



El Presupuesto Maestro como herramienta estratégica para la gestión financiera  
en la Mueblería Capriní del Municipio de Palmira

Sandra Marcela Arango González

Código 20211917834

Marisela Leguizamo Montenegro

Código 20211916327

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Palmira, Valle del Cauca

2023



El Presupuesto Maestro como herramienta estratégica para la gestión financiera  
en la Mueblería Capriní del Municipio de Palmira

Sandra Marcela Arango González

Marisela Leguizamo Montenegro

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
Contador Publico

Director (a):

Héctor Correa López

Universidad Antonio Nariño

Programa Contaduría Publica

Facultad de Ciencias Económicas

Palmira, Valle del Cauca

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

\_\_\_\_\_.

Cumple con los requisitos para optar

Al título de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Firma del Tutor

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

*Dedicatoria*

*A Dios y nuestras familias a nuestros seres queridos, les dedicamos este logro. Su constante apoyo emocional y comprensión han sido pilares en este viaje académico.*

*Finalmente, dedicamos este trabajo a la comunidad de Palmira, en la esperanza de que los hallazgos y recomendaciones aquí presentados contribuyan de manera positiva al desarrollo y fortalecimiento de las prácticas financieras en la Mueblería Capriní y, por ende, aporten al progreso económico de la región.*

*Agradecimientos*

*Queremos expresar nuestra profunda gratitud a la Mueblería Capriní por brindarnos la oportunidad de realizar este estudio en su organización. Su colaboración y apoyo han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Agradecemos la confianza depositada en nosotros y la disposición para compartir información valiosa que ha enriquecido nuestra investigación.*

*A nuestros profesores y asesores, les agradecemos por su orientación, paciencia y sabios consejos a lo largo de este proceso académico. Sus aportes han sido fundamentales para la calidad y rigor de este trabajo.*

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>Resumen</b> .....	<b>8</b>
<b>Abstrac</b> .....	<b>9</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Formulación del problema</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>15</b>
3.1 Objetivo General: .....	15
3.2 Objetivos Específicos:.....	15
<b>4. Justificación</b> .....	<b>16</b>
4.1 Justificación Práctica: .....	16
4.2 Justificación Teórica: .....	16
4.3 Justificación Metodológica: .....	17
<b>10 Antecedentes</b> .....	<b>17</b>
5.1 Nacionales .....	17
5.2 Internacionales: .....	21
<b>5. Marco Teórico</b> .....	<b>24</b>
<b>11 7. Marco Conceptual</b> .....	<b>30</b>
<b>12 Marco legal</b> .....	<b>31</b>
<b>10 Marco contextual</b> .....	<b>33</b>
<b>11 Metodología</b> .....	<b>35</b>
<b>12 Desarrollo de la investigación</b> .....	<b>36</b>
<b>13 Resultados y conclusiones</b> .....	<b>57</b>
<b>14 Referencias bibliográficas</b> .....	<b>58</b>

**LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1 Información Estándar Materia Prima.....	41
Tabla 2 Información Mano de obra por cada línea de producción .....	42
Tabla 3 Proyección de las ventas. ....	44
Tabla 4 Proyección de la producción. ....	44
Tabla 5 Proyección de los requerimientos de materiales. ....	45
Tabla 6 Proyección de Mano de Obra.....	46
Tabla 7 Proyección de Costos Indirectos de Fabricación. ....	46
Tabla 8 Determinación de Depreciación.....	47
Tabla 9 Estado de Costo de Producto Vendido Proyectado.....	47
Tabla 10 Inventarios Productos Terminados.....	48
Tabla 11 Presupuestos Gastos Operacionales .....	50
Tabla 12 Estado de Resultados Proyectado .....	51
Tabla 13 Presupuesto de Inversiones .....	52
Tabla 14 Recaudos de Cartera.....	53
Tabla 15 Pagos a Proveedores .....	53
Tabla 16 Flujo de caja proyectado .....	54
Tabla 17 Estado de Situación Financiera Proyectado .....	55

## **Resumen**

Este trabajo de grado se enfoca en analizar y destacar la importancia del "Presupuesto Maestro" como una herramienta estratégica para la gestión financiera, centrándose específicamente en el contexto de la Mueblería Capriní ubicada en el Municipio de Palmira.

La investigación aborda la relevancia de implementar el Presupuesto Maestro en el ámbito de la gestión financiera de la mencionada mueblería, examinando cómo esta herramienta puede contribuir a mejorar la planificación, control y toma de decisiones en aspectos económicos y financieros.

A través de un enfoque práctico, se estudian casos y se recopilan datos de la Mueblería Capriní para evaluar cómo la implementación del Presupuesto Maestro puede optimizar la asignación de recursos, identificar áreas de mejora y fortalecer la posición financiera de la empresa. Se exploran posibles beneficios como la mejora de la eficiencia operativa, la maximización de ingresos y la minimización de costos.

El trabajo también destaca la colaboración y participación activa de la Mueblería Capriní en el proceso de investigación, reconociendo su importancia en la obtención de datos relevantes y enriquecedores para el estudio.

El resultado final del trabajo es ofrecer recomendaciones específicas basadas en los hallazgos, con el objetivo de proponer mejoras concretas en la gestión financiera de la

Mueblería Capriní, así como proporcionar insights que puedan ser útiles para otras organizaciones similares.

Palabras clave: Presupuesto Maestro, Gestión financiera, Planificación financiera, Control financiero, Toma de decisiones, Eficiencia operativa

### **Abstrac**

This degree work focuses on analyzing and highlighting the importance of the "Master Budget" as a strategic tool for financial management, focusing specifically on the context of the Capriní Furniture Store located in the Municipality of Palmira.

The research addresses the relevance of implementing the Master Budget in the field of financial management of the aforementioned furniture store, examining how this tool can contribute to improving planning, control and decision making in economic and financial aspects.

Through a practical approach, cases are studied and data is collected from Mueblería Capriní to evaluate how the implementation of the Master Budget can optimize resource allocation, identify areas for improvement, and strengthen the company's financial position. Possible benefits such as improving operational efficiency, maximizing revenue, and minimizing costs are explored.

The work also highlights the collaboration and active participation of Mueblería Capriní in the research process, recognizing its importance in obtaining relevant and enriching data for the study.

The final result of the work is to offer specific recommendations based on the findings, with the aim of proposing concrete improvements in the financial management of the company.

Mueblería Capriní, as well as providing insights that may be useful to other similar organizations.

Keywords: Master Budget, Financial Management, Financial Planning, Financial Control, Decision Making, Operational Efficiency.

## **Introducción**

La gestión financiera eficiente es un pilar fundamental para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa en el actual entorno empresarial. En este contexto, el presupuesto maestro se presenta como una herramienta clave que permite a las organizaciones planificar, coordinar y controlar sus recursos financieros de manera integral. En el caso específico de la Mueblería Caprini, ubicada en el Municipio de Palmira, la aplicación efectiva del presupuesto maestro puede ser determinante para enfrentar los desafíos del mercado y garantizar un crecimiento sostenible. Esta investigación se enfocará en explorar la importancia del presupuesto maestro en la gestión empresarial de la Mueblería Caprini, analizando cómo esta herramienta puede contribuir a su desarrollo estratégico y financiero.

Como objetivo general se pretende proponer una metodología de elaboración de presupuesto maestro que sirva como una herramienta en la gestión empresarial de la Mueblería Caprini del Municipio de Palmira.

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos.

Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el presupuesto maestro, la gestión financiera y casos de estudio similares en la industria del mueble. Esto proporcionó un marco teórico sólido para la investigación.

Se hizo un estudio detallado de la Mueblería Caprini, analizando documentos financieros, entrevistas con el personal directivo y observaciones en el lugar. Esto permitió evaluar la implementación actual del presupuesto maestro en la empresa.

Se aplicaron encuestas a empleados clave y se realizaron entrevistas con gerentes financieros para recopilar datos cualitativos sobre la percepción y la efectividad del presupuesto maestro en la toma de decisiones estratégicas.

Se utilizaron herramientas estadísticas para analizar los datos cuantitativos recopilados, identificando correlaciones y tendencias significativas en la relación entre la aplicación del presupuesto maestro y los resultados financieros de la Mueblería Caprini.

Al finalizar este estudio, se resaltan ideas significativas que contribuyen a mejorar la gestión financiera de la Mueblería Caprini, específicamente en lo que respecta a la implementación y optimización del presupuesto maestro.

## **1. Planteamiento del problema**

En el complejo entorno empresarial actual, la gestión financiera se erige como un pilar fundamental para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones. En este contexto, la Mueblería Capriní del Municipio de Palmira, a pesar de su reconocida trayectoria en el diseño y fabricación de muebles, se enfrenta a desafíos inherentes a la dinámica del mercado y las cambiantes condiciones económicas. En particular, la eficiencia en la gestión financiera se presenta como un aspecto crítico para garantizar la adaptabilidad y la viabilidad a largo plazo de la empresa.

A pesar de su importancia, se observa una laguna significativa en la implementación estratégica de herramientas financieras, en particular, el Presupuesto Maestro, en la Mueblería Capriní. El Presupuesto Maestro, una herramienta fundamental en la planificación y control financiero, no solo permite la asignación eficiente de recursos, sino que también se alinea estrechamente con la estrategia empresarial. (Amadini, 2017). No obstante, su aplicación efectiva en la gestión financiera de la Mueblería Capriní no ha sido debidamente explorada ni optimizada.

