



**“PROPUESTA DE PRESUPUESTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES PARA EL CONTROL DE SUS
ACTIVIDADES SEGUNDO SEMESTRE DE 2022”**

**LINA MARCELA PEREZ SERNA
ESTUDIANTE**

**YADIRA RINCON
DIRECTOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
Mayo 2022**



Tabla de Contenido

- 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**
 - 1.1 Descripción de la empresa
 - 1.2 Problema y preguntas de investigación
 - 1.3 Objetivo General y específicos
 - 1.3.1 Objetivo general
 - 1.3.2 Objetivos específicos
- 2. JUSTIFICACIÓN**
- 3. ESTADO DEL ARTE**
- 4. MARCO TEORICO**
 - 4.1 Antecedentes
 - 4.2 Generalidades del sector, análisis interno y externo.
 - 4.3 Marco conceptual
- 5. METODOLOGÍA**
 - 5.1 Tipo de investigación
 - 5.2 Método de investigación
 - 5.3 Recolección de datos
- 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS**
 - 6.1 Proyección de ingresos y costos de mercancía
 - 6.2 Proyección de costos operacionales y gastos operacionales y no operacionales
 - 6.3 Indicadores de proyección
- 7. CONCLUSIONES Y LOGROS**
- 8. REFERENCIAS**
- 9. ANEXOS**



Agradecimientos

Agradezco a la institución, docentes, guías, compañeros de estudio y de trabajo que han contribuido al crecimiento personal y desarrollo de mi carrera

Dedicatoria

A Dios, mi familia y amigos.



RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S es una empresa del sector servicios cuya actividad económica es la terminación y acabados de edificios y obras de ingeniería civil, es decir se dedica al suministro e instalación de estructuras arquitectónicas en vidrio, acero y aluminio. Este sector, que durante la declaratoria de pandemia ha bajado su actividad, se ha mantenido gracias a que el gobierno nacional ha desarrollado nuevos proyectos de vivienda de interés social, auxilios para vivienda nueva y usada, así como baja de intereses para la compra de inmuebles. La empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, no ha sido indiferente a esta dinámica, aunque fuertemente afectado por la baja demanda de productos y servicios durante el 2020.

En el caso de este trabajo, además de entregar un Presupuesto Estratégico de seis meses con base en los Estados de Resultados de la Empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, con base en los 12 meses anteriores, también se realizará una proyección del Flujo de Caja y el Estado de Resultado de seis meses que permita realizar evaluación constante del desempeño gerencial y operacional. Con la elaboración de un Presupuesto Estratégico se escogerán indicadores financieros relevantes para el área contable con los que la gerencia podrá ejercer control, determinar estrategias y planes de mejora para la empresa.

PALABRAS CLAVES

Presupuesto estratégico, proyección, estado financiero, indicadores, control



ABSTRACT

MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S is a service sector company whose economic activity is the completion and finishing of buildings and civil engineering works, that is, it is dedicated to the supply and installation of architectural structures in glass, steel and aluminum. This sector, which during the declaration of pandemic has decreased its activity, has been maintained thanks to the national government has developed new projects for social housing, relief for new and used housing, as well as interest reduction for the purchase of real estate. The company MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, has not been indifferent to this dynamic, although strongly affected by the low demand for products and services during 2020.

In the case of this work, in addition to delivering a six-month Strategic Budget based on the Results Statements of the Company MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, based on the previous 12 months, A projection of the Cash Flow and the Statement of Results of six months will also be made that allows to make constant evaluation of the managerial and operational performance. With the preparation of a Strategic Budget, financial indicators relevant to the accounting area will be chosen with which management will be able to exercise control, determine strategies and improvement plans for the company.

KEY WORDS

Strategic budget, projection, financial statement, indicators, control



1. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la empresa

MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S es una empresa del sector servicios cuya actividad económica es la terminación y acabados de edificios y obras de ingeniería civil, es decir se dedica al suministro e instalación de estructuras arquitectónicas en vidrio, acero y aluminio. Fue constituida mediante documento privado el 16 de mayo de 2016, tiene un único accionista, registrado en la cámara de comercio de Santa Marta, con matrícula N° 79449, cuenta con una única sede ubicada en la Av. Del Libertador N° 22 – 17 en la ciudad de Santa Marta.

- **Visión**

Ser una compañía líder en Santa Marta escogida por nuestra la calidad de productos y servicios, además de nuestras soluciones innovadoras prestadas a grandes constructoras y al público en general.

- **Misión**

Comercializar sistema en vidrio aluminio y acero para las grandes constructoras y el público en general; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes teniendo como valor agregado la calidad de nuestros productos y servicios.

1.2 Problema y pregunta de investigación.

Los presupuestos tanto en el ámbito privado como el público constituyen una forma de revisar, controlar, auditar y ejercer control sobre los planes, proyectos y toma de decisiones en los que se involucran las organizaciones, sirven de guía para ejecutar la



misión y una fuente de verificación para estar más cerca a la visión. Por ende, los presupuestos son una estrategia para realizar análisis sistemático y resumido de las actividades que engloban a todas las áreas y miembros de la organización y que permiten realizar una evaluación general, particular y objetiva de los procesos, los cuales están ligados a metas y estos a su vez a la visión gerencial. Sin embargo, la Empresa MEGA VIDRIOS SOLUCIONES INGRALES S.A.S, no cuenta con un presupuesto donde se referencien las metas que debe perseguir en el transcurso de su operación enlazado con la Visión ni donde realizar verificación la Misión.

