

Trabajo Final de Graduación

CONTADOR PÚBLICO



DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, EN BASE  
AL PRESUPUESTO MAESTRO COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL Y GESTIÓN EN EDITORIAL RÍO NEGRO S.A., PARA  
EL EJERCICIO 2016

**Rosana Noemí Amadini**

2017

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de investigación plantea la propuesta y aplicación de un Presupuesto Integral para la empresa Editorial Río Negro S.A. como instrumento de gestión mensual para el control de sus ingresos y gastos, expresando los desvíos entre el presupuesto y la realidad, de manera que conlleve a aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión económica y financiera de la empresa.

Para su desarrollo se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, luego se ha elaborado el presupuesto económico y financiero para el 2016 y finalmente se han comparado los resultados e índices de la gestión del período 2015 con el 2016 para verificar la incidencia del presupuesto.

Se llega a la conclusión que después de implementar la técnica presupuestal como instrumento de gestión en la Editorial Río Negro S.A., con sus correspondientes estados contables proyectados, se observa una mejora del capital de trabajo, como consecuencia de un incremento del activo y una evolución positiva de la rentabilidad con relación al año anterior.

Con toda esta información la Editorial Río Negro S.A. podrá tomar medidas de acción para alcanzar sus objetivos y revertir o paliar cualquier desvío.

*Palabras claves:* Planificación, Presupuesto Integral, Balance Proyectado, Indicadores Económicos - Financieros, Control y Ejecución del Presupuesto.

## **Abstract**

This professional project application analyzes through the design and development of the Strategic Plan, based on the Budget Maestro, the behavior of economic, financial and accounting indicators, to minimize uncertainty and risk to assume, in the context of an unstable economy as a whole and particular level many changes in the publishing industry.

This research raises the proposal and implementation of a comprehensive budget for the company Editorial Río Negro S.A. as a monthly management tool to control its income and expenses, expressing the deviations between budget and reality, in ways that lead to implement the necessary corrective measures to improve economic and financial management of the company.

For its development, a diagnosis of the current management of the company was done. Then, an economic and financial budget was prepared for 2016. Finally, results and indexes from management period 2015 were compared with 2016 in order to ascertain the impact of budget.

In conclusion, after implementing budget technique as a management tool in Editorial Río Negro S.A., with its projected financial statements, an improvement in working capital was shown as a result of an increase in assets and positive evolution profitability over the previous year.

With all this information, the Editorial Río Negro S.A. could take action to achieve its objectives and reverse or mitigate any deviation.

*Keywords:* Planning, Comprehensive Budget, Balance Projected, Economic - Financial Indicators, Execution and Control of the Budget.

## Índice

Introducción .....	1
Justificación .....	2
Antecedentes generales .....	3
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos .....	5
Capítulo 1 .....	6
Marco Teórico.....	6
Sistema de información contable .....	6
Usuarios de la información contable.....	6
Las Funciones de la Administración y el Proceso Administrativo .....	7
Planificación.....	9
Propósito de la planificación.....	10
Definición de Presupuesto .....	11
El ciclo presupuestal y el presupuesto maestro.....	13
Ventajas de los presupuestos .....	14
Limitaciones de los presupuestos.....	15
Características de los presupuestos .....	17
Clasificación del presupuesto .....	18
Tipos de presupuestos .....	21
Requisitos para la elaboración de un presupuesto .....	27
Etapas del control presupuestario .....	28
Capítulo 2.....	33
Metodología .....	33
Tipo de Investigación.....	33

Instrumentos de Relevamiento.....	33
Metodología aplicada.....	34
Desarrollo de la Metodología.....	34
Cronograma de Avance.....	35
Capítulo 3.....	37
Análisis diagnóstico.....	37
Reseña Histórica.....	37
Evolución tecnológica.....	39
Evolución en cada área de la Editorial Río Negro S.A.....	41
Análisis de la industria (sector de la empresa).....	43
Actividad.....	45
Misión, Visión, Valores y Compromisos.....	46
Misión.....	46
Visión.....	46
Valores y Compromisos.....	46
Organigrama.....	47
Funciones de los miembros de la empresa.....	47
Instalaciones.....	51
Inmuebles propios:.....	51
Inmuebles de terceros alquilados:.....	51
Inmuebles corresponsales (que trabajan desde su domicilio):.....	52
Principales Clientes.....	53
Principales Proveedores.....	54
Análisis FODA.....	55
Fortalezas.....	55

Debilidades .....	56
Amenazas .....	56
Oportunidades .....	57
Conclusiones Diagnósticas .....	60
Capítulo 4.....	63
Desarrollo.....	63
Consideraciones para la elaboración del Presupuesto Económico .....	63
Planeación del Presupuesto .....	63
Base para la Elaboración de los Estados Financieros Proyectados.....	65
Metodología para la formulación del Presupuesto.....	65
Presupuesto Económico .....	67
Presupuesto de ingresos .....	67
Presupuesto de gastos .....	72
Presupuesto de inversiones .....	78
Presupuesto Financiero .....	79
Presupuesto de flujo de efectivo .....	79
Presupuesto Integral.....	83
Balance Proyectado.....	83
Estructura del estado de situación patrimonial .....	84
Estructura del estado de resultados .....	88
Estructura del estado de evolución del patrimonio neto .....	88
Indicadores Económicos - Financieros .....	91
Análisis Financiero .....	91
Índice de liquidez.....	91
Índice de gestión o actividad.....	95

Índice de solidez o solvencia, endeudamiento o apalancamiento .....	99
Índices de rentabilidad .....	101
Control y Ejecución del Presupuesto .....	104
Capítulo 5.....	107
Conclusiones y recomendaciones .....	107
Conclusiones .....	110
Recomendaciones.....	111
Bibliografía .....	115
Anexos .....	118
Anexo I. Marco de las decisiones estratégicas.....	118
Anexo II. Entrevistas estructuradas .....	119
Anexo III. Lugares donde se distribuye el diario papel .....	121
Anexo IV. Personal en nómina .....	122
Anexo V. Organigrama .....	124
Anexo VI. Modelo Global de Funcionamiento Administrativo .....	125
Anexo VII. Principales Pronósticos .....	126
Anexo VIII. Control Presupuestario 01 a 05-2016 Resumen Acumulado.....	127
Anexo IX. Control Presupuestario 01 a 05-2016.....	128

## Lista de tablas

Tabla I. ....	36
Tabla II. ....	53
Tabla III. Principales Proveedores de Insumos.....	54
Tabla IV. Principales Proveedores de Noticias.....	55
Tabla V.....	66
Tabla VI. ....	67
Tabla VII.....	69
Tabla VIII. Presupuesto Económico Mensual Año 2016 – Ventas .....	71
Tabla IX. ....	75
Tabla X.....	76
Tabla XI. Presupuesto de Inversiones.....	79
Tabla XII.....	82
Tabla XIII.....	87
Tabla XIV. ....	88
Tabla XV.....	89
Tabla XVI. ....	90
Tabla XVII.....	90



## Lista de figuras

Figura 1. Retroalimentación.....	10
Figura 2. Importancia del Presupuesto para las PyMEs.....	17
Figura 3. Evolución de los Ingresos 2015.....	68

## **Introducción**

Editorial Río Negro S.A. (ERN) es una empresa familiar que se encuentra transitando un complejo proceso de cambio generacional. Esta etapa de sucesión requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial.

La sucesión es inevitable y la planificación es necesaria e imprescindible para reducir sus riesgos. Por ello se pretende diseñar un plan con visión de futuro que tenga claros los objetivos de la empresa, en momentos de crisis de la industria del periodismo escrito y todo lo que debe hacer para lograrlos.

El crecimiento y auge de toda organización se basa entre otras cosas, en la utilización apropiada de los recursos. Es por esto que el presupuesto se convierte en una herramienta fundamental para la administración y organización eficaz de los gastos e ingresos de toda empresa. Se trata de un instrumento de enorme valor para la toma de decisiones y para la estimación y control de las actividades de las empresas, permitiendo a su vez evaluar el cumplimiento de los objetivos prefijados e identificar las desviaciones para entonces aplicar acciones correctivas.

La importancia de la efectividad de la presupuestación integral requiere de la realización de un análisis pormenorizado de las variables significativas de las operaciones de la empresa, que permitan aplicar indicadores económicos - financieros a considerar por la empresa para la toma de decisiones, y estimulen a mejorar la calidad de la planificación.

Con el crecimiento y los cambios generacionales que se ven reflejados en la Editorial Río Negro S.A, el presupuesto es la herramienta fundamental que le permitirá cumplir con esta tarea.

El objetivo del presente trabajo es la implementación de un sistema de presupuesto integral para la Editorial Río Negro S.A. para el ejercicio 2016, teniendo como propósito dar a conocer las fortalezas y debilidades del proceso; proporcionando un medio que permita a la empresa a reducir improvisaciones; reduciendo el grado de incertidumbre al proporcionar información que posibilita la oportuna adopción de medidas y permite un control de todas las actividades de la empresa.

En el desarrollo del presente trabajo de tesis se podrá observar en el capítulo uno todo lo referido al marco teórico del sistema de presupuestario que será de base para la implementación del mismo en la empresa Editorial Río Negro S.A.

En el capítulo tres quedará reflejado el estudio de la empresa en forma integral, con esta información se podrá establecer en forma clara la metodología para implantar, confeccionar y analizar el presupuesto adaptado a los requerimientos de la empresa.

En el capítulo cuatro se podrá visualizar el proceso completo de presupuestario, culminando con un plan de acción a implementar en la Editorial Río Negro S. A. con las conclusiones arribadas al respecto en el capítulo quinto.

## **Justificación**

En el mundo de hoy las empresas desarrollan su actividad en un ambiente de incertidumbre, lo cual ocasiona que las mismas para disminuir el riesgo que esto implica recurren a la implementación de un presupuesto integral.

“Un presupuesto es la estimación programada, en forma sistémica; de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un período determinado” (Mendoza Roca, 2004, pág. 7).

Integral: indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Debe tener una integración vertical y al mismo tiempo una integración horizontal. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Se identifica con el objetivo total de la organización, proceso al que se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran (Mocciaro, 1992).

Para tener la posibilidad de progresar es esencial llevar una correcta administración de los recursos de la empresa y un control ordenado de todas las actividades que fueron planificadas para entonces cumplir con los objetivos prefijados.

La implementación de un presupuesto integral para la Editorial Río Negro S.A. facilitaría la gestión, reduciría el riesgo de pérdidas y permitirá implementar anticipadamente medidas para afrontar cualquier movimiento imprevisto de la economía.

### **Antecedentes generales**

Puede decirse que siempre ha estado implícita en las actividades humanas, la idea de presupuestar. Se sabe que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar el rendimiento de su producción de alimentos acorde con los cambios climáticos, y que los romanos analizaban los tributos a exigir a los pueblos conquistados, de acuerdo a las posibilidades de pago de dichos pueblos. Sin embargo, el presupuesto tuvo su origen al emplearse como ayuda en la Administración pública a fines del siglo XVIII, cuando el Ministro de finanzas de Inglaterra puso a consideración del parlamento, los planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un detalle de pautas para su posible ejecución y control (Burbano Ruiz J. E., 1997).

Luego se suman Francia y Estados Unidos adoptando el sistema como herramienta para controlar el gasto público.

Entre los años 1912 a 1925 y principalmente después de la primera guerra mundial, el sector privado descubre los beneficios que podía generar la aplicación del presupuesto para controlar gastos y determinar los recursos necesarios para obtener los rendimientos proyectados. Es el período en el cual las industrias crecen rápidamente y se avanza en el uso de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se comienza a trabajar con el control y seguimiento presupuestario, y en el sector público se logra la aprobación de una Ley de Presupuesto Nacional.

La aplicación del sistema de presupuesto siguió evolucionando junto al desarrollo de la contabilidad de costos. En el año 1928 la Westinghouse Company adopta el sistema de costos estándar, el que se aprobó después de definir el método en la variación de los volúmenes de la actividad, identificado con el sistema llamado "presupuesto flexible", nueva técnica con la cual se inicia una gran era de análisis y entendimiento de los costos y se ve la necesidad y conveniencia de presupuestar, fomentando el trabajo en equipo y la toma de decisiones en base al análisis previo de los costos (Artempleo, 2013).

Actualmente los beneficios que aporta un plan presupuestario son esenciales para detectar problemas relacionados con el manejo de los recursos financieros y definir políticas relacionadas con los mismos.

## **Objetivo general**

Determinar un sistema de presupuesto integral para la Editorial Río Negro S.A., que permita planificar y optimizar los resultados y hacer más eficientes los controles sobre las distintas partidas de ventas, costos y análisis de los principales indicadores económicos-financieros para el ejercicio 2016; a los fines de aportar información útil para la toma de decisiones con el fin de minimizar el riesgo en las operaciones.

## **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, correspondiente al ejercicio 2015 de la Editorial Río Negro S.A.
- Identificar las metas y objetivos esperables para el ejercicio a presupuestar correspondiente al período 2016 y elaborar el presupuesto maestro para la Editorial Río Negro S.A. aplicando una adecuada categorización de los distintos conceptos de ingresos, egresos y costos.
- Comparar los resultados de la gestión empresarial de los períodos 2015-2016, para verificar la incidencia de la aplicación del presupuesto maestro.
- Aportar la información necesaria, para facilitar la toma de decisiones de la empresa; mediante reportes mensuales que reflejen la evolución de los resultados obtenidos y los desvíos presupuestarios, con el propósito de efectuar las correcciones necesarias.

# Capítulo 1

## Marco Teórico

Con el propósito de fundamentar el presente trabajo a continuación se muestran los siguientes conceptos:

### *Sistema de información contable*

Cualquiera sea el tipo de empresa, cada organización particular posee un sistema de información contable, a los fines de registrar cada una de las operaciones llevadas a cabo durante el giro habitual del negocio.

El autor Spidalieri (2010) sostiene que, al igual que en cualquier sistema o proceso, se transforman ciertos datos con el fin de obtener información, que se distribuirá a los usuarios interesados. Explica que, en el caso de la contabilidad, los datos utilizados son los referidos a las transacciones realizadas por la empresa. Al hablar de transacciones, se hace referencia a compras, ventas, pagos y cobros propios del desarrollo de la actividad lucrativa.

### *Usuarios de la información contable*

Las salidas generadas por el sistema contable constituyen informes, los cuales serán utilizados por los sujetos interesados en conocer el desarrollo de la gestión del ente. Estos usuarios, pueden ser internos o externos, según lo expone (Spidalieri, 2010).

Los usuarios internos son aquellos que cumplen una labor específica dentro de la organización. Entre ellos puede mencionarse a administradores, empleados, directivos, etc.

Los usuarios externos, son aquellos que no pertenecen al ámbito organizacional pero que, por estar vinculados con la empresa, de alguna u otra

manera, se ven en la necesidad de conocer la información relativa a la misma.

Ejemplos de ellos son los acreedores, las entidades financieras, los inversores, etc.

A partir de lo planteado se deduce que la contabilidad posee múltiples usos. El presente informe hace hincapié en la información contable como elemento necesario para el planeamiento, el control de gestión y la toma de decisiones.

### *Las Funciones de la Administración y el Proceso Administrativo*

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005, pág. 4).

En el desarrollo de los conceptos de planificación y control de utilidades, se emplea la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prestigioso autor, esencialmente en los siguientes términos:

1. *Planificación* es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:
  - a) establecer los objetivos de la empresa,
  - b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse,
  - c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos,
  - d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y
  - e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.



2. *Organizar* es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.
3. *Suministrar el personal y administrar los recursos humanos* es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.
4. *Dirigir y motivar* es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).
5. *Controlar* es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:
  - a) establecer metas y normas,
  - b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y
  - c) reforzar los aciertos y corregir las fallas (Welsch et al., 2005).

“Las cinco funciones de la administración constituyen el proceso administrativo, pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación” (Welsch et al., 2005, pág. 5).

## *Planificación*

La planificación se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar (Welsch et al., 2005).

“Proceso de anticipación mediante la selección de alternativas que combinan un conjunto de acciones interdependientes y abarcativas de la empresa como una totalidad” (Mocciaro, 1992, pág. 7).

Según Welsch et al. (2005), la planificación comprende:

- 1) el desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa;
- 2) la especificación de las metas de la compañía;
- 3) el desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance;
- 4) la especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, departamentos, proyectos);
- 5) el establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas, y
- 6) el desarrollo de procedimientos de seguimiento.

El proceso de planificación funciona como un sistema global, que comprende la planificación, la programación y la presupuestación empresarial, cuya función dentro del proceso es el aprendizaje y mejora continua de la empresa.

Como se puede observar en el Anexo I, dentro del proceso de planificación de toda empresa se toman distintas decisiones de acuerdo a la información surgida del esquema presupuestario.

### *Propósito de la planificación*

La principal finalidad de la planificación es generar un proceso de decisiones anticipadas para las operaciones proyectadas y para el control. El concepto de alimentación adelantada es dar a cada gerente los lineamientos para la toma de decisiones operativas sobre una base diaria.

Los planes aprobados constituyen el principal elemento de la alimentación adelantada. La función de planificar es generalmente reconocida como la tarea más difícil a realizar por el gerente y que, por tal motivo, es muy fácil de postergar. La retroalimentación es también un importante elemento tanto de la re-planificación como del control (Welsch et al., 2005).



*Figura 1. Retroalimentación*

Fuente: (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005, pág. 19)

La planificación descansa en la idea de que el éxito futuro de una entidad puede intensificarse debido a la acción administrativa continua.

La misma estima que una entidad tendrá logros con más éxito, para sus objetivos generales, como resultado de las acciones de la administración para implementar el proceso de alimentación adelantada, que los que alcanzaría si no hay un accionar por parte de la administración (Welsch et al., 2005).

Ackoff en (Welsch et al., 2005) sugiere que la administración de una entidad, durante la etapa inicial del proceso de planificación, debe desarrollar tres tipos diferentes de “proyecciones” como sigue:

1. Una proyección para referencia (el caso estático) - la cual implica un intento por especificar cuál sería el futuro estado de la entidad si no se hiciera nada; es decir, si no hubiera una intervención planificada por parte de la alta administración.
2. Una proyección anhelada (el caso altamente optimista) - la cual entraña una especificación de “esperanzas y sueños” en cuanto al estado futuro de la entidad; es decir, el cumplimiento esencial de todas las aspiraciones de la entidad.
3. Una proyección planificada (el caso más probable) - que supone una especificación de qué tan cerca puede lograr la entidad, de manera realista, una proyección anhelada (Welsch et al., 2005).

#### *Definición de Presupuesto*

Son numerosas las definiciones que se conocen respecto al presupuesto:

“Un presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un período determinado” (Mendoza Roca, 2004, pág. 7).

“El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas” (Burbano Ruiz & Ortiz Gómez, 2005, pág. 2).

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una

empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (González M. , 2002).

Los principales elementos del presupuesto son:

- **Planificador:** el presupuesto expresa lo que la administración trata de obtener.
- **Integrador:** Agrupa a todas las áreas y actividades de la empresa.
- **Coordinador:** los planes de todos los departamentos de la empresa deben ser preparados con lógica y ajustados a la planificación de la empresa.
- **Términos monetarios:** el presupuesto debe estar expresado en unidades monetarias.
- **Operaciones:** el presupuesto debe elaborarse de manera detallada, determinando los ingresos que se obtendrán y los egresos que se van a producir.
- **Recursos:** la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar todos sus planes de operación, por lo que deben contar con: presupuesto de efectivos e inversiones.
- **Período Futuro:** el presupuesto siempre debe estar en función de un período próximo.
- **Control:** es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Debe medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y buscar correctivos en las variaciones.

Es indiscutible que el presupuesto de un sector o departamento de la empresa no es eficaz si no se identifica con el objetivo total de la organización.

“Un presupuesto es a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un período determinado y b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan” (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 184).

Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un período próximo.

Un presupuesto financiero estima los flujos de efectivo, los ingresos, y la posición financiera. De la misma manera que los estados financieros se confeccionan para períodos anteriores en base a flujos reales, los estados financieros también se pueden elaborar para períodos futuros -por ejemplo, un estado de resultados, un estado de flujos de efectivo y un balance general presupuestados- (Horngren, Datar , & Foster, 2007).

#### *El ciclo presupuestal y el presupuesto maestro*

Como menciona Horngren et al. (2007), las compañías bien administradas por lo general utilizan de manera continua los siguientes pasos presupuestales durante el curso del año fiscal:

1. Trabajando en forma conjunta, los gerentes y los contadores administrativos planean el desempeño de la compañía en su conjunto y la actuación de sus subunidades (como departamentos o divisiones). Tomando en cuenta el desempeño anterior y los cambios anticipados en el futuro, los gerentes de todos los niveles llegan a un entendimiento común acerca de lo que se espera.
2. La alta gerencia proporciona a los gerentes subordinados un marco de referencia, es decir, un conjunto de expectativas financieras o no financieras específicas contra las cuales se habrán de comparar los resultados obtenidos.
3. Los contadores administrativos ayudan a los gerentes a investigar las variaciones con respecto a los planes, como una disminución inesperada en ventas. En caso de que sea necesario, se toma una acción correctiva, como una reducción en el precio

para fomentar las ventas, o bien, la búsqueda de una reducción en los costos para mantener la rentabilidad.

4. Los gerentes y los contadores administrativos toman en cuenta la retroalimentación del mercado, los cambios en las condiciones generales y su propia experiencia, cuando empiezan a hacer planes para el siguiente período. Una disminución en ventas, por ejemplo, ocasionaría que los gerentes hicieran cambios en las características del producto para el siguiente período.

Los cuatro pasos anteriores describen el proceso continuo del presupuesto. El documento funcional que se encuentra en la parte central de este proceso se denomina presupuesto maestro. El presupuesto maestro manifiesta los planes financieros y operativos de la administración para un período especificado (por lo general, un año fiscal con discriminación mensual), e incluye un conjunto de estados económicos y financieros presupuestados.

El presupuesto maestro es el plan global de lo que pretende lograr la compañía en el período presupuestal (Horngren et al., 2007).

Este presupuesto evoluciona a partir de las decisiones tanto operativas como financieras que toman la dirección y los distintos responsables.

- Las decisiones operativas tratan acerca de la mejor forma en que se utilizan los recursos limitados de una organización.
- Las decisiones de financiamiento tratan de cómo obtener los fondos para adquirir tales recursos.

#### *Ventajas de los presupuestos*

Los presupuestos son una herramienta de gestión que forman una parte esencial de los sistemas de control administrativo y que ayudan a la consecución de

los objetivos plasmados en la planificación. Cuando los responsables de cada área los aplican de una manera correcta y razonable, los presupuestos logran lo siguiente:

- Realizar un estudio anticipado de riesgos y oportunidades, y crear entre los integrantes de la organización el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- Promueven la coordinación y la comunicación entre las distintas áreas dentro de la compañía.
- Brindan un marco de referencia para medir capacidad, desempeño y para incentivar y facilitar el aprendizaje.
- Motivan a los gerentes y personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, incrementando la participación de los distintos niveles de la organización.
- Impulsan a reducir la incertidumbre entre los niveles más bajos de dirección, en relación a la política general de la empresa.
- Obliga a llevar sistemas contables adecuados y con información permanentemente actualizada.

Su importancia en la definición de las políticas a seguir es de gran valor, facilitando la toma de decisiones; además de que las mismas estarían basadas en análisis previos y en conclusiones definidas y razonadas, contribuyendo a la solución de problemas en forma anticipada, a eludir riesgos y contingencias que puedan ocasionar pérdidas o gastos posibles de evitar y facilitar un control efectivo sobre cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal (Mendoza Roca, 2004).

#### *Limitaciones de los presupuestos*

Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

- Están basados en estimaciones que componen un pronóstico.



- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia de las variables y premisas que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia y se adecue a las circunstancias.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta y medio de servicio que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza impuesta por la alta gerencia a la organización. Debe implementarse con la participación plena de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada (Sarmiento, 1989).

Si bien el Presupuesto carece de valor predictivo, es un plan, un programa de acción que se tratará cumplir y que procurará llevar a la práctica la implementación de la estrategia.

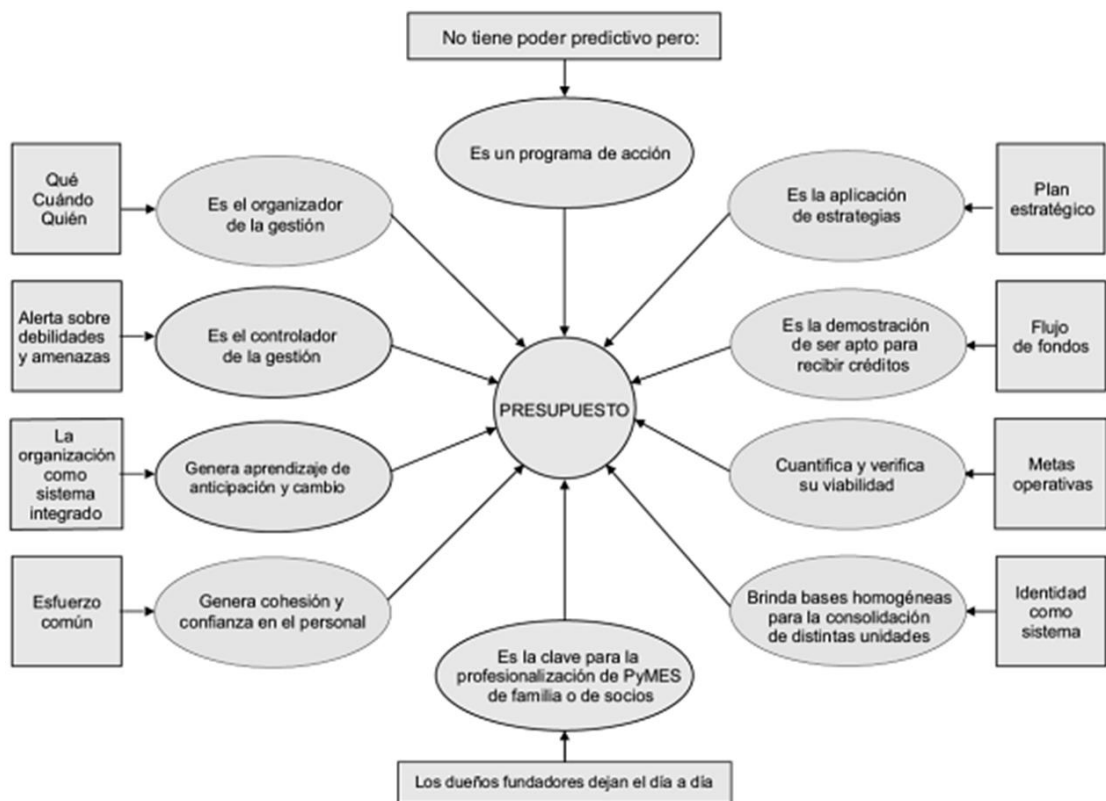


Figura 2. Importancia del Presupuesto para las PyMEs  
Fuente: (Herrscher, 2013, pág. 50)

### Características de los presupuestos

Los presupuestos presentan tres tipos de características como los menciona (González C. d., 2012) los cuales se detallan a continuación:

#### A. De formulación

A.1 ADAPTACIÓN A LA EMPRESA La formulación de los presupuestos debe ir en función directa con las características de la misma.

#### A.2 PLANEACIÓN, COORDINACIÓN Y CONTROL DE FUNCIONES

Para formular un presupuesto se debe partir de un plan preconcebido, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta una situación favorable o desfavorable, para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo (González C. d., 2012).

## ***B. De presentación***

### **B.1 DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONÓMICAS**

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas, período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc. y de acuerdo con la estructuración contable (González C. d., 2012).