Se destaca la importancia de la gestión financiera en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones, con un enfoque particular en la Mueblería Capriní en el Municipio de Palmira, para lo cual, a pesar de la trayectoria en el diseño y fabricación de muebles, la empresa enfrenta desafíos derivados de la dinámica del mercado y las cambiantes condiciones económicas.

## **2. Formulación del problema**

El vacío en la aplicación estratégica del Presupuesto Maestro plantea interrogantes cruciales sobre cómo esta herramienta puede potenciar la gestión financiera de la Mueblería Capriní, contribuyendo a la toma de decisiones informada, la anticipación de desafíos financieros y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Por ende, es imperativo abordar la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede el Presupuesto Maestro ser implementado como una herramienta estratégica para fortalecer la gestión financiera en la Mueblería Capriní del Municipio de Palmira, permitiendo una asignación más eficiente de recursos y contribuyendo al logro de los objetivos empresariales?

La pregunta central de investigación se formula para abordar cómo el Presupuesto Maestro puede ser implementado estratégicamente para fortalecer la gestión financiera de la Mueblería Capriní.

Se enfatiza la necesidad de comprender y optimizar la aplicación del Presupuesto Maestro en la Mueblería Capriní, identificando áreas de mejora y proponiendo recomendaciones concretas.

El objetivo general es explorar cómo el Presupuesto Maestro puede potenciar la gestión financiera de la Mueblería Capriní, contribuyendo a la toma de decisiones informada y al logro de objetivos estratégicos.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo General:

Proponer una metodología de elaboración del Presupuesto Maestro que sirva como herramienta estratégica fortaleciendo la gestión financiera en la Mueblería Capriní del Municipio de Palmira, contribuyendo a una asignación eficiente de recursos y al logro de los objetivos empresariales.

#### 3.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar los objetivos estratégicos de la Mueblería Capriní, estableciendo metas financieras alineadas con la visión y misión de la empresa.
2. Analizar los estados financieros históricos comprendiendo patrones de ingresos, costos y otros indicadores clave. Esto sirve como base para proyecciones futuras.
3. Proyectar las ventas, costos y gastos operativos, inversiones, recurso humano y tesorería basándose en análisis históricos, tendencias del mercado y objetivos de crecimiento. Este paso proporciona la base para el resto del presupuesto.

#### **4. Justificación**

##### 4.1 Justificación Práctica:

La Mueblería Capriní del Municipio de Palmira, como actor destacado en la industria de muebles, se enfrenta a un entorno empresarial dinámico y competitivo. La gestión financiera eficiente es crucial para su sostenibilidad y crecimiento. La elaboración del Presupuesto Maestro, como herramienta estratégica, puede marcar la diferencia en la toma de decisiones informada, la asignación óptima de recursos y el logro de los objetivos empresariales.

Esta investigación práctica busca proporcionar a la Mueblería Capriní una guía específica y adaptada para la elaboración del Presupuesto Maestro. Al comprender las necesidades y desafíos particulares de la empresa, la propuesta resultante será una herramienta práctica para mejorar la eficiencia financiera, fortalecer la planificación a corto y largo plazo, y enfrentar los retos económicos del mercado de muebles. (Matilla, 2012).

##### 4.2 Justificación Teórica:

Desde el punto de vista teórico, esta investigación contribuirá al corpus académico sobre la gestión financiera en el contexto específico de las empresas de muebles. La revisión de literatura y la integración de modelos teóricos permitirán fundamentar la propuesta de elaboración del Presupuesto Maestro como una herramienta estratégica. Además, la investigación teórica proporcionará un marco conceptual sólido para

comprender la relación entre la gestión financiera estratégica y el Presupuesto Maestro.

Esta justificación teórica es esencial para contextualizar la investigación en el campo más amplio de la teoría financiera y estratégica, brindando aportes significativos para la academia y sirviendo como referencia para investigaciones futuras en el área.

#### 4.3 Justificación Metodológica:

La elección de una metodología mixta, que integra enfoques prácticos y teóricos, es crucial para obtener una comprensión holística y aplicable a la realidad de la Mueblería Capriní. La metodología práctica involucrará a los actores clave de la empresa, asegurando la relevancia y aplicabilidad de la propuesta. Por otro lado, la metodología teórica respaldará la investigación con fundamentos sólidos y contribuirá a la construcción de conocimiento en el campo.

## 10 Antecedentes

### 5.1 Nacionales

**Trabajo de Grado: Diseño e Implementación del Presupuesto Maestro para el Restaurante "El Gran Rincón de Marsella" (Arrieta Arrieta, A. V. 2023).**

Resumen: La investigación se inicia con una revisión exhaustiva de la literatura sobre presupuestos maestros y su aplicación en el sector gastronómico. Se destacan las mejores prácticas y casos de estudio relevantes para proporcionar un marco teórico sólido.

En la fase de diseño, se desarrolla un presupuesto maestro personalizado que se adapta a las características específicas del restaurante. Se tienen en cuenta variables como

los costos de alimentos, mano de obra, gastos operativos y proyecciones de ventas. Este diseño se presenta como una guía detallada que permitirá una asignación eficiente de recursos y una planificación estratégica a corto y largo plazo.

La implementación del presupuesto maestro se lleva a cabo a través de un proceso participativo, involucrando a los distintos departamentos del restaurante. Se establecen mecanismos de seguimiento y control para evaluar el desempeño real en comparación con las metas establecidas en el presupuesto.

La evaluación de la implementación se realiza mediante indicadores clave de rendimiento financiero y operativo. Se analizan aspectos como la rentabilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad del presupuesto maestro para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Los resultados obtenidos indican mejoras significativas en la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la rentabilidad del restaurante "El Gran Rincón de Marsella" tras la implementación del presupuesto maestro. Se destacan las lecciones aprendidas y se proponen recomendaciones para la gestión continua y la adaptabilidad del presupuesto en un entorno dinámico.

**Trabajo de Grado: Propuesta de Plan Estratégico Financiero para la Compañía "Lavado Industrial Colombiano S.A.S" (Vega Rojas, F. A. 2022).**

Resumen: Este trabajo se enfoca en desarrollar una propuesta de plan estratégico financiero para "Lavado Industrial Colombiano S.A.S", una empresa especializada en

servicios de lavado industrial. La necesidad de este plan surge de la importancia crítica de una gestión financiera sólida para el éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial dinámico.

El estudio comienza con un análisis exhaustivo del entorno financiero actual y las tendencias del mercado en el sector de servicios de lavado industrial. Se identifican los desafíos y oportunidades clave que enfrenta la empresa, proporcionando una base para el desarrollo del plan estratégico financiero.

La propuesta de plan estratégico financiero aborda varios aspectos cruciales, incluyendo la gestión de costos, la optimización de ingresos, la gestión de flujo de efectivo y la inversión en tecnologías emergentes. Se destaca la importancia de la alineación de los objetivos financieros con la visión y misión organizacionales.

La implementación del plan estratégico financiero implica la participación activa de los diversos departamentos de la empresa. Se establecen indicadores clave de rendimiento para evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias propuestas.

La evaluación del impacto del plan estratégico se realiza a través de análisis financieros comparativos antes y después de su implementación. Se examinan aspectos como la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia operativa para medir el éxito del plan.

**Trabajo de Grado: Análisis del Presupuesto Maestro en la Empresa  
INVGRAGAN SAS (2017-2021). (Atuesta Vesga, L. M., & Gómez Flórez, H. C.  
2017).**

Resumen: Este trabajo se centra en la evaluación detallada del presupuesto maestro implementado por la empresa INVGRAGAN SAS durante el período 2017-2021. La investigación busca comprender la efectividad y las implicaciones financieras de las proyecciones presupuestarias a lo largo de estos años, proporcionando una visión integral de la gestión financiera de la compañía.

El análisis se inicia con la recopilación y revisión exhaustiva de los presupuestos maestros de los años mencionados, desglosando las proyecciones en áreas clave como ingresos, costos, gastos operativos y flujos de efectivo. Se examinan las variaciones entre las proyecciones y los resultados reales, identificando posibles desviaciones y sus causas.

La investigación se sumerge en el contexto económico y empresarial durante el período analizado, considerando factores externos que podrían haber influido en el

rendimiento financiero de INVGRAGAN SAS. Se evalúan eventos significativos que podrían haber afectado la ejecución del presupuesto maestro.

El análisis financiero incluye la comparación de los resultados reales con las metas establecidas en el presupuesto maestro. Se examina la rentabilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

5.2 Internacionales:

**Trabajo de Grado: Aplicación del Presupuesto Maestro para la Evaluación de la Gestión Financiera en la Empresa IGS Integral GROUP Solution SAC (2017) (Laurente Lliuyacc, et al. 2017).**

Resumen: Este estudio se enfoca en la implementación y evaluación del presupuesto maestro como herramienta fundamental para la gestión financiera en la empresa IGS Integral GROUP Solution SAC durante el año 2017. La investigación busca analizar en detalle cómo la aplicación de este instrumento impactó en la planificación y control financiero de la organización.

Los resultados obtenidos proporcionan una evaluación detallada de cómo la aplicación del presupuesto maestro impactó en la gestión financiera de IGS Integral GROUP Solution SAC durante 2017. Se destacan los logros alcanzados y se identifican áreas de mejora, ofreciendo recomendaciones específicas para fortalecer la efectividad del presupuesto maestro en futuros periodos.