El Presupuesto Estratégico es una forma de planificar los que se desea realizar o hacer para lograr los objetivos organizacionales donde surgirán estrategias para mejorar las actividades que desempeña la empresa y que le permitan estar más cerca de la Visión planteada. Adicional a lo anterior, se debe resaltar que un Presupuesto Estratégico permite llevar a la empresa control de sus gastos, detectar a tiempo las fugas, fallas y realizar las mejoras y ajustes correspondientes para que la gerencia tome las mejores decisiones (González, 2021)

En el caso de este trabajo, además de entregar un Presupuesto Estratégico de seis meses con base en los Estados de Resultados de la Empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, y en base a los 12 meses anteriores, también se realizará una proyección del Flujo de Caja y el Estado de Resultado de seis meses que permita realizar evaluación constante del desempeño gerencial y operacional. Con la elaboración de un Presupuesto Estratégico se escogerán indicadores financieros relevantes para el área contable con los que la gerencia podrá ejercer control, determinar estrategias y planes de mejora para la empresa.

Conforme a lo anterior al realizar una revisión de tipo documental se trata de establecer, ¿cómo ayudaría a la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES



INTEGRALES S.A.S. una propuesta de presupuesto estratégico que permita realizar control de sus actividades?

1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Presupuesto Estratégico para la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S para la construcción de Estado de Resultados, Estado de Flujo de Caja Proyectado e Indicadores Financieros en el control de sus actividades.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los ingresos de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTRERALES S.AS durante los últimos 12 meses para la elaboración del Presupuesto Estratégico.
- Analizar los costos y gastos de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S de los últimos 12 meses para la elaboración del Presupuesto Estratégico.
- Realizar un presupuesto estratégico proyectado de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S en un periodo de seis meses (segundo semestre de 2022) para el control de sus actividades.
- Realizar proyecciones de los Estados de Resultado y Flujo de Caja en un periodo de seis meses (segundo semestre de 2022)
- Proponer indicadores financieros de control más relevantes para evaluar las actividades de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S con forme de las proyecciones.



2. JUSTIFICACIÓN

Se tiene a la empresa MEGAVIDIROS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, la cual pertenece al sector de la construcción y arquitectura, desarrollándose en las actividades de proveedor de productos complementarios de instalación de vidrios y detallado para edificaciones y apartamentos. Este sector, que durante la declaratoria de pandemia ha bajado su actividad, se ha mantenido gracias a que el gobierno nacional ha desarrollado nuevos proyectos de vivienda de interés social, auxilios para vivienda nueva y usada, así como baja de intereses para la compra de inmuebles. La empresa MEGAVIDIROS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, no ha sido indiferente a esta dinámica, aunque fuertemente afectado por la baja demanda de productos y servicios durante el 2020, con la apertura en 2021 de las actividades de construcción y arquitectura se ha propuesto continuar con los clientes y colaboradores durante esta nueva etapa económica. Actualmente, se enfrenta a nuevos retos como son la escasez y encarecimiento de productos para instalación, la inflación constante y la reapertura completa de la actividad comercial con un riesgo biológico. Es por ello que debe estar constante en el análisis de los costos y gastos, así como de los ingresos y posibles nichos de mercado que le permitan mantenerse en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que la empresa MEGAVIDIROS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S cuente con un Presupuesto Estratégico, que permita observar mes a mes las fluctuaciones de ingresos y gastos, que le permitan ejercer control a la gerencia sobre las actividades que representan mayor relevancia. Por lo anterior, el presupuesto es importante, para la toma de decisiones, se pueden a través de este tener una percepción de lo que ocurrirá a futuro, atender necesidades urgentes y desplazar las de menos relevancia, determinar plazos y ejecución de actividades que permitan crecer a la organización.



Por otro lado, teniendo en cuenta que todas las áreas de una organización son nodos interconectados que influyen es si, desde la teoría biológica sistémica un cuerpo que se interconecta donde cada órgano tiene su función y que permite dar vida a la organización, donde una falla representa la alteración de todo cuerpo. Esta percepción holística hace que la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, atienda la necesidad de un presupuesto, como una radiografía a futuro que permitirá hacer ajuste a los órganos y mejorar el desempeño general. Para efectos del control de las actividades se realiza la ejecución de Estado de Pérdida y Ganancia y Flujo de Caja Proyectado para MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S con respectivos indicadores para el control de las actividades durante el periodo de seis meses.



3. ESTADO DEL ARTE

La industria de la construcción y de la arquitectura durante el periodo 2020, donde se declaró la emergencia sanitaria y pandemia mundial representó balances negativos para las empresas del sector constructor, en su gran mayoría pequeñas empresas, que se dedicaban a complementos y acabados, como los que corresponden a la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S redujeron drásticamente sus ventas y en algunos otros casos cerraron definitivamente (CEPAL, 2020)

Los apoyos gubernamentales como subsidio de nómina y alivio económico, con respecto impuestos, coadyuvaron al sostenimiento de MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S en el mercado, sin embargo, los costos y gastos dentro de la empresa, en vez de disminuir se mostraron constantes y en algunos periodos se incrementaron, no obstante, la falta de contratos, teniendo en cuenta que la reapertura económica, para Colombia solo se dio en la segunda mitad del año 2021.

Esto se debe a que no existe control sobre las actividades, por desconocimiento o más bien falta de objetivos y metas que cada área cumpla, lo cual ayudaría a mejorar el funcionamiento y estabilizar la operatividad de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S. La importancia de un Presupuesto Estratégico radica en que sirve como referente para elaborar las metas formuladas desde la Planeación de la empresa, es decir, sirve como enlace entre los objetivos enlazados como la política o la visión de la empresa y la actividad propia de las mismas, por ende, constituyen el logro de la realización eficiente de las actividades misionales (Zambrano Barrios, 2007)

Atendiendo lo anterior, es importante presentar esta propuesta de Presupuesto Estratégico que permita enfocar las actividades y ejercer control sobre los costos y los gastos, así como establecer metas a cada persona de acuerdo a sus funciones y de esta



manera la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S siga permaneciendo y creciendo en el mercado local. Para Morón (2003) el Presupuesto Estratégico supone la etapa final de la Planeación o Planificación estratégica, que busca darle sentido al desarrollo descriptivo de las actividades y acciones que ejecutan las empresas.