## ***C. De aplicación***

**C.1 ELASTICIDAD Y CRITERIO** Los presupuestos deben ser aplicados con elasticidad y criterio, debiendo estos aceptar cambios los cuales pueden estar sujetos a las constantes fluctuaciones del mercado, la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas debido a la competencia, a las variaciones de las ventas y la producción y el ciclo económico (González C. d., 2012).

### *Clasificación del presupuesto*

#### ***A. Según su flexibilidad***

**A.1 RIGIDOS, ESTATICOS, FIJOS O ASIGNADOS** Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad tanto de ingresos como de gastos previstos y no permiten con posterioridad realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural, etc.); este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

**A.2 FLEXIBLES O VARIABLES** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas (Sarmiento, 1989).

### ***B. Según el período de tiempo***

B.1 A CORTO PLAZO Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.

B.2 A LARGO PLAZO Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que generalmente, adoptan los estados y grandes empresas. Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo, cuando realizan proyectos de inversión de actualización tecnológica, ampliación de capacidad instalada y expansión de los mercados (Mendoza Roca, 2004).

### ***C. Según el campo de aplicación en la empresa***

C.1 DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas proyectadas. Entre estos podrían incluirse: - Ventas - Producción - Compras - Uso de materiales - Mano de obra - Gastos de operación

C.2 FINANCIEROS En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja y el de capital, también conocido como de inversión (Mendoza Roca, 2004).

### ***D. Según el sector de la economía***

D.1 PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

D.2 PRESUPUESTOS DEL SECTOR PRIVADO Son los usados por las empresas particulares, se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa (Mendoza Roca, 2004).

### ***E. Por su contenido***

E.1 PRINCIPALES Resumen los presupuestos por departamentos o áreas de una empresa.

E.2 AUXILIARES Se detallan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

### ***F. Por su valuación***

F.1 ESTIMADOS Se basan en experiencias anteriores que pronostican lo que probablemente puede suceder.

F.2 ESTANDAR Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener (Burbano Ruiz J. E., 1997).

### ***G. Por sus fines***

G.1 DE PROMOCIÓN Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.

G.2 DE APLICACIÓN Se elaboran con objeto de establecer los montos de ingresos y de solicitar líneas de crédito si fuera necesario para realizar pronósticos de distribución de recursos.

G.3 POR PROGRAMAS Es el que se calcula y desglosa en sub – actividades, de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo. Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretenda realizar.

Los presupuestos, dentro de cualquier organización se planean y después se formulan. Pueden estar relacionados con el trabajo, o ser analíticos por departamento y estar sujetos a su revisión y aprobación definitiva (González C. d., 2012).

### *Tipos de presupuestos*

Existen dos tipos de presupuestos: el presupuesto económico y el presupuesto financiero.

El Presupuesto Económico se encarga de proyectar el Estado de Resultados, con todos los presupuestos soporte de este, como el presupuesto de Ventas, de Producción, de Mano de Obra, de Costos Indirectos de Fabricación, de Gastos de Administración y Comercialización y el Estado de Resultados.

El Presupuesto Financiero, que surge del anterior, estima el impacto que tendrá en la liquidez de la organización, las operaciones presupuestadas en el económico.

Ambos Presupuestos conforman el Presupuesto Maestro, en el que se plasman los planes operativos y financieros de la organización, para un período determinado, habitualmente un año y con subperíodos mensuales.

#### ***A. Presupuestos económicos de operación***

- **PRONÓSTICO DE VENTAS**

“Pronosticar las ventas constituye el problema primario y fundamental que es necesario resolver satisfactoriamente para una buena elaboración presupuestaria”

(Bidart, 1981, pág. 17).

Referido al nivel de ventas que una empresa pretende alcanzar en un determinado período de tiempo de acuerdo a sus capacidades y debilidades, basándose para ello en criterios estadísticos, no estadísticos y combinación de ambos. Los pronósticos no deben tomarse en forma rígida; ya que se pueden realizar ajustes considerando el criterio de la administración (Burbano Ruiz J. E., 1997).

El pronóstico de ventas se realiza después de conocer las tendencias y tomar en consideración muchos factores como:

- Volumen previo de ventas
- Circunstancias generales y económicas de la industria
- Rentabilidad del producto
- Análisis de investigación de mercados
- Políticas de fijación de precios
- Publicidad, difusión y distintas promociones
- Calidad del área de ventas
- Cambios estacionales
- Capacidad de producción
- Tendencias a largo plazo en ventas de variados productos

Para la evaluación de las ventas es indispensable tener en cuenta los siguientes factores específicos de ventas:

- **Factores de ajustes.** - Sucesos imprevistos o eventuales, que surgieron, para estimar cuales habrían sido las ventas de no haberse producido estos factores.
  - **Desfavorables.** - Aquellos que fueron perjudiciales para las ventas de ejercicios previos, por ejemplo, un incendio, una huelga, etc.
  - **Favorables.** - Aquellos que favorecieron los volúmenes de venta del ejercicio previo, por ejemplo, contratos especiales de ventas.
- **Factores de cambio.** - Evaluar el volumen al que pueden llegar las ventas si se realizaran ciertos cambios como: nueva presentación, rediseño del producto, material, método de fabricación, cambios de población, cambios de moda, cambios de actividad económica, etc.

➤ **Factores corrientes de crecimiento.** - Aumento de las ventas teniendo en cuenta la dinámica acumulativa que impulsa siempre hacia adelante a la empresa considerando el crédito o prestigio (Reinoso & Urgiles, 2010).

- **PRESUPUESTO DE VENTAS**

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos.

Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto, representa la base para planear las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Es la determinación del número de unidades a producir para cubrir el estimado de ventas y mantener los niveles proyectados de inventarios de artículos terminados de acuerdo a la política de la empresa. Proporciona la base para hacer un estimado sobre los gastos de consumo de materia prima, el costo de mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación; para cada uno de estos gastos es necesario hacer un presupuesto que permita establecer el volumen proyectado de trabajo o actividad de los centros de producción y consecuentemente estimado en base a estos el volumen de trabajo o actividad a desarrollar en los centros de servicios (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **PRESUPUESTO DE MATERIALES A CONSUMIR**

Se detallan las cantidades de unidades físicas y monetarias de cada uno de los materiales que se van a requerir para la producción que se ha planificado. Este, conlleva a la realización del presupuesto de compras (Burbano Ruiz J. E., 1997).



- **PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES**

Muestra las cantidades en unidades físicas y monetarias que se requiere comprar durante el período presupuestado con el fin de satisfacer los niveles de producción y variación de inventarios (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA**

Muestra un estimado de los costos salariales que se identifican directamente con la producción de unidades específicas, de productos terminados.

- **COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

Pretende cuantificar los costos proyectados que inciden indirectamente en el producto, como es el caso de los materiales indirectos, la mano de obra indirecta, el mantenimiento de las máquinas y otros gastos que no van físicamente en la elaboración del producto pero que son necesarios para la producción (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **COSTO DE PRODUCCIÓN**

El presupuesto de costo de producción consolida en términos monetarios, los tres elementos del costo (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) y permite establecer el costo de producción unitario por período (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MATERIALES**

Es una estimación de las cantidades iniciales y/o finales de materiales y productos terminados al final del período presupuestal (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Este refleja la cifra proyectada que se ha destinado a financiar la función administrativa durante el año presupuestado. Generalmente se los consideran gastos fijos (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS**

Ilustra el costo en que va incurrir una empresa durante el período presupuestado para hacer llegar el producto de la planta de producción hasta destino (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

Muestra los ingresos y egresos a fin de establecer los resultados operativos de utilidad o pérdida del ejercicio presupuestado, también representan un resumen del desempeño financiero de la empresa dentro de un intervalo (Burbano Ruiz J. E., 1997).

Esta proyección sirve de base para detectar y proponer mejoras en ventas, costos y gastos.

### ***B. Presupuestos financieros***

Este tipo de presupuestos detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de donde se obtendrá el dinero.

- **PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

Se basa en las estimaciones previstas de fondos disponibles en bancos, caja y valores de fácil y rápida realización. También se lo denomina presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se emplea para calcular de antemano los recursos monetarios que la organización precisa para llevar a cabo sus operaciones. Se efectúa por cortos períodos de tiempo, ya sea mensual o trimestralmente (Burbano Ruiz J. E., 1997).

Los flujos de ingresos y egresos, según su origen, pueden clasificarse en:

- ✓ Flujos de actividades operacionales: vinculado a las operaciones repetitivas de la organización. Se les llama también flujos normales.
- ✓ Flujos de actividades de inversión: vinculados al presupuesto de inversión, habitualmente son movimientos de dinero para obtener activos y financiamiento.
- ✓ Flujos de actividades financieras: son aquellos dónde se gana dinero vía financiamiento interno o externo, y el pago por rendimiento a los acreedores – inversionistas. Se los llama flujos anormales, igual que las actividades de inversión.

Para elaborar el flujo de efectivo se pueden utilizar dos métodos:

- ✓ Método Directo: presenta por separado las distintas categorías de ingresos y egresos de dinero en términos brutos, proyectados para el período presupuestado.
- ✓ Método Indirecto: parte de la utilidad neta resultante del Estado de resultados y posteriormente se ajustan las registraciones que no generan movimientos de dinero (tales como depreciación, provisiones, impuestos diferidos, participaciones en otras sociedades, entre otras)

- **PRESUPUESTO DE EROGACIONES CAPITALIZABLES**

Este presupuesto verifica fundamentalmente todas las inversiones en activos fijos. Da la posibilidad de considerar las distintas opciones de inversión y la suma de fondos financieros que se requiere para llevarlas a cabo. Se enfoca principalmente en la compra de activos fijos (Burbano Ruiz J. E., 1997).

Las inversiones surgen de decisiones de largo plazo, fundamentadas en un planeamiento estratégico que requiere de estudios singulares. Estas inversiones son imprescindibles para:

- Sostener y conservar la capacidad de producción.
- Preservar o mejorar la rentabilidad de los activos.

- Ampliar las operaciones, si la demanda lo permite.

La inversión también implica una rentabilidad al mediano y largo plazo que se manifiesta en un aumento en las ventas y un descenso de los costos y gastos (como consecuencia de los ahorros en los costos). En general, la elaboración de un presupuesto de inversiones está a cargo del área de planeamiento, junto a la dinámica participación de la Alta Gerencia y del área donde se realizarán estos cambios (Burbano Ruiz J. E., 1997).

### ***C. Balance general proyectado***

Muestra los derechos y obligaciones al final del período presupuestado, los cuales son el resultado de las operaciones contempladas en los presupuestos operativos y financieros antes mencionados.

Para la confección del balance general proyectado es necesario tener en cuenta el flujo de efectivo proyectado, el balance general del ejercicio anterior, el presupuesto de cuentas por pagar, el presupuesto de cuentas por cobrar, el presupuesto de inventarios, presupuesto de inversiones (Burbano Ruiz J. E., 1997).

### ***Requisitos para la elaboración de un presupuesto***

Para elaborar un presupuesto se requiere tener en claro ciertos puntos (Entrepreneur, 2009):

**1) Conocimiento de la empresa:** para elaborar un presupuesto se debe tener un conocimiento cabal de la empresa, para que el presupuesto se adapte a la misma.

**2) Exposición clara de los planes o políticas:** este requisito implica la existencia de manuales e instructivos para unificar el trabajo. Entre las formas que se pueden utilizar están las guías para identificar cifras control y las correspondientes marcas e índices cruzados, así como cualquier otra información adicional.

**3) Coordinación para efectuar los planes:** debe existir un director o un comité de presupuestos que organice el trabajo de todos los departamentos, centralizando la información y coordinando con los jefes de cada uno de ellos la elaboración del presupuesto departamental.

**4) Fijación del período presupuestal:** se realiza según la organización y teniendo en cuenta la estabilidad de las operaciones que se realicen.

El año se divide en meses, bimestres, trimestres, semestres y se realizan comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas.

**5) Dirección y vigilancia:** es necesario analizar aquellas variaciones que alteren las cifras estimadas de los presupuestos. Solo a partir de su estudio y vigilancia el presupuesto conseguirá ser un instrumento real de control.

**6) Apoyo directo:** es el respaldo que debe dar la dirección general, condición indispensable para lograr los objetivos de la empresa.

#### *Etapas del control presupuestario*

El Control Presupuestario consiste:

*“Básicamente en la comparación de las cifras presupuestadas con las reales, atendiendo, prioritariamente por el principio de excepción, a los desvíos negativos de mayor importancia”* (Mocciaro, 1992, pág. 159).

Las comparaciones permiten establecer si los desvíos o variaciones son razonables o deberán estar sujetas a decisiones correctivas de la gestión.

Al analizar las variaciones para definir las causas que les dieron origen, se deben tener en cuenta las siguientes posibilidades:

- La variación no es importante.

- La variación se originó por errores en el proceso de elaboración del presupuesto, esto puede ser desde la contabilización errónea de un asiento contable en el departamento de contabilidad, hasta un error en la forma de solicitar el informe que sirve para el análisis.
- La variación se debió a una decisión en particular de la administración, por ejemplo, se decidió elevar el sueldo de un colaborador determinado en un puesto clave para que no se lo lleve la competencia y dicho aumento de sueldo no estaba contemplado en el presupuesto. Las variaciones de este tipo deben identificarse, porque una vez que se las conoce, por lo general no necesitan mayor análisis, ya que en el momento en el que se tomó la decisión se debió conocer que implicaría un desvío en el plan o presupuesto.
- Variaciones que son consecuencia del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse, como por ejemplo pérdidas debido a un siniestro.
- Variaciones cuyas causas son desconocidas, deben ser el objeto de mayor estudio y análisis, estas requieren un esclarecimiento y por lo general una acción correctiva.
- Variaciones que se puedan corresponder a errores en el armado de presupuestación, como por ejemplo la interpretación errónea de la clasificación e imputación de un gasto.

Se deben analizar las variaciones para determinar las causas que las originaron y determinar las medidas correctivas que cada caso sugiera (Mocciaro, 1992).

Los controles, verificaciones y comparaciones son más detallados a medida que se desciende en la escala organizacional.

Es necesario que se confeccionen estados contables mensuales y que las registraciones sean llevadas rigurosamente al día, para poder contar con un estado

patrimonial cercano a la fecha de inicio de la ejecución del presupuesto, de manera que el período a cubrir entre ambos (último estado real e inicio de la ejecución) sea el más breve posible, disminuyendo por tanto la magnitud de los desvíos en la presupuestación de ese lapso de empalme, y por otro lado para que el control de la ejecución (control presupuestario) sea realizado inmediatamente a la finalización de cada mes (Mocciaro, 1992).

Una manera de simplificar el control presupuestario consiste en hacer coincidir los ítems/rubros presupuestarios con las cuentas del plan contable, evitando una tarea de reimputaciones.

Cada apertura que se realiza de los desvíos sirve para poder ejercer las medidas correctivas correspondientes, ya que, si lo ocurrido en el período fue un incremento del precio del insumo, lo que habrá que buscar es materia prima a un menor precio, pero si la variación se debe al aumento de los desperdicios en la producción (desvío en cantidad de insumos) lo que se tendrá que corregir es este desperdicio en la etapa de producción.

Los informes del Control Presupuestario deben emitirse con frecuencia mensual. Dichos informes deben transmitir los desvíos y el área involucrada donde se detectaron las diferencias. Y los requisitos más importantes, para estos informes, son los de poder ajustar el presupuesto a tiempo, asignar responsabilidades, confeccionar el control en el momento oportuno, contener la información relevante y que el costo de controlar no sea más caro que la diferencia que se busca (Mocciaro, 1992).

Siempre que se decida la implementación de un sistema presupuestario no puede dejarse de lado el control presupuestario puesto que, si no se realiza, todo el presupuesto no tiene sentido alguno porque pierde la esencia del planeamiento que es cumplir con los objetivos.

Una vez presentado y aprobado el Presupuesto, el siguiente paso a desarrollar es el control presupuestario, proceso mediante el cual se comparan los objetivos que se habían presupuestado, con lo sucedido en forma real; ya que de nada serviría tener un presupuesto de lo que va a suceder según nuestros pronósticos y no cotejarlo con la realidad que dicte el curso de la empresa. A partir de esta comparación obtenemos los desvíos o variaciones entre ambos.

La finalidad de este control es el aprendizaje de la organización -entendiendo los gerentes las causas y/o motivos que causan las variaciones- y realizar mejoramientos continuos en base a las variaciones observadas, iniciando las acciones correctivas. Este control no se detiene solamente en el cálculo de las variaciones, sino que profundiza estos desvíos, estableciendo y trazando las causas que las originaron, con el fin de un análisis más profundo y de retroalimentar el sistema, para presupuestar nuevos períodos.

Para calcular la variación de cada componente, se trabaja siempre con valores absolutos. Cuando se analizan los ingresos, si el real es superior será favorable; por el contrario, al analizar los costos, si el real es superior será una variación desfavorable, al haber incurrido en un costo superior al que se había presupuestado (Mocciaro, 1992).

Analizando las distintas bibliografías se puede concluir que el presupuesto se convierte en un gran “organizador” de la gestión, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con manuales de procedimientos y donde los dueños siguen siendo los estrategas, pero no se ocupan del día a día. Con la aplicación del presupuesto cada uno sabe desde el inicio del año lo que tiene que hacer, siempre que no cambien las circunstancias; evitando tener que decidir por cada operación.



Las diferencias detectadas al aplicar el control presupuestario, entre lo presupuestado y lo real, lejos de representar un inconveniente, constituye un importante indicador de problemas o cambios de tendencias. El presupuesto es un gran “controlador”, en el sentido de alertar sobre cambios, debilidades y amenazas.

Se deja de lado el complejo de persecución por los desvíos presupuestarios, transformándolo en una oportunidad de aprendizaje y de averiguar qué pasó: si cambiaron las premisas externas tomadas en cuenta o si presupuestamos mal y si hay ocasión de corregirla.

Así también el presupuesto es un gran “generador de aprendizaje” de las organizaciones, enseña en la práctica que nada puede hacerse sin trabajar en equipo, sin comunicarse con los colegas del mismo o distintos sectores de la empresa. Incongruencias de fabricar lo que no se prevé vender, publicitar lo que no está disponible, incorporar personal que no es necesario, salen a la luz con el proceso de presupuestación.

La gestión presupuestaria también dificulta en gran medida la corrupción, ya que impone dos filtros: al presupuestar se define si cada erogación es necesaria y si su monto es razonable, y al realizar el control presupuestario se verifican y analizan los desvíos de lo presupuestado.

Debido al alto grado de incertidumbre actual, un presupuesto rígido no presentará utilidad a la organización. Por ello cabe aclarar que el presupuesto es un plan, un programa de acción que se intentará cumplir, sujeto a los cambios y variaciones, permitiendo una constante adaptación. Conformar un programa para organizar, dentro de lo previsible, y brindar a la empresa la capacidad de adaptación a aquellos cambios inesperados. La importancia de tal flexibilidad implica un cambio de rumbo cuando las circunstancias o premisas del programa han cambiado.

## Capítulo 2

### Metodología

#### *Tipo de Investigación*

Este trabajo de tesis se basó en dos tipos de investigación: una exploratoria en primera medida para pasar luego a una investigación cuantitativa.

La investigación exploratoria tiene como objetivo reconocer y examinar una circunstancia o problema específico para finalmente comprenderlo. Se centra en la idea de descubrir.

Asimismo, se utiliza para diferentes propósitos tales como establecer hipótesis, identificar una guía de acciones futuras a seguir, obtener conocimientos para poder resolver el problema en cuestión y establecer prioridades para futuras investigaciones que tengan relación con la anterior (Fidias, 1999).

En la investigación cuantitativa se analizarán las actividades, objetos, procesos y personas para determinar y cuantificar el presupuesto que mejor se ajuste a las características de la empresa. Su objetivo es describir y cuantificar el fenómeno a analizar.

#### *Instrumentos de Relevamiento*

Para obtención de la información se recurrió a fuentes primarias y secundarias.

- Fuentes Primarias: entrevistas personales con soporte escrito estructurado que no indujeron las respuestas.

Sabino (1999) dice: Las fuentes primarias son los datos que el investigador recoge por sí mismo, en contacto con los hechos que se investigan.

- Fuentes Secundarias: Esta información fue obtenida con registros escritos que proceden también, de un contacto con la práctica, pero que ya han sido escogidos y muchas veces procesados por otros investigadores que sustentó un

marco teórico, la cual fue de gran utilidad en aportar información útil para la investigación que se ha realizado y con ello poder hacer un análisis específico del problema en estudio (Sabino, 1992).

### *Metodología aplicada*

Si bien este trabajo se inicia con una investigación cualitativa partiendo de los datos para identificar en profundidad la realidad de la organización y de la industria en general; luego se recogen los datos para evaluar el modelo cuantitativo a aplicar.

Se realiza un diagnóstico interno de la empresa y de sus variables controlables y luego una evaluación del entorno y sus variables no controlables.

Este trabajo se enfoca desde el punto de vista cuantitativo. Una vez reunida toda la información posible se procede a trabajarla en Excel para procesar la información recolectada y realizar las proyecciones del proceso presupuestario cuantitativo que exhibe la representación monetaria del planeamiento y objetivos de la empresa y un medio para controlar la ejecución y el logro de tales objetivos.

### *Desarrollo de la Metodología*

Para efectuar un análisis de la evolución y situación actual de la empresa Editorial Río Negro S.A se realizarán los siguientes trabajos:

- En cuanto a la recolección de datos e información externa a la empresa, relativa a la industria en la que desarrolla sus actividades se obtendrán informes de ciertas organizaciones dedicadas a la investigación y análisis del contexto en el que se desempeña la actividad editorial:

- Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias, WAN-IFRA
- Instituto de Prensa de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP)

- Asociación de Diarios del Interior de la República Argentina (A.D.I.R.A.)
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa)

- Para la obtención de información interna de la empresa, se realizará un diagnóstico de las características generales de la organización, solicitando una reunión con los integrantes del directorio de la sociedad y complementándola con el aporte de otros funcionarios claves de la organización, como los gerentes de las distintas áreas.

Para ello se realizarán entrevistas estructuradas a los responsables de cada departamento que conforman el organigrama de la Editorial Río Negro S.A. (Anexo II Modelo Entrevistas al CEO y Nivel Jerárquico por un lado y nivel medio).

- Con el fin de obtener información contable se realizará un análisis documental, cuya información principal a relevar estará dada por los estados contables de la empresa correspondientes a los ejercicios 2014 y 2015 y se realizará la aplicación de índices y ratios que permitirán obtener una visión más amplia, que el simple análisis de datos absolutos.

#### *Cronograma de Avance*

En el siguiente cuadro se diseñó el cronograma de avance del armado del presupuesto Integrado de la Empresa y análisis de las proyecciones en base a indicadores; base para el control presupuestario, revisión y actualización mensual, aplicación de correcciones a los posibles desvíos, que permitan contribuir a mejorar los resultados económicos - financieros de la empresa.

Tabla I.  
Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13
<b>Antecedentes</b>													
Investigación referente a los antecedentes y objetivos de los presupuestos.	■												
Redacción de la información pertinente.		■											
<b>Capítulo 1. Marco Teórico</b>													
Investigación profunda de las características del presupuesto integral y de cada etapa que comprende.			■	■									
Análisis y redacción de la información obtenida.				■	■								
<b>Capítulo 2. Metodología</b>													
Recolección de datos e información externa e interna de la empresa.						■							
Procesamiento de los datos obtenidos.						■							
<b>Capítulo 3. Análisis Diagnóstico</b>													
Recolección de datos históricos de la empresa a través de entrevistas a distintos integrantes de la compañía.							■						
Análisis de la actividad y de la industria en general.							■						
Investigación del organigrama de la compañía y de las funciones de los principales cargos de la empresa.							■						
Análisis FODA							■						
Redacción de la información relevada.							■	■					
<b>Capítulo 4. Desarrollo</b>													
Solicitud de las proyecciones y necesidades presupuestarias a cada sector.								■					
Análisis de las proyecciones y necesidades recibidas.									■				
Reunión para discutir las proyecciones y necesidades planteadas.										■			
Armado de los presupuestos individuales.										■			
Armado Presupuesto Integral											■		
Análisis Presupuesto Integral mediante la aplicación y análisis de ratios económicos-financieros.												■	
Control Presupuestario y Evaluación de variaciones													■
<b>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones</b>													
Formulación de las conclusiones y recomendaciones pertinentes al final del trabajo.													■

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 3

### Análisis diagnóstico

#### *Reseña Histórica*

Desde que se fundó el diario, en mayo de 1912 y durante los dos primeros años, Don Fernando Rajneri se encargó de todas las tareas, desde escribir las noticias hasta concebir y armar los avisos que integrarían cada edición.

También realizaba la distribución del periódico y la cobranza. Por entonces, la Redacción y la imprenta del periódico estaban ubicadas en calle Tucumán al 700, de la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro. Rajneri recorría las calles en busca de información y no dejaba de visitar la municipalidad para conocer el destino de tal o cual reclamo que se hubiera hecho en algún número anterior. Si no obtenía respuesta en un plazo prudencial, las notas en el diario eran severas para con la gestión de turno en la edición siguiente.

En 1913 el quincenario pasó a ser semanario y Fernando Rajneri fue dejado cesante en su cargo de docente por las críticas efectuadas desde el diario al director de la escuela.

En 1920 incorporó un estudio fotográfico, mientras que en 1923 modernizó la maquinaria y en 1926 se instaló en el edificio propio de 9 de Julio al 700, al lado del actual. Los acontecimientos que desembocaron en la Primera Guerra Mundial y los de la Guerra Civil Española tuvieron en el “Río Negro” una visión crítica. Cuando la información era muy importante se convocaba a los vecinos a través de bombas de estruendo y las novedades se colocaban en una pizarra que daba a la calle. La Redacción tuvo cambios importantes en febrero de 1958, el año en que el semanario se convirtió en diario.

Editorial Río Negro S.A., es continuadora del periódico fundado el 01 de Mayo del año 1912 por Don Fernando Emilio Rajneri. Se constituye en el año 1960, con el objeto de dedicarse a operaciones comerciales (trabajos gráficos, distribución de material periodístico de diarios y revistas), industriales (elaboración de proyectos gráficos para la edición de diarios, revistas, libros, folletos y todo tipo de publicaciones impresas), constructora (construcción de viviendas, edificios, instalaciones de plantas transmisoras de radio, televisión y plantas de instalaciones de todo tipo) y agropecuarias y forestales (instalación de establecimientos para la explotación agropecuaria y forestal dentro de la gama de la actividad, entre otros).

Hasta entrados los 90 se mantuvo el diseño previo en papel, que desapareció para dar paso a un proceso en el que editores y diseñadores acuerdan los textos, fotografías o infografías que integrarán la edición que saldrá a la calle al día siguiente. La llegada de internet abrió nuevas posibilidades de acceso a la información.

En 1997 el diario ingresó en el mundo del 2.0 con su página on-line ([www.rionegro.com.ar](http://www.rionegro.com.ar)), donde la actualización informativa es permanente, las 24 horas de los 365 días del año. Allí también los lectores tienen una vía de comunicación y pueden expresar sus opiniones acerca de los más variados temas que se incluyen en las ediciones impresas de “Río Negro”. Y desde el 2009 “Río Negro” cuenta con uno de los sistemas más modernos de edición de diarios del mundo, denominado “Milenium”.

Río Negro online complementa la edición de papel, para seguir en contacto con un público que interactúa con el medio, dejando su opinión sobre los hechos de la realidad política, económica y cultural de la región; con 150.000 visitas diarias.

A partir de Noviembre de 2013 se implementó El Club Río Negro, programa de beneficios exclusivos para los lectores del diario Río Negro. A través de una

suscripción reciben una tarjeta de membresía, con la cual acceden a promociones y descuentos que les permite ahorrar en comercios adheridos, todos los días del año. Actualmente cuenta con más de 13.500 suscripciones, más de 20.000 tarjetas en el mercado y más de 450 comercios adheridos.