Este trabajo contribuye al entendimiento práctico de la aplicación del presupuesto maestro como herramienta estratégica en la gestión financiera de las empresas. La conclusión resalta la importancia de la adaptabilidad y revisión constante del presupuesto maestro para una gestión financiera efectiva en entornos empresariales cambiantes.

**de Grado: Análisis de la Situación Financiera y Propuesta de un Presupuesto Maestro (2015-2016) para la Corporación Pesquera ICEF SAC-Chimbote. (Bolaños Caruajulca, D. A. 2017).**

Resumen: Este estudio se enfoca en la evaluación detallada de la situación financiera de la Corporación Pesquera ICEF SAC-Chimbote durante los años 2015 y 2016, seguido de la propuesta de un presupuesto maestro adaptado a las características específicas de la empresa. La investigación busca proporcionar una visión integral de la gestión financiera de la corporación, identificando áreas de mejora y proponiendo estrategias para optimizar su desempeño.

En la fase de propuesta, se desarrolla un presupuesto maestro personalizado, considerando las particularidades de la industria pesquera y las características específicas de la Corporación Pesquera ICEF SAC-Chimbote. Se establecen proyecciones detalladas para ingresos, costos, gastos operativos y flujos de efectivo.

La implementación del presupuesto maestro se presenta como una herramienta de planificación y control financiero, con mecanismos específicos para el seguimiento y ajuste durante el periodo de aplicación.

Los resultados obtenidos del análisis financiero proporcionan una comprensión profunda de la situación económica de la corporación en los años mencionados. Se destacan áreas de fortaleza y se identifican posibles desafíos. La propuesta de presupuesto maestro busca mejorar la toma de decisiones financieras, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la capacidad de la empresa para enfrentar cambios en el entorno empresarial.

**Trabajo de Grado: El Efecto del Presupuesto Maestro en la Situación Financiera de una Empresa del Sector de Limpieza Industrial en San Juan de Miraflores, Lima - Período 2016. ( Valencia et al. 2019)..**

Este estudio se concentra en investigar el impacto del presupuesto maestro en la situación financiera de una empresa del sector de limpieza industrial ubicada en San Juan de Miraflores, Lima, durante el periodo 2016. La investigación tiene como objetivo principal comprender cómo la implementación del presupuesto maestro ha influido en la salud financiera de la empresa, evaluando su efectividad como herramienta de gestión financiera.

Los resultados obtenidos permiten evaluar la precisión y eficacia del presupuesto maestro en la empresa de limpieza industrial. Se identifican áreas de éxito y se analizan posibles desviaciones entre las proyecciones y los resultados reales.

La investigación contribuye al entendimiento práctico de cómo el presupuesto maestro puede influir en la toma de decisiones financieras y en la estabilidad económica de una empresa del sector de limpieza industrial. Se ofrecen recomendaciones específicas

basadas en los hallazgos del estudio, con el objetivo de mejorar la aplicación futura del presupuesto maestro y fortalecer la gestión financiera de la empresa

## **5. Marco Teórico**

### **Teoría de Presupuestación Estratégica:**

Explora cómo la teoría de presupuestación estratégica puede aportar a la integración de objetivos estratégicos en la elaboración del Presupuesto Maestro. Examina cómo este enfoque permite a las empresas como la Mueblería Capriní alinear sus presupuestos con la visión y misión estratégicas, mejorando la toma de decisiones a largo plazo.

La teoría de presupuestación estratégica se centra en la integración de procesos presupuestarios con la estrategia global de una organización. A diferencia de los enfoques tradicionales de presupuestación, que pueden enfocarse únicamente en la asignación de recursos, la presupuestación estratégica busca alinear los presupuestos con los objetivos y metas a largo plazo de la empresa. (Ogliastri, (2000). Aquí se presenta un resumen de los elementos clave de la teoría de presupuestación estratégica:

#### **Enfoque en la Estrategia Organizacional:**

La presupuestación estratégica va más allá de una simple asignación de recursos, incorporando la estrategia general de la empresa en el proceso presupuestario. Se basa en la premisa de que los presupuestos deben reflejar y respaldar los objetivos estratégicos de la organización. (Padilla,2006).

#### Vinculación con Objetivos a Largo Plazo:

La teoría busca asegurar que los presupuestos estén alineados con los objetivos a largo plazo de la organización. Esto implica una comprensión profunda de la visión y misión de la empresa, así como de sus metas estratégicas a largo plazo.

#### Flexibilidad y Adaptabilidad:

A diferencia de los presupuestos estáticos, la presupuestación estratégica reconoce la necesidad de ser flexible y adaptable a medida que evolucionan las condiciones del mercado y del entorno empresarial. Esto permite ajustes según sea necesario para lograr los objetivos estratégicos.

#### Participación Activa de los Stakeholders:

La teoría fomenta la participación activa de los diversos stakeholders en el proceso presupuestario. Esto incluye la colaboración de los gerentes de diferentes departamentos y niveles, así como la consideración de las opiniones de los empleados en la formulación del presupuesto.

#### Integración con la Toma de Decisiones:

La presupuestación estratégica busca integrarse estrechamente con la toma de decisiones estratégicas. Los presupuestos no son simplemente herramientas contables, sino guías estratégicas que informan y respaldan decisiones cruciales para el éxito a largo plazo de la organización. (Muñiz, L., & González, L. M. 2009).

#### Medición del Desempeño y Aprendizaje Continuo:

La teoría implica una medición constante del desempeño real frente a los presupuestos y la revisión continua del proceso. Esto facilita el aprendizaje organizacional y la mejora constante de las prácticas presupuestarias. ( Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2007)

### **Teoría de Control Financiero:**

Se examinarán las teorías relacionadas con el control financiero en las organizaciones, centrándose en cómo el Presupuesto Maestro puede ser una herramienta clave para establecer mecanismos de control, monitorear el rendimiento y facilitar ajustes estratégicos en la gestión financiera. (Doncel et al.2017).

La teoría del control financiero aborda la forma en que las organizaciones supervisan, evalúan y gestionan sus recursos financieros para lograr los objetivos establecidos. (Anthony, et al, 2008). Este enfoque teórico se centra en el diseño y la implementación de sistemas y procesos que permitan a una empresa mantener un control efectivo sobre sus aspectos financieros. Aquí hay aspectos clave que suelen abordarse en la teoría del control financiero:

#### **Supervisión y Evaluación:**

La teoría del control financiero se ocupa de la supervisión constante de las actividades financieras de una organización. Esto implica la revisión y evaluación de informes financieros, el rendimiento de inversiones, el cumplimiento de presupuestos y otros indicadores clave.

#### **Sistemas de Información Financiera:**

La implementación de sistemas de información financiera efectivos es esencial en la teoría del control financiero. Esto incluye la recopilación y presentación de datos financieros de manera precisa y oportuna para facilitar la toma de decisiones informada.

**Establecimiento de Objetivos Financieros:**

La teoría del control financiero sugiere que una organización debe establecer objetivos financieros claros y medibles. Estos objetivos pueden estar relacionados con la rentabilidad, la liquidez, el crecimiento y otros aspectos financieros clave.

**Implementación de Presupuestos:**

El control financiero a menudo involucra la creación y seguimiento de presupuestos. Estos presupuestos actúan como herramientas para asignar recursos de manera eficiente y para evaluar el desempeño financiero en comparación con las metas establecidas. (Muñiz, L., & González, L. M. 2009).

**Teoría del Ciclo Presupuestario:**

Este marco teórico se enfoca en el ciclo presupuestario completo, desde la planificación hasta la revisión y ajuste. Examina cómo cada fase del ciclo puede influir en la eficacia de la elaboración del Presupuesto Maestro y cómo las organizaciones pueden optimizar cada etapa para mejorar la gestión financiera. (Burbano,2006)

La teoría del ciclo presupuestario se refiere al conjunto de fases o etapas que componen el proceso presupuestario en una organización a lo largo de un período determinado. Estas fases abarcan desde la formulación inicial del presupuesto hasta su

revisión y ajuste posterior. El ciclo presupuestario busca establecer un marco estructurado para la planificación y el control financiero, permitiendo a la organización asignar recursos de manera eficiente y ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. (Torres, A. C. 2012). Aquí se describen las principales etapas del ciclo presupuestario:

#### Formulación del Presupuesto:

En esta fase, se establecen los objetivos y metas financieras de la organización para el próximo período. Los diferentes departamentos y áreas de la empresa contribuyen con sus estimaciones y proyecciones para los ingresos, gastos, inversiones y otros aspectos financieros.

#### Aprobación y Adopción del Presupuesto:

Una vez formulado, el presupuesto pasa por un proceso de revisión y aprobación. La alta dirección y otros responsables evalúan la viabilidad y coherencia del presupuesto con los objetivos estratégicos de la organización.

#### Ejecución del Presupuesto:

Durante esta etapa, la organización implementa y ejecuta las decisiones y asignaciones establecidas en el presupuesto. Los departamentos y equipos trabajan para alcanzar los objetivos financieros establecidos.

## Monitoreo y Control:

A lo largo del período presupuestario, se lleva a cabo un monitoreo continuo del desempeño real en comparación con las cifras presupuestadas. Se identifican desviaciones y se toman medidas correctivas según sea necesario.

