 16,6% |
| Subvenciones de exportación incorporadas al resultado del ejercicio | 65,000 | 176,000 | ● -111 | ↓ 62,9% |
| Total General | 52.267,000 | 41.246,000 | 152.649 | 18,1% |

Por la parte de los gastos viendo que si tenemos más desviaciones en el cuadro 8, nos muestra cómo el sueldos y salarios, otros gastos y los servicios exteriores nos van afectando muy negativamente.

Cuadro 8: desviaciones por tipos de gastos:

| Dígito | Import RE | Import PR | DESV RE PR € | DESV RE PR % |
|---|-----------|-----------|-----------------|--------------|
| Sueldos y salarios del personal deportivo | -447.231 | -372.250 | ↓ -74.981 | ● 20,1% |
| Otros gastos de gestión corriente | -61.136 | -36.017 | ↔ -25.119 | ● 69,7% |
| Servicios exteriores | -175.860 | -151.471 | ↔ -24.389 | ● 16,1% |
| Resultados por enajenaciones y otros | -49401 | -41246 | ↑ -8155 | ● 19,8% |
| Sueldos y salarios del personal no deportivo | -54.768 | -46.761 | ↑ -8.007 | ● 17,1% |
| Deterioro y pérdidas | -4054 | 0 | ↑ -4054 | ● 100,0% |
| Amortización del inmovilizado | -139.322 | -136.205 | ↑ -3.117 | ● 2,3% |
| Pérdidas por deterioro y variación de prov oper comerciales | -2.271 | 0 | ↑ -2.271 | ● 100,0% |
| Otros aprovisionamientos | -11.851 | -11.173 | ↑ -678 | ● 6,1% |
| Tributos | -4.192 | -3.656 | ↑ -536 | ● 14,7% |



| | | | | | |
|--|----------------|----------------|---|---------------|--------------|
| Deterioro de mercancías materias primas y otros aprovisionamientos | 0 | 0 | ↑ | 0 | ● 100,0% |
| Cargas sociales | -19.536 | -20.471 | ↑ | 935 | ● -4,6% |
| Otros gastos | 1187 | 0 | ↑ | 1187 | ● 100,0% |
| TOTAL GENERAL | -968435 | -819250 | | 149185 | 18,2% |

De forma resumida tenemos que las desviaciones positivas se compensan con las negativas, un imprevisto aumento de los ingresos se ve compensado con un aumento de los gastos tal como indica el cuadro 9.

Cuadro 9: resumen de desviaciones:

| | AGRUP 1 | Importe RE | Importe PR | DESV RE PR C | DESV RE PR % |
|---|----------------------|------------|------------|--------------|--------------|
| 7 | Ingresos Explotación | 996.105 | 843.456 | ↑ 152.649 | 18,1% |
| 6 | Gastos Explotación | -968.434 | -819.249 | ↓ -149.185 | 18,2% |
| | | ● 27.671 | ● 24.207 | 3.464 | 14,3% |
| | | 27.671 | 24.207 | 3.464 | 14,3% |

Análisis de desviaciones por áreas o secciones

En este apartado tenemos las desviaciones resumidas por secciones del club es importante analizar como las desviaciones positivas compensan a las negativas principalmente debido a que los ingresos reales son mucho más superiores conseguidos por el primer equipo principalmente, tal como indica el cuadro 10.

Cuadro 10: análisis de desviaciones de los resultados por secciones

| Centro Nombre | Importe RE | Importe PR | DESV RE PR € | DESV RE PR % |
|----------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|
| Primer equipo | 161.431 | 127.158 | 34.273 | 27,0% |
| Fútbol base | -50.727 | -52.878 | 2.150 | 4,1% |
| Baloncesto | -16.822 | -9.766 | -7.056 | 72,2% |
| Balonmano | -18.459 | -15.919 | -2.540 | 16,0% |
| Futbol sala | -16.255 | -10.837 | -5.418 | 50,0% |
| Hokey patines | -5.051 | -5.251 | 200 | -3,8% |
| Otras actividades del Club | -30.221 | -29.842 | -379 | 1,3% |
| Otra Secciones | -17.593 | -5.465 | -12.128 | 221,9% |
| Total general | 6.303 | -2.800 | 9.102 | -325,1% |

Si analizamos los resultados reales del año 2011 por sección nos encontramos según los cuadros 11 y 12 que la sección del primer equipo es la que tiene que soportar de alguna forma a las otras secciones que son en definitiva deficitarias porque sus ingresos no han sido suficientes para cubrir los gastos.