### *Evolución tecnológica*

EDITORIAL RIO NEGRO S.A., es continuadora del periódico fundado en el año 1912 por Don Fernando Emilio Rajneri, comenzando su publicación diaria el 12 de Febrero de 1958, con una tirada de 800 ejemplares, editado con un parque de maquinarias compuesto esencialmente por 2 linotipos y una máquina impresora plana.

En el año 1960 se incorporaron dos linotipos más y se adoptó la estructura jurídica de sociedad anónima.

Como las necesidades lo requerían se cambia el sistema de impresión por el de Rotaplana aumentando en 1961 su tirada a 4.000 ejemplares diarios. - Esta máquina fue adquirida a la firma Grafex S.A. quien financió la misma a 24 meses. Esta adquisición permitió ahorrar tiempo, pues entregaba los ejemplares cortados y doblados, lo que facilitó la circulación y distribución. -

En 1965 se compra una rotativa marca MAN para 15.000 ejemplares. Esto trajo aparejado la necesidad de ampliar las instalaciones procediéndose a comprar al Sr. Carlos Vera y al Banco de Río Negro y Neuquén lotes de terreno donde se construyó el edificio que actualmente ocupa la firma.

En el año 1970 se decide renovar totalmente el parque de máquinas, importándose directamente desde EE.UU. una impresora marca GOSS de cuatro cuerpos e impresión a cuatro colores para impresiones offset.

Debido al crecimiento constante de la empresa, el directorio resolvió la construcción del edificio que actualmente ocupa la empresa, con una superficie de



3.500 metros cuadrados y con financiamiento propio, cuya finalización de obra fue en el mes de abril de 1981, en la misma época se renovó totalmente el mobiliario y se adquirió una rotativa offset GOSS modelo Community SSC de seis unidades impresoras, una unidad tricolor y una plegadora con sus correspondientes accesorios.

A mediados de 1991 se inicia la instalación de un nuevo sistema de edición y pre prensa electrónica, con el objetivo de llegar a un proceso íntegramente digital, siendo el primer diario latinoamericano en encarar ese desafío. Se reemplazan los equipos específicos IBM por computadoras Apple Macintosh y se instalan tres fotocomponedoras Linotronic 330.

Desde el año 1995 y en distintas ocasiones hasta 2001, se reemplazaron estas fotocomponedoras por las más modernas Linotronic Mark-40 y Ulte 4000. A fines de 1995, se procede a concretar la compra de una nueva rotativa, Goss Urbaliner Web Offset Press que imprime 25.000 ejemplares de 80 páginas, con 16 en color, por hora. Conjuntamente se adquirió un sistema de empaque que está compuesto por apiladoras, transportadoras de piso, aplanadora de productos y una atadora Marca Signode SP330 con accesorios.

En el año 1997, se publica por primera vez la edición en Internet de “Río Negro”, siendo uno de los primeros diarios del país (el segundo del interior) en estar en línea.

En el año 1998 se introduce un nuevo sistema comercial, (Dalai) de origen mexicano, con el propósito de unificar la información comercial, hasta ese momento dispersa en distintos sistemas, e integrarla con el proceso productivo. A fines de 1999 se inicia la implantación de un sistema ERP (CWA Gestión, en aquel momento comercializado por Stradivarius), y un sistema específico para Recursos Humanos (Payroll, comercializado por Orden).

En octubre de 2004 se adquirió una fotocomponedora AGFA Avanxis IV junto con el software de flujo de trabajo Arkitex. Esta inversión posibilitó la imposición electrónica y fotocomposición de cuatro páginas, reduciendo tiempo de proceso y trabajo manual.

En Julio de 2005 se compró un equipo CTP AGFA Advantage DL con procesadora en línea AGFA Ultra LP 82. La presente es la última tecnología disponible en sistemas de preprensa.

En el año 2008, consecuente con la política de actualización tecnológica permanente, se decidió la adquisición de un nuevo sistema editorial a la reconocida firma española Protec. Este sistema coloca al Diario a la vanguardia en la utilización de software editorial, posibilitando una edición más ágil, permitiendo a los recursos humanos de la redacción el acceso directo a las distintas fuentes informativas y la elaboración de las notas en forma rápida y segura.

En el 2008 se adquirió una máquina CTP AGFA Advantage XS de última generación copiadora directa de chapas de aluminio. De esta forma “Río Negro” se produce íntegramente en forma directa, desde las computadoras a las planchas presensibilizadas, para su posterior impresión. La presente es la última tecnología disponible en sistemas de preprensa.

#### *Evolución en cada área de la Editorial Río Negro S.A.*

Redacción – Milenium Cross Media: Se implantó en octubre de 2008. Permite procesar información y entregarla por distintos medios.

Durante la segunda mitad de febrero de 2010 se comenzó a publicar la página web del diario con el nuevo sistema, en otro hosting y estrenando diseño. Desde ese momento, se triplicó la cantidad de visitas a la página, pasando de 1.150.000 visitas en enero de 2010 a más de 3.500.000 en abril de 2016.

Archivo – Quay: Está integrado con Milenium Cross media. Constituye un repositorio único de páginas, artículos y fotografías. Contiene todas las ediciones publicadas desde la instalación de Milenium.

Retoque automático de fotos – Intellitune: Se instaló en 2009. Actualmente se procesan por este sistema casi la totalidad de las fotos que salen publicadas.

Plataformas digitales En 2012 se publicó la primera versión de la aplicación de Río Negro para iPad. En 2015 se integra con el sistema editorial y que además alcanza también a tabletas y celulares Android.

Producción en pre prensa – Arkitex: Desde el año 2005 “Río Negro” cuenta con tecnología CTP (Computer to plate), siendo el cuarto diario del país (y el primero del interior) en adoptar esta tecnología (primero en forma mixta, conviviendo con películas, y posteriormente, en 2008, en forma total). Se comenzó usando planchas con haluro de plata, luego fotopoliméricas y en febrero de 2011, fotopoliméricas libres de químicos. Este proceso es más económico y deja a la empresa mejor parada desde el punto de vista medioambiental.

Expedición – SIGED: Se incorporó a fines de 2007. Sirve para controlar la carga de camionetas de acuerdo a la difusión y rutas armadas.

Club de suscriptores – MS CRM: A fines de 2013 se comenzó a operar el club de suscriptores. Para la gestión de suscriptores, comercios adherentes y beneficios se utiliza el CRM de Microsoft con la personalización correspondiente, e integrado con el ERP Softland Logic y el SIGED. Se cambiaron las centrales telefónicas, armando en Neuquén un call center con tecnología de voz sobre IP e IVR.

Producción de video – streaming: En 2013 se acondicionó una sala (que había sido taller de departamento técnico) como estudio de video. Además, se incorporaron equipos que permiten realizar transmisiones en vivo por internet.

Virtualización y consolidación de servidores: Esta tecnología permite consolidar muchos servicios en una menor cantidad de hardware más potente, reduciendo el consumo de energía, además de aprovechar mejor el hardware existente, y facilitar tareas de administración y mantenimiento.

Prensa: En cuanto al sector Producción, en Octubre 2010 se agregó un tercer motor a la rotativa Urbanliner, esto permite realizar tareas de mantenimiento sin impactar en el rendimiento de la máquina.

En el mes de noviembre del mismo año se cambió la configuración de la máquina, lo que permitió disponer de ocho páginas color adicionales, a costa de sacrificar la cantidad total de páginas que pueden imprimirse en una entrada. La decisión se tomó luego de ver que las circunstancias en que se excedía la nueva paginación máxima (48 páginas) eran excepcionales y en muchos casos, evitables.

En Mayo 2016 se cambia la configuración a 32 páginas color, teniendo que adicionar ingresos a máquina, pero proporcionando un producto con nuevo rediseño a todo color.

#### *Análisis de la industria (sector de la empresa)*

El periodismo escrito, se dice, está en crisis. Por otro lado, se afirma que va a desaparecer el diario en papel (Chapou, 2010).

La lucha por la supervivencia no había sido nunca tan dura. La salvaje competencia de la televisión, la radio e Internet a la que se enfrenta la prensa escrita, la ha llevado incluso a sufrir "una verdadera crisis de identidad". Cada vez es más dificultoso el equilibrio entre el negocio y la información, y a veces la dependencia de la prensa a la publicidad la ha llevado a atravesar complicaciones económico - financieras.

La carrera por ser el primero en mostrar las últimas noticias ha dado origen a una nueva forma de periodismo centrada en lo inmediato, y esta tendencia se afirma al observar el deterioro de un periodismo analítico, sin contar con que la saturación de noticias que produce este sistema informativo genera desinformación.

El número de reportajes originales ha disminuido sensiblemente. Los editores de noticias están también reticentes para enviar a sus propios periodistas, fotógrafos y cámaras a cubrir un suceso y prefieren en cambio reescribir los despachos de las agencias de prensa y utilizar imágenes de las grandes agencias de noticias (Chapou, 2010, pág. 84).

De este modo, la exactitud de la información se ha visto desgastada; la disminución de recursos destinados a investigación y la verificación de los hechos conduce a menudo a difundir información que no resulta ser del todo fiable.

Asimismo, el periodista, obligado a manipular un instrumento que evoluciona a velocidad vertiginosa y a actuar con extraordinaria celeridad, se expone a descuidar su código ético. Víctimas de esto han sido tres de los más importantes diarios a nivel internacional: The New York Times, Le Monde y la BBC, quienes han perdido credibilidad desde el 2003.

En realidad, en la carrera por las ganancias a corto plazo, los periódicos no difieren de otras grandes compañías de distinto rubro.

Si bien importantes corrientes de pensamiento predicen el periodismo digital como el futuro del medio en el nuevo siglo, también hay otras corrientes que lo plantean como una reacción sobrestimada ante la novedad.

Aun así, entre los que se niegan a dar como hecho la muerte o fin de los impresos está, por citar otro ejemplo, la World Association of News Papers (WAN), que ha efectuado foros en los que se estudia el futuro de los periódicos en papel como

prometedor; defiende el poder de la prensa y emprende estrategias para impulsar su defensa y desarrollo en medio de la supuesta crisis (Chapou, 2010).

Asimismo, Paul Starr advierte, en un amplio ensayo sobre el tema, que decir adiós a la prensa puede significar dar la bienvenida a una nueva era de corrupción. Ante el "rumor en torno a que los diarios impresos están en crisis y sólo unos pocos soportarán los desafíos que implica Internet", se cuestiona qué hay de cierto en ello y advierte que podría afectar a la vida democrática (Chapou, 2010).

La World Association of News Papers (WAN) ha afirmado la ironía que la era digital ha traído consigo: la realidad es que Internet está contribuyendo también al crecimiento de la industria de los periódicos, con nuevas formas y contenidos e información que se intercambia más rápido que nunca.

Pero el reto de mantener los principios tradicionales de la profesión aún continúa. Ser críticos ante el futuro del periodismo. A final de cuentas, los periódicos son un reflejo de la sociedad en la que se hacen. No importa si desaparecen los diarios de papel, mientras no se esfume la información que nutre a la sociedad democrática (Chapou, 2010).

Dadas las necesidades, retos y exigencias que el contexto actual demanda, cabe replantearse las posibilidades que ofrecen los viejos preceptos del periodismo: independencia, credibilidad, denuncia, investigación, estilo; recobrar la esencia y virtudes del periodismo de calidad de antaño, que no ha perdido vigencia y actualidad aun con el paso de los años.

### *Actividad*

La actividad de la Editorial Río Negro S.A. es la editar en papel y digitalmente el diario "Río Negro" el cual se distribuye en las provincias de Río Negro y Neuquén. Anexo III (lugares de distribución).

## *Misión, Visión, Valores y Compromisos*

### *Misión*

Desde el Diario Río Negro se informa y comunica dentro de un marco ético, independiente y profesional, al servicio de los lectores; manteniendo principios y valores desde el origen en 1912.

Desarrollan con pasión y entregan contenidos que satisfacen expectativas de las diferentes audiencias. Para ello están en proceso continuo de entender las necesidades de la gente, el comportamiento del mercado y las nuevas oportunidades que la tecnología y los medios brindan.

Se preocupan porque la gente cuente con el ambiente y los espacios que estimulen sus destrezas y talentos.

### *Visión*

Ser el líder en comunicación e impresos más influyente de la Patagonia, entregando a las personas información, entretenimiento y educación a través de contenidos generados por gente comprometida y talentosa, garantizando productos y servicios de calidad con rentabilidad inmejorable.

Que la marca sea reconocida por su credibilidad, excelencia e innovación. Facilitan el intercambio comercial entre sus propias audiencias y sus anunciantes. Aspiran a ser la primera opción y referencia editorial del interior del país.

### *Valores y Compromisos*

- Independencia
- Veracidad
- Objetividad
- Respeto
- Lealtad

- Vocación de servicio
- Proactividad e innovación
- Búsqueda de la excelencia
- Impulsar una cultura empresarial de calidad, con respeto mutuo, construyendo una verdadera comunidad.
- Fomentar una organización innovadora y creativa, que aprende constantemente.
- Guiarse por un compromiso centrado en la búsqueda de calidad y mejora continua.
- Armonizar la ética informativa con los negocios.
- Objetividad, imparcialidad y puntualidad en las informaciones.
- Cultura de calidad y medición. Orientación al aprendizaje.
- Adaptabilidad (al cambio)
- Enfoque al servicio al cliente. Mejoramiento continuo.
- Máximo retorno de la inversión y orientación a resultados

Actualmente cuenta con 248 empleados y la actividad principal de la Sociedad es la edición del diario “Río Negro”, el cual se distribuye principalmente en las provincias de Neuquén y Río Negro: Anexo III (lugares de distribución) y Anexo IV (personal de nómina).

### *Organigrama*

Se adjunta en Anexo V

#### *Funciones de los miembros de la empresa*

De acuerdo al organigrama detallado en el punto anterior, se detallan las funciones de los principales cargos de la empresa:



- **Director Periodístico:** Es el encargado de cuidar la política editorial del diario, define la manera cómo se va a cubrir cada noticia, es responsable de mantener buenas relaciones con las autoridades públicas – empresas editoras de medios y demás instituciones.
- **Editor General:** Dirige las distintas áreas o departamentos de la redacción y es responsable de cuidar el contenido periodístico. Debe asegurar que las noticias se van a publicar como se había acordado, decide el espacio que ocuparán según la importancia, revisa la información y coordina a los prosecretarios y jefes de sección.
- **Investigación:** Área que busca revelar hechos de interés público a través de investigaciones periodísticas, para lo cual se necesita recabar datos, realizar entrevistas, contrastar fuentes y contar con antecedentes fidedignos y documentos que permitan denunciar o publicar un reportaje, exactamente igual que el resto del periodismo.
- **Prosecretarios de redacción:** Se encargan de estructurar la información a los reporteros; y de proporcionar la información que va a salir publicada.
- **Jefe de Noticias:** Coordina el material periodístico que debe ir ubicado en cada sección, seleccionando así cada tema para la sección adecuada.
- **Fotografía:** Es el sector encargado de recopilar las imágenes y elaboran el material gráfico, de acuerdo a los contenidos seleccionados para publicar.
- **Diagramación:** Trabajan en la composición y/o ubicación de los textos y avisos publicitarios, decidiendo el lugar y espacio que ocuparán, distribuyéndolos según la importancia que el Jefe de Noticias le conceda.

- Editores/Periodistas: Sus funciones además de informar, son seleccionar y elegir la información, clasificarla y hacer elección de temas para luego interpretarla y verificarla.
- Responsables Cierre: Tienen a su cargo el control de que las páginas estén terminadas a la hora máxima de cierre; también son los encargados de completar los espacios reservados a los actos de última hora que se podrán incluir en una segunda edición, si el tema lo amerita. Así también el trabajo del jefe de cierre es revisar el contenido del periódico y modificar algunos aspectos del diseño.
- Editor y Coordinador Online: Coordinan los contenidos a subir al sitio web online
  - Buscar recursos externos en la Red para vincular a las informaciones.
  - Gestión de herramientas interactivas como encuestas y foros.
  - Búsqueda de historias en el archivo documental propio para vincular a las noticias.
  - Contrastar información e investigar en la Red.
- Gerente General: Es el responsable de la definición de la estrategia de la empresa, determinación de sus objetivos y de los medios necesarios para lograrlos. Marca las pautas para obtención y el uso de recursos de la empresa conforme a un plan, y organiza las tareas de los miembros de las distintas áreas de la empresa. Es el representante de la entidad propietaria de la empresa, y a quien corresponde la responsabilidad de su buen funcionamiento.
- RR HH: Se encarga de seleccionar a los trabajadores, de las cuestiones de seguridad social, relaciones laborales.
- Administración y Finanzas: El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar, se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de los stocks y el inventario, y todo el proceso de

administración financiera de la organización. Anexo VI – Modelo Global de Funcionamiento Administrativo.

- **Circulación:** Tiene a su cargo el establecimiento de las metas de venta y circulación de ejemplares, planes tácticos y operativos, con el fin de contribuir en la programación de metas por zonas de distribución.
- **Producción:** Es el responsable de todas las tareas que van desde el cierre de redacción hasta que el periódico se empaqueta para su distribución: composición, montaje e impresión. Tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos, así como también brindar servicio técnico a los clientes internos en la correcta utilización de los productos y equipamiento, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora.
- **MKT y Nuevos Negocios:** Trata de incrementar el número de ventas buscando fórmulas que atraigan la atención del cliente. Participa en el lanzamiento de nuevas líneas de producción o de actividad, en la necesidad de nuevas campañas de publicidad, es un buen colaborador del gerente de ventas y del gerente general de la empresa. Desarrolla eventos y programas especiales de interés. Planea, organiza y controla la ejecución de actividades promocionales con el fin de consolidar la imagen del producto.
- **Comercial:** Su función principal es la comercialización de espacios publicitarios. Depende de esta gerencia toda la estructura comercial de la empresa. Gestiona y vende los espacios publicitarios papel y electrónicos.

## *Instalaciones*

Editorial Río Negro S.A. dispone de inmuebles propios y de terceros, para el cumplimiento de sus actividades, mediante una nómina de personal en planta permanente de 248 empleados.

### *Inmuebles propios:*

1. Casa Central General Roca
  - Consta de Planta Baja y 3 Pisos, más Planta techa con sala de Máquinas.
  - Edificio ocupado por oficinas, corrección de diarios, oficinas de redacción, salón de Usos múltiples, biblioteca y archivo, sala de fotomecánica, salas rotativas, playa de estacionamiento, oficina de distribución.
2. Parque Industrial - Gral. Roca
  - Consta de un galpón con oficina y casa para el cuidador
  - Dichas instalaciones se destinan principalmente al almacenamiento de bobinas de papel y tambores de tintas de impresión.
3. Agencia Neuquén
  - Consta de Planta Baja y 2 Pisos, más Planta techa con sala de Máquinas.
4. Agencia Cipolletti
  - Consta de Planta Baja y 1 Piso, más Planta techa con sala de Máquinas.
5. Agencia Bariloche y Cochera
  - Inmueble con cuatro dependencias ubicadas Planta Baja con vista al Lago Nahuel Huapi.

### *Inmuebles de terceros alquilados:*

1. Agencia Buenos Aires
  - Ubicación: Cerviño 4407/17, Piso 10, Palermo, Capital Federal.

2. Agencia San Martin de Los Andes  
Ubicación, Belgrano 680, San Martín de los Andes (Neuquén)
3. Agencia Viedma  
Ubicación, Laprida y Saavedra 101, Viedma (Río Negro)

*Inmuebles corresponsales (que trabajan desde su domicilio):*

1. Corresponsalía Rincón de los Sauces  
Ubicación Almafuerte y Río Negro, Rincón de Los Sauces (Neuquén)
2. *Corresponsalía Catriel*  
Ubicación: Roma 438, Catriel (Río Negro)
3. Corresponsalía Ingeniero Jacobacci  
Ubicación Fray Luis Beltrán 812, Ing. Jacobacci (Río Negro)
4. Corresponsalía San Antonio Oeste  
Ubicación: Punta Delgado 910 Piso 1 Dto. 3, Las Grutas (Río Negro)
5. Corresponsalía Río Colorado  
Ubicación 25 de Mayo 223 B° Villa Mitre, Río Colorado (Río Negro)
6. *Corresponsalía Villa Regina*  
Ubicación Puelches 305, Villa Regina (Río Negro)
7. *Corresponsalía Cutral Có*  
Ubicación Gregorio Álvarez Plan 45 N.º 04, Cutral-Có (Neuquén)
8. *Corresponsalía Centenario*  
Ubicación Luis Sandrini 651 Barrio Huemul, Centenario (Neuquén)
9. *Corresponsalía Zapala*  
Ubicación Corrales 585, Zapala (Neuquén)
10. *Corresponsalía Sierra Grande*  
Ubicación: Esquina 9, Departamento K, Sierra Grande (Río Negro)

### 11. *Corresponsalía Villa La Angostura*

Ubicación: Del Radal 308, Villa La Angostura (Neuquén)

### 12. *Corresponsalía El Bolsón*

Ubicación: Los Nogales S/N, El Hoyo (Chubut)

### 13. *Corresponsalía Choele Choel*

Ubicación: Piquillin y G. Palacios, Choele Choel (Río Negro)

### 14. *Corresponsalía Chos Malal*

Ubicación: Tromen 1157, Chos Malal (Neuquén)

## *Principales Clientes*

En la empresa el 50% de las ventas está representada por el 1,5% de los clientes, es decir que 30 clientes de 2.000 ascienden al 50% de las ventas. Esto no se considera sano para el futuro de la empresa, ya que la baja de muy pocos clientes pone en riesgo la economía de la empresa.

Tabla II.  
*Principales Clientes*

Ranking de Clientes 2015	Importe	%	Total	Q
	114.969.555	100,00%	100,00%	14.442
Ministerio de Coordinación de Gabinete Seguridad y Trabajo	9.944.166	8,59%	8,59%	1
Banco de la Provincia de Neuquén	3.660.694	3,16%	11,76%	2
Jefatura de Gabinete de Ministros - Sec. de Medios de Comunicación	3.212.632	2,78%	14,53%	3
Quality Market S.A.	3.036.211	2,62%	17,16%	4
COTO Centro Integral de Comercialización Sociedad Anónima	3.011.549	2,60%	19,76%	5
Gustavo Abel Iriarte	2.974.075	2,57%	22,33%	6
Media Planning S.A.	2.500.226	2,16%	24,49%	7
Espacios S.A.	2.236.150	1,93%	26,42%	8
Unidad Provincial de Enlace y Ejecución de Proyectos con Financiamiento Externo (U.P.E.F.E.)	1.869.519	1,62%	28,04%	9
Fabián Gutiérrez Savouillan	1.840.165	1,59%	29,63%	10

Pacheco Luis Alberto - Contado	1.789.088	1,55%	31,18%	11
Eibarte de Ocampo María Silvina	1.703.164	1,47%	32,65%	12
Jefatura de Gabinete de Ministros - Sec. Medios de Com. (Acuerdo Acog. Dto. 1145/09)	1.575.000	1,36%	34,01%	13
YPF S.A.	1.522.133	1,32%	35,32%	14
Plan B Comunicación S.R.L.	1.422.588	1,23%	36,55%	15
Nueva Comunicación S.A.	1.407.736	1,22%	37,77%	16
Sahiora S.A.	1.361.067	1,18%	38,95%	17
Secretaria General de la Gobernación	1.253.431	1,08%	40,03%	18
Carlos Tiscornia	1.157.886	1,00%	41,03%	19
Correa Bustos Roberto C.	1.092.734	0,94%	41,98%	20
Estrategia Publicitaria S.A.	1.086.709	0,94%	42,91%	21
Superior Tribunal de Justicia (Viedma)	1.060.680	0,92%	43,83%	22
La Anónima	1.047.006	0,90%	44,74%	23
ZMS S.A.	1.027.112	0,89%	45,62%	24
Honorable Legislatura Pcial.	1.011.166	0,87%	46,50%	25
Zenithoptimedia Group Argentina SA	913.535	0,79%	47,29%	26
FRAVEGA SACIEI	844.170	0,73%	48,02%	27
Municipalidad de Neuquén	838.783	0,72%	48,74%	28
Sabalich Pablo Osvaldo	806.960	0,70%	49,44%	29
Tribunal Superior de Justicia (Nqn.)	796.862	0,69%	50,13%	30

Fuente: Editorial Río Negro S.A.

### *Principales Proveedores*

El 80% de los costos -excluidos sueldos y jornales-, están compuestos por insumos totalmente críticos para la actividad, como lo son el papel, chapas y tintas, y con menor riesgo de criticidad las agencias de noticias y colaboradores periodísticos y fotográficos.

Tabla III.

#### *Principales Proveedores de Insumos*

Agfa Graphics Argentina S.A.
Flint Ink
Grafex TB S.A. (ex-Tintas y Barnices S.A.)
Sun Chemical Ink SA. (Ex - Lorilleux Argentina S.A.)
Papel Prensa S.A.I.C.F. y de M.
Papeles Bío Bío SA.

Fuente: Editorial Río Negro S.A.

Tabla IV.  
*Principales Proveedores de Noticias*

A.D.E.P.A. Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas
A.D.I.R.A. Asociación de Diarios del Interior de la R.A.
AP The Associated Press
DPA Deutsche Presse - Agentur GmbH
Dyn de Agencia Diarios y Noticias S.A.
Télam S.E.

Fuente: Editorial Río Negro S.A.

### *Análisis FODA*

#### *Fortalezas*

##### *A nivel empresa.*

- Empresa con trayectoria de considerable reconocimiento por cumplimientos normativos y financieros.
- Excelente imagen y posicionamiento de la marca.
- Cobertura importante de la realidad local
- Capacidad investigativa
- Buen soporte publicitario
- Alta confianza y credibilidad ante proveedores y entidades financieras (bancos).
- Empresa sana financieramente, con escaso pasivo.

##### *A nivel sector contable - administrativo.*

- Experiencia (por baja rotación) y adaptación a los cambios propuestos en los procesos administrativos, en la mayoría de los recursos humanos disponibles.
- Adaptación a organizarse en pequeños equipos de trabajo que comparten distintas tareas (con el propósito de remplazarse ante vacaciones y/o enfermedad).



- Disponibilidad de sistemas acordes a los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos del área; suministrar información y facilitar los controles internos y de auditores externos (contable e impositivo).

### *Debilidades*

#### *A nivel empresa.*

- La estrategia de la compañía no se traduce en tácticas concretas. Permanece ignorada por el personal. NO se conoce la estrategia de la organización y por lo tanto NO se puede actuar sobre ella.
- Existen compartimentos estancos y por consiguiente falta trabajo colaborativo (web/impreso, permanentemente el discurso hace referencia a nosotros y ellos)
- Preocupante falta de motivación en el personal.

#### *A nivel sector contable - administrativo.*

- Escaso seguimiento de evolución de tareas.
- Índices de rendimiento bajo en ciertos puestos (con antigüedad superior a los 25 años).
- Escasa rotación del personal, que genera 640 días de vacaciones al año y elevadas indemnizaciones para el reemplazo.
- Falta de propuestas para mejorar procedimientos y rendimientos de los mismos.

### *Amenazas*

#### *A nivel empresa.*

- Falta de identificación con la marca en las zonas más alejadas como Viedma y Bariloche.
- Existe el riesgo de que se consoliden otros actores editoriales como diarios online que son más baratos.

- Aparición de nuevos jugadores en el mercado publicitario, como los portales gratuitos para la venta de automotores o ventas inmobiliarias.
- El cambio que surge a nivel global en el hábito de compra del diario: el papel cede ante la versión digital.
- Mayores conflictos laborales y leyes laborales con tendencia a favorecer a los empleados.
- Mayor presión por reclamos salariales.
- Tendencia a monopolizarse la comercialización de insumos críticos para la actividad (como chapas y tintas), por las trabas a las importaciones y mayores conflictos laborales en las fábricas.