En el estudio realizado por Silva (2020) se encontró que existe una relación directa entre la planeación, la formulación de indicadores y el establecimiento de estrategias de mercado con el establecimiento de un Presupuesto Estratégico, aquellas empresas que han perdurado en el mercado de Gamarra (donde se realizó el estudio) ha permanecido más tiempo en el mercado y solo las que han enlazado correctamente las etapas administrativas alineados a un presupuesto e indicadores que establecen metas a la áreas para ejercer control sobre la actividad han logrado permanecer en el mercado por más de 20 años. No obstante, de acuerdo a Hou et al. (citado por Silva, 2020) las pymes donde existe mayor restricción presupuestaria, poco valor agregado y baja planificación son las que más sufre por las externalidades del sector puesto que no hay un enlace entre planeación y presupuesto.

Los Presupuestos Estratégicos se dividen en presupuesto de ventas, presupuesto de gastos , presupuesto de costos (...) con los cuales se pueden construir proyecciones de Estados de Pérdida y Ganancia, Balance General y Flujo de Caja, para distintos periodos, todo sujeto a las acciones y actividades, o con el fin de determinar las mismas para las distintas áreas de la empresas a las que se les adjudicará una parte del Presupuesto Estratégico (Pacheco Coello, 2020)

Las proyecciones de los Estados Financieras, que para algunos financistas constituyen un resumen del estado actual (e incluso futuro de las organizaciones) son los soportes para realizar los indicadores financieros que muestran la efectividad de las acciones realizadas por los líderes de cada área o de la gestión de la gerencia en la administración de los recursos de una empresa (Morón, 2003)

Commented [yrs1]: No vi el flujo de caja proyectado

Commented [m2R1]:

Commented [m3R1]:



Al finalizar, se determinan usando las proyecciones, indicadores financieros también proyectados que la gerencia de la organización lo utilizará para evaluar la efectividad (como se mencionó anteriormente) de las estrategias propuestas, o definir nuevas estrategias, es decir, planes de acción y actividades que coadyuven al mantenimiento de la misión y alcance de la visión.

Un ejemplo del uso de indicadores proyectados para la evaluación de la efectividad y la definición de estrategias se da en los hospitales públicos, como el Hospital Julio Méndez Barreneche de la ciudad de Santa Marta, pues los Presupuestos Estratégicos no son exclusivos de las organizaciones privadas. Dentro del Plan de Desarrollo 2016-2020 se halla inicialmente la determinación de factores de riesgo internos y externos, así como fortalezas y debilidades, seguido del análisis presupuestal de años anteriores con los cuales se define un Presupuesto Estratégico, del cual derivan proyecciones de Estados e indicadores financieros a los cuales se les asigna a un área específica de la entidad y donde conforme a la propuesta de ingresos, costos y gastos se fijan metas donde la gerencia y la Junta Directiva del hospital podrán realizar control, evaluación y seguimiento de las áreas y definir si se cumple con las actividades misionales y políticas alineadas a la visión de la entidad.



4. MARCO TEÓRICO

Los Presupuestos para las empresas documentos guía que permiten visualizar los ingresos y costos que se ejecutaran de acuerdo a las actividades que desarrolla cada organización. Como se mencionaba al inicio, los Presupuestos no son exclusivos del sector privado, también son de relevancia en el sector público, para la ejecución de proyectos y planes de nivel local y nacional, y que permiten generar una utilidad social. Una definición técnica de presupuesto sería *el documento físico o digital que recoge todas las partidas de una empresa que puedan generar ingresos o gastos.* (Llamas, 2020)

Los presupuestos no son fáciles de realizar, se deben tener en cuenta los diferentes departamentos o áreas la organización, así como la actividad económica y los factores internos y externos que pueden influir en la ejecución del mismo, por eso se dice que los presupuestos no solo deben ser una visión a futuro, sino que deben ser flexibles ante las disyuntivas y externalidades. Por ende, es de suponer que cada sector e industria tiene su forma de desarrollar, evaluar y aprobar el Presupuesto, pues es el corazón de la toma de decisiones de la gerencia o jefe de puesto, y en este mismo se basaran para evaluar la gestión y realización de las actividades que cumplan con los objetivos misionales.

Para Rincón (2011), “...*el Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los inputs y los outputs de los recursos, siendo estos el dinero, materiales, maquinaria entre otros. Un presupuesto debe, adicionalmente, entregar como resultado el análisis financiero la cantidad y costo de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva...*”

En efecto, un Presupuesto inicia en retrospectiva, analizando los períodos anteriores, los ingresos, los costos y gastos, la ejecución de las partidas, el comportamiento de los departamentos, pero también tiene en cuenta el desarrollo de nuevas actividades, los planes



y metas organizacionales. El presupuesto es un punto de partida para analizar la manera como se desarrollará el proceso productivo en un nuevo periodo teniendo en cuenta las proyecciones y limitaciones de la actividad misional, el comportamiento de la demanda y el estado de los proveedores con que cuenta la organización (Rincón, 2011)

En síntesis, el objetivo de presupuesto es sencillo, prever circunstancias inciertas, anticipar el futuro, plantear metas razonables y analizar estrategias para cumplir los objetivos misionales. Así mismo, existen varios tipos de presupuestos: el presupuesto de venta que permiten determinar el origen de los ingresos y el coste del mercadeo, el presupuesto de costo que determinan los costos de la actividad primaria ligados a su actividad misional, el presupuesto operativo que van ligados a los gastos administrativos soportes para la continuidad de la actividad principal y el presupuesto de flujo de cada, que dan percepción del flujo liquido de capital que ingresa a la organización. (Llamas, 2020)

Adicionalmente se debe aclarar que el presupuesto no compete exclusivamente a la gerencia general de una organización (aunque este ejerza el control principal) o del departamento financiero o contable, todas las áreas de la organización deben involucrarse ya que son sustancialmente ejecutados por los jefes de departamento y mandos medios que permiten la interconexión de cada proceso desarrollado dentro esta, es decir, como afirman Rojas & Mediana (citados por Barros, 2016) todos los involucrados deben conocer y tener presente lo que compete y busca el presupuesto.