## **Teoría de control de gestión**

La teoría del control de gestión se centra en cómo las organizaciones pueden diseñar y aplicar sistemas de control para dirigir y evaluar el desempeño de los individuos y los procesos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Esta teoría aborda cómo las empresas pueden utilizar mecanismos de control para alinear las acciones y comportamientos de los empleados con las metas estratégicas y operativas. (Moreno, F. V. 2019).. A continuación, se describen algunos aspectos clave de la teoría del control de gestión:

### Diseño de Sistemas de Control:

La teoría del control de gestión considera cómo diseñar sistemas de control que sean efectivos y alineados con la estrategia de la organización. Esto implica la elección de indicadores clave de rendimiento, la determinación de metas y la implementación de mecanismos de retroalimentación. (Cepeda, 2021).

Objetivos Organizacionales:

Se enfoca en cómo los sistemas de control pueden ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos. Esto implica la traducción de los objetivos de alto nivel en indicadores específicos que se pueden medir y controlar.

Medición del Desempeño:

La teoría del control de gestión aborda la selección de medidas de desempeño relevantes y significativas. Esto incluye indicadores financieros y no financieros que proporcionan información sobre el rendimiento individual, de equipos y organizacional.

## **11 7. Marco Conceptual**

### **1. Presupuesto Maestro:**

- Se refiere a un conjunto integral de presupuestos que abarcan todas las áreas de la empresa. Incluye presupuestos de ventas, producción, gastos operativos, inversiones y otros, integrándolos en un plan global que refleje los objetivos y estrategias de la Mueblería Capriní.(Gerencie.com)

### **2. Gestión Financiera Estratégica:**

- Implica la toma de decisiones financieras alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. La gestión financiera estratégica busca optimizar el uso de recursos para alcanzar metas a largo plazo, asegurando la viabilidad y sostenibilidad financiera. (Gerencie.com)

### **3. Ciclo Presupuestario:**

- Comprende las diferentes fases del proceso presupuestario, desde la planificación hasta la revisión y ajuste. Cada etapa, como la identificación de metas, la elaboración del presupuesto, la ejecución y el análisis de variaciones, es esencial para el éxito de la presupuestación. (Gerencie.com).

#### **4. Integración de Objetivos Estratégicos:**

- Consiste en alinear los objetivos estratégicos de la Mueblería Capriní con los elementos del Presupuesto Maestro. La integración garantiza que la asignación de recursos esté en concordancia con la visión y misión de la empresa. (Gerencie.com).

#### **5. Evaluación de Riesgos Financieros:**

- Se refiere a la identificación, análisis y gestión de posibles riesgos financieros que podrían afectar la ejecución del Presupuesto Maestro. Incluir un componente de evaluación de riesgos fortalece la capacidad de la Mueblería Capriní para anticipar y mitigar posibles desafíos financieros. (Gerencie.com).

#### **6. Aprendizaje Organizacional:**

- Involucra la capacidad de la Mueblería Capriní para aprender de experiencias pasadas y ajustar su enfoque presupuestario. La retroalimentación continua y la mejora iterativa son elementos esenciales para la evolución efectiva del proceso presupuestario. (Gerencie.com).

## **12 Marco legal**

2. Leyes Comerciales y Empresariales:

|

- Código de Comercio: Este código regula diversos aspectos relacionados con la actividad comercial, contratos, sociedades y aspectos legales de las empresas.

3. Normativas Fiscales:

- Estatuto Tributario: La normativa tributaria establece las obligaciones fiscales de las empresas, incluyendo impuestos sobre la renta y otros tributos.

4. Regulaciones Contables:

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): Colombia adopta las NIIF para la presentación de informes financieros, por lo que es relevante referirse a estas normas contables internacionales.

5. Normativas Laborales:

- Código Sustantivo del Trabajo: Regula las relaciones laborales y establece los derechos y deberes de empleadores y empleados.

6. Regulaciones Financieras:

- Normativas de la Superintendencia Financiera : Pueden incluir regulaciones relacionadas con la gestión financiera, informes financieros y otras cuestiones pertinentes.

7. Normativas Ambientales y Sociales:

- Normativas locales y nacionales relacionadas con aspectos ambientales y sociales que puedan afectar a la empresa.

8. Normativas Locales y Municipales:

- Reglamentaciones específicas del Municipio de Palmira: Pueden incluir licencias comerciales, normativas urbanísticas y otros requisitos locales.

9. Leyes de Protección al Consumidor:

- Normativas que protegen los derechos de los consumidores y regulan las prácticas comerciales.

10. Regulaciones de Propiedad Intelectual:

- Leyes que protegen los derechos de propiedad intelectual, relevantes si la Mueblería Capriní tiene diseños exclusivos u otros activos intangibles.

## **10 Marco contextual**

### **Contexto Empresarial**

La Mueblería Capriní, con sede en el Municipio de Palmira, Colombia, ha desempeñado un papel destacado en la industria local de muebles. Fundada en el año 2012, la empresa se ha destacado la calidad de sus productos, diseño único, y exclusivo. Con 12 años de experiencia, la Mueblería Capriní ha enfrentado desafíos y oportunidades en un entorno empresarial dinámico.

### **Contexto Geográfico**

Palmira, ubicada en el departamento del Valle del Cauca, es una ciudad que ha experimentado cambios económicos y demográficos. Con una población diversa y una economía en evolución, el municipio sirve como el contexto inmediato para las operaciones de la Mueblería Capriní.

### **Marco Legal y Normativo**

La gestión financiera de la Mueblería Capriní está influenciada por un marco legal y normativo que incluye el Código de Comercio de Colombia, el Estatuto Tributario y la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Además de las regulaciones específicas del municipio.

### **Tendencias del Mercado y Competencia**

El sector de muebles en Colombia ha experimentado cambios en la demanda del consumidor. La Mueblería Capriní compite con empresas del sector dedicadas a actividades similares en un mercado caracterizado por la volatilidad de precios.

### **Retos y Oportunidades**

La Mueblería Capriní enfrenta desafíos como como cambios en la cadena de suministro y fluctuaciones en los costos Sin embargo, también existen oportunidades, como expansión y segmentos de mercado emergentes.

## **11 Metodología**

### **Metodología Mixta: Enfoque Cualitativo y Cuantitativo**

#### **1. Revisión de Literatura:**

- Realizar una revisión exhaustiva de la literatura sobre elaboración de presupuestos, gestión financiera y herramientas estratégicas. Identificar teorías, modelos y mejores prácticas relevantes.

#### **2. Estudio de Caso:**

- Realizar un estudio de caso en la Mueblería Capriní. Recopilar datos cualitativos mediante entrevistas con gerentes financieros y otros actores clave para

comprender la situación actual, los procesos presupuestarios existentes y las necesidades específicas.

#### **3. Encuestas y Entrevistas:**

- Diseñar encuestas y realizar entrevistas estructuradas con empleados de diferentes niveles en la Mueblería Capriní para obtener percepciones sobre la eficacia de los procesos actuales y las áreas de mejora en la elaboración del Presupuesto Maestro.

#### **4. Análisis de Datos Financieros:**

- Analizar datos financieros históricos y actuales de la Mueblería Capriní. Utilizar herramientas cuantitativas para identificar patrones, tendencias y áreas críticas que requieran atención en la elaboración del Presupuesto Maestro.

### **5. Propuesta y Desarrollo del Presupuesto Maestro:**

- Desarrollar una propuesta para la elaboración del Presupuesto Maestro, integrando los hallazgos de la revisión de literatura, el estudio de caso y los datos recopilados. Definir pasos específicos y recomendaciones estratégicas.

## **12 Desarrollo de la investigación**

Identificación de los objetivos estratégicos de la Mueblería Capriní, establecimiento de metas financieras alineadas con la visión y misión de la empresa

La Empresa objeto de investigación ha presentado una disminución en sus ventas durante los últimos años. Como es una empresa líder en la producción de implementos para oficina su Administrador se encuentra preocupado por el deterioro en las ventas y como consecuencia de ello en los resultados de los Estados Financieros presentados en los dos últimos periodos contables.

El asume sin ningún análisis adicional, que tal disminución se debe a la incursión en el mercado de productos de muebles metálicos y de muebles para oficina a base de guadua. La empresa está ubicada en la ciudad de Palmira desde hace 15 años. Produce escritorios de madera no ha cambiado de estilos desde los dos primeros modelos que saco al mercado

Durante los primeros años tenía una participación en el mercado del 30% y atendía

pedidos de todo el Valle del Cauca. En los cinco años siguientes si bien su mercado se amplió a los departamentos del Tolima, Cundinamarca y Eje Cafetero su participación disminuyó al 20%; y durante los últimos cinco años, no volvió a recibir pedidos de los departamentos de Cundinamarca y Tolima y su participación en el mercado solo representa el 10%.

La maquinaria y equipo dedicada a la transformación de la madera para la producción de los escritorios fue adquirida hace año y medio pero como su distribución en

la planta física no es la adecuada, se ha generado un desgaste tal que implica: una reparación con una garantía de dos años o la adquisición de una más moderna que garantiza competitividad en la producción.

La madera para la producción de los escritorios es adquirida de varios aserríos del departamento del Choco, evidenciándose diferencias en la presentación y en la calidad de un aserrío a otro.

A raíz de la situación de violencia generada en los últimos años en la zona de la cual es traída la madera, el seguro de transporte y el transporte mismo, han tenido incrementos que son trasladados al costo de producción. Como consecuencia de la situación anterior, la entrega de la materia prima ha sufrido retrasos entre 60 y 90 días.

La Empresa no emplea un sistema consistente ni adecuado de presupuestación y la parte contable es manejada de forma manual, con un Auxiliar de Contabilidad que desde hace más de doce meses no entrega ningún informe contable.