*A nivel sector contable - administrativo.*

- Sucesivos cambios en las normativas impositivas, de importaciones, de compras de papel, etc. (que requieren mayor tiempo de dedicación, seguimiento y riesgos de trabas para lograr el objetivo).
- Jóvenes/nueva generación con bajo sentido de pertenencia y falta de compromiso en el cumplimiento de tareas, respeto de los procedimientos y plazos.

*Oportunidades*

*A nivel empresa.*

- Aprovechar las necesidades de pautado de los gobiernos provinciales, para presionar en el recupero de deuda.
- Hay espacio para consolidar la presencia editorial y comercial en la región.
- Captación de nuevas audiencias digitales y convencionales (pensando en que puede existir debariloche.info, pero también una publicación de La Comuna en Bariloche)

- Habría que conseguir mejorar el vínculo con las comunidades ciudadanas. No solo ganar audiencia sino generar vínculos. Seguramente estaban, pero no están más.
- Financiamiento accesible para nuevas inversiones.
- Aprovechar la imagen para expandirse y lograr nuevos espacios en el sector de las comunicaciones.
- Ampliar el capital laboral calificado para lograr un producto final de alta calidad y diseño.
- Aprovechar la credibilidad en los bancos para seguir invirtiendo en tecnología en comunicaciones.
- Aprovechar la rentabilidad de la actividad e invertir en la ubicación de nuevas agencias para captar nuevas regiones del país.
- Dada la buena imagen de la editorial lograr convenios con los proveedores para paliar el aumento de los costos de los insumos.
- Aprovechar el excelente poder de investigación para obtener primicias y posicionar a la Editorial como un gran portal de noticias, en edición papel y digital.
- Superar el creciente aumento de costos y la mayor presión salarial con la implementación de un presupuesto para un uso eficiente de los recursos.
- Superar el avance de productos similares de bajo costo consiguiendo alianzas con proveedores para lograr disminuir los costos de producción.
- Implementar trabajos en grupo para desarrollar portales de información; fomentando la integración grupal para el desarrollo de la versión digital.

*A nivel sector contable - administrativo.*

- Manejo adecuado de la información Financiera Contable a través del Sistema Computarizado Integrado, que permite contar con información precisa y confiable para la toma de decisiones económicas-financieras.
- Aprovechar la adaptación del personal administrativo para implementar un sistema presupuestario para la Editorial.
- Utilizar los sistemas de información contable para poder confeccionar el presupuesto.
- Superar el poco seguimiento de las tareas sistematizando las tareas para facilitar el control de las mismas.
- Conocimiento de las estrategias de la empresa mejorando el canal de comunicación dentro de la editorial.
- Crear incentivos a los trabajadores para aumentar la productividad.
- Aprovechar la adaptación de los empleados más jóvenes para facilitar la incorporación de sistemas presupuestarios en la editorial.
- Dado el excelente control de la información interna y externa, utilizarla para detectar los riesgos de la economía fluctuante.
- Superar el aumento de la presión fiscal y de insumos implementando una planeación de las actividades de la editorial, que permita una compra eficiente de insumos y adaptarse anticipadamente a los cambios impositivos.
- Capacitar a todo el personal administrativo en técnicas presupuestarias.

### *Conclusiones Diagnósticas*

Editorial Río Negro S.A. es una empresa centenaria familiar, fundada el 01 de Mayo de 1912, dedicada a la edición y distribución del “Diario Río Negro”.

Actualmente conviven dos generaciones, que permiten obtener conocimiento a la nueva generación de la experiencia y trayectoria que les permita ser continuadores de una empresa de vanguardia, prestigio y excelencia.

La empresa ha crecido exponencialmente desde sus inicios, transformándose en lo que actualmente es hoy, una editorial que no solo realiza publicaciones en papel sino también digitalmente. El gran crecimiento ha venido acompañado por la habilidad de los dueños de la empresa de una visión empresarial innata. Actualmente la editorial está atravesando un cambio generacional y esto podría provocar una pérdida de lineamientos y objetivos definidos desde su creación.

Este problema que se viene visualizando ha generado la necesidad de elaborar un presupuesto económico, para no perder la identidad y los objetivos.

Los temas que debería atender el CEO de la Editorial Río Negro S.A. son:

- Debido a que el 50 % de las ventas está representada por el 1,5% de los clientes, una disminución en las ventas traería consecuencias graves a la empresa.
- El 80% de los costos -excluidos sueldos y jornales-, están compuestos por insumos totalmente críticos para la actividad, lo que cualquier cambio no previsto traería como consecuencia una posible pérdida significativa.
- Facilidad para la entrada en el mercado de competencia.
- La tecnología utilizada en la plataforma digital se vuelve obsoleta rápidamente debido al avance en software.

El Objetivo de la elaboración del Presupuesto es integrarlo con la estrategia de la sociedad: ofrecer un producto de alta calidad y reconocimiento en la industria periodística local, nacional e internacional; logrando la mayor rentabilidad posible.

Se debe mejorar la calidad de sus recursos como así también tener un orden al momento de efectuar erogaciones, lo que solo se logra con un correcto presupuesto económico. Para ello se deberá trabajar en forma conjunta con los gerentes y jefes de todas las áreas de la compañía, transmitiéndoles premisas de acuerdo a las expectativas de la evolución de la industria y economía regional y nacional.

La empresa deberá convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas:

- Realizar continuas inversiones en nuevas tecnologías y acompañarlas de una continua capacitación del personal, que generará un mayor beneficio a largo plazo en la firma, ya que aumentaría la calidad del servicio, como así también, la del personal.
- La elaboración del presupuesto económico de la Editorial Rio Negro S.A, es el fundamento para que la empresa pueda, a partir de este orden interno, mejorar en todos sus sectores y para el entorno.
- A través de un exitoso control y manejo presupuestal, la empresa logrará sortear los vaivenes de la economía. Actualmente con el cambio de gobierno y el aumento generalizado de los precios, hace indispensable la implementación del mismo.
- Por último, es trascendental que la firma expanda sus actividades al sector digital dado que la demanda de publicaciones en papel viene disminuyendo debido a que cualquier persona, no importa el lugar donde se encuentre, con solo tener un teléfono con conexión a internet accede a todos los portales de noticias y otras publicaciones.

- Competencia y Tecnología

“Río Negro” enfrenta una competencia cada vez más atomizada. Si antes la misma se concentraba en el diario de Neuquén, éste ha perdido bastante su peso, y se han fortalecido los diarios locales en algunas plazas, especialmente en Viedma y Bariloche. También en General Roca, aunque en este caso el diario local es “de la casa”.

## Capítulo 4

### Desarrollo

#### *Consideraciones para la elaboración del Presupuesto Económico*

El presupuesto maestro a elaborar para la empresa Editorial Río Negro S.A. va a estar compuesto por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ingresos
- Presupuesto de Gastos y Costos
- Presupuesto Financiero
- Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado

#### *Planeación del Presupuesto*

1. Como primera medida se determinará el período a presupuestar. Para la empresa Editorial Río Negro S.A. se confeccionó para el ejercicio 2.016, es decir, un período de 12 meses.
2. Se recomienda a la institución la creación de un comité de presupuestos, el que deberá ser integrado por el Gerente General, Director Periodístico y los Gerentes de las distintas áreas. Ellos son los que tomarán decisiones sobre las acciones y métodos en relación con los ingresos, costos y gastos.
3. Antes de poner en marcha la elaboración del presupuesto, deberán establecerse las premisas de carácter macroeconómico, como:
  - Tasas de Inflación
  - Tipos de Cambio de las monedas extranjeras con las que se opera
  - Tasas de Interés para operaciones Activas y Pasivas
  - Probable evolución de las remuneraciones al personal, de acuerdo a lo proyectado por las convenciones colectivas de trabajo



Y las premisas microeconómicas de la empresa, como:

- Evolución de los precios de los principales insumos
  - Financiación a otorgar a los clientes
  - Estimación de evolución de volúmenes y tarifas de los productos a comercializar
- Plan de Inversiones en Bienes de Uso (Hardware, Software, Rodados, Instalaciones, Maquinarias, etc.)

4. La política de fijación de precios de venta deberá estar en línea con las premisas previamente establecidas. Estará a cargo del área de circulación y comercialización, partiendo con las estimaciones de las cantidades de ejemplares y centímetros de publicidad, las que una vez definidas hay que continuar con la asignación de los precios de venta.

5. Los gastos que se presupuesten serán de acuerdo a las necesidades de la empresa para el año 2.016 y su liquidez en dicho momento.

6. Se dispondrá de fondos a mediano y largo plazo para las necesidades de inversión en bienes de uso (Hardware, Software, Rodados, Instalaciones, Maquinarias, etc.) que requiera la editorial, antes de que se comprometan.

7. Se determinó en base a las proyecciones y estimaciones que el incremento de las ventas será de un 40% con respecto a las ventas de la Editorial Río Negro S.A. del ejercicio 2015.

8. Se consideró una tasa de inflación para el ejercicio 2016 del 30%. El índice que se tomó como referencia es el promedio congreso proyectado para el ejercicio 2.016. (Anexo VII Principales Pronósticos)

9. Se tomó como premisa que los impuestos y tasas impositivas a nivel nacional, provincial y nacional, se mantendrán estables para el período 2016. No existen proyectos que determinen que la presión fiscal disminuya para el período en estudio.

#### *Base para la Elaboración de los Estados Financieros Proyectados*

Una vez que se cuenta con la cuantificación de los objetivos y metas de la empresa establecidas por el comité se procede a elaborar los presupuestos. Como los presupuestos se van a utilizar para preparar estados contables proyectados se hace necesario que estos sean preparados de acuerdo con el plan de cuentas que se ha adoptado para la contabilidad.

La mayor apertura del plan de cuentas (muy analítico), permite medir la gestión con mayor grado de detalle y con criterios propios de la gestión. Estos conceptos facilitan el armado del presupuesto y su consecuente control (Galle, 2001).

En el presente caso de estudio la base para elaborar los Estados Financieros Proyectados es el Presupuesto de Ventas, de cobranzas, de caja, así como de las distintas partidas del Estado de Ganancias y Pérdidas.

#### *Metodología para la formulación del Presupuesto*

Para el caso propuesto se adjunta la síntesis de la Estructura Patrimonial y de Resultados Editorial Río Negro S.A. del ejercicio 2013, 2014 y 2015, que servirá para el caso propuesto:

Tabla V.  
Estado de Situación Patrimonial

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
SITUACION PATRIMONIAL CONSOLIDADA PERIODOS 2015-2014-2013			
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y Bancos	\$ 3.102.581,84	\$ 3.444.069,00	\$ 3.400.689,00
Inversiones	\$ 35.734.103,40	\$ 19.598.959,00	\$ 24.039.258,00
Créditos por Ventas	\$ 57.992.389,75	\$ 48.433.798,00	\$ 32.178.423,00
Otros Créditos	\$ 2.444.462,82	\$ 2.835.686,00	\$ 1.979.347,00
Bienes de Cambio	\$ 12.766.071,34	\$ 10.949.488,00	\$ 8.319.570,00
<i>Total del Activo Corriente</i>	\$ 112.039.609,15	\$ 85.262.000,00	\$ 69.917.287,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inversiones	\$ 329.066,03	\$ 594.779,00	\$ 504.234,00
Otros Créditos	\$ 1.674.467,31	\$ 134.313,00	\$ 2.357.140,00
Bienes de Uso	\$ 9.330.292,57	\$ 8.567.086,00	\$ 9.503.473,00
<i>Total del Activo No Corriente</i>	\$ 11.333.825,91	\$ 9.296.178,00	\$ 12.364.847,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 123.373.435,06</b>	<b>\$ 94.558.178,00</b>	<b>\$ 82.282.134,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar	\$ 10.317.883,08	\$ 6.466.533,00	\$ 5.900.139,02
Prestamos	\$ 1.387.694,47	\$ 1.758.812,00	\$ 1.165.554,00
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 20.977.640,67	\$ 14.962.116,00	\$ 12.097.423,00
Cargas Fiscales	\$ 12.403.377,57	\$ 7.059.871,61	\$ 9.723.468,00
Otros Pasivos	\$ 2.772.801,88	\$ 4.546.690,00	\$ 2.460.865,00
Anticipos de Clientes	\$ 3.404.683,42	\$ 2.031.114,00	\$ 2.125.483,98
<i>Total del Pasivo Corriente</i>	\$ 51.264.081,09	\$ 36.825.136,61	\$ 33.472.933,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar	\$ 549.911,00		
Prestamos	\$ 1.812.233,29	\$ 1.328.833,00	\$ 1.893.929,00
Remuneraciones y cargas sociales	\$ 3.295.117,19		
Cargas Fiscales	\$ 2.419.306,19		
Previsiones	\$ 524.289,47	\$ 414.873,00	\$ 5.428.649,00
Otros Pasivos	\$ 7.214.243,08	\$ 11.304.004,00	
<i>Total del Pasivo no Corriente</i>	\$ 15.815.100,22	\$ 13.047.710,00	\$ 7.322.578,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 67.079.181,31</b>	<b>\$ 49.872.846,61</b>	<b>\$ 40.795.511,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Ajuste de Capital	\$ 12.409.504,67	\$ 12.409.504,67	\$ 12.409.504,67
Reserva Legal	\$ 2.881.901,00	\$ 2.170.959,00	\$ 860.108,00
Resultados no asignados	\$ 3.393.925,72	\$ 0,00	\$ 0,00
Resultado del Ejercicio	\$ 35.608.922,36	\$ 28.104.867,72	\$ 26.217.011,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 56.294.253,75</b>	<b>\$ 44.685.331,39</b>	<b>\$ 41.486.623,67</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 123.373.435,06</b>	<b>\$ 94.558.178,00</b>	<b>\$ 82.282.134,67</b>

Fuente: Editorial Río Negro S.A.

Tabla VI.  
*Estado de Resultados Consolidados*

EDITORIAL RIO NEGRO S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO			
PERIODOS 2015-2014-2013			
	2015	2014	2013
Ventas	\$ 225.257.867,21	\$ 177.848.996,00	\$ 144.066.294,00
Costo de Ventas	\$ -100.007.121,01	\$ -75.367.195,00	\$ -58.723.144,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 125.250.746,20</b>	<b>\$ 102.481.801,00</b>	<b>\$ 85.343.150,00</b>
Gastos de Comercialización	\$ -46.012.382,32	\$ -37.846.623,00	\$ -30.157.774,00
Gastos de Administración	\$ -33.373.117,49	\$ -25.457.984,00	\$ -19.963.647,00
Resultados Financieros y por tenencia	\$ 10.116.741,69	\$ 5.134.701,00	\$ 5.162.496,00
Resultados de inversiones permanentes	\$ -265.714,00	\$ -389.376,00	\$ 142.205,00
Otros ingresos y egresos	\$ 876.918,22	\$ 308.291,00	\$ 227.207,00
<b>Ganancias antes del Imp. a las Ganancias</b>	<b>\$ 56.593.192,30</b>	<b>\$ 44.230.810,00</b>	<b>\$ 40.753.637,00</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ -20.984.269,94	\$ -16.125.942,00	\$ -14.536.626,00
<b>GANACIAS DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 35.608.922,36</b>	<b>\$ 28.104.868,00</b>	<b>\$ 26.217.011,00</b>

Fuente: Editorial Rio Negro S.A

### *Presupuesto Económico*

Es la proyección de resultados. Exhibe la ganancia o pérdida proyectada para un período determinado, de acuerdo a los planes de la empresa.

### *Presupuesto de ingresos*

Es el punto de partida del proceso de presupuestación integral, siendo sus volúmenes los determinantes para el armado de la mayoría de los presupuestos parciales.

La preparación de este presupuesto estará a cargo del área de circulación y comercialización, partiendo con las estimaciones de los distribuidores de diarios y vendedores de publicidad, para ir conformando la información en un proceso ascendente dentro de la organización. Dicha fijación de los volúmenes será revisada por los estratos superiores de la empresa.

Definidas las cantidades de ejemplares y centímetros de publicidad, hay que continuar con la asignación de los precios de venta. La política de fijación de precios de venta deberá estar en línea con las premisas previamente establecidas.

Para Editorial Río Negro S.A., según el análisis, los ingresos tienen un comportamiento cíclico. Para este caso en particular se tomó como base la evolución de la demanda correspondiente al año 2015 siendo el año más representativo para la editorial.

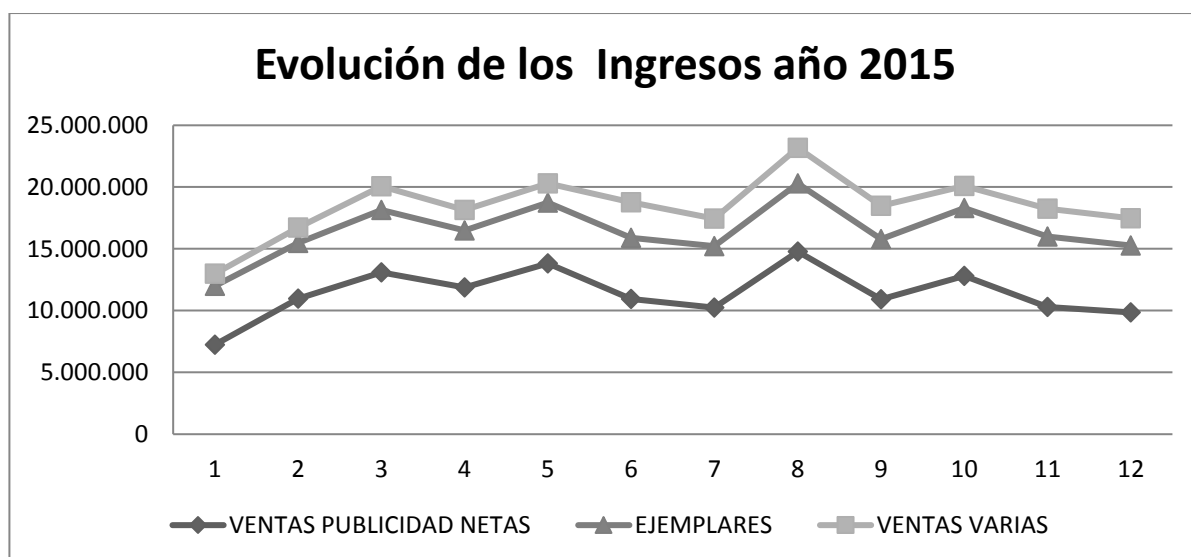


Figura 3. Evolución de los Ingresos 2015

Fuente: Estados Contables de Editorial Río Negro S.A.

Tabla VII.  
Presupuesto Económico Año 2016 - Ventas

PRESUPUESTO ECONOMICO AÑO 2016				
	TOTAL 2016	2015	16 vs 15 Pesos	16 vs 15 %
VENTAS PUBLICIDAD	192.394.014	141.006.332	51.387.682	36,44%
<b>COMISIONES PROMOTORES</b>	<b>5.441.280</b>	<b>3.577.663</b>	<b>1.863.617</b>	<b>52,09%</b>
<b>COMISIONES RECEPTORÍAS</b>	<b>606.635</b>	<b>592.937</b>	<b>13.697</b>	<b>2,31%</b>
<b>VENTAS PUBLICIDAD NETAS</b>	<b>186.346.099</b>	<b>136.835.732</b>	<b>49.510.367</b>	<b>36,18%</b>
	59,68%	61,68%		
<b>EJEMPLARES</b>	<b>86.218.430</b>	<b>60.798.540</b>	<b>25.419.890</b>	<b>41,81%</b>
	27,61%	27,41%		
PRODUCTOS DE TERCEROS	11.552.795	5.896.915	5.655.880	95,91%
REVISTA NUEVA	4.395.176	3.558.748	836.428	23,50%
PUBLICIDAD DIARIO ONLINE	12.848.500	7.060.021	5.788.479	81,99%
VENTAS SUSCRIP. IPAD	88.164	59.435	28.729	48,34%
Intereses Percibidos	2.013.600	1.958.542	55.058	2,81%
NUEVOS NEGOCIOS	5.500.000	2.683.399	2.816.601	104,96%
Otros Ingresos	3.292.195	2.992.348	299.848	10,02%
<b>VENTAS VARIAS</b>	<b>39.690.430</b>	<b>24.209.407</b>	<b>15.481.023</b>	<b>63,95%</b>
	12,71%	10,91%		
<b>VENTA NETA TOTAL</b>	<b>312.254.960</b>	<b>221.843.679</b>	<b>90.411.281</b>	<b>40,75%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la tabla precedente, se estima un incremento del total de ventas del 40% en relación al ejercicio 2016.

La facturación publicitaria estará en el orden del +36% respecto a 2015, considerando volúmenes similares al ejercicio anterior, con tres incrementos de tarifa del 10% cada uno, previstos para los meses de marzo, junio y octubre 2016.

El incremento en la venta de ejemplares surge considerando una combinación de incremento en el volumen del 1,50% y aplicación de actualización del precio de tapa en los meses de enero, abril y septiembre, alcanzando el 27,61% del total de las

ventas proyectadas. De esta forma la facturación por circulación crecerá 41,8% respecto de 2015.

El rubro Ventas Varias representará el 12,71% de las ventas para el ejercicio 2016, siendo el rubro en el que se plantea un incremento en su facturación anual del 63,95%, ya que considera una evolución en las ventas de publicidad online, de productos opcionales de terceros y nuevos negocios, cercana al 100% de acuerdo a las expectativas planteadas.

Para las ventas de productos opcionales de terceros se considera circular en paralelo tres productos durante todo el ejercicio y a partir de mayo implementar las ventas por intermedio del sistema de suscripciones del Club Río Negro.

En el caso de la publicidad online se prevé un aumento en el volumen del 50%, con tres incrementos de tarifa del 10% cada uno, previstos para los meses de marzo, junio y octubre 2016, al igual que las ventas publicitarias papel.

El crecimiento de los nuevos negocios se corresponde a la pretensión de incursionar en nuevas actividades como conferencias, eventos al aire libre, campañas de bien público, exposiciones y recitales.

A continuación, se adjunta tabla con el desarrollo mensual del presupuesto de ventas.

Tabla VIII.

Presupuesto Económico Mensual Año 2016 – Ventas

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	2.015	16 vs 15 Pesos	16 vs 15 %
PUBLICIDAD	10.178.100	10.183.950	14.492.020	14.930.600	15.202.000	17.296.000	17.701.000	17.878.000	18.920.000	19.962.000	16.219.600	19.430.744	192.394.014	193.901.977	-1.507.963	-0,78%
COMISIONES													0	6.410.751	-6.410.751	-100,00%
BONIFICACIONES														46.484.894	-46.484.894	-100,00%
SUBTOTAL	10.178.100	10.183.950	14.492.020	14.930.600	15.202.000	17.296.000	17.701.000	17.878.000	18.920.000	19.962.000	16.219.600	19.430.744	192.394.014	141.006.332	51.387.682	36,44%
COMISIONES PROMOTORES	329.550	346.450	421.200	421.200	421.200	478.400	478.400	478.400	499.200	526.240	526.240	514.800	5.441.280	3.577.663	1.863.617	52,09%
COMISIONES RECEPTORIAS	42.063	68.133	62.325	37.391	46.236	37.119	31.309	48.292	37.401	68.803	83.233	44.331	606.635	592.937	13.697	2,31%
VENTAS PUBLICIDAD NETAS	9.806.487	9.769.367	14.008.495	14.472.009	14.734.564	16.780.481	17.191.291	17.351.308	18.383.399	19.366.957	15.610.127	18.871.613	186.346.099	136.835.732	49.510.367	36,18%
													59,68%	61,68%		
EJEMPLARES	6.971.216	6.290.774	6.484.348	6.988.230	7.086.147	7.008.354	7.724.150	7.173.946	7.514.018	8.397.391	7.335.456	7.244.400	86.218.430	60.798.540	25.419.890	41,81%
													27,61%	27,41%		
PRODUCTOS DE TERCEROS	461.298	721.296	1.334.860	1.066.279	1.436.936	1.177.258	1.283.625	1.053.480	784.480	855.572	705.232	672.480	11.552.795	5.896.915	5.655.880	95,91%
REVISTA NUEVA	158.368	324.946	232.604	321.490	401.890	374.589	387.189	343.999	468.855	553.310	391.576	436.360	4.395.176	3.558.748	836.428	23,50%
PUBLICIDAD DIARIO ELECTRONICO	586.000	586.000	686.500	942.500	983.500	1.115.500	1.212.500	1.212.500	1.230.500	1.431.000	1.431.000	1.431.000	12.848.500	7.060.021	5.788.479	81,99%
VENTAS SUSCRIP. IPAD	6.636	6.764	6.897	7.025	7.153	7.281	7.413	7.541	7.669	7.797	7.930	8.058	88.164	59.435	28.729	48,34%
Intereses Percibidos	190.750	180.750	191.100	198.450	213.150	124.200	140.800	165.600	184.250	122.350	138.400	163.800	2.013.600	1.958.542	55.058	2,81%
NUEVOS NEGOCIOS	0	0	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	5.500.000	2.683.399	2.816.601	104,96%
Otros Ingresos	221.447	283.860	248.856	234.771	265.743	249.368	256.490	347.547	300.993	271.186	308.953	302.982	3.292.195	2.992.348	299.848	10,02%
VENTAS VARIAS	1.624.498	2.103.615	3.250.817	3.320.514	3.858.372	3.598.196	3.838.017	3.680.668	3.526.747	3.791.214	3.533.091	3.564.680	39.690.430	24.209.407	15.481.023	63,95%
													12,71%	10,91%		
VENTA NETA	18.402.202	18.163.756	23.743.660	24.780.754	25.679.082	27.387.031	28.753.458	28.205.922	29.424.164	31.555.562	26.478.675	29.680.693	312.254.960	221.843.679	90.411.281	40,75%

Fuente: Elaboración Propia



### *Presupuesto de gastos*

Toda empresa para su funcionamiento normal debe disponer de recursos razonables y equilibrados con los objetivos de venta a alcanzar, debiendo realizar ciertas adquisiciones de bienes o servicios, por lo que la preparación del presupuesto va a obligar a la administración a realizar su planeación, además definirá los objetivos y se expondrán en términos financieros, convirtiéndose en un instrumento de control (Muñiz, 2009). Para el caso de Editorial Río Negro S.A. los gastos se dividieron en los siguientes grupos:

#### *Presupuesto de mano de obra directa e indirecta – sueldos y cargas sociales.*

El presupuesto de Mano de Obra Directa comprende la proyección de horas por mes de las distintas secciones productivas y turnos de trabajo. Es consecuencia directa de las necesidades generadas por el presupuesto de producción.

El presupuesto de Mano de Obra Indirecta comprende las áreas administrativas, redacción, distribución, técnica y comerciales. No se asigna, por lo tanto, a la producción del producto de manera directa ni tiene gran relevancia en el precio de éste.

También es muy importante el análisis de horas de trabajo extraordinarias con jornales diferenciales, establecimiento de jornales sobre distintas categorías, determinación del porcentaje de cargas sociales, proyección de las necesidades de incorporar o reducir personal, incentivos y beneficios al personal y en su caso el cálculo de las indemnizaciones.

#### *Presupuesto de administración.*

Son en general de naturaleza fija y muy diversa; incluyen el resto de los costos que no han podido ser englobados en las funciones de producción, redacción, distribución, comercialización, ni de financiación de bienes o servicios.

Teniendo en cuenta que la mayoría son costos fijos, el análisis de los datos históricos brinda habitualmente una buena base para su presupuestación.

*Presupuesto de costos de comunicación.*

Incluye todos los costos relacionados con las comunicaciones telefónicas fijas y móviles y enlaces de banda ancha para la transmisión de noticias y servicio del Diario Digital.

*Presupuesto de costos de redacción.*

Se consideran todos los costos correspondientes a servicios periodísticos y fotográficos contratados, servicios de investigaciones, agencias noticiosas nacionales e internacionales.