4.1 Antecedentes

Desde el inicio de las civilizaciones humanas se puede hablar también de presupuestos, desde el marco de la planificación de uso y control de los recursos para el desarrollo de las actividades agrícolas y comerciales en los asentamientos humanos. En civilizaciones como las del antiguo Egipto, aproximadamente en el año 2.500 a.C., se realizaban actividades de



planeación y organización para la construcción de las pirámides. La gran pirámide de Cheops es un ejemplo, donde se calculaban los recursos materiales y de mano de obra: *¿cuántas piedras usar? ¿cuántos hombres necesito? Toda esta obra fue basada en proyecciones, y así otras grandes construcciones* (Nuñez, 2015)

Tanto Núñez (2015) como Santiago (2018) citando a Burbano, coinciden en que el presupuesto es una herramienta básica de toda empresa y organización pública que además de proyectar a futuro, sirve para gestionar y controlar las actividades y evaluar a las personas y áreas en el cumplimiento de unas políticas u objetivos.

Como tal, el primer presupuesto, del que se tenga registro, data el siglo XVIII, en el sector público, donde el Parlamento Británico presentaba informes sobre los gastos gubernamentales y la ejecución de los mismos. Así mismo en el siglo XIX, en Francia y Estados Unidos, también se adopta un sistema de control gubernamental basada en un presupuesto con el fin de controlar el gasto público y evaluar la gestión de los funcionarios del Estado (Santiago, 2018)

Solo hasta la primera mitad del siglo XX, más precisamente al finalizar la Primera Guerra Mundial, las empresas privadas condicionan los presupuestos como estrategias para mejorar las actividades y planificar sus operaciones. Ya en la década de los 60 y 70 del mismo siglo, en Estados Unidos se crea un Departamento de Presupuesto que permita llevar control sobre la ejecución de las partidas, esto mismo fue emulado en México, en primera instancia por las empresas privadas que ubicaron industrias en el país como la General Motors Co. y la General Electrics. El estado de México empezó la implementación de la misma estructura en el año 1982. En las empresas privadas, además del gasto se empezó a proyectar los flujos de caja, con el fin de determinar los recursos efectivos con los que se contaban para liberar los gastos. (Abelleyra, 2015)



4.2 Generalidades del sector, análisis de interno y externo

- *Generalidades del sector del vidrio y del aluminio*

La industria del vidrio y el aluminio, como se hizo alusión anteriormente, se inserta especialmente en el sector de la construcción, sin embargo, este es muy heterogéneo dado que también suele encontrarse como complemento en el sector de los alimentos, automotores y farmacéuticas, entre otros. Para el caso de MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S representa en gran medida el mercado de los acabados a las grandes construcciones, que los utilizan para la finalización de edificaciones de tipo vivienda, comercio y centro médico

La industria del vidrio y del aluminio durante los años entre 1993 a 2001 bajo su crecimiento en la producción del mismo, debido al cierre de grandes empresas fabricantes en parte apertura sistemática del mercado colombiano el cual no se encontraba tecnificado para competir con empresas que importaban los materiales a muy bajo costo. Durante la década de los noventa del siglo XX el vidrio y el aluminio representaban el 1,64% de participación del total del PIB y luego con la entrada del nuevo milenio paso a 1,29% (Departamento Nacional de Planeación, 2022)

A pesar de esto, empresas especializadas y con alto grado de innovación han logrado consolidarse en el mercado de Colombia como por ejemplo Tecnoglass y Mundial de Vidrios, quienes han ofrecido soluciones de vidrio de baja densidad y con capacidad de resistencia y aislamiento de ruido que permiten generar espacios de hogar y oficina más cómodos y libres del estrés causado por el tráfico y la congestión vehicular de las grandes ciudades. (Charry, Miranda, & Quintero, 2018)



- *Análisis interno y externo*

La reapertura de las industrias ha representado un nuevo reto para las empresas de los distintos mercados, en especial aquellas que se dedican a proveedor productores derivados del vidrio y del aluminio, pues no se encuentran en la capacidad de entregar con suficiencia la mercancía, lo que a su vez representa un incremento de los costos operacionales que se transmite en el aumento de los precios de costos de transporte, flete y arancelarios encareciendo los productos.

Para MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S no ha sido diferente, pues la crisis de los contenedores sumado a la devaluación del peso frente al dólar ha causado que la inflación de los productos de vidrio y aluminio suban en forma constante durante el año 2021 y en este 2022 el panorama no tiende a cambiar. Por ello es importante realizar un análisis FODA que permita identificar los riesgos, que en conjunto con los indicadores financieros nos permitan plantear estrategias en el corto plazo.