Los clientes no cancelan sus cuentas desde hace un año.

Las obligaciones con los proveedores y con las entidades financieras no están

siendo atendidas en los últimos seis meses.

El Administrador de la empresa tiene un contrato de medio tiempo pero solo asiste a la empresa cada tercer día durante cuatro horas y sus conocimientos sobre el negocio son escasos.

No existe supervisión de los procesos de producción ni control de calidad. En la producción de escritorios hay diez operarios que están siendo rotados de un puesto de trabajo a otro sin preparación alguna.

Hace dos años no se pagan obligaciones con la Dian ni los aportes parafiscales.

Una vez determinada la situación por la que esta atravesando la compañía y conociendo de su trayectoria se recomiendan las siguientes políticas estratégicas y planes de acción que lleven a que la situación económica financiera y administrativa de la empresa tome otro rumbo diferente para los próximos **cinco** años.

a. Contratar un Diseñador Industrial que le propongan nuevas líneas de producción totalmente renovadas. Valor del contrato \$5.000.000, donde se seleccionen y produzcan tres nuevas líneas de escritorio para oficina.

c. Vincular un Administrador de tiempo completo con conocimientos profundos en el objeto social de la empresa, con una asignación mensual de \$3.000.000 más prestaciones legales. Igualmente, contratar un Supervisor de producción que apoye el proceso que se va adelantar, de tiempo completo con un sueldo mensual de \$2.000.000 más prestaciones sociales.

d. Contratar un Asistente Administrativo con un sueldo de \$1.500.000 y diez Vendedores con una asignación básica mensual de \$ 1.500.000 cada uno más prestaciones

legales y comisiones por ventas

e. Construir una nueva planta física con un diseño arquitectónico moderno y adecuado a las necesidades de espacio requeridas para la producción por un valor de \$300.000.000. su construcción se debe planear terminar el 30 de junio del año uno.

f. Renovar en un periodo de cinco años la maquinaria y equipo así:

Año Uno: \$1.600 millones adquiridos en enero del año Uno y reemplaza el 20% de la maquinaria y equipo existente.

2. Año 2002: \$1.200 millones.

3. Año 2003: 1.000 millones.

4. Año 2004: 3.000 millones

5. Año 2005: 2.200 millones

La maquinaria renovada se determina vender por el valor en libros.

g. Determine uno a dos proveedores de materia prima, previo estudio y análisis de propuestas, la cual debe ser puesta por el proveedor en las bodegas de la empresa. Se firmará un contrato y una póliza de garantía de cumplimiento y entrega oportuna de la materia prima 15 días antes de iniciar el proceso de producción.

h. Capacitar el recurso humano disponible, especializarlo en labores determinadas y desarrollar un proceso de motivación que lleve a que se presente una baja rotación en los obreros calificados, cuyo costo asciende a\$ 3.000.000 al año, por los cinco años que se analizaran las propuestas.

i. Adquirir un programa de computador adecuado que maneje integralmente la parte de presupuesto y contabilidad y que reporte informes diarios de: cuentas por cobrar,

vencimiento de obligaciones, boletines de caja, bancos y flujo de caja. El costo del programa es de \$ 10.000.000. que se amortizará en 5 años

- j. Contratar un contador con honorarios mensuales de \$ 1.800.000.
- k. Empezar una compañía de recuperación de cartera vencida mediante el ofrecimiento de descuentos del 20%
- l. Refinanciar las obligaciones con los proveedores Nacionales y con los Acreedores Varios reconociendo un interés del 3% trimestral vencido sobre saldos y abonos trimestrales durante 3 años.
- m. Llegar a un acuerdo con la “Dian” para la cancelación de 4 cuotas trimestrales durante el Año Uno y con pago de interés de acuerdo a las tasas del año 2.023 sobre capital vencido sobre saldos, de los valores registrados en el balance al 31-12 del año cero en las cuentas Impuestos Gravámenes y Tasas e Iva por Pagar.
- n. Dentro de la cuenta Acreedores Varios registrada el 31 de diciembre del año cero, se encuentran \$ 232 millones de pesos (mal clasificados) ya que corresponden a Aportes Parafiscales de dos años anteriores, de los cuales durante el año uno son cancelados \$ 222 millones más unos intereses por valor de \$ 154 millones de pesos.
- o. Adelantar una campaña agresiva de mercadeo en los Departamentos del Eje Cafetero, Valle y Tolima con el fin de aumentar la participación en el mercado a un 25% cuyo costo es estimado en \$ 20 millones de pesos.
- p. No se mantendrá inventario final de productos en proceso
- q. Se espera tener un inventario final de materia prima con el que se produzca el 10% de las ventas en unidades esperadas para el año dos (aproximar el número de

unidades por exceso o por defecto). Se espera incrementar las ventas en el 10% en unidades.

r. Con el fin de atender oportunamente los pedidos correspondientes al primer mes de cada año, se espera tener un inventario final de productos terminados al finalizar el año uno que respondan al 40% de los requerimientos del primer semestre del año siguiente si cada año se espera incrementar las ventas en un 10% en unidades. Se considera que las ventas son iguales mensualmente en promedio. Aproximar por exceso o por defecto.

s. Provisionar las cuentas por cobrar vencidas de acuerdo con la costumbre comercial. (aplicar provisión individual).

*Análisis de los estados financieros históricos comprendiendo patrones de ingresos, costos y otros indicadores clave, como base para proyecciones futuras.*

Dentro de la información identificada se prepara la información estándar que va ha controlar los costos de producción en cada uno de las líneas propuestas por el diseñador, a continuación, en la siguiente tabla se presenta el costo estándar de materia prima en cada una de las Líneas.

Tabla 1 Información Estándar Materia Prima

Insumos	Línea 1 Gerente	Línea 2 Secretaria	Línea 3 Auxiliar	Costo Unitario
Madera (Mtrs)}	8,6	7,7	7,4	\$ 26.976
Inmunizante(Litros)	138	1,25	1,21	\$ 2.508
Pegante (Litros)	0,81	0,6	0,56	\$ 2.717
Laca (Litros)}	1	0,82	0,76	\$ 3.302
Manijas (Unidades)	6	4	3	\$ 523
Chapas (Unidades)	4	3	2	\$ 2.613

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la siguiente tabla se resumen los tiempos establecidos para el consumo de Mano

|

de obra, información que permitirá controlar este rubro a lo largo del proceso

Tabla 2 Información Mano de obra por cada línea de producción

Actividad	Línea 1 Gerente	Línea 2 Secretaria	Línea 3 Auxiliar
Corte de Madera, Inmunización y aplicación Pegante	15 Min	9 Min	7 Min
Aplicación de Laca	10 Min	7 Min	5 Mn
Colocación de Manijas y Chapas	8 Min	5 Min	4 Min
Total Minutos	33	21	16
Total Horas	1	0	0
Valor Hora Hombre	6.200	5.800	5.200

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En el valor de la hora hombre no esta incluido las prestaciones de Ley ni el costo de la seguridad social y parafiscales a cargo del empleador.

Los costos indirectos de fabricación (Cif) se aplicarán con base en las horas de mano de obra directa a cada línea de producción, para ello se tomarán los CIF reales y se aplicará la siguiente formula:

$$\text{Tasa Aplicable para la Línea 1} = \frac{\text{CIF} \times \text{Horas Hombre Línea 1}}{\text{Total Horas Hombre Líneas}}$$

Para efectos de la Depreciación se analizó que su distribución se viene dando de la siguiente manera: Edificio El 70% Costos Indirectos de Fabricación y el 30% gastos de Admón. Maquinaria y Equipo de Oficina: el 100% en Costos Indirectos de Fabricación Equipo de Oficina: El 100% de gastos de Admón. Flota y Equipo de Transporte: El 100% gastos de Ventas

El 85% de las ventas se recauda de contado dejando su saldo provisionado para efectos del riesgo de cartera. Este monto de recaudo fortalecerá el flujo de caja de la

compañía.

El 90% de las compras se pagarán durante el año uno, y así cada año referente al análisis de la proyección. Mantener un adecuado pago a sus proveedores garantizan el cumplimiento de la entrega de los materiales.

Para responder a sus necesidades de efectivo, la empresa mantiene en caja como mínimo el valor necesario para cubrir una **doceava parte** de los Gastos de Admón. y Ventas y Costos Indirectos de Fabricación. Los saldos por encima de esta cifra, serán invertidos al final del periodo en un CDT a una tasa de interés del 6% efectiva Anual, por el contrario, si al final del periodo no se tiene ese valor, debe acudir al sector financiero por un préstamo a una tasa de interés del 22% efectivo anual, el cual debe ser cancelado en 90 días.

Precio de Venta Proyectado para los cinco años se presenta a continuación:

Línea 1 Gerente	\$ 650.000
Línea 2 secretaria	\$ 375.000
Línea 3 Auxiliar	\$ 340.000

Dante los años del análisis se espera que la demanda aumente un 10% cada año favoreciendo que se mantenga un crecimiento constante la publicidad y la innovación de sus productos. las siguientes serán las ventas para el año uno:

-Línea 1 Gerente	42.500 Unidades
-Línea 2 secretaria	38.121 Unidades
-Línea 3 Auxiliar	48.628 Unidades

Se espera que las unidades que se planean vender logren las expectativas de la

compañía en cuanto a generar utilidades que beneficien a sus socios.