*Presupuesto de costos de distribución.*

En este presupuesto se consideran todos los gastos relacionados con la distribución de los diarios, desde los fletes hasta los incentivos a los vendedores (distribuidores, kioscos y canillitas).

*Presupuesto de comercialización.*

La proyección de costos de naturaleza variable y fija de los gastos comerciales, incluye dentro de los primeros las comisiones sobre ventas.

Como costos de comercialización de naturaleza fija, están aquellos que tienden a permanecer relativamente constantes ante las variaciones en las ventas. Ejemplos son los gastos de movilidad y viáticos de los vendedores, impresos y papelería para facturación y cobranzas y todos los costos operativos de dicha área.

*Presupuesto de costos financieros.*

Este presupuesto solo se puede hacer luego de contar con la mayoría de los presupuestos, ya que es necesario conocer el déficit y el superávit finales de fondos. También deben preverse los resultados financieros positivos.

Se debe estudiar cómo se obtendrán los fondos faltantes cuando haya déficit y cómo se invertirán los excedentes en caso de superávit.

Esta labor está a cargo del gerente financiero, quien deberá tener en cuenta tanto la evolución de las tasas de interés como la variación de la tasa de inflación.

Al presupuestarse transacciones en moneda extranjera se debe estimar el comportamiento de los mercados financieros internacionales y considerar las variaciones del tipo de cambio.

*Presupuesto de impuestos y tasas.*

Se consideran el Impuesto Inmobiliario, Tasas Municipales-Servicio Retributivo, Tasas Municipales-Licencias Comerciales, Servicios de Agua, Crédito Fiscal IVA no deducible, Impuesto a las transacciones Financieras, entre otros.

*Presupuesto de amortizaciones.*

Este presupuesto se basa en el rubro contable de bienes de uso de la compañía, y en el presupuesto de inversiones de la empresa, considerando el momento del alta como bienes de uso amortizables.

El sistema de amortización que utiliza la empresa para los distintos componentes del rubro bienes de uso es el de amortización lineal.

*Impuesto a las ganancias.*

Es el tributo que se paga sobre la renta, es decir sobre la diferencia entre las ventas y los costos y gastos necesarios para obtener, mantener y conservar esa fuente de ganancia. Actualmente la Ley del Impuesto a las Ganancias indica que la tasa para los sujetos empresa es del treinta y cinco por ciento.

Tabla IX.

*Presupuesto Económico Año 2016 - Gastos y Costos*

	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>16 vs 15</b>	<b>16 vs 15</b>
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Pesos</b>	<b>%</b>
<b>COSTOS</b>				
SUELDOS Y C. SOCIALES	101.443.600	84.830.456	16.613.144	19,58%
Contribución Única	-16.060.220	-4.707.309	-11.352.911	241,18%
<b>SUELDOS Y C. SOCIALES</b>	<b>85.383.380</b>	<b>80.123.147</b>	<b>5.260.233</b>	<b>6,57%</b>
ADMINISTRACION	12.190.867	10.706.053	1.484.814	13,87%
INDEMNIZACIONES	3.380.000	8.499.126	-5.119.126	-60,23%
COMUNICACIONES	2.283.266	779.148	1.504.118	193,05%
CONSERV. EDIFICIO E INSTAL.	333.090	270.766	62.324	23,02%
REDACCION	5.357.791	3.192.262	2.165.529	67,84%
PREPrensa	2.536.870	1.656.846	880.024	53,11%
IMPRESIÓN	28.991.930	18.074.224	10.917.706	60,40%
GASTOS DISTRIBUCION	26.633.280	19.037.985	7.595.294	39,90%
GASTOS CLUB RIO NEGRO	8.885.179	4.784.824	4.100.356	85,70%
SUCURSALES	4.871.232	4.444.014	427.218	9,61%
GASTOS DE VENTA	7.383.326	1.809.509	5.573.817	308,03%
GASTOS PROD. ESPECIALES	600.000	9.726	590.274	6069,13%
COSTO PROD. OPCIONALES	9.311.577	4.761.077	4.550.500	95,58%
GASTOS REVISTA NUEVA	7.243.726	4.083.055	3.160.671	77,41%
GASTOS DIARIO ELECTRONICO	9.035.081	5.353.592	3.681.489	68,77%
NUEVOS NEGOCIOS	1.995.390	642.816	1.352.574	210,41%
IMPUESTOS Y TASAS	4.136.445	3.375.597	760.848	22,54%
Plan de pagos RG.3756 aj. 2007/2014	0	5.136.563	-5.136.563	-100,00%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>220.552.430</b>	<b>176.740.329</b>	<b>43.812.101</b>	<b>24,79%</b>
<b>EBITDA \$</b>	<b>91.702.530</b>	<b>45.103.350</b>	<b>46.599.180</b>	<b>103,32%</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>29,37%</b>	<b>20,33%</b>		
AMORTIZACIONES	3.390.000	2.300.304	1.089.696	47,37%
FINANCIEROS	-3.861.355	-6.330.000	2.468.645	-39,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>92.173.885</b>	<b>49.133.046</b>	<b>43.040.839</b>	<b>87,60%</b>
IMPUESTO A LAS GCIAS	32.932.410	17.369.516	15.562.894	89,60%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>59.241.475</b>	<b>31.763.530</b>	<b>27.477.945</b>	<b>86,51%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla X.

Presupuesto Económico Mensual Año 2016 - Gastos y Costos

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	2015	16 vs 15 Pesos	16 vs 15 %
<b>COSTOS</b>																
SUELDOS Y C.SOCIALES	7.622.142	7.600.775	8.220.444	8.098.034	7.907.470	8.600.004	8.716.683	8.634.293	8.656.703	8.778.824	9.361.987	9.246.240	101.443.600	84.830.456	16.613.144	19,58%
Contribución Unica	-1.213.000	-1.196.391	-1.303.515	-1.286.917	-1.261.098	-1.260.309	-1.387.313	-1.376.165	-1.382.072	-1.402.394	-1.493.628	-1.497.417	-16.060.220	-4.707.309	-11.352.911	241,18%
<b>SUELDOS Y C.SOCIALES</b>	<b>6.409.142</b>	<b>6.404.384</b>	<b>6.916.929</b>	<b>6.811.117</b>	<b>6.646.372</b>	<b>7.339.696</b>	<b>7.329.370</b>	<b>7.258.128</b>	<b>7.274.631</b>	<b>7.376.430</b>	<b>7.868.359</b>	<b>7.748.823</b>	<b>85.383.380</b>	<b>80.123.147</b>	<b>5.260.233</b>	<b>6,57%</b>
ADMINISTRACION	1.143.979	956.017	922.769	1.002.447	971.273	949.142	1.017.676	862.713	936.126	1.023.029	899.089	1.506.608	12.190.866	10.706.053	1.484.813	13,87%
INDEMNIZACIONES	250.000	250.000	250.000	525.000	250.000	250.000	250.000	355.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.380.000	8.499.126	-5.119.126	-60,23%
COMUNICACIONES	259.954	262.227	162.585	164.858	167.132	169.405	177.139	179.413	181.686	183.959	186.317	188.590	2.283.266	779.148	1.504.118	193,05%
CONSERV. EDIFICIO E INSTALAC.	23.240	23.240	38.240	30.240	23.465	24.388	24.388	24.388	24.388	40.838	31.888	24.387	333.090	270.766	62.324	23,02%
REDACCION	342.800	574.622	345.936	599.250	350.040	362.202	619.901	370.800	382.136	653.973	372.086	384.046	5.357.791	3.192.262	2.165.529	67,84%
PREPrensa	196.719	186.544	209.215	194.250	199.473	211.759	216.339	221.227	221.552	244.563	212.287	222.943	2.536.870	1.656.846	880.024	53,11%
IMPRESION	2.188.197	2.031.250	2.158.934	2.206.551	2.341.542	2.340.892	2.720.264	2.496.877	2.606.982	2.766.501	2.547.214	2.586.725	28.991.930	18.074.224	10.917.706	60,40%
GASTOS DISTRIBUCION	2.022.705	1.939.000	2.128.865	2.137.479	2.076.154	2.118.479	2.218.175	2.309.556	2.284.033	2.375.485	2.536.500	2.486.850	26.633.280	19.037.985	7.595.294	39,90%
GASTOS CLUB RIO NEGRO	613.843	814.347	781.132	748.457	676.282	640.588	667.893	715.832	797.817	713.097	707.901	1.007.992	8.885.179	4.784.824	4.100.356	85,70%
SUCURSALES	398.515	396.960	397.773	399.244	397.380	408.485	408.765	409.873	408.708	415.690	413.950	415.889	4.871.232	4.444.014	427.218	9,61%
GASTOS DE VENTA	469.917	348.176	403.025	2.475.834	579.642	426.600	377.318	409.594	516.852	449.410	545.930	381.028	7.383.326	1.809.509	5.573.817	308,03%
GASTO PROD. ESPECIALES	0	0	30.000	120.000	120.000	150.000	120.000	60.000	0	0	0	0	600.000	9.726	590.274	6069,13%
COSTO PROD. OPCIONALES	374.393	594.545	1.106.805	852.799	1.140.242	942.498	1.021.274	840.532	635.463	685.832	569.232	547.963	9.311.577	4.761.077	4.550.500	95,58%
GASTOS REVISTA NUEVA	515.838	537.748	426.250	537.955	648.992	553.704	632.728	541.314	677.230	844.053	607.610	720.305	7.243.726	4.083.055	3.160.671	77,41%
GASTOS DIARIO ELECTRONICO	757.475	759.681	670.463	786.085	701.326	671.956	822.628	723.999	729.485	842.399	783.203	786.381	9.035.081	5.353.592	3.681.489	68,77%
NUEVOS NEGOCIOS	0	0	140.000	252.250	261.100	222.240	147.660	99.920	163.280	312.720	144.200	252.020	1.995.390	642.816	1.352.574	210,41%
IMPUESTOS Y TASAS	559.175	241.825	318.080	309.630	259.410	324.830	657.225	255.705	379.415	336.100	222.960	272.090	4.136.445	3.375.597	760.848	22,54%
Plan de pagos RG.3756 aj. 2007/2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.136.563	-5.136.563	-100%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>16.525.892</b>	<b>16.320.566</b>	<b>17.407.000</b>	<b>20.153.444</b>	<b>17.809.824</b>	<b>18.106.863</b>	<b>19.428.742</b>	<b>18.134.871</b>	<b>18.469.784</b>	<b>19.514.079</b>	<b>18.898.725</b>	<b>19.782.640</b>	<b>220.552.430</b>	<b>176.740.330</b>	<b>43.812.101</b>	<b>24,79%</b>
<b>EBITDA \$</b>	<b>1.876.310</b>	<b>1.843.191</b>	<b>6.336.660</b>	<b>4.627.309</b>	<b>7.869.259</b>	<b>9.280.167</b>	<b>9.324.716</b>	<b>10.071.051</b>	<b>10.954.380</b>	<b>12.041.482</b>	<b>7.579.949</b>	<b>9.898.052</b>	<b>91.702.529</b>	<b>45.103.350</b>	<b>46.599.180</b>	<b>103,32%</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>10,20%</b>	<b>10,15%</b>	<b>26,69%</b>	<b>18,67%</b>	<b>30,64%</b>	<b>33,89%</b>	<b>32,43%</b>	<b>35,71%</b>	<b>37,23%</b>	<b>38,16%</b>	<b>28,63%</b>	<b>33,35%</b>	<b>29,37%</b>	<b>20,33%</b>		
AMORTIZACIONES	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	3.390.000	2.300.304	1.089.696	47,37%
FINANCIEROS	-439.800	-312.350	-324.875	-280.820	-322.660	-277.640	-327.970	-295.120	-313.950	-285.440	-351.730	-329.000	-3.861.355	-6.330.000	2.468.645	-39,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>2.033.609</b>	<b>1.873.041</b>	<b>6.379.035</b>	<b>4.625.629</b>	<b>7.909.419</b>	<b>9.275.307</b>	<b>9.370.186</b>	<b>10.083.671</b>	<b>10.985.830</b>	<b>12.044.423</b>	<b>7.649.179</b>	<b>9.944.553</b>	<b>92.173.885</b>	<b>49.133.046</b>	<b>43.040.839</b>	<b>87,60%</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	767.726	711.527	2.288.625	1.674.933	2.824.259	3.302.320	3.335.528	3.585.247	3.901.003	4.271.510	2.733.175	3.536.556	32.932.410	17.369.516	15.562.894	89,60%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.265.884</b>	<b>1.161.514</b>	<b>4.090.411</b>	<b>2.950.697</b>	<b>5.085.160</b>	<b>5.972.987</b>	<b>6.034.659</b>	<b>6.498.424</b>	<b>7.084.827</b>	<b>7.772.913</b>	<b>4.916.003</b>	<b>6.407.997</b>	<b>59.241.475</b>	<b>31.763.530</b>	<b>27.477.945</b>	<b>86,51%</b>
INVERSIONES	791.489	1.627.425	1.468.136	703.189	2.110.333	652.086	59.870	493.210	0	0	6.692	0	7.912.430	3.097.525	4.814.905	155,44%

Fuente: Elaboración Propia

En las tablas IX y X del Presupuesto de gastos y costos, se considera lo siguiente:

- Salarios: se prevé un acuerdo salarial acumulado en el año del 30% con aplicación en los meses de Marzo (10%), Julio (9%) y Noviembre (8%).
- Costos de impresión: se considera que el precio del papel importado aumentará U\$S 15.- llevándolo a U\$S 760.- la tonelada a partir de Julio 2016.

El papel nacional se prevé que aumentará en igual proporción y oportunidad que en el 2015, alcanzando un 32% adicional.

Todos estos ítems, sumados al incremento del 1,50% en la venta de ejemplares y estimación de mayor paginación, llevan a que el presupuesto de impresión crezca 60% sobre 2015.

- Gastos de distribución: los fletes crecerán en un 32%, distribuido en los meses de marzo, agosto y diciembre. La actualización del reconocimiento de gastos a los distribuidores estará en línea con la inflación estimada.

Los gastos totales se incrementarán en un 40% considerando además de los aumentos mencionados, el efecto de la incorporación de un colaborador adicional en el área, afectado a la logística del Club.

- Gastos de venta: en este rubro con crecimiento estimado del 300% se consideran los gastos de publicidad, promoción y marketing, que incluyen gastos extraordinarios por la promoción del rediseño del diario papel y cambio del logo de la marca, previstos para mayo 2016, coincidente con el 104 aniversario de la compañía.

Se considera que el total de los costos y gastos crecerá en el orden del 25% respecto de 2015, por debajo de la inflación estimada, como consecuencia de la deducción de las contribuciones sociales a cuenta del impuesto al valor agregado desde noviembre 2015, de acuerdo al fallo de la "Sala II de la Cámara Contencioso

Administrativo Federal, de fecha 1° de octubre de 2015, sobre la causa relacionada con el Decreto 746/03, el que aclara expresamente que se podrá computar hasta que se dicte un régimen constitucional diferenciado de IVA.

#### *Presupuesto de inversiones*

Comprende las incorporaciones del inmovilizado técnico destinado a prestar servicios durante varios ejercicios presupuestarios. Lo cual implica la necesidad de efectuar considerables erogaciones de fondos, atándolo fuertemente al presupuesto financiero.

Es habitual que estos bienes se financien en gran parte con créditos de largo plazo, razón por la que se estarán erogando en el período actual inversiones de años anteriores, y a su vez se deberá analizar aquellas erogaciones que impliquen inversiones previstas para los períodos que se están presupuestando.

Al elaborarse el presupuesto de inversiones en bienes de uso se deberá reparar en la justificación económica, la necesidad operacional de la inversión y la relación de las erogaciones que implican estas inversiones respecto a los planes a largo plazo de la organización.

La presupuestación se segmentará de acuerdo a la clasificación dispuesta en el plan de cuentas utilizado por la empresa:

- Terrenos y mejoras
- Edificios y mejoras
- Maquinarias y equipos
- Instalaciones
- Rodados
- Muebles y útiles
- Software y Hardware

Tabla XI.  
*Presupuesto de Inversiones*

<b>PRESUPUESTO ECONOMICO AÑO 2016</b>				
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016/2015 Pesos</b>	<b>2016/2015 %</b>
<b>INVERSIONES</b>	7.912.430	3.097.525	4.814.905	155,44%

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla precedente se puede observar un incremento de las inversiones del 155% sobre el 2015, dado que se considera actualizar hardware y software de los servidores y de la mayoría de los puestos de trabajo, reemplazo de los vehículos de agencia Bariloche y Viedma, como así también realizar una remodelación general de la redacción que se adapte a la transformación de los medios y la convergencia con lo digital.

#### *Presupuesto Financiero*

##### *Presupuesto de flujo de efectivo*

Luego de elaborados los distintos presupuestos económicos, se puede estimar el presupuesto financiero que incluye las previsiones de tesorería (ingresos y egresos) que derivan de la actividad planeada.

Así como el presupuesto de ventas constituye el cuello de botella número uno y, por lo tanto, debe estimarse en primer término; el presupuesto de tesorería constituye la consecuencia de todos los demás presupuestos, por ello debe estimarse al final.

Está constituido por las estimaciones de ingresos o recursos, los egresos de fondos y las necesidades de crédito para lograr su equilibrio.

Los ingresos están integrados por las cobranzas estipuladas en función al presupuesto de ventas, los saldos impagos de clientes al inicio del período y las



condiciones de pago brindadas a los mismos, siempre teniendo en cuenta los posibles incumplimientos.

Los egresos comprenden los pagos a los proveedores por las compras que se presupuestaron, el pago de los saldos iniciales de deuda, considerando la financiación de los proveedores. También las erogaciones presupuestadas de sueldos, jornales y sus respectivas cargas sociales y retenciones, seguros, etc.

Se debe incorporar el pago de impuestos teniendo en cuenta las disposiciones legales, los plazos, anticipos, etc.; como así también el pago de dividendos de acuerdo a lo determinado por la asamblea de accionistas.

Los déficits determinan las necesidades de crédito, cuya presupuestación está a cargo del área de Finanzas.

En el caso de superávit en alguno de los meses presupuestados, se debe prevenir la colocación de estos fondos de manera de que los saldos finales de Disponibilidades sean los mínimos y necesarios para lograr cancelar todas las obligaciones y que no generen capital no productivo.

El presupuesto financiero, también denominado cash flow proyectado, muestra el flujo de fondos a través de los movimientos de la caja.

Es el presupuesto más dinámico, y está fuertemente ligado con el presupuesto económico operativo anual y sirve como un instrumento de gestión permanente. Generalmente tiene una apertura mensual, aunque hoy en día se trabaja con una confección semanal y hasta con apertura diaria debido a los constantes cambios e inestabilidad existente en nuestro país, por ello se dice que es dinámico.

Los déficits podrían constituirse en restricciones con respecto a los presupuestos económicos o patrimoniales, lo que exigiría sus reformulaciones. El plan financiero resulta crucial para visualizar la viabilidad del presupuesto económico.

Según el análisis y después de realizar y tener copia del acta de asamblea, se conoce lo que se decidió en la reunión de socios acerca de la distribución de dividendos.

El Estado de Flujo de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades de:

- **Operación:** muestra en un período que tanto dinero en efectivo produce o demanda la empresa en las actividades relacionadas con el cumplimiento de su objetivo social; lo que resulta de una medida fundamental para analizar la situación financiera de la empresa, ya que, para cualquier tipo de negocio se espera que regularmente sea la operación la que provea efectivo para cubrir las necesidades de inversión, atender la deuda y pagar dividendos.

- **Inversión:** es el efectivo que durante un período se ha dedicado a la compra de bienes que se utilizarán en la operación y se mantendrán a mediano y largo plazo para generar ingresos en el futuro. Se conocen como actividades de inversión las adquisiciones y desapropiación de activos a largo plazo.

- **Financiamiento:** Es el efectivo que ha de producir o necesitarse para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Para desarrollar el Flujo de Efectivo representado en la Tabla XII se utilizó el Método Directo en el cual las actividades se presentan como si se tratara de un resultado por el sistema de caja. Para la empresa Editorial Río Negro S.A. se tomaron los valores históricos, considerando las proyecciones establecidas en el presupuesto económico, las inversiones proyectadas y las condiciones de pago y cobranzas habituales, obteniendo el flujo de fondo proyectado adjunto, del que surge un

resultado financiero positivo de aproximadamente 32 millones, representando un 65% del saldo inicial.

Este stock financiero adicional deberá ser destinado al pago de dividendos del ejercicio 2016 según surja del resultado de los estados contables que deberá aprobar en primera instancia el directorio y luego la asamblea de accionistas.

Tabla XII.

*Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2016*

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO-2016</b>	
	<b>Total</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>49.312.755</b>
<b>Ingresos</b>	
Ingresos por venta contado	21.641.616
Cobranza de deudores	201.762.691
Cobranzas Distribuidores	94.221.785
Productos especiales	10.290.675
Intereses percibidos	3.752.861
Ingresos Nuevos Negocios	6.594.500
Otros ingresos	19.968.879
Percepciones Ingresos Brutos	-730.977
Retenciones efectuadas por terceros	-5.598.270
<b>Total de Ingresos</b>	<b>351.903.760</b>
<b>Egresos</b>	
Sueldos y cargas sociales	120.090.562
Indemnizaciones	5.476.794
Pagos por Papel	25.809.637
Gastos y Proveedores	108.162.796
Créditos Bancarios	1.618.496
<b>HSBC - Leasing</b>	<b>48.486</b>
<b>Banco Galicia</b>	<b>1.067.547</b>
<b>BBVA Banco Francés</b>	<b>502.463</b>
Inversiones	7.357.004
Retención Imp. Gananc. a Terceros	2.110.844
Retenciones de IVA - Serv. Limp.- Seg. Social	223.870
Pago Accionistas	26.718.529
Anticipo Bs. Personales Accionistas	281.471
Retenciones Dividendos	3.000.000
Anticipos Imp. Ganancias	14.715.302

Impuesto al Valor Agregado (IVA)	12.029.272
Diferencia de cambio	-9.908.233
Plan de Pagos AFIP cuota 8/36	1.922.652
Otros	206.968
<b>Total Egresos</b>	<b>319.815.965</b>
<b>Total Ingresos menos Total Egresos</b>	<b>32.087.795</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>81.400.550</b>

Fuente: Elaboración Propia

### *Presupuesto Integral*

Para el proceso presupuestario es necesario analizar el armado del presupuesto económico, financiero y proyectar el estado patrimonial al final del proceso.

### *Balance Proyectado*

El propósito que debe lograrse es la evaluación y análisis de la situación patrimonial de la entidad, al término de cada uno de los subperíodos que constituyen la etapa de presupuestación. Se debe tener en cuenta que finalmente la confirmación de ese plan y su aprobación está dada por el Presupuesto Financiero cuando éste justifica su viabilidad.

Es la consecuencia de registrar extracontablemente, todos los asientos Diarios que corresponden a todas las operaciones planeadas y presupuestadas (como si en realidad se hubieran producido), haciendo que se modifiquen los saldos al inicio. Se debe ir confeccionando por cada período intermedio.

Partiendo del estado patrimonial del inicio del ejercicio, se elabora el balance proyectado con desagregación mensual. Estos saldos mensuales surgirán como resultado de la registración contable de los movimientos de las cuentas utilizadas en los distintos presupuestos.

Los principales presupuestos van conformando el Balance Proyectado, en el que se da la concurrencia del presupuesto económico y del financiero. Para referirse a

este tipo de información, la RT 37 utiliza la expresión “información contable prospectiva”, basada sobre hipótesis de hechos que pueden suceder en el futuro sobre posibles actuaciones de la entidad (Español & Subelet, 2013).

El presupuesto integrado es la conjunción de todos los presupuestos de una manera coordinada, en el que se encuentran expresados los objetivos de todas las áreas de la empresa (Billene, 2003).

Para su armado se debe tener en cuenta, entre otras, las siguientes situaciones:

- El saldo inicial del presupuesto financiero deberá coincidir con el saldo de disponibilidades del balance inicial, a su vez el saldo final del presupuesto financiero será igual al rubro disponibilidades del balance proyectado.
- La utilidad o pérdida neta que resulte del presupuesto económico será la que figure como resultado previsto para el período presupuestario en el balance proyectado.
- El presupuesto económico se regirá por el principio de lo devengado, mientras que el presupuesto financiero se regirá por el principio de lo erogado y/o percibido.

Con todos estos datos, se está en condiciones de armar el Balance Proyectado, para dar cierre al Presupuesto y entonces poder visualizar el trabajo como un todo.

#### *Estructura del estado de situación patrimonial*

De acuerdo a los Normas de Exposición más específicamente la Resolución Técnica N°8 y N°9, se ha establecido la siguiente estructura para la realización del Estado de Situación Patrimonial Proyectado 2016, para la Editorial Río Negro S.A.:

- Activo Corriente: comprende las siguientes cuentas que se esperan que se conviertan en efectivo en el plazo de un año. Los rubros se estimaron de acuerdo

al histórico de la empresa Editorial Río Negro S.A. Tenemos según el orden de liquidez:

- Efectivo y equivalentes en efectivo: comprende la cuenta Caja y Bancos este valor está estimado de acuerdo al histórico de la institución.
- Inversiones: integran aquellas operaciones que le generan un beneficio a la empresa que no están relacionadas con el objeto social.
- Créditos por ventas: incluye el derecho a cobrar por la prestación del servicio publicidad y demás servicios prestados por la Editorial Río Negro S.A.
- Otros Créditos: son derechos de cobro que tiene la Editorial Río Negro S.A. pero que no están relacionadas con la prestación del servicio.
- Activo No Corriente: comprende todos los que no se pueden incluir en el Activo Corriente y que requieren más de un año de plazo para que se transformen en efectivo. Se estimaron de acuerdo al valor histórico de los bienes y créditos de la Editorial Río Negro S.A.
- Pasivo Corriente: incluye las cuentas que son exigibles dentro de un plazo de un (1) año. Se estimaron de acuerdo al valor histórico lo que arrojó que la empresa trabaja con un plazo mínimo de cancelación de obligaciones de 30 días y un máximo de 150 días.
- Pasivo No Corriente: comprende las cuentas que son exigibles en un plazo mayor de un año. Se estimaron de acuerdo al valor histórico.
- Capital Social: Dato tomado del Balance de Situación Inicial del 2015.
- Reservas: La institución cuenta con reserva legal.
- Resultados No Asignados: Son resultados obtenidos en años anteriores y que no se ha determinado un destino.

- Resultados del Ejercicio: Se toma la utilidad obtenida en el Estado de Resultados de Gestión proyectado para el 2016, más menos los ajustes de los EE CC.

De acuerdo a todo lo detallado precedentemente surge el balance proyectado, con su estado de situación patrimonial y estado de resultados correspondiente, según tablas XIII y XIV adjuntas.

Tabla XIII.