Tabla 1 Cuadro Análisis FODA

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad promedio alta, en el desarrollo de la actividad económica, (servicios y suministros).• Calidad de los productos y servicios prestados.• Crecimiento del sector por el aumento de proyectos de vivienda en la ciudad.	<ul style="list-style-type: none">• Estímulos del gobierno nacional con subsidios de nómina como la generación de los nuevos empleos, PAEF y demás.• Crecimiento del sector de la construcción debido a los subsidios de vivienda para los estratos 1, 2 y 3
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Demoras en las entregas de los trabajos ya sea por entregas tardía por parte de los proveedores, ya que se encuentran en ciudades como Bucaramanga, y Bogotá, causando molestias e insatisfacción a los clientes.• Ineficiencias en la ejecución de los trabajos, por falta de organización y planeación, ya que es muy reducido el personal en el área administrativa, los cuales cumplen demasiadas funciones y les impiden realizar una buena coordinación.• Trabajadores insatisfechos por el bajo salario y por la múltiple función que realizan.• Improvisación en la toma de decisiones por no contar con suficiente personal para el cumplimiento de los trabajos, incumpliendo así, con los plazos establecidos de entrega.	<ul style="list-style-type: none">• Devaluación del peso frente a otras monedas• Incremento de los costos arancelarios y de transporte• Reforma tributaria• Ingreso de nuevos competidores al mercado• Incremento de la tasa de interés• Desaceleración de la compra de vivienda de interés social.



4.3 Marco conceptual

- **Estados financieros:** los estados financieros reflejan todas las operaciones o transacciones diarias realizadas por una empresa durante su actividad, siendo resumida en una estructura exhibida, alimentada por los libros de contabilidad, los mismos que exponen la rentabilidad de una organización en un periodo que puede ser trimestral, semestral o anual (Elizalde, 2019)

Para Sevilla (2015) los estados financieros muestran el ejercicio económico de una empresa durante un periodo, la estructura e indicadores ayuda a los inversionistas a evaluar si una organización es solvente o rentable o no, lo que contribuye a tomar decisiones sobre si continuar con la inversión, reinvertir o liquidar una empresa.

Los estados financieros son documentos públicos y contribuyen a la generación de proyecciones y planes para otras empresas del mismo sector, es así como estos son importantes para la estructuración de un presupuesto estratégico.

- **Indicadores financieros:** son usados para mostrar la relación entre los diferentes estados financieros y sirven para analizar la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad (Alcantará, 2013)

En ocasiones las organizaciones no saben utilizar los indicadores, porque desconocen cuál es su función, para Parmenter (2015) esto se debe a que las organizaciones no estructuran los indicadores de acuerdo a las diversas actividades realizadas, explicando que *“many organizations that have operated with key performance indicators have found KPI made little or no difference to performance”*.



Es por ello que los indicadores deben evaluar cada actividad de la organización, institución o entidad, por lo cual desde el presupuesto debe asignársele para determinar si cumple o no con las metas establecidas.

- **Control:** como se mencionó anteriormente, las primeras bases de presupuesto fueron desde el Parlamento Británico, de esta forma se empezó a ejercer control corporativo de los gastos ejecutados por los funcionarios del estado. El control se ha hecho de forma más rigurosa en Europa y Norteamérica desde inicios de 2004, debido a los malos manejos en el sector financiero por parte de administradoras de bolsas y entidades de inversión que entregaban información falsa, lo que desencadenó en una “burbuja inmobiliaria” afectando a inversionistas alrededor del mundo. Los controles se pueden ejecutar a través de la revisión de indicadores, pero también por medio de auditorías que verifique que se cumplan con lo dispuesto. El presupuesto estratégico es una guía para realizar control sobre cada una de las actividades de una empresa, en el caso pública, la Oficina de Administración de Presupuesto de Estados Unidos fue la encargada de visualizar y denunciar las actividades ilícitas durante el 2004 por las empresas financieras en el caso inmobiliario (Fonseca Luna, 2011)
- **Proyecciones financieras:** las proyecciones son el resultado de metas o condiciones a futuro esperadas, de acuerdo con Fornero (s.f) una proyección financiera se establece realizando una proyección de balance y de resultados de una empresa. Las proyecciones pueden ser resumidas de los estados financieros o de los indicadores, estos pueden ser de ingresos, costos y gastos e incluso de flujo de efectivo, lo que permite planificar las actividades y ajustarlas de acuerdo a las condiciones presentes.
- **Estrategia:** son las acciones realizadas por la gerencia para alcanzar objetivos organizacionales o corporativos, se basan en el análisis de factores internos (estado



financiero, clima organizacional, recursos humanos) y externos (competencia, tecnología, población), así como de las oportunidades y amenazas del sector donde se encuentra (economía, medio ambiente, normas y políticas, etc.)



5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realiza es descriptivo teniendo en cuenta que se hace una observación de los Estados Financieros de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S para a través de su análisis presentar un Presupuesto.

5.2 Método de investigación

El método usado para este proyecto es el cuantitativo teniendo en cuenta que se realizan proyecciones de ingresos, costos y gastos.

5.3 Recolección de datos

5.3.1 Método de recolección de datos

Se realiza una revisión bibliográfica tanto del sector como de la industria donde se encuentra ubicada la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, para comprender los objetivos y la visión de la organización. Luego, se analizaron datos cuantitativos de la empresa que puedan servir a la realización de las proyecciones. Se usarán para este fin los estados financieros de la empresa. Con estos mismos se realizarán las proyecciones del caso.

Luego de recolectar la información bibliográfica y financiera se consolidó ésta en un cuadro dinámico para realizar un análisis sobre el comportamiento de los puntos que se presumen para la realización de las proyecciones (ventas reales, ingresos reales y costos y gastos reales).