11.1 Proyección de las ventas, costos y gastos operativos, inversiones, recurso humano y tesorería basándose en análisis históricos, tendencias del mercado y objetivos de crecimiento.

A partir de los datos determinados se realiza el proceso de proyección para los próximos cinco años, en la table siguiente se observa la cantidad de unidades a vender cifras que fueron concertadas con la fuerza de ventas y los precios que se establecen para cada producto de cada línea, es importante saber que los presupuestos se van analizar a valor constantes y se aproximarán a cifras de un millón para su manejo, no se contempla el impuesto sobre las ventas.

Tabla 3 Proyección de las ventas.

Incremento anual:	Presupuesto de Ventas					Responsable: Ventas	
	Periodo:Anual						
Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total	
Productos							
Linea 1	42.500	46.750	51.425	56.568	62.224	259.467	
Linea 2	38.121	41.933	46.126	50.739	55.813	232.733	
Linea 3	48.628	53.491	58.840	64.724	71.196	296.879	
Precio							
Linea 1	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	
Linea 2	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	
Linea 3	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	
Total Ingresos (MM)	\$ 58.454	\$ 64.299	\$ 70.729	\$ 77.802	\$ 85.582	\$ 356.867	

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

De acuerdo al responsable de producción se proyecta el presupuesto teniendo en cuenta la política de inventarios y las existencias de los mismos.

Tabla 4 Proyección de la producción.

Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
Cantidad a V	129.249	142.174	156.391	172.030	189.233	789.078
Linea 1	42.500	46.750	51.425	56.568	62.224	259.467
Linea 2	38.121	41.933	46.126	50.739	55.813	232.733
Linea 3	48.628	53.491	58.840	64.724	71.196	296.879
(+) Inv Final PT	28.435	31.278	34.406	37.847	41.631	41.631
Linea 1	9.350	10.285	11.314	12.445	13.689	13.689
Linea 2	8.387	9.225	10.148	11.163	12.279	12.279
Linea 3	10.698	11.768	12.945	14.239	15.663	15.663
(=) Subtotal a Pr	157.684	173.452	190.797	209.877	230.865	830.709
Linea 1	1.815	9.350	10.285	11.314	12.445	1.815
Linea 2	1.361	8.387	9.225	10.148	11.163	1.361
Linea 3	0	10.698	11.768	12.945	14.239	0
(-) Inv Inicial PP	3.176	28.435	31.278	34.406	37.847	3.176
Linea 1	50.035	47.685	52.454	57.699	63.469	271.341
Linea 2	45.146	42.772	47.049	51.754	56.929	243.650
Linea 3	59.326	54.561	60.017	66.018	72.620	312.542
(=) Total A pr	154.508	145.017	159.519	175.471	193.018	827.533

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se determina el consumo de los materiales teniendo en cuenta la información estándar que se determinó para cada línea de producción.

Tabla 5 Proyección de los requerimientos de materiales.

Presupuestos Requerimiento de MD  
Periodo anual

Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
Consumos						
Madera (Mtrs)}	1.216.943	1.143.182	1.257.500	1.383.250	1.521.575	6.522.452
Inmunizante(Litros)	7.033.082	6.700.013	7.370.014	8.107.016	8.917.717	38.127.843
Pegante (Litros)	100.839	94.842	104.326	114.759	126.235	541.000
Laca (Litros)}	132.143	124.224	136.646	150.311	165.342	708.666
Manijas (Unidades)	658.775	620.879	682.967	751.263	826.390	3.540.274
Chapas (Unidades)	454.232	428.177	470.994	518.094	569.903	2.441.400
Total Consumo en Pesos (Mn \$	52.709 \$	49.754 \$	54.729 \$	60.202 \$	66.222 \$	283.615

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se proyecta el consumo de la Mano de obra en ella se emplea para su cálculo la información estándar por línea, se calcula las prestaciones sociales al

igual que los aportes parafiscales

Tabla 6 Proyección de Mano de Obra

Presupuestos Mano de Obra Directa						
Periodo: Anual						
Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
<b>Total Horas Hombre</b>						
Linea 1	27.519	26.227	28.849	31.734	34.908	149.238
Linea 2	15.801	14.970	16.467	18.114	19.925	85.278
Linea 3	15.820	14.549	16.004	17.605	19.365	83.345
Subtotal Horas	59.141	55.746	61.321	67.453	74.198	317.860
Devengados	345	325	358	393	433	1.853
Prestaciones Sociales	75	71	78	86	94	404
Aportes Parafiscales (30,022%)	104	98	107	118	130	556
<b>Total Nómina</b>	<b>524</b>	<b>493</b>	<b>544</b>	<b>597</b>	<b>657</b>	<b>2.814</b>

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se identifican cada uno de los costos indirectos de producción, estos se acumularán para posteriormente ser distribuidos por cada línea de producción y así identificar el costo de cada uno de ellos.

Tabla 7 Proyección de Costos Indirectos de Fabricación.

Presupuestos Costos Indirectos de Fabricación						
Periodo: Anual						
Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
Supervisor	24	24	24	24	24	120
Prestaciones Sociales	5	5	5	5	5	26
Aportes Fiscales	7	7	7	7	7	36
Seguros	126	126	126	126	126	630
Manteminimiento	59	59	59	59	59	295
Depreciación	1.391	1.357	1.337	1.537	1.457	7.078
Servicios Públicos	32	32	32	32	32	160
<b>Total Costos Mes</b>	<b>3.668</b>	<b>3.634</b>	<b>3.615</b>	<b>3.816</b>	<b>3.737</b>	<b>8.345</b>

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se determina la depreciación teniendo en cuenta la renovación de la maquinaria así como el ensanchamiento de la fábrica de acuerdo a la estrategia

establecida, es importante destacar que la distribución del gasto de la depreciación

se realizó de acuerdo a la vida útil establecidos en los marcos técnicos contables así:  
Edificio 20 años, maquinaria y equipo 10 años, equipo de oficina 10 años, vehículos 5 años, se aplicó el método de línea recta y se procedió a distribuir su valor en cada centro de costos.

Tabla 8 Determinación de Depreciación

Determinación Depreciación						
Periodo: Anual						
Conceptos	Valor Activo	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
<b>Ativos Fijos</b>						
Edificios	15.750	795	803	803	803	803
Maquinaria y Equipo	8.435	835	795	775	975	895
Equipo de Oficina	433	43	43	43	43	43
Flota y Equipo de Transporte	2.000	400	400	400	400	400
<b>Totales</b>	<b>26.618</b>	<b>2.073</b>	<b>2.041</b>	<b>2.021</b>	<b>2.221</b>	<b>2.141</b>
<b>Amortizaciones</b>						
Programa	10.000.000	2	2	2	2	2
<b>Distribución Depreciación</b>						
<b>Detalle</b>						
Costo Indirecto		1.391	1.357	1.337	1.537	1.457
Admon		282	284	284	284	284
Ventas		400	400	400	400	400
<b>Totales</b>		<b>2.073</b>	<b>2.041</b>	<b>2.021</b>	<b>2.221</b>	<b>2.141</b>

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la siguiente tabla se presenta el Estado de Costos de Producto Vendido proyectado, en el se condensa toda la información de producción, se determina el valor de los inventarios productos terminados y se procede a determinar el costo de ventas de las unidades que se proyectan vender en los próximos cinco años

Tabla 9 Estado de Costo de Producto Vendido Proyectado

Presupuesto de Costo Producto Vendido  
 Periodo Anual

Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
Materia Prima	52.709	49.754	54.729	60.202	66.222	283.616
Mano de obra	524	493	544	597	657	2.815
Cif	3.668	3.634	3.615	3.816	3.737	18.470
Costos Produccion Periodo	56.901	53.881	58.888	64.615	70.616	304.901
Unidades Produccion	154.508	145.017	159.519	175.471	193.018	827.533
Costo Unitario	0,368	0,372	0,369	0,368	0,366	
Inv.Inicial P.Terminado	784	9.741	10.818	11.918	13.113	784
Inv.Final P. Terminado	9.741	10.818	11.918	13.113	14.425	14.425
Costo del Producto Vendido	47.944	52.805	57.787	63.420	69.305	291.260

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

De acuerdo a la política de la compañía, se presentan el manejo que se le dio por cada línea en los cinco años siguientes a los inventarios productos terminados, identificando su costo.

Tabla 10 Inventarios Productos Terminados.