Estado de Situación Patrimonial Proyectado al 31 de Diciembre de 2016

<b>EDITORIAL RIO NEGRO S.A.</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO AL</b>		
<b>31 de Diciembre de 2016</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>2.016</b>	<b>2.015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
CAJA Y BANCOS	3.978.000,00	3.102.581,84
INVERSIONES TRANSITORIAS	56.946.480,00	35.734.103,40
CREDITOS POR SERVICIOS	65.428.361,00	57.992.389,75
OTROS CREDITOS	1.495.002,00	2.444.462,82
BIENES DE CAMBIO	14.120.000,00	12.766.071,34
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>141.967.843,00</b>	<b>112.039.609,15</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
OTROS CREDITOS	1.500.000,00	1.674.467,31
INVERSIONES LP	260.119,00	329.066,03
BIENES DE USO	12.605.654,00	9.330.292,57
ACTIVOS INTANGIBLES	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14.365.773,00</b>	<b>11.333.825,91</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>156.333.616,00</b>	<b>123.373.435,06</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
CUENTAS POR PAGAR	9.566.077,00	10.317.883,08
REMUNERACIONES Y CS SOCIALES	22.366.903,00	20.977.640,67
DEUDAS BANCARIAS	1.214.423,00	1.387.694,47
DEUDAS FISCALES	16.649.339,00	12.403.377,57
ANTICIPO DE CLIENTES	4.626.088,00	3.404.683,42
OTROS PASIVOS	4.770.043,00	2.772.801,88
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>59.192.873,00</b>	<b>51.264.081,09</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
REMUNERACIONES Y CS SOCIALES	1.060.714,00	3.295.117,19
DEUDAS BANCARIAS	605.598,00	1.812.233,29
DEUDAS FISCALES	769.655,00	2.419.306,19
OTROS PASIVOS	8.450.567,00	7.214.243,08
DEUDAS COMERCIALES	0,00	549.911,00
PREVISIONES	550.000,00	524.289,47
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11.436.534,00</b>	<b>15.815.100,22</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>70.629.407,00</b>	<b>67.079.181,31</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>85.704.209,00</b>	<b>56.294.253,75</b>
<b>PASIVO + PN</b>	<b>156.333.616,00</b>	<b>123.373.435,06</b>

Fuente: Elaboración Propia



*Estructura del estado de resultados*

Tabla XIV.

*Estado de Resultados Proyectado al 31 de Diciembre de 2016*

<b>EDITORIAL RIO NEGRO S.A.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL</b>		
<b>31 de Diciembre de 2016</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Ventas, netas	309.861.044	225.257.867
Costo de Ventas (Anexo I)	(124.988.101)	(100.007.121)
<b>Resultado bruto</b>	<b>184.872.943</b>	<b>125.250.746</b>
Gastos de administración (Anexo II)	(37.281.301)	(33.373.117)
Gastos de comercialización (Anexo II)	(67.177.187)	(46.012.382)
Rdo. Inversiones permanentes	4.395.176	(265.714)
Rdos. financieros	7.302.526	10.116.742
Otros ingresos/ egresos	320.928	5.313.461
<b>Resultado antes del imp. a las ganancias</b>	<b>92.433.085</b>	<b>61.029.735</b>
Impuesto a las ganancias	(33.023.130)	(20.984.270)
<b>Ganancia neta del período</b>	<b>59.409.955</b>	<b>40.045.465</b>

Fuente: Elaboración Propia

*Estructura del estado de evolución del patrimonio neto*

Para realizar este estado se requirió los valores históricos del estado de Resultados del Ejercicio. Además, se relevó la siguiente información:

1. Distribución de utilidades o excedentes determinados durante el período.
2. En relación a dividendos, participaciones o excedentes decretados durante el ejercicio, indicación del valor a pagar, fechas y formas de pago.
3. Movimiento de utilidades no distribuidas.
4. Movimientos de la prima en la colocación de aportes y de las valorizaciones.

5. Movimiento de la revalorización del patrimonio.
6. Movimiento de otras cuentas integrantes del patrimonio.

Según los datos relevados en el libro de actas de la asamblea de socios, la Editorial Río Negro S.A. no tiene previsto la emisión de nuevas colocaciones de acciones. La decisión de distribución de dividendos quedó establecida en la última reunión de socios.

Tabla XV.

*Estado Evolución del Patrimonio Neto Proyectado al 31 de Diciembre de 2016*

**EDITORIAL RIO NEGRO S.A.**  
**ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO PROYECTADO AL**  
**31 de Diciembre de 2016**

	2016					2015	
	Aporte de los Propietarios			Resultados Acumulados		Total	Total
	Valor Nominal	Ajuste del Capital	Subtotal	Reserva Legal	Resultados no Asignados		
Saldos al inicio del ejercicio	2.000.000	12.409.505	14.409.505	2.881.901	39.002.848	56.294.254	44.685.331
AREA			-				(4.436.543)
Saldos al inicio modificados	2.000.000	12.409.505	14.409.505	2.881.901	39.002.848	56.294.254	40.248.789
Distribución de dividendos			-		(30.000.000)	(30.000.000)	(24.000.000)
Utilidad del ejercicio			-		59.409.955	59.409.955	40.045.465
<b>Saldos al cierre del ejercicio</b>	<b>2.000.000</b>	<b>12.409.505</b>	<b>14.409.505</b>	<b>2.881.901</b>	<b>68.412.803</b>	<b>85.704.209</b>	<b>56.294.254</b>

Fuente: Elaboración Propia

Luego se proceden a estimar los costos de ventas, que se conforman con los costos atribuibles a la producción de los bienes que se venden y el detalle de los costos y gastos proyectados por áreas, tal lo expresado en las tablas XVI y XVII adjuntas.

Tabla XVI.

Anexo de Costos de Ventas Proyectado al 31 de Diciembre de 2016

ANEXO I

## EDITORIAL RIO NEGRO S.A.

ANEXO DE COSTO DE VENTAS PROYECTADO AL  
31 de Diciembre de 2016

	2.016	2.015
Existencia al comienzo del ejercicio	12.766.071	10.949.488
Compras de materias primas y productos terminados	46.270.269	22.875.488
Costo de Producción (Anexo II)	79.571.761	77.482.574
Resultado por tenencia de bienes de cambio	500.000	1.465.642
Existencia al final del ejercicio	(14.120.000)	(12.766.071)
<b>Costo de Ventas</b>	<b>124.988.101</b>	<b>100.007.121</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVII.

Anexo de Costo y Gastos Proyectado al 31 de Diciembre de 2016

ANEXO II

## EDITORIAL RIO NEGRO S.A.

ANEXO DE COSTO Y GASTOS PROYECTADO AL  
31 de Diciembre de 2016

	Administración	Comercialización	Producción	TOTAL 2.016	TOTAL 2.015
02 - Impuestos y tasas Total	4.048.172	42.293	45.980	4.136.445	3.180.177
08 - Publicidad y Promoción Total	-	12.391.759	-	12.391.759	5.294.416
09 - Gastos de programación y producción Total	-	-	2.237.788	2.237.788	4.451.856
10 - Colaboraciones artísticas, literarias y fotográficas Total	-	-	3.240.811	3.240.811	2.436.484
11 - Depreciación de bs. de uso Total	515.198	664.589	2.210.213	3.390.000	2.300.305
11 bis - Amortización Activos Intangibles	-	-	-	-	-
23- Sueldos, Cargas Sociales y Otros Gastos en Personal	22.370.436	26.053.645	62.516.264	110.940.345	103.316.408
14 bis- Gastos de Distribución Total	-	19.360.648	-	19.360.648	14.248.213
15 - Servicios de Comunicación Total	7.454	2.244.656	2.545.072	4.797.182	2.702.450
16 - Honorarios por servicios Total	1.341.890	-	90.000	1.431.890	3.502.734
17 - Gastos de oficina Total	460.979	184.316	274.151	919.446	693.919
17 bis - Alquileres Total	390.843	348.592	655.643	1.395.078	888.508
18 - Seguros Total	52.053	15.866	125.241	193.160	123.963
19 - Teléfono Total	1.529.737	68.031	105.453	1.703.221	1.382.241
20 - Mantenimiento Total	1.469.680	2.409.275	2.775.259	6.654.214	4.502.342
21 - Diversos Total	2.267.232	394.874	884.992	3.547.098	2.207.520
21 bis - Gastos judiciales	60.000	-	-	60.000	147.835
22 - Gastos y comisiones bancarios	2.041.533	78.050	-	2.119.583	1.615.181
24- Movilidad y Viáticos	587.016	1.242.211	1.345.522	3.174.749	1.825.521
25- Ds. de cobro dudoso	-	1.560.000	-	1.560.000	1.430.097
26- Servicios públicos	139.078	118.382	519.372	776.832	617.906
<b>Totales 2016</b>	<b>37.281.301</b>	<b>67.177.187</b>	<b>79.571.761</b>	<b>184.030.249</b>	
<b>Totales 2015</b>	<b>33.373.117</b>	<b>46.012.382</b>	<b>77.482.574</b>		<b>156.868.074</b>
<b>Totales 2015</b>	<b>33.373.117</b>	<b>46.012.382</b>	<b>77.482.574</b>		<b>156.868.074</b>

Fuente: Elaboración Propia

### *Indicadores Económicos - Financieros*

Una vez realizado el Balance Proyectado, se puede realizar un análisis de la evolución que acusaría la empresa en su situación económica-financiera y patrimonial a través de los diversos índices conocidos, como liquidez, endeudamiento, rentabilidad, rotación de créditos, etc.

#### *Análisis Financiero*

Los Estados Financieros muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la institución, de esta manera permite anticiparse, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Los indicadores Financieros obtenidos en el análisis sirven para el control y la preparación de los Estados Financieros proyectados en base a la realidad.

Para avanzar con el trabajo realizado y demostrar la efectividad de implementar un presupuesto económico en Editorial Río Negro S.A. se realizó el análisis financiero en base al Estado de Situación Financiera y al Estado de Resultados de los años 2015 y 2016 (Presupuestado), para lo cual se utilizaron los ratios básicos, los mismos que permitirán obtener una idea general sobre la situación económico-financiera de la institución.

Los ratios son relaciones, y se llaman financieros porque se aplican entre los elementos del balance y el estado de resultados.

#### *Índice de liquidez*

Mide el excedente que hay entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, para cubrir sus costos fijos y lograr el crecimiento de la empresa.

Ayuda a medir la capacidad que tienen las instituciones para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es decir, indica la capacidad de la empresa para pagar sus

deudas con los activos que pueden ser fácilmente convertibles en efectivo. Los de mayor uso son:

*Ratio de Capital de Trabajo.*

	2016		2015	
Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$141.967.843 - \$ 59.192.873.-	\$ 82.774.970.-	\$112.039.609 - \$51.264.081.-	\$ 60.775.528.-

Indica la cantidad de activos corrientes por cada peso de pasivo corriente, es decir, que da un indicio de los recursos disponibles para afrontar las obligaciones exigibles en el corto plazo.

El índice de capital de trabajo de la Editorial Río Negro S.A. según la presupuestación propuesta, se incrementará debido a que el activo corriente pronosticado es mayor al producido el año anterior y el aumento del Pasivo corriente no logró contrarrestarlo.

El incremento del Activo Corriente se refleja especialmente en las Inversiones Transitorias, como consecuencia de la cobranza de las ventas presupuestadas en mayor proporción que los costos y gastos necesarios para generarlas.

Este índice es favorable porque la Editorial Río Negro S.A. podría cancelar, si así lo decidiesen los accionistas en asamblea, todas sus deudas sin afectar o disponer de sus Activos Fijos.

*Ratio de Liquidez o Razón Corriente.*

	2016		2015	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$141.967.843 - \$ 59.192.873.-	2,40	\$112.039.609 / \$51.264.081.-	2,19

Este índice muestra por cada peso de pasivo corriente, cuántos pesos de activo corriente tiene la empresa para afrontarlo.

Permite deducir que por cada \$ 1,00 que va a gastar la Editorial Río Negro S.A. en el ejercicio 2.016, dispondrá de \$ 2,40 para cubrir sus deudas. La empresa cuenta con liquidez óptima (se recomienda un rango de 2) para enfrentar sus compromisos de corto plazo. El índice es mayor que el determinado para el año 2.015 en un 9,59%.

Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor del índice ha de ser de 2, aproximadamente. En caso de que este índice sea mucho menor que 2, indica que la empresa está en peligro de hacer suspensión de pagos. Si el índice es muy superior a 2 puede significar que se tienen activos circulantes ociosos y, por lo tanto, se pierde rentabilidad.

*Ratio de Liquidez Seca o Prueba Ácida.*

	2016		2015	
(Activo Corriente - B. de Cambio) / Pasivo Corriente	(\$141.967.843 - \$ 14.120.000) / \$59.192.873	2,16	(\$112.039.609 - \$12.766.071) / \$51.264.081	1,94

Es similar a la liquidez corriente, pero al activo se le deducen los bienes de cambio por ser aquellos que se realizarán en un plazo mayor al resto de los activos corrientes. Los bienes de cambio son considerados como el activo menos líquido dentro del activo corriente, ya que necesitan de un esfuerzo de comercialización para convertirse en efectivo.

También es conocido como prueba ácida y tiene por objetivo medir la capacidad del ente para afrontar sus obligaciones de corto plazo con el activo corriente más líquido, es decir, con aquellos recursos con menores plazos de realización.

El nivel aconsejado para este índice es que se sitúe por encima de 1.

*Ratio de la Prueba Defensiva.*

	2016		2015	
(Caja + Bancos + Valores Negociables) / Pasivo Corriente	\$70.924.480 / \$59.192.873	1,20	\$38.836.685 / \$51.264.081	0,76

Este indicador muestra la aptitud de la empresa para gestionar y manipular sus activos más líquidos sin requerir de sus flujos de venta. Este ratio posibilita la medición de la capacidad efectiva de la organización en el corto plazo; en este indicador se analizan exclusivamente los activos mantenidos en bancos, caja y valores negociables, descartando la influencia que genera la variable tiempo y la duda respecto a los precios del resto de las cuentas del activo corriente.

Cuanto más alto es el ratio más favorable es para la empresa, ya que esto implica una mayor capacidad de resolución frente a imprevistos de pago sin requerir de las ventas. Lo que se interpreta en una mayor solvencia de la empresa.

*Ratio de Liquidez de las Cuentas por cobrar.*

	2016		2015	
Cuentas por cobrar x días en el año / ventas netas anuales	\$66.923.363 x 360 / \$309.861.044	77,75 días	\$60.436.852 x 360 / \$225.257.867	96,59 días

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo si pueden cobrarse en un tiempo prudente.

Este índice mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito y se calcula considerando las Cuentas por cobrar x días en el año / ventas netas anuales. Por lo general las empresas no discriminan sus ventas a crédito y

al contado, por lo cual es preciso en la mayoría de los casos usar el total de las ventas netas.

Este ratio señala los días en que las cuentas por cobrar están circulando, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

#### *Índice de gestión o actividad*

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de los ratios de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero.

Así tenemos en este grupo los siguientes ratios:

#### *Rotación de cartera (cuentas por cobrar).*

Mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es calcular el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe exceder el volumen de ventas. Si lo excediera se produce la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es conveniente que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como una táctica de ventas.

	2016		2015	
(Cuentas por Cobrar Promedio x días en el año) / Ventas Totales más IVA	$((\$60.436.852 + \$66.923.363) / 2 * 360) / \$ 356.500.000$	64,30	$((\$51.269.484 + \$60.436.852) / 2 * 360) / \$ 260.000.000$	77,33



*Rotación de cartera anual.*

	2016		2015	
Días en el año / Nro. días rotación de cartera	360 / 64,30	5,60	360 / 77,33	4,66

Indica el número de veces que las cuentas por cobrar son convertidas a efectivo durante el año. Se determina de la siguiente forma: días en el año / Nro. de días rotación de cartera (índice de las Cuentas por Cobrar).

Lo que se traduce en que para el año 2015 la empresa rotó su cartera 4,66 veces, es decir, las cuentas por cobrar se convirtieron a efectivo 4,66 veces. De la misma forma podemos concluir que para el año 2016 la conversión de la cartera a efectivo sería aún mejor, por cuanto en el año 2015 se demoró 77,33 días rotando 4,66 veces, en tanto que en el año 2016 se estima una demora de 64,30 días en ser efectiva y su rotación sería de 5,60 veces.

La rotación de la cartera una gran cantidad de veces, es indicador de una adecuada política de crédito que evita la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. En general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro; es decir que la Editorial Río Negro S.A. aún debe seguir trabajando para mejorar estos índices.

Estos indicadores (Ratio de las Cuentas por Cobrar y Rotación de Cartera) tienen ciertas limitaciones tales como:

- ✓ Usualmente no discriminan la cantidad de ventas hechas a crédito, por lo que es necesario usar el volumen de ventas totales, lo cual distorsiona el resultado.
- ✓ Se trata de indicadores estáticos por naturaleza y muestran el estado de la cartera en un momento dado.

✓ Son índices cuantitativos y por ende no toman en consideración la calidad de la cartera.

✓ Se comparan con las rotaciones y números de días de rotación de cartera de años anteriores y con los plazos reales concedidos por la compañía a sus clientes.

*Rotación de los inventarios.*

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo. El número de días que permanecen inmovilizados.

	2016		2015	
(Inventario Promedio x días en el año) / Costo de Ventas	$((\$12.766.071 + \$14.120.000) / 2 * 360) / \$124.988.101$	38,72	$((\$10.949.488 + \$12.766.071) / 2 * 360) / \$100.007.121$	42,68

Este ratio muestra a grandes rasgos, la cantidad de días que el stock promedio de los Bienes de Cambio permanece en el inventario hasta ser vendido.

En el caso de la Editorial Río Negro S.A. muestra que su stock de Bienes de Cambio tarda aproximadamente 40 días en ser vendidos. Debe realizarse un seguimiento de la evolución de este ratio, tratando disminuir el mismo.

*Rotación anual de los inventarios.*

Permite saber el número de veces que se repone la inversión en Inventarios de Bienes de Cambio. El número de veces que rotan los inventarios en el año.

	2016		2015	
Días en el año / Nro. días rotación de inventarios	360 / 38,72	9,3	360 / 42,68	8,43

En el caso de la Editorial Río Negro S.A. debe realizarse un seguimiento de la evolución de este ratio, tratando aumentar el mismo.

Estos Ratios de Gestión o Actividad también indican las veces con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas y por ende la utilidad.

*Rotación de activos totales.*

Este Ratio tiene por objeto medir la actividad en ventas de la empresa.

	2016		2015	
Ventas / Activos Totales	\$ 309.861.044.-	1,98	\$ 225.257.867.-	1,83
	\$ 156.333.616.-		\$ 123.373.435.-	

Es decir que los Activos Totales de la Editorial Río Negro S.A. rotarán cada 1,98 veces al año, 8,20% más en relación con el año 2.015.

*Rotación de activos fijos.*

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado de que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Dice, cuántas veces se puede colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

	2016		2015	
Ventas / Activos Fijos	\$ 309.861.044.-	24,58	\$ 225.257.867.-	24,14
	\$ 12.605.654.-		\$ 9.330.292.-	

Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, se está colocando en el mercado 24,58 veces el valor de lo invertido en activo fijo. Cuanto mayor sea el valor de este ratio significa que se generan más ventas con el activo fijo.

La mejora en la rotación indica que la empresa está siendo más eficiente con la administración y gestión de sus activos. Por lo que la inversión realizada en equipamiento, hardware y software ha permitido a la editorial mejorar las ventas de todas las publicaciones que ofrece.

### *Índice de solidez o solvencia, endeudamiento o apalancamiento*

Estos ratios, manifiestan la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Muestran el respaldo que posee la organización frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

#### *Ratio de solidez o solvencia.*

La fórmula del coeficiente o ratio de solvencia es el Activo Total / Exigible o Pasivo Total. Donde el Activo Total = Activo corriente + Activo no corriente y el Exigible Total = Pasivo Corriente + Pasivo no corriente.

	2016		2015	
Activo Total / Exigible Total	\$ 309.861.044.-	2,21	\$ 123.373.435.-	1,84
	\$ 70.629.407.-		\$ 67.079.181.-	

El valor óptimo del coeficiente de solvencia se sitúa entre 1 y 2 veces al año.

Pues si es inferior a 1 indica que la empresa sufre de inestabilidad financiera, al no ser capaz de hacer frente al pago de sus acreedores ninguna vez al año. Sin embargo, un coeficiente de solvencia elevado tampoco es rentable pues la empresa puede hacer frente a estos pagos demasiadas veces al año, considerándose que es excesivo cuando es superior a 2 veces al año, y por tanto la empresa se encuentra con una demasía de liquidez, traducido en una pérdida de beneficios por tener activos ociosos.

El incremento del Activo Total en mayor proporción que el del Pasivo Total, se refleja especialmente en las Inversiones Transitorias, como consecuencia de la cobranza de las ventas presupuestadas en mayor proporción que los costos y gastos necesarios para generarlas; como así también en la disminución de egresos financieros dado por la posibilidad de deducir el pago de la contribución única de la posición mensual de IVA.

*Ratio de estructura del capital (deuda patrimonio) / endeudamiento de leverage o apalancamiento.*

Otra forma de determinar el endeudamiento, es frente al patrimonio de la empresa, para establecer el grado de compromiso de los accionistas, para con los acreedores. Se calcula dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio.

Estos ratios permiten conocer si la organización tiene un alto o bajo porcentaje de endeudamiento. En este sentido, es importante indicar que el endeudamiento es un conflicto de flujo de efectivo y el riesgo de endeudarse reside en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para cancelar las deudas a medida que se van venciendo.

	2016		2015	
Pasivo Total / Patrimonio Neto	\$ 70.629.407.-	0,82	\$ 67.079.181.-	1,19
	\$ 85.704.209.-		\$ 56.294.253.-	

Mide la relación entre la financiación correspondiente a los propietarios (patrimonio neto) con la de terceros (pasivos). Indica por cada peso de pasivos, cuantos pesos corresponden a patrimonio neto.

De los resultados anteriores se concluye que la empresa tiene comprometido su patrimonio 0,82 veces para el año 2016 y 1,19 veces en 2015. La baja del índice se debe a que, si bien el pasivo y el patrimonio neto aumentaron, el primero lo hizo en menor proporción. El patrimonio neto se incrementó al haber considerado resultados positivos para el 2016, superiores a la distribución de dividendos sobre el 2015 aprobados por asamblea.

Observando el índice se puede concluir que la Editorial Río Negro S.A. es solvente. Ésta característica se intensifica para el año presupuestado.

### *Ratio de endeudamiento.*

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores. Razón de Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total. Es decir que un determinado porcentaje de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo que resulta de la diferencia del 100 %, después del pago de las obligaciones vigentes.

	2016		2015	
Pasivo Total / Activo Total	\$ 70.629.407.-	0,4518	\$ 67.079.181.-	0,5437
	\$ 156.333.616.-		\$ 123.373.435.-	

El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,5 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o, lo que es lo mismo, se está descapitalizando. Si es inferior a 0,5 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

Es decir que en la empresa analizada para el 2016, el 45,18% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 54,82% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

### *Índices de rentabilidad*

Estos indicadores miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa en relación a diferentes variables. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estos índices, ya que se necesita producir utilidad para que la empresa pueda existir.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que se detallan son: margen neto sobre ventas, rentabilidad sobre activos totales, rentabilidad sobre el capital o patrimonio (rentabilidad financiera).

*Margen neto de utilidad - apalancamiento operativo.*

Este ratio relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo las depreciaciones y los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa mejor será la rentabilidad de la misma.

Es la relación que existe entre las ventas totales (ingresos operacionales) y la utilidad neta. Es la fuente inicial de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad en relación a los activos y el patrimonio.

Los ingresos operacionales son el motor de toda organización y este índice calcula concretamente el rendimiento de ese motor.

	2016		2015	
Utilidad Neta x 100 / Ventas Netas	\$ 59.409.955 * 100	19,17%	\$ 40.045.465 * 100	17,78%
	\$ 309.861.044.-		\$ 225.257.867.-	

Este índice indica que para el año 2016 la Editorial Río Negro S.A. verá incrementado el margen de utilidad.

Con este indicador puede determinarse el impacto del aumento de ventas en el resultado proyectado para el ejercicio 2016. Mientras las ventas se incrementaron en un 37,56%, el resultado lo hizo en un 48,35%. Esto muestra que el incremento en los resultados proyectados será superior al incremento de ventas.

La contribución del aumento de ventas al resultado es muy significativa, pero dado que la relación de costos fijos sobre ventas es inferior, produce que el resultado se vea incrementado en mayor medida.

*Rentabilidad sobre activos totales.*

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, se calcula dividiendo la utilidad neta por el monto del activo total.

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por lo tanto, un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

	2016		2015	
Utilidad Neta x 100 / Activo Total	\$ 59.409.955 * 100	38,00%	\$ 40.045.465 * 100	32,46%
	\$ 156.333.616		\$ 123.373.435.-	

Este índice indica que la empresa generará una utilidad de 38,00% sobre los activos invertidos.

*Rentabilidad sobre el capital o patrimonio (rentabilidad financiera).*

Este indicador permite conocer la retribución al capital propio o patrimonio neto.

La relación de utilidades con el capital o patrimonio mide la rentabilidad de los fondos aportados por los accionistas, así tenemos:

	2016		2015	
Utilidad Neta x 100 / Capital (o patrimonio)	\$ 59.409.955 * 100	69,32%	\$ 40.045.465 * 100	71,14%
	\$ 85.704.209		\$ 56.294.254.-	

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa en relación al patrimonio que posee. El ROE da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el dinero que ha generado y el uso del capital invertido en ella.



El resultado indica que para el año 2016 la Editorial Río Negro S.A. será menos eficiente en la obtención de utilidad con respecto a lo aportado por los socios. Esto se debe en particular al menor crecimiento de las ventas en relación al crecimiento del patrimonio.

Se puede observar que mientras la rentabilidad sobre los activos se incrementa, la rentabilidad sobre el patrimonio neto disminuye.

*Apalancamiento financiero o leverage.*

Muestra la relación que existe entre la rentabilidad del Patrimonio Neto (capital propio) y la rentabilidad del activo total, reflejando la incidencia del capital ajeno dentro de la empresa.

	2016		2015	
Rentabilidad del P. Neto / Rentabilidad del Activo Total	69,32% / 38%	1,82	71,14% / 32,46%	2,19

Cuando este indicador es mayor a 1, indica que el capital de terceros (pasivos) está ayudando al capital propio. Por esta razón en el ejercicio 2015 se ve beneficiada la rentabilidad sobre el Patrimonio Neto en relación al 2016, donde en este último ejercicio la proporción del capital de terceros es menor en función a los activos.

En este caso, la incorporación del capital de terceros influye positivamente en la empresa.

*Control y Ejecución del Presupuesto*

Para concluir el trabajo propuesto para la Editorial Río Negro S.A. se procede a realizar la comparación de las cifras presupuestadas con las reales, cuyo control se recomienda realizar con frecuencia mensual. Esto servirá como herramienta para la

administración, ya que mostrará un panorama claro de cómo se están moviendo los ingresos y egresos reales frente a los esperados.

“Las comparaciones permiten establecer si los desvíos o variaciones están o no bajo control o están sujetos a decisiones propias de la gestión” (Mocciaro, 1992, pág. 159).

En el trabajo presentado para la Editorial Río Negro S.A. se resalta la importancia de control de la ejecución mensual a los fines de tomar acciones correctivas, atendiendo prioritariamente a los desvíos negativos de ingresos y positivos de egresos de mayor importancia.

Luego a medida que se corrijan los desvíos más significativos, se van analizando los de menor importancia.

Las comparaciones se realizan mes a mes con el presupuesto anual que cuenta con la discriminación mensual de las distintas partidas presupuestarias.

Una vez realizado el control presupuestario y detectadas las causas de los desvíos, se debe elevar la información a los distintos niveles establecidos en la estructura jerárquica, considerando el distinto grado de detalle a presentar a cada uno de dichos niveles, a quienes les corresponde el emprendimiento de las acciones correctivas.

Un correcto control presupuestario le permitirá a la Editorial Río Negro S.A. tomar de forma racional decisiones para alcanzar los objetivos prefijados. El tipo de análisis que se llevará a cabo por la editorial deberá estar vinculado con los intereses de los accionistas, es decir, a ellos les interesaría medir la rentabilidad del negocio, para determinar los rendimientos generados por la inversión realizada, así como las utilidades presentes y futuras esperadas.

