

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

## Introducción

Es muy importante conocer la necesidad de poder prever el futuro de una empresa en términos económico-financieros a corto plazo, es decir poder en definitiva tener un presupuesto que nos ayude a calcular los ingresos y gastos futuros para obtener el resultado deseado en función los objetivos empresariales, y también hay que prever la tesorería que nos permita afrontar los próximos 12 meses sin ningún tipo de problema económico o lo que es mejor poder prever con la suficiente antelación qué problemas podemos tener, por último es necesario también que podamos controlar la evolución de los objetivos fijados como son las ventas previstas por cliente, por familia de productos o servicios y por vendedores por ejemplo.

Para conseguir todo esto necesitamos una herramienta como son las tablas dinámicas que nos permita conseguir los resultados previstos, y que nos ayude a:

- Confeccionar un presupuesto de ingresos y gastos por meses para realizar el posterior análisis de desviaciones de una forma rápida y sencilla.
- Confeccionar el presupuesto de tesorería previsional que nos permita analizar la viabilidad financiera de la empresa en los próximos 12 meses.
- Realizar diferentes análisis de las desviaciones entre los importes reales y los presupuestados.
- Fijar diferentes tipos de objetivos previstos y poder realizar la comparación con los datos reales a medida que se van consiguiendo.

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	Hockey	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
<b>Total general</b>		<b>842.628</b>	<b>994.257</b>

## 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 si 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:

ID	Sección
1000	Primer Equipo
1001	Fútbol Base
1002	Baloncesto
1003	Balonmano
1004	Hockey Patines
1005	Fútbol Sala
1006	Otras secciones
1007	Otras actividades del Club

Se consideran que cada sección tendrá sus ingresos y gastos correspondientes del ejercicio 2011, 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 en el cuadro 1 tenemos los ingresos presupuestados y reales del año 2011:

Cuadro 1: detalle de los ingresos previstos para el año 2011

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 2011, 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 2011 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 2011

3d	SUBCUENTA	Import_PR
700	Prestación de servicios	793.071
750	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	49.381
751	Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	176
740	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	828
600	Otros aprovisionamientos	-11.173
601	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0
640	Sueldos y salarios del personal deportivo	-372.250
641	Sueldos y salarios del personal no deportivo	-46.761
642	Cargas sociales	-20.471
620	Servicios exteriores	-151.471
630	Tributos	-3.656
650	Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	0
651	Otros gastos de gestión corriente	-36.017
680	Amortización del inmovilizado	-136.205
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>65.452</b>
760	De valores negociables y otros instrumentos financieros-En terceros	3.149
660	Por deudas con terceros	-30.155
661	variación del valor razonable de instrumentos financieros	0
662	Diferencias de cambio	0
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>-27.006</b>
<b>RESULTADO ORDINARIO</b>		<b>38.446</b>
670	Deterioro y pérdidas	0
671	Resultados por enajenaciones y otros	-41.246
672	Otros gastos	0
<b>RESULTADO EXTRAORDINARIO</b>		<b>-41.246</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-2.800</b>
690	Impuestos sobre beneficios	0
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>-2.800</b>

Así el presupuesto total para el año 2011 quedaría de la siguiente forma tal como indica el cuadro 3:

Cuadro 3: cuenta de explotación presupuestada en 2011

La tesorería mensual se calcula en función de los cobros y pagos previstos para el año 2011 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 tesorería previsto año 2011