Inventarios: Productos Terminados

Producto	Linea 1	Año:	2.023	Producto	Linea 1	Año:	2.025	Producto	Linea 1	Año:	2.027
Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total	Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total	Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total
Inv Inicial	1.815	260.000	472	Inv Inicial	10.285	600.404	6.175	Inv Inicial	12.445	602.315	7.496
Producción	50.035	602.368	30.140	Producción	52.454	602.368	31.596	Producción	63.469	602.368	38.232
Disponible	51.850	590.384	30.612	Disponible	62.739	602.046	37.772	Disponible	75.914	602.360	45.727
Ventas	42.500	590.384	25.091	Ventas	51.425	602.046	30.960	Ventas	62.224	602.360	37.481
Final	9.350	590.384	5.520	Final	11.314	602.046	6.811	Final	13.690	602.360	8.246

Producto	Linea 1	Año:	2.024	Producto	Linea 1	Año:	2.026
Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total	Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total
Inv Inicial	9.350	590.384	5.520	Inv Inicial	11.314	602.046	6.811
Producción	47.685	602.368	28.724	Producción	57.699	602.368	34.756
Disponible	57.035	600.404	34.244	Disponible	69.013	602.315	41.567
Ventas	46.750	600.404	28.069	Ventas	56.568	602.315	34.071
Final	10.285	600.404	6.175	Final	12.445	602.315	7.496

Inventarios

Producto	Linea 2	Año:	2.023	Producto	Linea 2	Año:	2.025	Producto	Linea 2	Año:	2.027
Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total	Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total	Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total
Inv Inicial	1.361	229.000	312	Inv Inicial	9.225	228.205	2.105	Inv Inicial	11.163	228.202	2.547
Producción	45.146	228.201	10.302	Producción	47.049	228.201	10.737	Producción	56.929	228.201	12.991
Disponible	46.508	228.225	10.614	Disponible	56.274	228.202	12.842	Disponible	68.092	228.201	15.539
Ventas	38.121	228.225	8.700	Ventas	46.126	228.202	10.526	Ventas	55.813	228.201	12.737
Final	8.387	228.225	1.914	Final	10.148	228.202	2.316	Final	12.279	228.201	2.802

Producto	Linea 2	Año:	2.024	Producto	Linea 2	Año:	2.026
Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total	Descripción	Cantidad	C/Unitario	Costo Total
Inv Inicial	8.387	228.225	1.914	Inv Inicial	10.148	228.202	2.316
Producción	42.772	228.201	9.761	Producción	51.754	228.201	11.810
Disponible	51.158	228.205	11.675	Disponible	61.902	228.202	14.126
Ventas	41.933	228.205	9.569	Ventas	50.739	228.202	11.579
Final	9.225	228.205	2.105	Final	11.163	228.202	2.547

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se recoge información de los gastos operacionales divididos en dos grupos administrativos y de ventas, de acuerdo a la estrategia contemplada en puntos anteriores se destaca rubros como la depreciación, deterioro de cartera, etc. Los gastos se manejan a valores constantes sin tener en cuenta el manejo que se puede presentar por la inflación.

Tabla 11 Presupuestos Gastos Operacionales

Presupuesto Gastos Operacionales  
Periodo: Anual

Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
<b>Administrativos:</b>						
Sueldos	36	36	36	36	36	180
Prestaciones Sociales	8	8	8	8	8	39
Aportes Fiscales	11	11	11	11	11	54
Asistente Admon	18	18	18	18	18	90
Prestaciones Sociales	4	4	4	4	4	20
Aportes Fiscales	5	5	5	5	5	27
Capacitaciones	3	3	3	3	3	15
Depreciación	282	284	284	284	284	1.418
Amortización	2	2	2	2	2	10
Deterioro de Cartera	2.893	3.183	3.501	3.851	4.236	17.665
Honorarios	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	9
Papelería	8	8	8	8	8	40
Servicios Públicos	12	12	12	12	12	60
<b>Total Gastos Admon</b>	<b>3.284</b>	<b>3.576</b>	<b>3.894</b>	<b>4.244</b>	<b>4.629</b>	<b>19.627</b>
<b>Ventas:</b>						
Sueldos	15	15	15	15	15	75
Comisiones	745	820	902	992	1.091	4.550
Prestaciones Sociales	166	182	200	220	241	1.009
Aportes Fiscales	228	251	275	302	332	1.389
Diseñador	5	5	5	5	5	25
Mercadeo	20	20	20	20	20	100
Depreciación	400	400	400	400	400	2.000
Industria y Comercio	450	495	545	599	659	2.748
Publicidad	26	26	26	26	26	130
<b>Total Gastos Ventas</b>	<b>2.056</b>	<b>2.214</b>	<b>2.388</b>	<b>2.579</b>	<b>2.790</b>	<b>12.026</b>

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se presenta el Estado de Resultados Proyectados, en el se resumen la gestión de la compañía generan beneficios económicos en los cinco años proyectados, se determinó los impuestos nacionales renta, y territoriales ICA que permiten contemplar el efecto que a nivel impuesto puede tener, de igual manea se mantiene un rubro de gastos financieros, donde se esta contemplando los recursos que se destinaron a refinanciaciones y demás obligaciones

Tabla 12 Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados Proyectado						
Periodo: Anual						
Conceptos	Año 0	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
Ingresos	1.932	58.454	64.299	70.729	77.802	85.582
Devolución Ventas	60	0	0	0	0	0
Ingresos Netos	1.872	58.454	64.299	70.729	77.802	85.582
Costos	1.175	47.944	52.805	57.787	63.420	69.305
Utilidad Bruta	697	10.510	11.494	12.942	14.382	16.277
Gastos Operacionales						
Admon	90	3.284	3.576	3.894	4.244	4.629
Ventas	145	2.056	2.214	2.388	2.579	2.790
Utilidad Operacional	462	5.171	5.705	6.660	7.559	8.859
Otros Egresos	213	850	693	404	263	131
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	249	4.321	5.012	6.256	7.297	8.727
Gasto Impuestos	87	1.512	1.754	2.190	2.554	3.055
Utilidad Neta	162	2.808	3.258	4.067	4.743	5.673

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

Como toda estrategia esta requiere de inversiones fuertes, en la siguiente tabla se presentan los activos fijos que apoyan la generación de recursos, es importante que el lector observe que así las cifras estén en millones de pesos las inversiones que se realizaron están direccionados a mejorar la posición en el mercado de la compañía.

Se destaca la renovación se plantea de la fabrica donde se adapta la capacidad instalada a las necesidades de producción que se requieren, de igual manera se renueva la maquinaria con el ánimo de que se disponga de tecnología de ultima generación indispensable para los nuevos modelos que se ofertaran.

Tabla 13 Presupuesto de Inversiones

Presupuesto de Inversiones							
Periodo: Anual							
Conceptos	Valor Activo	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
<b>Inversiones</b>							
Construcción Planta		300					300
Maquinaria		1.600	1.200	1.000	3.000	2.200	9.000
Programa		10					
Subtotal		1.910	1.200	1.000	3.000	2.200	9.300
<b>Activos Fijos:</b>							
Edificios	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	78.750
Construcción Planta		300	300	300	300	300	1.500
Subtotal	15.750	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	80.250
<b>Maquinaria</b>							
Maquinaria #1	8.435	8.435	6.748	6.748	6.748	6.748	35.427
Retiros		1.687					1.687
Adiciones		1.600	1.200	1.000	3.000	2.200	9.000
Subtotal	8.435	8.348	7.948	7.748	9.748	8.948	42.740
<b>Equipo de Oficina</b>							
Equipo de Oficina	433	433	433	433	433	433	2.165
Subtotal	433	433	433	433	433	433	2.165
<b>Flota y Equipo de Transporte</b>							
Flota y Equipo de Transporte	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
Subtotal	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
<b>Amortización Diferido</b>							
Programa		10	10	10	10	10	50
Subtotal		10	10	10	10	10	50
<b>Venta de Activos</b>							
Maquinaria	8.435						
D Acumulada	1.266						
Gastos Depreciación	0						
Valor Libros	7.169						
Ingresos Venta de Activos	1.434						
<b>Costos en libros</b>							
Costo activos	1.687						
Depreciación	253						
Costo en libros	1.434						
Utilidad y/o Venta	0						

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

También en la tabla anterior se observa las operaciones que se realizaron para la venta del activo fijo que se renueva, teniendo en cuenta los postulados de la norma contable en este tipo de operaciones.

Para iniciar el análisis del flujo de caja es pertinente establecer los recaudos y para ello se observa en la tabla siguiente la aplicación de la política de ventas, en las que el 85% se va a recaudar de contado y el resto a crédito. De igual manera se mantendrá el descuento del 20% en la cartera para generar mayor flujo de liquidez.

Tabla 14 Recaudos de Cartera

Recaudos de Ventas							
Conceptos	Indicaciones	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
<b>Corriente</b>							
Contado	85%	49.686	54.654	60.120	66.132	72.745	303.336
Credito	15%	8.768	9.645	10.609	11.670	12.837	53.530
Subtotal		58.454	64.299	70.729	77.802	85.582	356.866
<b>Cartera</b>							
Cartera	1.050	1.050	8.768	9.645	10.609	11.670	41.743
Descuento	20%	210	1.754	1.929	2.122	2.334	8.349
Cartera Año		8.768	9.645	10.609	11.670	12.837	53.530
Recaudo		840	7.014	7.716	8.487	9.336	33.394
Total		8.768	9.645	10.609	11.670	12.837	53.530
<b>Deterioro de Cartera</b>							
Saldo Inicial		53	2.946	6.129	9.630	13.482	53
Gasto		2.893	3.183	3.501	3.851	4.236	17.665
Saldo Final		2.946	6.129	9.630	13.482	17.718	17.718

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se presenta la salida de recursos aplicando la política de pagos establecidas por parte de la dirección de la empresa.

Tabla 15 Pagos a Proveedores

Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
<b>Compras</b>						
Contado	57.553	50.990	55.276	60.804	66.222	290.846
Credito	51.798	45.891	49.749	54.723	59.600	261.761
	5.755	5.099	5.528	6.080	6.622	29.085
<b>Proveedores</b>						
Saldo Inicial	816	6.299	11.126	16.382	22.462	57.086
Aumento	5.755	5.099	5.528	6.080	6.622	29.085
Disminución	272	272	272	0	0	816
Total	6.299	11.126	16.382	22.462	29.085	85.355

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

En la tabla siguiente se presenta el flujo de caja de la compañía donde se puede observar como para el año 2023 la empresa tiene que salir a conseguir recursos para poder cumplir con sus obligaciones y con capital de trabajo requerido, este ejercicio les permite controlar los recursos de la compañía.