Los principios básicos a considerarse al preparar los informes de control presupuestario, a destacar son:

- En el informe presupuestario de un departamento o sector solamente deben incluirse sus costos controlables, evitando incluir prorrates de gastos generales sobre los que el departamento no tenga ningún control.
- Sólo debe incluirse la información de relevancia que sea necesaria.
- El registro contable de los gastos debe realizarse considerando las áreas de responsabilidad.
- Las registraciones contables deben llevarse rigurosamente al día, para que el control de la ejecución presupuestaria pueda realizarse inmediatamente al final de cada mes, a los fines de tomar acciones correctivas en caso de desvíos.
- Se debe proveer una información dinámica a todos los ejecutivos que toman parte de las decisiones y en los planes de la empresa, con datos suficientes que les permitan tomar decisiones válidas.
- La información debe tener unidad y coherencia. Debe ser la misma ya sea que se proporcione a niveles operativos o al Directorio. Sólo debe diferenciarse en el nivel de detalle, el que será más condensado a medida que se eleva el nivel jerárquico.

Se adjuntan Anexo VIII - Control Presupuestario 01 a 05-2016 Resumen

Acumulado y Anexo IX - Control Presupuestario 01 a 05-2016

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

En base a los documentos e información recopilada de los ejercicios 2013, 2014 y 2015 de la Editorial Río Negro S.A. y luego de procesarla se ha procedido a elaborar una propuesta de Presupuesto para el período Enero - Diciembre 2016, planteando a la Editorial los beneficios de su implementación como una herramienta de gestión y control.

La propuesta pretende obtener para la Editorial Río Negro S.A.:

- Un instrumento de gestión que le permita lograr medición y control del ingreso y gastos de todas sus operaciones.
- Aumento de su rentabilidad a largo plazo por medio de un incremento de las ventas logrando así una mejor posición en el mercado.
- Una correcta presentación de su información financiera entre otros indicadores importantes para la empresa.

El presupuesto Económico es utilizado como instrumento de gestión para medir los resultados obtenidos, mediante la comparación de lo presupuestado con lo realmente ocurrido en el ejercicio económico.

La utilización en el corto y largo plazo logra elevar los resultados, logrando a que la gerencia obtenga una información consolidada, ordenada y eficaz para la rápida toma de decisiones.

Por el contrario, si una compañía no cuenta con instrumentos de gestión u otros instrumentos financieros, se acota a automatizar sus operaciones y no a proyectar lo que puedan ganar o perder en el futuro, cayendo en una incertidumbre económica.

Luego de haber desarrollado las partes más importantes que componen un presupuesto integral, queda claro la importancia que tiene este en la vida de una organización moderna, donde la administración eficiente de los recursos cada vez más escasos es la principal necesidad. En el mundo competitivo en que se vive los planes son la base para poder subsistir, crecer y tener lucro.

El presupuesto, para este fin, le brinda a la administración de una sociedad la posibilidad de proyectar cómo debería ser el comportamiento de la compañía bajo ciertas condiciones, y con qué debería contar la empresa para hacer frente a estas supuestas situaciones.

Al tener una proyección de las ventas se pueden estimar el resto de las necesidades que tendrá la compañía para cumplir con sus objetivos y de esta manera prever las situaciones.

A su vez lo que también queda claro son algunos puntos desfavorables del presupuesto, como pueden ser que se genere una mayor segmentación de la empresa por áreas de responsabilidad, ya que estos suelen creer que lo primordial es cumplir con su parte del presupuesto, sin verlo como un todo.

Otros puntos desfavorables son la ausencia de medición de los objetivos no cuantitativos, el desvío del interés de los gerentes hacia lo presupuestado por encima de lo que la compañía efectivamente vive en la actualidad y por ende la pérdida de nuevos negocios y oportunidades.

Luego de la aplicación del Presupuesto propuesto para la editorial, se ha logrado medir la gestión económica y financiera proyectada de Enero a Diciembre del 2016, mejorando sustancialmente la mayoría de los indicadores financieros de la compañía con relación al período anterior; demostrándose así que la aplicación del

presupuesto mejora favorablemente la gestión empresarial de la empresa Editorial Río Negro S.A.

La presupuestación y el control presupuestario (no sirve de mucho la información numérica que pueda brindar el presupuesto integral, si no se realiza el control presupuestario) debe ser una herramienta a utilizar por las empresas para el mejor control y desarrollo de las actividades, debe ser información que sirva para evaluar el desarrollo del negocio en el período examinado, pero no debe ser la presupuestación un fin en sí mismo.

Lo que no se controla no se realiza, por lo que debe controlarse la ejecución del presupuesto y determinarse mensualmente los desvíos, pero no con un fin “policíaco” de determinar y juzgar a responsables, sino con la intención de “mirar el futuro” y evaluar si tanto los números presupuestados como el plan de acción merecen ajustes.

El presupuesto no se debe anteponer a la realidad, es decir no se puede tomar el presupuesto como la realidad que debe imperar en la empresa, sino como una medida estimada sobre la base de ciertas variables claves de cómo se realizarán las actividades de la empresa en un momento determinado.

Si las variables principales en las cuales se apoyó toda la tarea de presupuestación se modifican, la administración y todo el nivel jerárquico deberán considerar esta modificación para realizar los ajustes pertinentes en el presupuesto, ya que de otra forma la información que éste ofrece no sería confiable ni tendría relevancia alguna.

Como contingencia se podría hacer cada tres meses una actualización del presupuesto anual, estudiando los nuevos parámetros que se fueron manifestando en los distintos períodos y las nuevas perspectivas del desarrollo de la actividad para el

resto del año, y así poder impedir los conflictos de falta de relevancia de la información presupuestaria.

Respecto a la discordia y segmentación que genera el presupuesto dentro de la empresa por áreas de responsabilidad, lo que se debe hacer es promover una cultura presupuestaria a nivel organización y conseguir que todos aquellos involucrados entiendan al presupuesto y su control como un instrumento de apoyo de gestión y no como una manera de aplicar premios o castigos.

La ventaja de trabajar con presupuesto, con aplicación razonable, es lograr comunicación y coordinación entre los distintos sectores de la empresa, tener un marco de referencia para el accionar diario y motivación para gerentes y jefes que logren cumplir o superar los objetivos plasmados en el presupuesto (mejorando el desempeño del recurso humano).

### *Conclusiones*

La falta de planificación en cada unidad de trabajo, hicieron que la información que se exponía en la Editorial Río Negro S.A. no fuera de mucha ayuda, es decir, períodos anteriores que se presentaban eran elaborados para cumplir con sus obligaciones tributarias, y determinar el resultado neto del ejercicio.

Las metas a alcanzar por la Editorial no eran compartidas con los miembros de la organización, por lo que no se elaboraban presupuestos que permitieran controlar periódicamente los desvíos en alcanzar dichas metas y tomar las acciones correctivas pertinentes.

La inexistencia de un sistema presupuestal dentro de la Editorial Río Negro S.A. trae como consecuencia el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad económica de la institución, falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y

medición de los resultados obtenidos, y finalmente disminución de la efectividad de las operaciones.

La finalidad de determinar los desvíos entre los valores presupuestados y los reales es la de “mirar hacia el futuro” y redefinir las proyecciones, planes y objetivos de la empresa, en los casos que así lo necesiten.

Luego de realizar la comparación mensual de Enero a Mayo del 2016 del presupuesto propuesto, lo cual se puede observar en los Anexos VIII y IX, no se ha logrado cumplir con las metas y objetivos esperables para el 2016, donde el total de ingresos se ubicaron 9,8 millones de pesos y 8,89% por debajo de lo esperable y la utilidad neta además de no alcanzar el objetivo, sólo creció un 8,13% sobre el 2015, muy lejos de la evolución inflacionaria interanual que superó el 40%.

Esto refuerza y respalda la necesidad de implementar el presupuesto como herramienta de gestión para observar mensualmente los desvíos, tomar con tiempo las medidas correctivas y reducir los mismos.

En definitiva, lo esperado es que, con el planeamiento y control presupuestario, la tarea desarrollada sea útil y proporcione un enfoque global y ordenado del negocio de la empresa y que los objetivos generales y particulares planteados sean cumplidos; en el que la experiencia, buen criterio e ingenio directivo serán fundamentales para la aplicación de esta indispensable herramienta en la conducción empresarial. Por ello se recomienda:

#### *Recomendaciones*

1. Implementar el presupuesto como herramienta para mejorar la toma de decisiones y la gestión económica y financiera de la Editorial Río Negro S.A.
2. Evaluar y controlar las políticas financieras constantemente con la finalidad de lograr una mejora continua en los resultados de la gestión empresarial.



3. Llevar adelante dentro de la Editorial Río Negro S.A, un mejor control y orden en los registros contables y financieros para optimizar la información histórica, de tal manera que esta sea eficiente en la proyección de los estados financieros para la toma de decisiones de la empresa. Es imprescindible que esta información sea correcta debido que es el soporte para poder confeccionar las proyecciones para la Editorial.
4. Es recomendable que sea llevada mediante una buena administración contable, debido a que esta es una herramienta esencial para el desarrollo de la Editorial. Las Normas Contables permiten presentar Estados Financieros que guiará a una buena planificación y obtener resultados que le ayuden a cumplir con sus objetivos, y no solamente para el pago de impuestos y determinación del resultado neto del ejercicio, así la información va a ser fiable, ayudándole a la gerencia a tomar buenas decisiones.
5. Ejercer un adecuado control presupuestal, a través de una buena Contabilidad Presupuestaria que va a permitir realizar previsiones razonables de las principales operaciones de la editorial que afectarán su funcionamiento positiva o negativamente, asignar responsabilidades, medir los resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.
6. Lograr implementar un sistema presupuestario en la Editorial garantizaría la continuidad y el crecimiento de la misma, debido al establecimiento de metas claras, definiendo planes estratégicos y desarrollando programas para la realización de sus objetivos. Se mostraron las generalidades del presupuesto como herramienta de aplicación de las funciones administrativas, con la cual se disminuye el riesgo y la incertidumbre, por cuanto pueden tomarse mejores decisiones y evitar el fracaso en los proyectos.

- 7.** Para que el presupuesto se convierta en una auténtica herramienta de planificación, previsión y control, es menester el respaldo de la dirección de la Editorial, y que la información llegue a todas las unidades de trabajo en forma de cascada, promoviendo la participación del recurso humano para comprometerlos a lograr los objetivos trazados por la editorial. En este sentido, el buen criterio e ingenio directivo serán fundamentales para la aplicación exitosa de esta indispensable herramienta en la conducción empresarial.
- 8.** Para ejercer un adecuado control presupuestal, se deberán preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen variaciones absolutas y porcentuales entre lo real y lo presupuestado. El análisis de las desviaciones es la segunda parte del control presupuestario y para que sea útil debe hacerse de forma inmediata una vez finalizado el período correspondiente. Además, la identificación de desviaciones sobre todo las negativas, han de implicar la implementación de medidas correctoras o modificar el presupuesto cuando sea necesario.
- 9.** Utilizar el modelo presupuestario realizado en el presente trabajo de investigación, con el objetivo de mejorar las proyecciones de ingresos y egresos; que a su vez permitan elaborar estimaciones completas y obtener resultados integrales y confiables para la toma de decisiones.
- 10.** Adoptar el modelo de presupuesto propuesto, y desarrollarlo en conjunto con todas las áreas de la empresa, estableciendo fechas límites para la presentación y aprobación de los resultados; además, dar seguimiento de las cantidades proyectadas, con el propósito de controlar el uso de los recursos de la compañía.

**11.** Asignar al Gerente Administrativo-Financiero como responsable de la coordinación total del proceso presupuestario, incluyendo la presentación del mismo a los directivos designados por la empresa para su aprobación.

Finalmente, se entiende que los objetivos planteados al comienzo de la investigación han sido cumplidos y ampliamente desarrollados.

## Bibliografía

- Artempleo. (05 de 2013). *Artempleo.com*. Obtenido de <http://presupuestosartempleo.blogspot.com.ar/>
- Bidart, J. A. (1981). *El Presupuesto en la Empresa*. Capital Federal: Ediciones Macchi.
- Billene, R. A. (2003). *Presupuestos y Control de Gestión para Pymes*. Buenos Aires: Errepar.
- Burbano Ruiz, J. E. (1997). *Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Colombia: McGrawhill.
- Burbano Ruiz, J., & Ortiz Gómez, A. (2005). *Presupuesto, enfoque de planeación y control de recursos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cartier, E., & Podmoguilnye, M. (2005). *Presupuesto Interactivo - V4.1*. INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS - I.A.P.U.Co., Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas. 3ra. Cátedra de GESTION Y COSTOS.
- Chapou, M. d. (2010). <http://www.saladeprensa.org/art970.htm>.
- Entrepreneur. (04 de Junio de 2009). *Requisitos para elaborar un presupuesto*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/262267>
- Español, G., & Subelet, C. (2013). *R.T. Nº 37 Normas de Auditoría*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Fidias, A. (1999). *El Proyecto de Investigacion*. Caracas: Episteme.
- Galle, R. E. (2001). *La Contabilidad, un Sistema Único de Información*. INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS - I.A.P.U.Co., Córdoba.

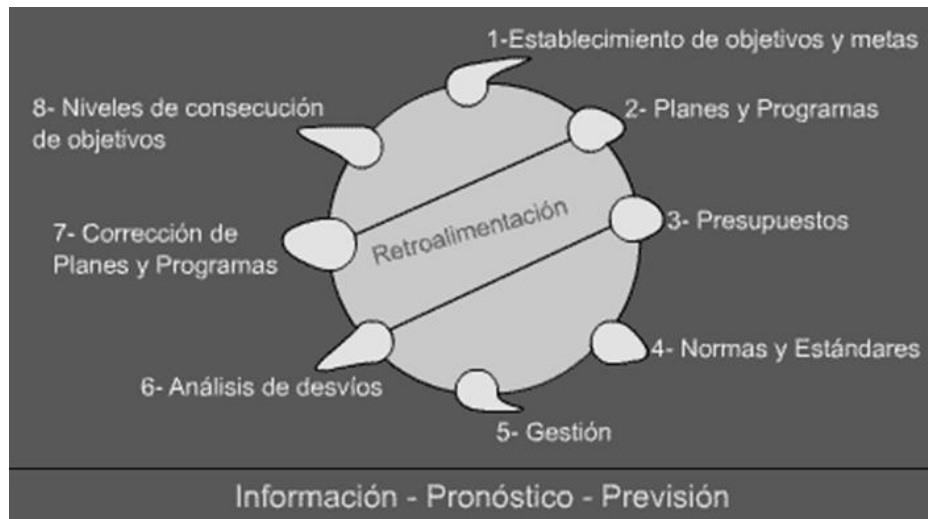
- González, C. d. (2012). *Manual de Costos, Presupuestos, Adquisiciones y Abastecimientos*. México: Cengage Learning.
- González, M. (11 de Agosto de 2002). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuestos-tipos/>
- Herrscher, E. (2013). *Presupuesto Sistémico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Horngren, C., Datar , S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson Educación.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Kanenguiser, M. (17 de Junio de 2015). *Prevén para 2016 un leve crecimiento, con mayor inflación*. Obtenido de La Nación:  
<http://www.lanacion.com.ar/1802429-preven-para-2016-un-leve-crecimiento-con-mayor-inflacion>
- Mendoza Roca, C. (2004). *Presupuesto para una empresa de manufactura*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Mocciaro, O. (1992). *Presupuesto Integrado*. Buenos Aires: Macchi.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit Editorial.
- Reinoso, R., & Urgiles, F. (2010). *Diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro para empresas de ferretería aplicado a la empresa Asaga S.A.* Tesis, Universidad de Cuenca, Cuenca - Ecuador.
- Sabino. (1992). *El Proceso de Investigacion*. Bogotá, Colombia: Ed. Panamericana.
- Sarmiento, E. A. (1989). *Los Presupuestos: Teoría y Aplicaciones*. Bogota: Universidad Distral.

Spidalieri, R. (2010). *Planificación y Control de Gestión*. Brujas.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México: Pearson Educación.

## Anexos

### Anexo I. Marco de las decisiones estratégicas



Fuente: (Cartier & Podmoguilnye, 2005)

## *Anexo II. Entrevistas estructuradas*

### *Al CEO y Nivel Jerárquico*

- 1) Nombre completo y Cargo que desempeña en la empresa
- 2) ¿Qué objetivos tiene a corto, mediano y largo plazo con respecto a la empresa?
- 3) ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- 4) ¿Cómo es la estructura de la empresa? Aspectos positivos y negativos
- 5) ¿Cómo concibe el cambio organizacional y una implementación de un sistema presupuestario?
- 6) ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?
- 7) ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico para la empresa?
- 8) ¿Cómo podría la empresa controlar o influir en las amenazas?
- 9) ¿Cómo dirige a la empresa (liderazgo), para la toma de decisiones?
- 10) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa?
- 11) ¿Que hace de diferente la empresa en comparación a otras del mismo rubro?
- 12) ¿Cuáles son los principales competidores?
- 13) ¿Convendría hacer alianzas con los competidores?
- 14) ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la empresa?
- 15) ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

### *Encuestas a sector administrativo-contable*

- 1) Nombre completo y Cargo que desempeña en la empresa
- 2) ¿Cuáles son los objetivos fijados para su división?
- 3) ¿Quiénes toman las decisiones en su división?



- 4) ¿Existen objetivos fijados, planeación, o pronósticos?
- 5) ¿Si existen como se miden?
- 6) ¿Existe un presupuesto?
- 7) ¿El personal es el adecuado?
- 8) ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de la actividad?
- 9) ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?
- 10) ¿Cuál es clima interno de la empresa?
- 11) ¿Qué áreas de la empresa ofrece mayor potencial para mejorar?
- 12) ¿La empresa dispone de estadísticas?
- 13) ¿la empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos y conocidos y acatados por toda la organización?

*Anexo III. Lugares donde se distribuye el diario papel*

RÍO NEGRO | General Roca | Allen | Gral. Fernández Oro | Bariloche |  
Cipolletti | Cinco Saltos | Clte. Cordero | Barda del Medio | Villa El Manzano |  
Sargento Vidal | Catriel | El Bolsón | Ñorquincó | El Cuy | Ing. Jacobacci |  
Maquinchao | Los Menucos | Valcheta | Cervantes | Mainqué | Ing. Huergo | Gral.  
Godoy | Villa Regina | Chichinales | Chelforó | Chimpay | Cnel. Belisle | Darwin |  
Choele Choel | Pomona | Gral. Conesa | Río Colorado | San Antonio Oeste | Guardia  
Mitre | Sierra Grande | Viedma | Pilcaniyeu | Comallo | Sierra Colorada | Ramos  
Mexía | Aguada de Guerra | Las Grutas

NEUQUÉN | Centenario | Neuquén | Plottier | Arroyito | El Chocón | Piedra  
del Aguila | Picún Leufú | Cutral Có | Zapala | Chos Malal | Junín de los Andes | S. M.  
de los Andes | V. La Angostura | Rincón de Los Sauces | Senillosa | Vista Alegre  
Norte | El Chañar | V. Traful | Loncopué | Caviahue | El Huecú | Copahue | Andacollo |  
Añelo | Aluminé | Buta Ranquil | Mari Menuco | Mariano Moreno | Barrancas | Las  
Ovejas | Las Lajas | Huinganco | Villa Pehuenia | Plaza Huincol

CHUBUT | El Maitén | El Hoyo | BUENOS AIRES | Carmen de Patagones |  
LA PAMPA | 25 de Mayo | Casa de Piedra

**Información estadística**

Diario Río Negro, Otros diarios locales y nacionales

De los lectores de diarios elige Río Negro el 73%.

**Cantidad de ejemplares**

Circulación lunes a viernes	25.896
Circulación domingos	44.400
Circulación sábados	30.840

Anexo IV. Personal en nómina

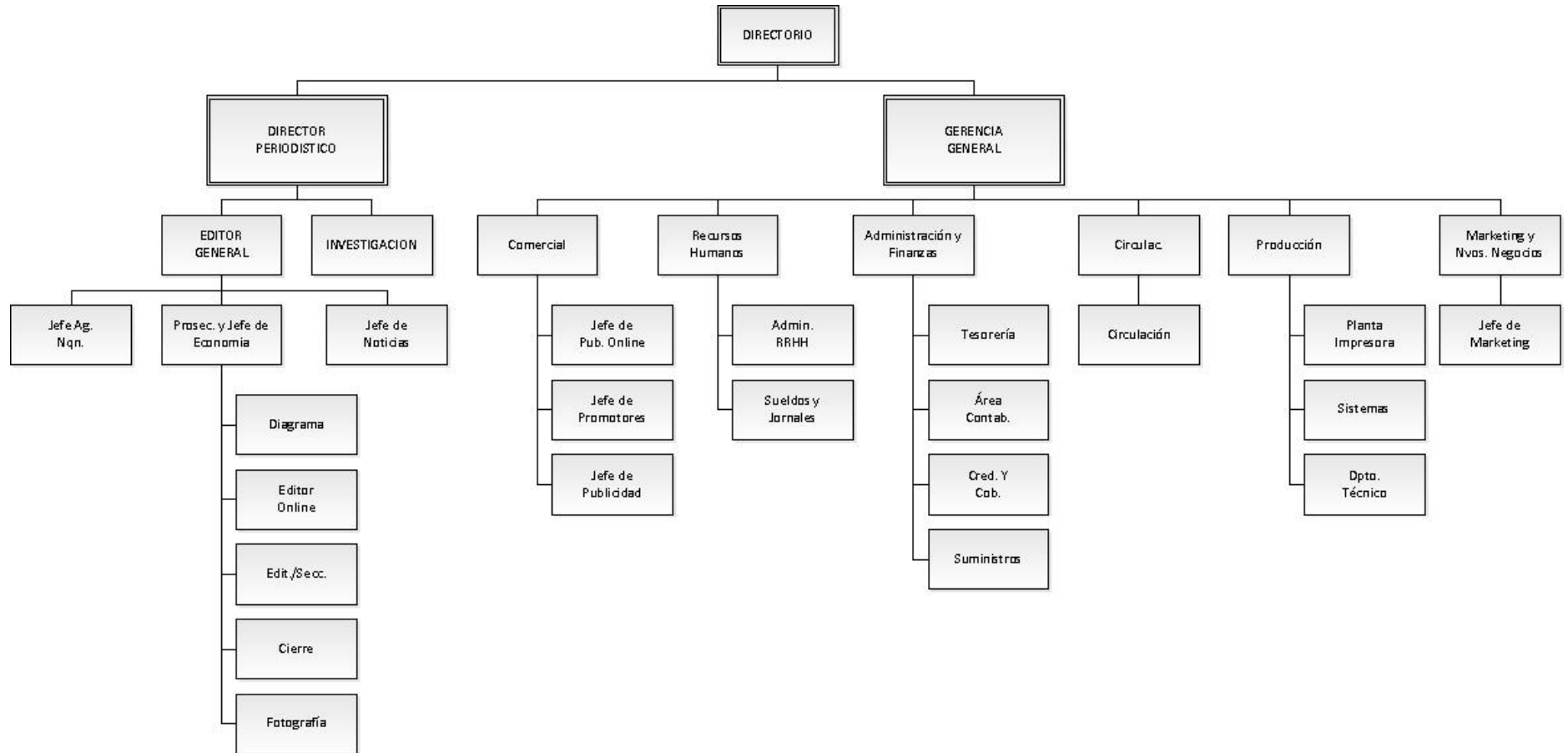
<b>PERSONAL DE NOMINA</b>			
<b>Localidad</b>	<b>Personal</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Roca	138	138	55,85%
Neuquén	53	53	21,37%
Viedma	8	8	3,23%
Buenos Aires	9	9	3,63%
Cipolletti	9	9	3,63%
Bariloche	9	9	3,63%
S.M. de los Andes	5	5	2,02%
Centenario	2	2	0,81%
Regina	2	2	0,81%
S.A. Oeste	2	2	0,81%
Choele Choel	1	1	0,40%
Cutral Có	1	1	0,40%
Zapala	1	1	0,40%
Catriel	1	1	0,40%
Chos Malal	1	1	0,40%
El Bolson	1	1	0,40%
Jacobacci	1	1	0,40%
Rincon Saucos	1	1	0,40%
Río Colorado	1	1	0,40%
Sierra Grande	1	1	0,40%
Villa La Angostura	1	1	0,40%
		<b>248</b>	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

PERSONAL DE NOMINA POR AREA													
Localidad	Redacción	Archivo	Administ	Publicidad	Promotores	Club	Servicios	Rotativa	Arte	Sistemas	Gerentes	Dirección	TOTAL
Roca	49	3	19	6	4		23	13	8	5	4	4	138
Neuquén	23			7	8	8	3		2	1	1		53
Viedma	6				1		1						8
Buenos Aires	4			1			3				1		9
Cipolletti	7			2									9
Bariloche	7			1	1								9
S.M. de los Andes	3			1			1						5
Centenario	2												2
Regina	2												2
S.A. Oeste	2												2
Choele Choel	1												1
Outral Có	1												1
Zapala	1												1
Catriel	1												1
Chos Malal	1												1
El Bolson	1												1
Jacobacci	1												1
Rincon Sauces	1												1
Río Colorado	1												1
Sierra Grande	1												1
Villa La Angostura	1												1
	116	3	19	18	14	8	31	13	10	6	6	4	248
	46,77%	1,21%	7,66%	7,26%	5,65%	3,23%	12,50%	5,24%	4,03%	2,42%	2,42%	1,61%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo V. Organigrama

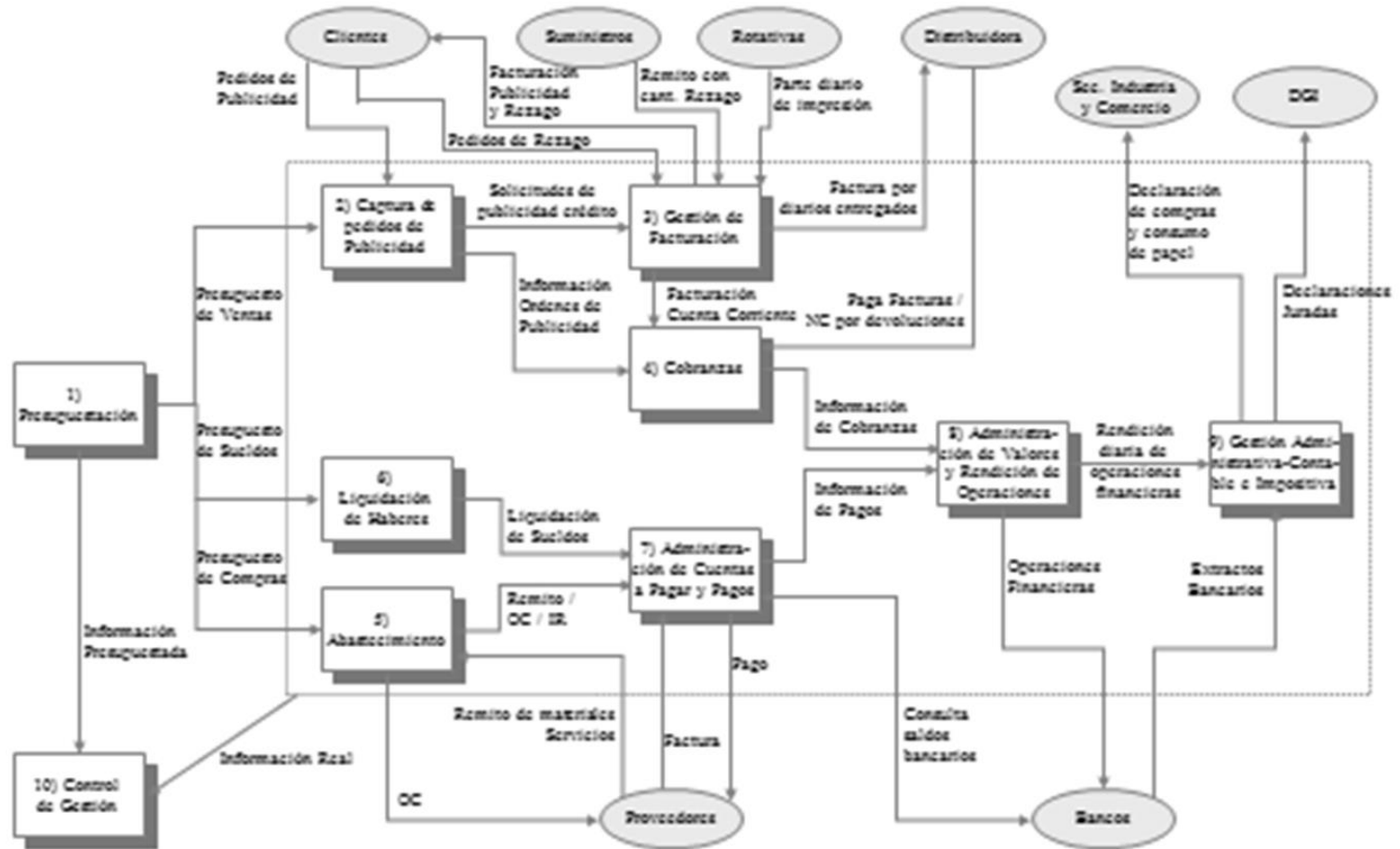


Fuente: Editorial Río Negro S.A.