Una vez realizado el cuadro consolidado se procede a realizar el análisis de la información, fijándonos en el comportamiento durante los meses de periodo utilizado, así pues, se procedieron a realizar las proyecciones. Para estas se tomará el método de Media Móvil Ponderada, para determinar pronosticar las ventas y gastos de los próximos seis meses, para el caso de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, también servirá como meta para la ejecución de los objetivos organizacionales que podrán ser ajustados según recomendaciones a los hallazgos; el mismo método se utilizara para los Costos operativos, relacionados a la compra de accesorios; por otro lado ,la proyección de costos relacionada con mano de obra correspondiente al servicio complementario de servicio de instalación se ajustará de acuerdo al incremento porcentual del salario mínimo legal mensual vigencia 2022, así mismo los gastos operacionales y no operacionales. Teniendo en cuenta que el año 2021, fue año atípico donde los precios tuvieron una variación heterogénea.

Es decir, que los costos por mano de obra y gastos serán proyectados serán del 10% fijado por el gobierno nacional colombiano, la cual fue 4 puntos superior a la inflación reportada del Banco de la República.



6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.2 Proyección de ingresos y costos de mercancía

Teniendo en cuenta la metodología se realiza una tabla de proyección tanto de ingresos como de costos por mercancía, utilizando el método de Media Móvil Ponderada, basada en la siguiente formula

$$X_t = \sum_{t=1}^n c_i * X_{t-1}$$

De acuerdo a esto se tiene en cuenta el peso ponderado de los últimos 5 meses de ingresos de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S

Tabla 2 Media Móvil Ponderada

MESES	PESO
ÚLTIMOS 5 MESES	0,1
ÚLTIMOS 4 MESES	0,1
ÚLTIMOS 3 MESES	0,2
ÚLTIMOS 2 MESES	0,3
ÚLTIMO MES	0,3
PONDERACIÓN	1

Así se obtiene la proyección de ingresos para los próximos 6 meses



Tabla 3 Proyección de ingresos

(Miles millones)

MESES	VENTA PROYECTADAS
JULIO	49.926
AGOSTO	52.112
SEPTIEMBRE	51.991
OCTUBRE	51.992
NOVIEMBRE	52.457
DICIEMBRE	51.937

Tabla 4 Proyección de costos de mercancía

(Miles millones)

MESES	COSTOS PROYECTADOS
JULIO	32.734
AGOSTO	28.666
SEPTIEMBRE	20.113
OCTUBRE	29.980
NOVIEMBRE	28.652
DICIEMBRE	28.608

Aunque, al principio pareciera que las proyecciones son alejadas a los datos reales, que se muestran en los anexos del trabajo, el propósito es tener una meta de trabajo que permita a la gerencia realizar estrategias que optimicen las actividades basados en los datos financieros que se están entregando.



6.2 Proyección de costos operacionales y gastos operacionales y no operacionales

Como se dijo en la metodología, para estas proyecciones se ajustaron los valores basados en el incremento del salario mínimo legal mensual (SMMLV), para el año 2022 fijado por el conciliación entre gremios y sindicatos en un 10% Para efectos de mejorar los datos proyectados y reducir la curva de error la cual fue superior a la inflación de 5,62% siendo que este también afecta los indicadores de actividad de las empresas. El SMMLV será el incremento máximo de los costos por servicios y gastos de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S

Es de aclarar que estos se realizaron conforme a lo estipulado por los proveedores, por lo que los incrementos adicionales que se dieron a partir de mediados del mes de mayo del año 2022 no se ingresaron dado el avance del trabajo. Empero, se tomarán los incrementos del sector con base en el análisis FODA para el planeamiento de estrategias con forme a los indicadores financieros proyectados. Dentro del análisis de cada resultado de proyección e indicadores se propone una estrategia que la gerencia implementar con forme a la Misión y Visión de MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S



Tabla 6 Proyección de gastos

(miles Millones)

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTOS OPERACIONALES	6.817,63	9.578,61	8.172,73	5.394,53	6.945,91	4.091,59
GASTOS DE PERSONAL	1.557,69	1.557,69	1.557,69	1.657,69	1.557,69	1.557,69
Sueldos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Incapacidades						
Auxilio transporte	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00
Cesantías	93,08	93,08	93,08	93,08	93,08	93,08
Intereses cesantías	9,03	9,03	9,03	9,03	9,03	9,03
Prima de servicios	93,08	93,08	93,08	93,08	93,08	93,08
Vacaciones	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33
Dotación				100,00		
ARL	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17	5,17
Seguridad Social	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Fondo de pensiones	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
Caja de Compensación	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
HONORARIOS	3.030,00	550,00	3.030,00	550,00	3.030,00	550,00
Asesoría jurídica	500,00		500,00		500,00	
Asesoría contable	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Asesoría administrativa	1.980,00		1.980,00		1.980,00	
IMPUESTOS	523,40	3.405,94	897,76	1.354,24	164,62	45,66
Industria y comercio	430,10	723,98	383,72	763,20	116,60	34,98
Avisos y tableros	62,54	108,12	57,24	114,48	16,96	5,30
Sobre tasa	29,70	52,80	27,50	55,00	8,80	2,20
Vehículos		2.511,30	137,50	-	-	-
IVA descontable	-	-	306,90	137,50	22,00	2,20
Impuestos asumidos	-	110,00	-	316,80	-	-
SEGUROS	-	110,00	110,00	-	-	-
Responsabilidad civil	-	110,00	110,00	-	-	-
SERVICIOS	969,10	2.547,60	922,90	902,00	926,20	970,20
Acueducto y alcantarillado	25,30	25,30	25,30	25,30	26,40	26,40
Energía eléctrica	693,00	655,60	647,90	627,00	646,80	662,20