Saldo final		400.000	211.083	22.320	69.567	80.701	8.716	29.662	40.642	-48.275	16.931	28.034	39.384
<b>COBROS</b>													
	Iva soportado	0	0	0	36.000	0	0	27.000	0	0	54.000	0	0
	Ventas mercaderías y servicios	0	77.745	78.825	78.897	78.105	77.745	78.306	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	4.833	4.879	4.924	4.979	4.933	5.043
	Ingresos financieros	0	262	265	265	263	262	257	259	262	264	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	0	50.000	0	0	200.000	0	0
<b>Total COBROS</b>		<b>800.000</b>	<b>282.931</b>	<b>84.083</b>	<b>120.160</b>	<b>83.315</b>	<b>132.931</b>	<b>108.195</b>	<b>82.169</b>	<b>282.931</b>	<b>137.853</b>	<b>81.085</b>	<b>84.928</b>
<b>PAGOS</b>													
	IRPF reducción (en blanco)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Compras	0	-928	-941	-942	-933	-928	-911	-920	-928	-939	-930	-951
	Servicios exteriores	0	-12.584	-12.759	-12.770	-12.842	-12.584	-12.351	-12.467	-12.584	-12.724	-12.607	-12.887
	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	-35.835	-36.173	-36.511	-36.916	-36.578	-37.390
	Otros gastos de gestión	0	-2.992	-3.034	-3.036	-3.006	-2.992	-2.937	-2.964	-2.992	-3.025	-2.996	-3.064
	Gastos financieros	0	-2.505	-2.540	-2.542	-2.517	-2.505	-2.459	-2.482	-2.505	-2.533	-2.510	-2.565
	Otros gastos extraordinarios	0	-3.427	-3.474	-3.477	-3.442	-3.427	-3.363	-3.395	-3.427	-3.465	-3.433	-3.509
	Iva repercutido	0	-12.598	-12.773	-12.785	-12.656	-12.598	-12.365	-12.481	-12.598	-12.738	-12.621	-12.901
	Irifa 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	-400.000	-300.000	0	0	-150.000	0	0	-300.000	0	0	0
	Pólizas de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total PAGOS</b>		<b>-400.000</b>	<b>-871.848</b>	<b>-272.846</b>	<b>-72.913</b>	<b>-72.181</b>	<b>-221.848</b>	<b>-70.518</b>	<b>-71.183</b>	<b>-371.848</b>	<b>-72.647</b>	<b>-71.981</b>	<b>-73.578</b>
<b>Total general</b>		<b>400.000</b>	<b>-188.917</b>	<b>-188.763</b>	<b>47.247</b>	<b>11.134</b>	<b>-88.917</b>	<b>37.878</b>	<b>10.980</b>	<b>-88.917</b>	<b>65.206</b>	<b>11.103</b>	<b>11.350</b>

Es importantísimo también conocer la tesorería prevista por meses para el ejercicio 2011 tal como se puede ver la evolución a gráfico del cuadro 5:

Gráfico 2: evolución mensual de cobros y pagos previstos en el 2011



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 el cuadro 6:

AGRUP_1	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
Ingresos Explotación	996.105	843.456	152.649	18,1%
Gastos de Explotación	-968.434	-819.249	-149.185	18,2%
<b>Total 1_ Resultado de Explotación</b>	<b>27.670</b>	<b>24.206</b>	<b>3.464</b>	<b>14,3%</b>
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%
<b>Total 2_ Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>-21.368</b>	<b>-27.006</b>	<b>5.638</b>	<b>-20,9%</b>
<b>Total general</b>	<b>6.302</b>	<b>-2.800</b>	<b>9.102</b>	<b>-325,1%</b>

Cuadro 5: Cuenta de explotación resumida y análisis de desviaciones



Gráfico 2: Análisis de desviaciones por tipos de ingresos y gastos

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 tenemos una cuenta de explotación más detallada en el cuadro 6 dónde podremos analizar de una forma más detallada donde tenemos las diferentes desviaciones:

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

3d SUBCUESTA	Import_RE	Import_PR	DESV_€	DESV_%	% Ventas_RE	% Ventas_PR
700 Prestación de servicios	924.649	793.071	131.578	17%		
750 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	70.762	49.381	21.382	43%		
751 Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	65	176	-111	-63%		
740 Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	627	828	-200	-24%		
600 Otros aprovisionamientos	-11.851	-11.173	-678	6%		
601 Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	100%		
640 Sueldos y salarios del personal deportivo	-447.231	-372.250	-74.981	20%	48%	47%
641 Sueldos y salarios del personal no deportivo	-54.768	-46.761	-8.007	17%	6%	6%
642 Cargas sociales	-19.536	-20.471	935	-5%		
620 Servicios exteriores	-175.860	-151.471	-24.389	16%	19%	19%
630 Tributos	-4.192	-3.656	-536	15%		
650 Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	-2.271	0	-2.271	100%		
651 Otros gastos de gestión corriente	-61.136	-36.017	-25.119	70%	7%	5%
680 Amortización del inmovilizado	-199.322	-136.205	-3.117	2%	15%	17%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>79.938</b>	<b>65.452</b>	<b>14.486</b>	<b>22%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
760 De valores negociables y otros instrumentos financieros-En terceros	3.598	3.149	449	14%		
660 Por deudas con terceros	-31.130	-30.155	-975	3%		
661 variación del valor razonable de instrumentos financieros	-234	0	-234	100%		
662 Diferencias de cambio	-110	0	-110	100%		
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-27.877</b>	<b>-27.006</b>	<b>-870</b>	<b>3%</b>		
<b>RESULTADO ORDINARIO</b>	<b>52.061</b>	<b>38.446</b>	<b>13.615</b>	<b>35%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>
670 Deterioro y pérdidas	-4.054	0	-4.054	100%		
671 Resultados por enajenaciones y otros	-49.401	-41.246	-8.155	20%		
672 Otros gastos	1.187	0	1.187	100%		
<b>RESULTADO EXTRAORDINARIO</b>	<b>-52.267</b>	<b>-41.246</b>	<b>-11.022</b>	<b>27%</b>		
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-206</b>	<b>-2.800</b>	<b>2.594</b>	<b>-93%</b>		
690 Impuestos sobre beneficios	6.509	0	6.509	100%		
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>6.302</b>	<b>-2.800</b>	<b>9.102</b>	<b>-325%</b>	<b>1%</b>	<b>-0,4%</b>

## 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:

3_Dígito	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
Imputación de subvenc. de inmovil. no financiero y otras	627	828	-200	-24,2%
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	70.762	49.381	21.382	43,3%
Prestación de servicios	924.649	793.071	131.578	16,6%
Subvenciones de explotación incorporadas al rtdo del ejercicio	65	176	-111	-62,9%
<b>Total general</b>	<b>996.105</b>	<b>843.456</b>	<b>152.649</b>	<b>18,1%</b>

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:

3_Dígito	Importe_RE	Importe_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	-49.401	-41.246	-8.155	19,8%
Sueldos y salarios del personal no deportivo	-54.768	-46.761	-8.007	17,1%
Deterioro y pérdidas	-4.054	0	-4.054	100,0%
Amortización del inmovilizado	-139.322	-136.205	-3.117	2,3%
Pérdidas, deterioro y variación de provis. operac. 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 mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	100,0%
Cargas sociales	-19.536	-20.471	935	-4,6%
Otros gastos	1.187	0	1.187	100,0%
<b>Total general</b>	<b>-968.434</b>	<b>-819.249</b>	<b>-149.185</b>	<b>18,2%</b>

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_€	DESV_RE-PR_%
7 Ingresos Explotación	996.105	843.456	152.649	18,1%
6 Gastos de Explotación	-968.434	-819.249	-149.185	18,2%
	27.670	24.206	3.464	14,3%
	27.670	24.206	3.464	14,3%

**Análisis de desviaciones por áreas o secciones**

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

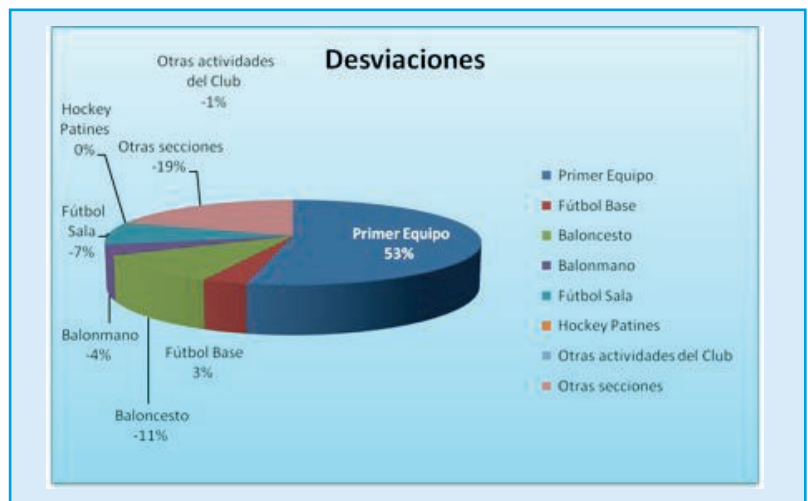
**Cuadro 10:** análisis de desviaciones de los resultados por secciones