Anexo VI. Modelo Global de Funcionamiento Administrativo

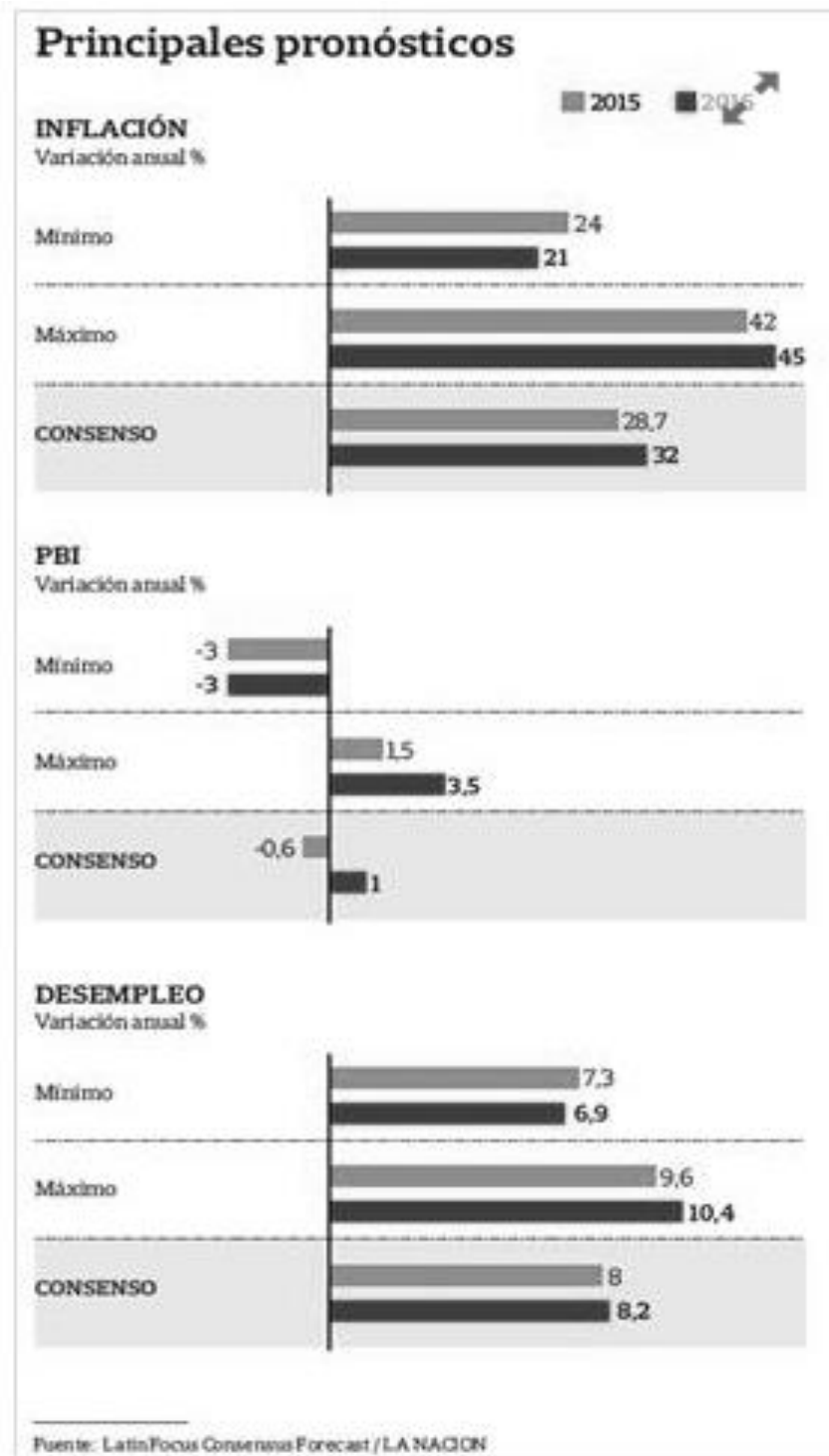


Modelo Global de Funcionamiento Administrativo



Fuente: Elaboración Propia

Anexo VII. Principales Pronósticos



Fuente: Latin Focus Consensus Forecast (Kanenguiser, 2015)

Anexo VIII. Control Presupuestario 01 a 05-2016 Resumen Acumulado

CONTROL PRESUPUESTO ECONOMICO AÑO 2016							
	TOTAL		REAL VS. PRESUP.		2.015	16 vs 15 Pesos	16 vs 15 %
	PRESUP	REAL	Pesos	%			
PUBLICIDAD	64.986.670	101.242.689	36.256.019	55,79%	76.887.505	24.355.184	31,68%
COMISIONES	0	2.854.672	2.854.672	100,00%	2.256.686	597.986	26,50%
BONIFICACIONES	0	40.045.279	40.045.279	100,00%	16.058.745	23.986.534	149,37%
SUBTOTAL	64.986.670	58.342.738	-6.643.932	-10,22%	58.572.074	-229.336	-0,39%
COMISIONES PROMOTORES	1.939.600	1.786.610	-152.990	-7,89%	1.331.539	455.071	34,18%
COMISIONES RECEPTORIAS	256.147	252.235	-3.912	-1,53%	243.545	8.690	3,57%
VENTAS PUBLICIDAD NETAS	62.790.923	56.303.893	-6.487.030	-10,33%	56.996.990	-693.097	-1,22%
	56,69%	55,79%			64,64%		
EJEMPLARES RIO NEGRO	33.820.715	32.031.695	-1.789.020	-5,29%	23.882.731	8.148.964	34,12%
EJEMPLARES LA COMUNA	0	228.018	228.018	100,00%	0	228.018	100,00%
	30,53%	31,96%			27,08%		
PRODUCTOS DE TERCEROS	5.020.668	2.230.784	-2.789.884	-55,57%	2.073.551	157.233	7,58%
REVISTA NUEVA	1.439.298	1.837.796	398.498	27,69%	1.061.478	776.318	73,14%
PUBLICIDAD DIARIO ELECTRONICO	3.784.500	2.468.389	-1.316.111	-34,78%	2.423.277	45.112	1,86%
VENTAS SUSCRIP. IPAD Y ANDROID	34.474	45.542	11.068	32,11%	26.963	18.579	68,91%
Intereses Percibidos	974.200	3.620.324	2.646.124	271,62%	590.063	3.030.261	513,55%
Nuevos Negocios	1.650.000	500.000	-1.150.000	-69,70%	0	500.000	100,00%
VENTAS PUBLICIDAD LA COMUNA	0	315.619	315.619	100,00%	0	315.619	100,00%
Otros Ingresos	1.254.676	1.343.857	89.180	7,11%	1.123.707	220.150	19,59%
VENTAS VARIAS	14.157.816	12.362.312	-1.795.505	-12,68%	7.299.039	5.063.273	69,37%
	12,78%	12,25%			8,28%		
VENTA NETA	110.769.454	100.925.918	-9.843.536	-8,89%	88.178.760	12.747.159	14,46%
<b>COSTOS</b>							
SUELDOS Y C.SOCIALES	39.448.865	38.575.129	-873.736	-2,21%	32.019.694	6.555.435	20,47%
Contribución Unica	-6.260.921	-5.514.273	746.648	-11,93%	-998.609	-4.515.665	452,20%
<b>SUELDOS Y C.SOCIALES</b>	33.187.944	33.060.855	-127.088	-0,38%	31.021.085	2.039.770	6,58%
ADMINISTRACION	4.996.484	4.436.442	-560.042	-11,21%	4.915.809	-479.367	-9,75%
INDEMNIZACIONES	1.525.000	1.880.220	355.220	23,29%	592.193	1.288.027	217,50%
COMUNICACIONES	1.016.757	674.757	-341.999	-33,64%	313.499	361.258	115,23%
CONSERV. EDIFICIO E INSTALAC.	138.425	584.391	445.966	322,17%	48.156	536.235	1113,54%
REDACCION	2.212.648	2.180.995	-31.653	-1,43%	1.170.292	1.010.703	86,36%
PREPrensa	986.200	1.056.836	70.635	7,16%	620.181	436.655	70,41%
IMPRESION	10.926.473	8.418.205	-2.508.267	-22,96%	7.227.706	1.190.499	16,47%
GASTOS DISTRIBUCION	10.304.203	9.800.623	-503.580	-4,89%	7.152.547	2.648.076	37,02%
GASTOS CLUB RIO NEGRO	3.634.060	2.634.614	-999.446	-27,50%	1.923.328	711.286	36,98%
SUCURSALES	1.989.872	1.959.405	-30.467	-1,53%	1.712.688	246.717	14,41%
GASTOS DE VENTA	4.276.594	1.739.779	-2.536.815	-59,32%	737.739	1.002.040	135,83%
GASTOS PROD. ESPECIALES	270.000	9.460	-260.540	-96,50%	2.058	7.402	359,66%
COSTO PROD. OPCIONALES	4.068.783	1.831.429	-2.237.354	-54,99%	1.690.978	140.451	8,31%
GASTOS REVISTA NUEVA	2.666.783	2.578.273	-88.510	-3,32%	1.279.901	1.298.372	101,44%
GASTOS DIA RIO ELECTRONICO	3.675.030	3.314.843	-360.187	-9,80%	2.081.760	1.233.084	59,23%
GASTOS LA COMUNA	0	324.296	324.296	100,00%	0	324.296	100,00%
Nuevos Negocios	653.350	17.714	-635.636	-97,29%	0	17.714	100,00%
IMPUESTOS Y TASAS	1.688.120	1.757.316	69.195	4,10%	1.315.261	442.055	33,61%
Plan de pagos RG.3756 aj. 2007/2014	0	0	0	100,00%	4.468.852	-4.468.852	-100,00%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>88.216.725</b>	<b>78.260.453</b>	<b>-9.956.272</b>	<b>-11,29%</b>	<b>68.274.032</b>	<b>9.986.421</b>	<b>14,63%</b>
<b>EBITDA \$</b>	<b>22.552.729</b>	<b>22.665.465</b>	<b>112.736</b>	<b>0,50%</b>	<b>19.904.728</b>	<b>2.760.738</b>	<b>13,87%</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>20,36%</b>	<b>22,46%</b>	<b>-1,15%</b>	<b>-5,63%</b>	<b>22,57%</b>		
AMORTIZACIONES	1.412.500	1.412.500	0	0,00%	958.460	454.040	47,37%
FINANCIEROS	-1.680.505	-160.792	1.519.713	-90,43%	-341.600	180.808	-52,93%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>22.820.735</b>	<b>21.252.965</b>	<b>-1.567.770</b>	<b>-6,87%</b>	<b>19.287.868</b>	<b>2.306.698</b>	<b>10,19%</b>
IMPUESTO A LAS GCIAS (*)	8.267.070	7.774.628	-492.442	-5,96%	6.822.816	951.812	13,95%
<b>UTILIDAD NETA (sin Ajustes EE.CC.)</b>	<b>14.553.665</b>	<b>13.478.338</b>	<b>-1.075.328</b>	<b>-7,39%</b>	<b>12.465.052</b>	<b>1.354.886</b>	<b>8,13%</b>
INVERSIONES	6.700.572	1.545.521	-5.155.050	-76,93%	596.337	949.184	159,17%

Fuente: Elaboración Propia



Anexo IX. Control Presupuestario 01 a 05-2016

CONTROL PRESUPUESTO ECONOMICO AÑO 2016																	
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		TOTAL		REAL VS. PRESUP.		2015	16 vs 15 Pesos	16 vs 15 %
	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	Pesos	%			
PUBLICIDAD	10.178.100	15.178.686	10.183.950	20.335.363	14.492.020	21.114.474	14.930.600	21.772.145	15.202.000	22.842.021	64.986.670	101.242.689	36.256.019	55,79%	76.887.505	24.355.184	31,68%
COMISIONES		<b>388.553</b>		<b>527.342</b>		<b>589.575</b>		<b>677.062</b>		<b>672.140</b>	<b>0</b>	<b>2.854.672</b>	2.854.672	100,00%	<b>2.256.686</b>	<b>597.986</b>	26,50%
BONIFICACIONES		<b>6.978.836</b>		<b>7.241.426</b>		<b>8.764.087</b>		<b>7.739.468</b>		<b>9.321.462</b>	<b>0</b>	<b>40.045.279</b>	40.045.279	100,00%	<b>16.058.745</b>	<b>23.986.534</b>	149,37%
SUBTOTAL	10.178.100	7.811.297	10.183.950	12.566.595	14.492.020	11.760.812	14.930.600	13.355.615	15.202.000	12.848.419	64.986.670	58.342.738	-6.643.932	-10,22%	58.572.074	-229.336	-0,39%
COMISIONES PROMOTORES	<b>329.550</b>	<b>320.262</b>	<b>346.450</b>	<b>298.093</b>	<b>421.200</b>	<b>361.298</b>	<b>421.200</b>	<b>406.153</b>	<b>421.200</b>	<b>400.804</b>	<b>1.939.600</b>	<b>1.786.610</b>	-152.990	-7,89%	<b>1.331.539</b>	<b>455.071</b>	<b>34,18%</b>
COMISIONES RECEPTORIAS	<b>42.063</b>	<b>76.567</b>	<b>68.133</b>	<b>67.408</b>	<b>62.325</b>	<b>45.852</b>	<b>37.391</b>	<b>20.694</b>	<b>46.236</b>	<b>41.714</b>	<b>256.147</b>	<b>252.235</b>	-3.912	-1,53%	<b>243.545</b>	<b>8.690</b>	<b>3,57%</b>
VENTAS PUBLICIDAD NETAS	<b>9.806.487</b>	<b>7.414.469</b>	<b>9.769.367</b>	<b>12.201.094</b>	<b>14.008.495</b>	<b>11.353.661</b>	<b>14.472.009</b>	<b>12.928.768</b>	<b>14.734.564</b>	<b>12.405.901</b>	<b>62.790.923</b>	<b>56.303.893</b>	-6.487.030	-10,33%	<b>56.996.990</b>	<b>-693.097</b>	<b>-1,22%</b>
											<b>56,69%</b>	<b>55,79%</b>			<b>64,64%</b>		
EJEMPLARES RIO NEGRO	<b>6.971.216</b>	<b>6.903.445</b>	<b>6.290.774</b>	<b>6.096.581</b>	<b>6.484.348</b>	<b>6.247.817</b>	<b>6.988.230</b>	<b>6.364.224</b>	<b>7.086.147</b>	<b>6.419.629</b>	<b>33.820.715</b>	<b>32.031.695</b>	-1.789.020	-5,29%	<b>23.882.731</b>	<b>8.148.964</b>	<b>34,12%</b>
EJEMPLARES LA COMUNA	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105.929</b>	<b>0</b>	<b>122.090</b>	<b>0</b>	<b>228.018</b>	<b>228.018</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>228.018</b>	<b>100,00%</b>
											<b>30,53%</b>	<b>31,96%</b>			<b>27,08%</b>		
PRODUCTOS DE TERCEROS	461.298	340.418	721.296	516.758	1.334.860	511.504	1.066.279	413.360	1.436.936	448.745	5.020.668	2.230.784	-2.789.884	-55,57%	2.073.551	157.233	7,58%
REVISTA NUEVA	158.368	227.227	324.946	344.396	232.604	298.481	321.490	505.371	401.890	462.321	1.439.298	1.837.796	398.498	27,69%	1.061.478	776.318	73,14%
PUBLICIDAD DIARIO ELECTRONICO	586.000	418.048	586.000	603.932	686.500	309.812	942.500	446.364	983.500	690.234	3.784.500	2.468.389	-1.316.111	-34,78%	2.423.277	45.112	1,86%
VENTAS SUSCRIP. IPAD Y ANDROID	6.636	5.223	6.764	7.013	6.897	6.439	7.025	16.494	7.153	10.374	34.474	45.542	11.068	32,11%	26.963	18.579	68,91%
Intereses Percibidos	190.750	1.635.798	180.750	590.143	191.100	437.604	198.450	600.157	213.150	356.622	974.200	3.620.324	2.646.124	271,62%	590.063	3.030.261	513,55%
Nuevos Negocios	0	300.000	0	200.000	550.000	0	550.000	0	550.000	0	1.650.000	500.000	-1.150.000	-69,70%	0	500.000	100,00%
VENTAS PUBLICIDAD LA COMUNA	0	0	0	0	0	0	0	159.473	0	156.146	0	315.619	315.619	100,00%	0	315.619	100,00%
Otros Ingresos	221.447	272.257	283.860	445.662	248.856	296.029	234.771	139.442	265.743	190.467	1.254.676	1.343.857	89.180	7,11%	1.123.707	220.150	19,59%
VENTAS VARIAS	<b>1.624.498</b>	<b>3.198.971</b>	<b>2.103.615</b>	<b>2.707.903</b>	<b>3.250.817</b>	<b>1.859.869</b>	<b>3.320.514</b>	<b>2.280.661</b>	<b>3.858.372</b>	<b>2.314.909</b>	<b>14.157.816</b>	<b>12.362.312</b>	-1.795.505	-12,68%	<b>7.299.039</b>	<b>5.063.273</b>	<b>69,37%</b>
											<b>12,78%</b>	<b>12,25%</b>			<b>8,28%</b>		
VENTA NETA	<b>18.402.202</b>	<b>17.516.884</b>	<b>18.163.756</b>	<b>21.005.577</b>	<b>23.743.660</b>	<b>19.461.347</b>	<b>24.780.754</b>	<b>21.679.581</b>	<b>25.679.082</b>	<b>21.262.528</b>	<b>110.769.454</b>	<b>100.925.918</b>	-9.843.536	-8,89%	<b>88.178.760</b>	<b>12.747.159</b>	<b>14,46%</b>

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		TOTAL		REAL VS. PRESUP.		2015	16 vs 15 Pesos	16 vs 15 %	
	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	PRESUP	REAL	Pesos	%				
<b>COSTOS</b>																		
SUELDOS Y C.SOCIALES	7.622.142	7.331.565	7.600.775	7.466.389	8.220.444	7.988.823	8.098.034	7.840.298	7.907.470	7.948.054	39.448.865	38.575.129	-873.736	-2,21%	32.019.694	6.555.435	20,47%	
Contribución Unica	-1.213.000	-1.046.136	-1.196.391	-1.074.070	-1.303.515	-1.105.886	-1.286.917	-1.119.559	-1.261.098	-1.168.621	-6.260.921	-5.514.273	746.648	-11,93%	-998.609	-4.515.665	452,20%	
<b>SUELDOS Y C.SOCIALES</b>	<b>6.409.142</b>	<b>6.285.429</b>	<b>6.404.384</b>	<b>6.392.318</b>	<b>6.916.929</b>	<b>6.882.937</b>	<b>6.811.117</b>	<b>6.720.739</b>	<b>6.646.372</b>	<b>6.779.432</b>	<b>33.187.944</b>	<b>33.060.855</b>	<b>-127.088</b>	<b>-0,38%</b>	<b>31.021.085</b>	<b>2.039.770</b>	<b>6,58%</b>	
ADMINISTRACION	1.143.979	680.098	956.017	1.103.181	922.769	750.029	1.002.447	911.165	971.273	991.968	4.996.484	4.436.442	-560.042	-11,21%	4.915.809	-479.367	-9,75%	
INDEMNIZACIONES	250.000	431.087	250.000	441.582	250.000	574.617	525.000	310.812	250.000	122.122	1.525.000	1.880.220	355.220	23,29%	592.193	1.288.027	217,50%	
COMUNICACIONES	259.954	65.774	262.227	195.334	162.585	95.761	164.858	173.000	167.132	144.888	1.016.757	674.757	-341.999	-33,64%	313.499	361.258	115,23%	
CONSERV. EDIFICIO E INSTALAC.	23.240	218.144	23.240	64.232	38.240	88.548	30.240	82.467	23.465	130.999	138.425	584.391	445.966	322,17%	48.156	536.235	1113,54%	
REDACCION	342.800	268.989	574.622	574.812	345.936	483.809	599.250	376.298	350.040	477.088	2.212.648	2.180.995	-31.653	-1,43%	1.170.292	1.010.703	86,36%	
PREPrensa	196.719	181.141	186.544	191.734	209.215	224.083	194.250	185.696	199.473	274.181	986.200	1.056.836	70.635	7,16%	620.181	436.655	70,41%	
IMPRESIÓN	2.188.197	1.787.740	2.031.250	1.702.900	2.158.934	1.695.219	2.206.551	1.807.746	2.341.542	1.424.601	10.926.473	8.418.205	-2.508.267	-22,96%	7.227.706	1.190.499	16,47%	
GASTOS DISTRIBUCION	2.022.705	1.938.455	1.939.000	1.805.904	2.128.865	2.028.564	2.137.479	1.893.488	2.076.154	2.134.212	10.304.203	9.800.623	-503.580	-4,89%	7.152.547	2.648.076	37,02%	
GASTOS CLUB RIO NEGRO	613.843	487.125	814.347	563.929	781.132	537.047	748.457	510.782	676.282	535.731	3.634.060	2.634.614	-999.446	-27,50%	1.923.328	711.286	36,98%	
SUCURSALES	398.515	418.194	396.960	416.268	397.773	358.554	399.244	375.697	397.380	390.692	1.989.872	1.959.405	-30.467	-1,53%	1.712.688	246.717	14,41%	
GASTOS DEVENTA	469.917	206.213	348.176	211.777	403.025	446.184	2.475.834	374.082	579.642	501.522	4.276.594	1.739.779	-2.536.815	-59,32%	737.739	1.002.040	135,83%	
GASTOS PROD. ESPECIALES	0	1.517	0	1.938	30.000	3.874	120.000	236	120.000	1.895	270.000	9.460	-260.540	-96,50%	2.058	7.402	359,66%	
COSTO PROD. OPCIONALES	374.393	276.779	594.545	441.691	1.106.805	418.317	852.799	329.000	1.140.242	365.641	4.068.783	1.831.429	-2.237.354	-54,99%	1.690.978	140.451	8,31%	
GASTOS REVISTA NUEVA	515.838	489.633	537.748	523.832	426.250	478.651	537.955	594.530	648.992	491.627	2.666.783	2.578.273	-88.510	-3,32%	1.279.901	1.298.372	101,44%	
GASTOS DIARIO ELECTRONICO	757.475	650.299	759.681	616.812	670.463	675.995	786.085	676.222	701.326	695.514	3.675.030	3.314.843	-360.187	-9,80%	2.081.760	1.233.084	59,23%	
GASTOS LA COMUNA	0	0	0	0	0	0	0	142.921	0	181.374	0	324.296	324.296	100,00%	0	324.296	100,00%	
Nuevos Negocios	0	7.750	0	0	140.000	9.964	252.250	0	261.100	0	653.350	17.714	-635.636	-97,29%	0	17.714	100,00%	
IMPUESTOS Y TASAS	559.175	513.220	241.825	240.417	318.080	283.253	309.630	305.164	259.410	415.262	1.688.120	1.757.316	69.195	4,10%	1.315.261	442.055	33,61%	
Plan de pagos RG.3756 aj. 2007/2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100,00%	4.468.852	-4.468.852	-100,00%	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>16.525.892</b>	<b>14.907.587</b>	<b>16.320.566</b>	<b>15.488.664</b>	<b>17.407.000</b>	<b>16.035.406</b>	<b>20.153.444</b>	<b>15.770.047</b>	<b>17.809.824</b>	<b>16.058.749</b>	<b>88.216.725</b>	<b>78.260.453</b>	<b>-9.956.272</b>	<b>-11,29%</b>	<b>68.274.032</b>	<b>9.986.421</b>	<b>14,63%</b>	
<b>EBITDA \$</b>	<b>1.876.310</b>	<b>2.609.297</b>	<b>1.843.191</b>	<b>5.516.913</b>	<b>6.336.660</b>	<b>3.425.942</b>	<b>4.627.309</b>	<b>5.909.534</b>	<b>7.869.259</b>	<b>5.203.779</b>	<b>22.552.729</b>	<b>22.665.465</b>	<b>112.736</b>	<b>0,50%</b>	<b>19.904.728</b>	<b>2.760.738</b>	<b>13,87%</b>	
<b>EBITDA %</b>	<b>10,20%</b>	<b>14,90%</b>	<b>10,15%</b>	<b>26,26%</b>	<b>26,69%</b>	<b>17,60%</b>	<b>18,67%</b>	<b>27,26%</b>	<b>30,64%</b>	<b>24,47%</b>	<b>20,36%</b>	<b>22,46%</b>	<b>-1,15%</b>	<b>-5,63%</b>	<b>22,57%</b>			
AMORTIZACIONES	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	282.500	1.412.500	1.412.500	0	0,00%	958.460	454.040	47,37%	
FINANCIEROS	-439.800	-1.431.614	-312.350	-3.290.237	-324.875	2.838.108	-280.820	1.121.902	-322.660	601.050	-1.680.505	-160.792	1.519.713	-90,43%	-341.600	180.808	-52,93%	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>2.033.609</b>	<b>3.758.412</b>	<b>1.873.041</b>	<b>8.524.650</b>	<b>6.379.035</b>	<b>305.334</b>	<b>4.625.629</b>	<b>4.505.132</b>	<b>7.909.419</b>	<b>4.320.229</b>	<b>22.820.735</b>	<b>21.252.965</b>	<b>-1.567.770</b>	<b>-6,87%</b>	<b>19.287.868</b>	<b>2.306.698</b>	<b>10,19%</b>	
IMPUESTO A LAS GCIAS (*)	767.726	1.371.407	711.527	3.039.590	2.288.625	162.829	1.674.933	1.632.759	2.824.259	1.568.043	8.267.070	7.774.628	-492.442	-5,96%	6.822.816	951.812	13,95%	
<b>UTILIDAD NETA (sin Ajustes EE.CC.)</b>	<b>1.265.884</b>	<b>2.387.005</b>	<b>1.161.514</b>	<b>5.485.060</b>	<b>4.090.411</b>	<b>142.505</b>	<b>2.950.697</b>	<b>2.872.374</b>	<b>5.085.160</b>	<b>2.752.187</b>	<b>14.553.665</b>	<b>13.478.338</b>	<b>-1.075.328</b>	<b>-7,39%</b>	<b>12.465.052</b>	<b>1.354.886</b>	<b>8,13%</b>	
INVERSIONES	791.489	83.338	1.627.425	347.437	1.468.136	57.754	703.189	810.106	2.110.333	246.887	6.700.572	1.545.521	-5.155.050	-76,93%	596.337	949.184	159,17%	

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION**



**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Amadini Rosana Noemí
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	17.936.105
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Diseño y elaboración del Plan Estratégico, en base al Presupuesto Maestro como herramienta de control y gestión en Editorial Río Negro S.A.,  para el Ejercicio 2016
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	rosanaamadini@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	Si
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar Fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

Rosana Noemí Amadini  
\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que la tesis  
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

**Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado**  
\_\_\_\_\_

<sup>[1]</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.