Teléfono gravados	-	1.617,00	-	-	-	-
Teléfono no gravados	105,60	105,60	105,60	105,60	108,90	137,50
Línea corporativa	145,20	144,10	144,10	144,10	144,10	144,10
Transporte, fletes y correos	348,70	203,50	675,40	755,70	525,80	382,80
LEGALES	7,00	7,00	7,00	7,00	-	-
Otros	7,00	7,00	7,00	7,00		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	150,00	557,54	698,54	-	230,00	150,00
Construcciones y edificaciones	150,00					150,00
Equipos de oficina		230,00			230,00	
Vehículos	-	327,54	698,54	-	-	-
ADECUACIONES E INTALACIONES	100,00		50,00		200,00	
Instalaciones eléctricas	100,00			100,00		
Reparaciones locativas		200,00			200,00	
Ornamentales			50,00			50,00
DEPRECIACIONES	539,40	960,40	978,40	978,40	978,40	873,40
Maquinaria y equipos	143,00	564,00	582,00	582,00	582,00	477,00
Equipo de oficina	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Equipo de computación y comunicación	46,40	46,40	46,40	46,40	46,40	46,40
DIVERSOS	185,00	-	100,00	-	185,00	-
Gastos representación	85,00				85,00	
Elementos de aseo y cafetería	-	-	-	-	-	-
Útiles, papelería y fotocopias	100,00	-	100,00	-	100,00	-
GASTOS NO OPERACIONALES	739,86	1.607,43	847,00	729,96	677,60	669,24
Financieros	332,20	385,00	359,70	265,10	217,80	234,30
Gastos bancarios	67,10	52,80	52,80	77,00	67,10	67,10
IVA bancario	20,90	25,30	26,40	15,40	24,20	22,00
Comisiones	60,50	78,43	106,26	84,26	74,80	62,04
Intereses créditos	259,16	308,00	301,84	288,20	293,70	283,80
Multas y sanciones	-	757,90	-	-	-	-



En la proyección de gastos que se dividen en dos grandes grupos, operacionales y no operacionales, se eliminaron gastos que no pertenecían a los gastos frecuentes y se incrementaron otros que son más propicios a la actividad del sector, sin embargo, no es un cinturón de fuerza y siempre pueden reacomodarse o trasladarse a otro rubro o integrar uno nuevo, con el fin de cumplir con la misión de la empresa MEGAVIDRISO SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S

6.3 Indicadores de operación

Tomando de base, el Estado de resultado proyectado, se construyen indicadores financieros correspondientes a actividad de la empresa, con el fin de identificar falencias y realizar corrección y estrategias que pueden ser tenidas en cuenta por la gerencia para la ejecución del presente presupuesto y para los futuros.

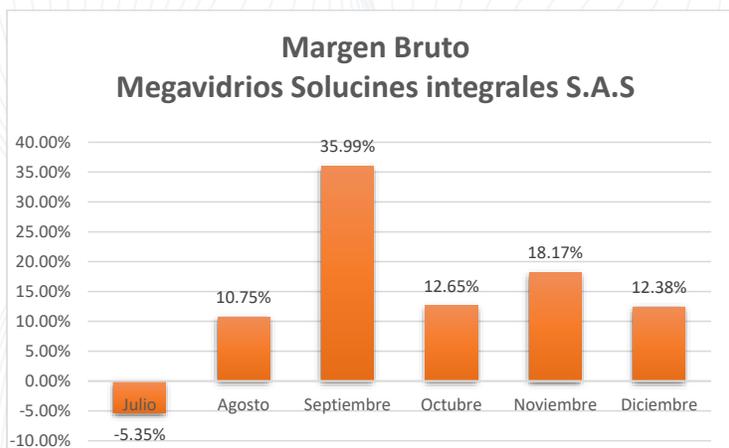
Tabla 7 Proyección indicadores financieros

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Margen bruto	-5,35%	10,75%	35,99%	12,65%	18,17%	12,38%
Margen operacional	-16,47%	-1,10%	23,76%	5,72%	7,94%	7,94%
Margen neto	-19,03%	-6,03%	20,25%	2,44%	4,78%	4,97%
Carga personal	3,12%	2,99%	3,00%	3,19%	2,97%	3,00%
Carga operativa	18,08%	11,07%	18,07%	7,05%	17,46%	7,27%



De acuerdo con la Tabla 7 inicialmente se tienen tasas negativas en los márgenes de utilidad durante los meses de julio y agosto, que luego van mejorando en noviembre y diciembre. Conforme al histórico las proyecciones suponen un mayor margen de ingresos y rentabilidad en los meses de septiembre a diciembre, siendo septiembre y noviembre donde se incrementan mayor valor porcentual los mismos.

Gráfica 1 Margen Bruto Proyectado

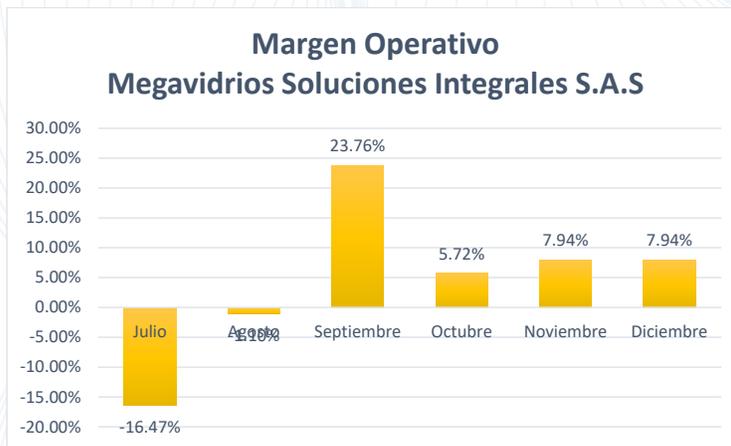


Durante el primer el mes de Julio, el Margen Bruto muestra una variación negativa, es decir, que los costos superan los ingresos por ventas, que luego se van estabilizando, esto debido a que se van realizando ajustes a los costos derivado de la compra de accesorios y los costos de personal. La Gerencia debe hacer lo posible en mantener los costos de personal y derivados fijos. Además, el área de contabilidad de MEGAVIDRIDIOS



SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S debe estar atenta a los cambios de precios de los accesorios y materiales durante las compras, aprovechar promociones y negociar mejores precios con los proveedores con el fin de los estos no fluctúen y mantener como meta, los indicadores que se observan entre los meses de agosto y diciembre.