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%
Fútbol Sala	-16.255	-10.837	-5.418	50,0%
Hockey Patines	-5.051	-5.251	200	-3,8%
Otras actividades del Club	-30.221	-29.842	-379	1,3%
Otras secciones	-17.593	-5.465	-12.128	221,9%
<b>Total general</b>	<b>6.302</b>	<b>-2.800</b>	<b>9.102</b>	<b>-325,1%</b>

**Gráfico 3:** análisis de desviaciones por secciones

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 ha sido suficientes para cubrir los gastos.

**Cuadro 11:** análisis de cuentas de explotación con datos reales del año 2011 por secciones



Imp	Centro_Nombre	Baloncesto	Balonmano	Fútbol Base	Sala	Hockey Patines	Otras actividades del Club	Otras secciones	Primer Equipo	Total general
Imp	Centro_Nombre									
2_Digito										
Imp	Importe neto de la cifra de negocios	55.424	2.550	2.210	1.221	775	70.566	2.260	789.644	924.649
Imp	Otros ingresos de explotación	932	192	1.417	0	0	56.070	389	11.828	70.828
Imp	Subvenciones	0	0	177	0	0	0	0	450	627
Imp	Amortización del inmovilizado	-3.606	-1.673	-1.447	-755	-23	-16.799	-532	-114.487	-139.322
Imp	Otros Gastos extraordinarios	-3.682	0	1.584	0	0	-150	0	-50.020	-52.267
Imp	Otros gastos de explotación	-6.280	-2.132	-5.733	-1.741	-439	-18.993	-2.930	-25.158	-63.407
Imp	Gastos de personal	-46.693	-14.659	-32.108	-13.170	-4.443	-57.411	-12.945	-340.106	-521.535
Imp	Otros gastos de explotación	8	-15	-585	-3	0	-304	-4	-3.289	-4.192
Imp	Otros gastos de explotación	-12.253	-2.191	-14.097	-1.203	-475	-43.084	-2.013	-100.544	-175.860
Imp	Aprovisionamientos	-676	-532	-1.992	-604	-446	-2.890	-1.817	-2.894	-11.851
Imp	<b>Total 1 Resultado de Explotación</b>	<b>-16.826</b>	<b>-18.459</b>	<b>-50.573</b>	<b>-16.255</b>	<b>-5.051</b>	<b>-12.996</b>	<b>-17.593</b>	<b>165.424</b>	<b>27.670</b>
Imp	Ingresos financieros	0	0	0	0	0	245	0	3.353	3.598
Imp	Impuestos sobre beneficios	0	0	-154	0	0	6.487	0	175	6.509
Imp	Gastos financieros	4	0	0	0	0	-23.958	0	-7.521	-31.474
Imp	<b>Total 2 Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>-154</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-17.225</b>	<b>0</b>	<b>-3.993</b>	<b>-21.368</b>
Imp	<b>Total general</b>	<b>-16.822</b>	<b>-18.459</b>	<b>-50.727</b>	<b>-16.255</b>	<b>-5.051</b>	<b>-30.221</b>	<b>-17.593</b>	<b>161.431</b>	<b>6.302</b>

Cuadro 12: resumen de resultados por secciones

Centro_Nombre	Importe_RE	Acumulado Importe_RE
Primer Equipo	161.431	161.431
Hockey Patines	-5.051	156.380
Fútbol Sala	-16.255	140.125
Baloncesto	-16.822	123.303
Otras secciones	-17.593	105.710
Balonmano	-18.459	87.251
Otras actividades del Club	-30.221	57.030
Fútbol Base	-50.727	6.302
<b>Total general</b>	<b>6.302</b>	

Análisis de desviaciones por tipos de ingresos

A partir de los datos anteriores en los cuadros 13 y 14 se realiza un análisis de los ingresos previstos y realmente conseguidos de una forma detallada, se ve claramente que los ingresos están muy concentrados en comercialización y publicidad así como derechos de televisión. Por tanto, tenemos que las desviaciones más importantes y favorables son las producidas en otros tipos de ingresos deportivos por valor de 113.238 miles de euros tal como se observa en el cuadro 13.