Cuadro 11: análisis de cuentas de explotación con datos reales del año 2018 por secciones de los resultados por secciones

| Dígito | Balón-cesto | Balón-mano | Futbol base | Futbol sala | Hokey patines | Otras activid del Club | Otras secciones | 1er equipo | Tot general |
|--------------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|---------------|------------------------|-----------------|------------|-------------|
| Importe neto de la cifra de negocios | 55.424 | 2.550 | 2.210 | 1.221 | 775 | 70.566 | 2.260 | 789.644 | 924.649 |
| Otros ingresos de | 932 | 192 | 1.417 | 0 | 0 | 56.070 | 389 | 11.828 | 70.828 |
| Subvenciones | 0 | 0 | 177 | 0 | 0 | 0 | 0 | 450 | 627 |
| Amortización del inmovilizado | -3.606 | -1.673 | -1.447 | -755 | -23 | -16.799 | -532 | 114.487 | 139.322 |
| Otros gastos | -3.682 | 0 | 1.584 | 0 | 0 | -150 | 0 | -50.020 | -52.267 |
| Otros gastos de | -6.280 | -2.132 | -5.733 | -1.741 | -439 | -18.993 | -2.930 | -25.158 | -63.407 |
| Gastos de personal | -46.693 | -14.659 | - | - | -4.443 | -57.411 | -12.945 | - | - |
| Otros gastos de | 8 | -15 | -585 | -3 | 0 | -304 | -4 | -3.289 | -4.192 |



Conclusiones finales:

Una vez analizados todos los datos a nivel de las diferencias entre de los ingresos y gastos reales y presupuestados, tenemos que: de un resultado presupuestado negativo de -2.800, miles de euros se ha conseguido un resultado positivo de 6.302 miles de euros, porque los ingresos reales han superado a los ingresos presupuestados en casi 152 miles de euros y los importes superiores de las desviaciones de los gastos reales sobre las presupuestadas han sido compensadas por el anterior efecto, esto ha permitido lograr un resultado superior al previsto tal como expresa el cuadro 12.

Cuadro 12: resumen de los ingresos y gastos presupuestados y reales y análisis de las desviaciones.

| Digito | Import RE | Import | DESV RE PR | DESV RE PR |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| 70 | 924.649 | 793.071 | 131.578 | 16,0% |
| 74 | 627 | 828 | -200 | -24,2% |
| 75 | 70.828 | 49.557 | 21.271 | 42,9% |
| 60 | -11.851 | -11.173 | -678 | 6,1% |
| 62 | -175.860 | -151.471 | -24.389 | 16,1% |
| 63 | -4.192 | -3.656 | -536 | 14,7% |
| 64 | -521.535 | -439.482 | -82.053 | 18,7% |
| 65 | -63.407 | -36.017 | -27.390 | 76,0% |
| 67 | -52.267 | -41.246 | -11.022 | 26,7% |
| 68 | -139.322 | -136.205 | -3.117 | 2,3% |
| Total resultado explotación | 27.670 | 24.206 | 3.464 | 14,3% |
| 66 | -31.474 | -30.155 | -1.319 | 4,0% |
| 69 | 6.509 | 0 | 6.509 | 100,0% |
| 76 | 3.598 | 3.149 | 449 | 14,3% |
| Total otros ingresos y gastos | -21.367 | -27.006 | 5.639 | -20,9% |
| Total otros ingresos y gastos | 6.303 | -2.800 | 9.103 | -325,1% |

Bibliografía: LUIS MUÑIZ Economista y consultor en sistemas de información.
ASSET ACTUALIDAD GESTIÓN FINANCIERA.