Tabla 16 Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja						
Periodo: Anual						
Conceptos	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	Total
<b>Ingresos</b>						
Recaudos	50.526	61.669	67.836	74.619	82.081	336.730
Venta Activos Fijos	7.169					7.169
Préstamo	2.907					2.907
<b>Total Ingresos</b>	60.602	61.669	67.836	74.619	82.081	346.806
<b>Egresos</b>						
Compras	51.798	45.891	49.749	54.723	59.600	261.761
Mano de Obra	524	493	544	597	657	2.815
CIF	2.276	2.277	2.278	2.279	2.280	11.392
Gastos Admon	107	107	107	107	107	534
Gastos Ventas	1.656	1.814	1.988	2.179	2.390	10.026
Gastos Financieros	850	693	404	263	131	2.341
Inversión	1.910	1.200	1.000	3.000	2.200	9.310
Abonos	1.477	3.738	831	500	500	7.046
Pago Dividendos	100	2.267	3.060	3.865	4.567	13.859
Pago Impuestos		1.512	1.754	2.190	2.554	8.010
<b>Total Egresos</b>	60.698	59.992	61.714	69.703	74.987	327.094
Caja Demandada o G	-96	1.676	6.122	4.916	7.094	19.712
Saldo Inicial	433	337	2.013	8.135	13.051	433
<b>Saldo Final</b>	337	2.013	8.135	13.051	20.145	20.145
<b>Saldo Deseado</b>	337	350	364	380	398	1.829

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa

Importante destacar en el flujo de efectivo es el superávit generado después del

segundo año de operaciones. Posibilitando la oportunidad de realizar inversiones en instrumentos financieros.

En la tabla siguiente se presenta el ESF proyectado donde se concluye que las decisiones financieras adoptados en los planes planteados permiten mejorar la estructura financiera de la compañía y la liquidez que esta demanda. Se espera que la compañía vaya monitoreando estos resultados para preveer y controlar desviaciones en la estrategia.

Tabla 17 Estado de Situación Financiera Proyectado

Estado de Situación Financiera Proyectado  
Periodo: Anual

Conceptos	Año 0	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
<b>Activos</b>						
<b>Corrientes</b>						
Efectivo y Equivalente	433	337	2.013	8.135	13.051	20.145
Deudores Clientes	1.050	8.768	9.645	10.609	11.670	12.837
Deterioro de Cartera	-53	-2.946	-6.129	-9.630	-13.482	-17.718
Inventario M Prima	125	4.975	5.553	6.020	6.622	6.622
Inventario P Terminado	780	9.741	10.818	11.918	13.113	14.425
<b>Activos Corriente</b>	<b>2.335</b>	<b>20.874</b>	<b>21.899</b>	<b>27.052</b>	<b>30.975</b>	<b>36.312</b>
<b>No Corriente</b>						
Edificios	15.750	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050
Maquinaria y Equipo	8.435	8.348	7.948	7.748	9.748	8.948
Equipo de Oficina	433	433	433	433	433	433
Flota y Equipo de Transporte	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Depreciación Acumulada	-3.692	-4.499	-6.540	-8.560	-10.781	-12.922
Diferidos		10	10	10	10	10
Amortización		-2	-4	-6	-8	-10
<b>Subtotal A No Corriente</b>	<b>22.926</b>	<b>22.340</b>	<b>19.897</b>	<b>17.675</b>	<b>17.452</b>	<b>14.510</b>
<b>Total Activos</b>	<b>25.261</b>	<b>43.214</b>	<b>41.797</b>	<b>44.726</b>	<b>48.427</b>	<b>50.821</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Acreedores Varios	525	118	59	0	0	0
Proveedores Nacionales	816	13.096	10.653	11.890	14.173	14.531
Obligaciones Financieras Corto Plazo		2.907	0	0	0	0
Iva por Pagar	298	0	0	0	0	0
Pasivo Impuestos	87	1.512	1.754	2.190	2.554	3.055
<b>Total Pasivos corrientes</b>	<b>1.726</b>	<b>17.633</b>	<b>12.466</b>	<b>14.080</b>	<b>16.727</b>	<b>17.586</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	2.500	2.000	1.500	1.000	500	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>4.226</b>	<b>19.633</b>	<b>13.966</b>	<b>15.080</b>	<b>17.227</b>	<b>17.586</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	20.748	20.748	20.748	20.748	20.748	20.748
Utilidad del Ejercicio	162	2.808	3.258	4.067	4.743	5.673
Utilidades Acumuladas	125	25	3.825	4.832	5.709	6.815
<b>Total Patrimonio</b>	<b>21.035</b>	<b>23.581</b>	<b>27.830</b>	<b>29.646</b>	<b>31.200</b>	<b>33.235</b>
<b>Diferencia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente Elaboración propia a partir de información tomada de la empresa



### 13 Resultados y conclusiones

#### Resultados:

##### Importancia del Presupuesto Maestro:

Se evidencia que la aplicación del Presupuesto Maestro es esencial para la planificación financiera en la Mueblería Capriní, proporcionando un marco sólido para anticipar ingresos, gastos y recursos necesarios.

##### Mejora en la Planificación y Control:

Se observa que se necesita una mejora significativa en la capacidad de planificación y control financiero a través del uso del Presupuesto Maestro, permitiendo a la empresa anticipar posibles desafíos y tomar medidas preventivas.

##### Optimización de Recursos:

La implementación efectiva del Presupuesto Maestro llevaría a una mejor asignación y optimización de recursos, contribuyendo a la eficiencia operativa y al logro de metas financieras.

#### Conclusiones:

##### Contribución Estratégica:

El Presupuesto Maestro se confirma como una herramienta estratégica en la gestión financiera de la Mueblería Capriní, contribuyendo a la alineación de objetivos y estrategias financieras.

##### Toma de Decisiones Informada:

La implementación del Presupuesto Maestro fortalecerá la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas, basadas en proyecciones financieras realistas y en la evaluación constante del desempeño.

##### Necesidad de Capacitación:

|

Se identifica la importancia de brindar capacitación continua a los miembros del equipo para asegurar una implementación efectiva y sostenible del Presupuesto Maestro.

Continuidad y Adaptabilidad:

Se destaca la necesidad de mantener la flexibilidad en el proceso presupuestario, permitiendo adaptaciones según cambios en el entorno empresarial y económico.

En resumen, los resultados indican que la adopción del Presupuesto Maestro en la Mueblería Capriní generaría impactos positivos en la gestión financiera, consolidándose como una herramienta estratégica clave. Las conclusiones ofrecen recomendaciones para consolidar y mejorar aún más este enfoque, reconociendo la importancia de la adaptabilidad y la capacitación continua.

#### **14 Referencias bibliográficas**

Amadini, R. N. (2017). Diseño y elaboración del plan estratégico, en base al presupuesto maestro como herramienta de control y gestión en editorial Rio Negro SA, para el ejercicio 2016 (Bachelor's thesis).

Anthony, R. N., Govindarajan, V., i Jaime, J. V., & Gómez, F. G. (2008). Sistemas de control de gestión (No. Sirsi) i9789701066416). McGraw-Hill.

Arrieta Arrieta, A. V. (2023). Diseño e implementación del presupuesto maestro para la empresa restaurante el gran rincón de Marsella.

Atuesta Vesga, L. M., & Gómez Flórez, H. C. (2017). Presupuesto maestro de la empresa INVGRAGAN SAS DE 2017-2021.

- Bolaños Caruajulca, D. A. (2017). Análisis de la situación financiera y propuesta de un presupuesto maestro en el periodo 2015 y 2016 para la Corporación Pesquera ICEF SAC-Chimbote.
- Burbano, A. (2006). Costos y presupuestos. Universidad de Los Andes.
- Cepeda Díaz, M. A. (2021). Contabilidad presupuestaria y su efecto en la rentabilidad de empresas PYMES (Master's thesis, Guayaquil: ULVR, 2021.).
- Doncel Castillo, E., & Montes Ramírez, C. (2017). El presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales mi pymes.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
- Laurente Lliuyacc, U., Machuca Quito, J. P., & Yalico Bueno, M. M. (2017). Aplicación de presupuesto maestro para la evaluación de la gestión financiera en la empresa IGS integral GROUP Solution SAC en el periodo 2017.
- Matilla, K. (2012). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*, 1-304.
- Moreno, F. V. (2019). Control de gestión. Editorial Elearning, SL.
- Muñiz, L., & González, L. M. (2009). Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto. Profit editorial.

- Ogliastri Uribe, E. (2000). Manual de planeación estratégica. Teoría y método.  
Universidad de los Andes.
- Padilla, E. F. (2006). Elaboración de un plan financiero aplicable a pymes comerciales de muebles y electrodomésticos para administración de riesgos financieros.
- Torres, A. C. (2012). El ciclo presupuestario: elaboración, aprobación y ejecución.
- Valencia Ayme, Y., & Véliz Pacheco, F. D. M. (2019). El efecto del presupuesto maestro en la situación financiera de una empresa del sector de limpieza industrial, San Juan de Miraflores, Lima-período 2016.
- Vega Rojas, F. A. (2022). Propuesta de plan estratégico financiero para la compañía: “Lavado Industrial Colombiano SAS” (Master's thesis, Maestría en Gestión Financiera).