Cuadro 13: análisis resumido de las desviaciones de los ingresos

Id_Ingreso	Ingresos	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR €	DESV_RE-PR %	% Importe RE	% Importe PR
1	Ingresos por competiciones	129.834	112.713	17.120	15,2%	13%	13%
2	Otros ingresos deportivos	793.595	680.358	113.238	16,6%	80%	81%
3	Otros ingresos de explotación	70.828	49.557	21.271	42,9%	7%	6%
<b>Total general</b>		<b>994.257</b>	<b>842.628</b>	<b>151.629</b>	<b>18,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Gráfico 4: evolución de los ingresos reales frente a los previstos del año 2011

Cuadro 14: análisis ampliado de las desviaciones de los diferentes tipos de ingresos

Tipo de ingresos	Des_Concepto	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR €	DESV_RE-PR %	% Importe RE	% Importe PR
Fútbol	Amistosos	8.311	6.310	2.001	31,7%	1%	1%
Fútbol	Competiciones internacionales	16.160	18.998	-2.838	-14,9%	2%	2%
Fútbol	Competiciones nacionales	91.419	73.423	17.996	24,5%	9%	9%
Fútbol	Giras	7.849	7.989	-140	-1,8%	1%	1%
Fútbol	Otros	923	293	631	215,4%	0%	0%
Otras secciones	Baloncesto	4.617	5.225	-608	-11,6%	0%	1%
Otras secciones	Balonmano	213	183	30	16,4%	0%	0%
Otras secciones	Hockey	9	8	1	16,4%	0%	0%
Otras secciones	Resto de secciones	332	285	47	16,4%	0%	0%
Publicidad y MK	Ingresos por comercialización y publicidad	308.795	272.597	36.198	13,3%	31%	32%
Publicidad y MK	Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos	355.520	309.993	45.527	14,7%	36%	37%
Socios y abonados	Ingresos por abonados	78.491	60.229	18.263	30,3%	8%	7%
Socios y abonados	Ingresos por socios	50.789	37.539	13.250	35,3%	5%	4%
Otros ingresos	Visitas al estadio y otras explotaciones	62.993	40.036	22.957	57,3%	6%	5%
Otros ingresos	Otros	7.770	9.345	-1.575	-16,9%	1%	1%
Subvenciones	Subvenciones a la explotación	65	176	-111	-62,9%	0%	0%
<b>Total general</b>		<b>994.257</b>	<b>842.628</b>	<b>151.629</b>	<b>18,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 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. 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 15. ■

Cuadro 15: resumen de los ingresos y gastos presupuestados y reales y análisis de las desviaciones

RESUMEN	2D	2_Digito	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
○		70	924.649	793.071	131.578	16,6%
		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%
<b>Total 1_ Resultado de Explotación</b>			<b>27.670</b>	<b>24.206</b>	<b>3.464</b>	<b>14,3%</b>
○		66	-31.474	-30.155	-1.319	4,4%
		69	6.509	0	6.509	100,0%
		76	3.598	3.149	449	14,3%
<b>Total 2_ Otros Ingresos y Gastos</b>			<b>-21.368</b>	<b>-27.006</b>	<b>5.638</b>	<b>-20,9%</b>
<b>Total general</b>			<b>6.302</b>	<b>-2.800</b>	<b>9.102</b>	<b>-325,1%</b>



### LUIS MUÑOZ Economista y consultor en sistemas de información

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, economista (UAB), auditor censor jurado de cuentas (R.O.A.C.), máster en Dirección Financiera, (CEF) y diplomado en Control de Gestión, (EADA). Es profesor asociado de Control de gestión en EADA y ha publicado varios libros sobre diferentes campos de gestión. En su carrera profesional ha desempeñado responsabilidades directivas en el área financiera en empresas como SCG & Estrategia, Navidian, S.L. THR, Consultora de Turismo Internacional, S.L., Saymo, "Many Cars", Litografía Rosés, S.A. o PriceWaterhouseCoopers.