Gráfica 2 Margen Operacional Proyectado

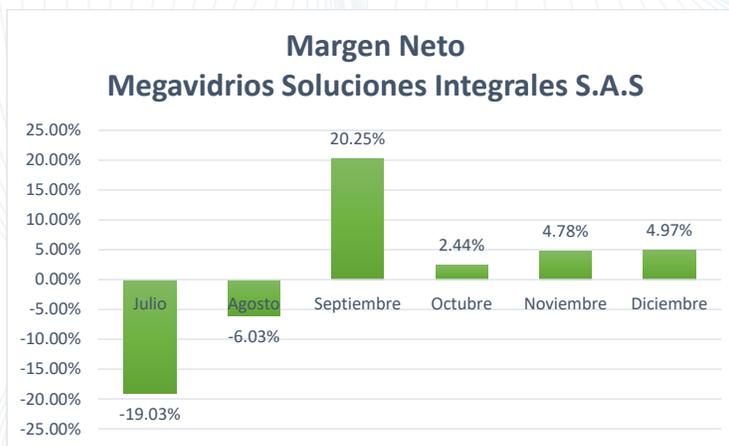


En la gráfica 2, durante el mes de julio proyectado, donde solo se realizan incremento de los gastos de acuerdo a la inflación, el mes de Julio el margen operativo cae a -16,47% es decir, que los gastos por operación, dentro de la oficina administrativa por asesorías, servicios y depreciación. Los dos primeros, son una gran carga presupuestal, que se alivia con el incremento de las ventas. Se pide a la gerencia a revisar si todas las asesorías deben realizarse, pues, en el histórico de gastos se evidencian sanciones que incrementan el valor del gasto operacional. Se propone como estrategias: 1. Realizar una renegociación del valor



de las asesorías; 2. Revisar la necesidad de utilización de todos los equipos durante la jornada de labores para disminuir el gasto de servicios públicos y renegociar los planes telefónicos con ofertas que beneficien a la empresa y disminuyan la carga y; 3. Mantener los gastos de depreciación, así como asegurar que se reserven los mismos para la compra de equipo a futuro con menor gasto energético.

Gráfica 3 Margen Neto Proyectado



Se muestra que el apalancamiento de MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S es alto, para los gastos no operacionales, durante el ejercicio del Presupuesto Estratégico, no se realizaron mayores variaciones a los gastos bancarios o los intereses de los mismos, más bien se mantuvieron casi estáticos. Sin embargo, la carga estos gastos mantiene a futuro una gran presión sobre los ingresos. Esto muy seguramente a que durante la declaratoria de emergencia sanitaria y durante el 2021, se solicitaron créditos para los pagos correspondiente a nómina, prestaciones sociales y seguridad social, que no fueron



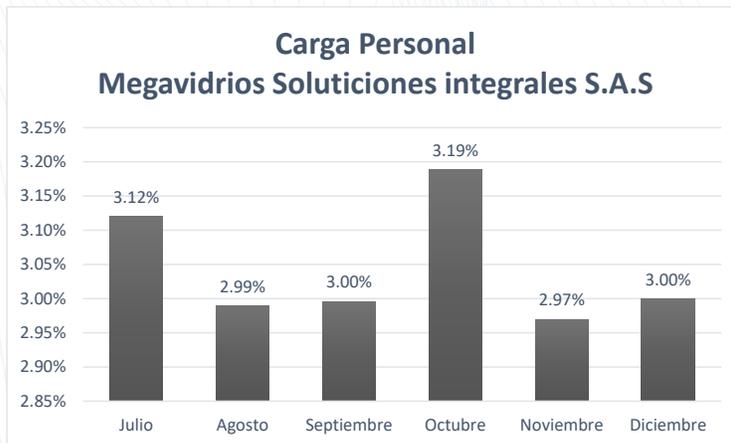
cubiertos por los subsidios entregados por el gobierno nacional. Se propone a la Gerencia realizar una revisión de los créditos y renegociar los montos y cuotas, así como unificar todos los créditos en uno solo con una tasa fija mensual.

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTOS OPERACIONALES	19.863,00	17.842,82	13.168,60	15.434,00	14.274,60	16.900,40
COSTOS PERSONAL	19.516,20	16.907,00	12.885,40	14.960,00	13.780,80	16.691,40
Sueños	11.328,90	10.621,60	7.917,80	8.690,00	8.690,00	8.690,00
Seguridad Social	1.359,60	1.274,90	958,10	1.042,80	1.042,80	1.042,80

El aumento del margen de neto que se proyecta durante el mes de septiembre se da por la presión de la carga del rubro de **Seguridad Social**, que está directamente relacionado con los sueldos: como se indica, se deben tomar ajustar por parte del a gerencia un tope máximo de horas extras por trabajador en forma mensual con el fin de mantener estos como fijos y con poca fluctuación.



Gráfica 4 Carga de Personal Proyectada



Este indicador en la proyección, es el más estable y fijo, lo que representa un alivio a los ingresos de MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, en este caso la meta de la Gerencia y del área de Finanzas y Contabilidad es mantenerse dentro de los porcentajes aquí proyectados, e iniciar acciones de mejora cuando se sobrepasen los mismos.



Gráfica 5 Carga Operativa Proyectada



El grafico 5 muestra que hay una gran carga de los costos y gastos operacionales de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S estas cargas están sobre todo en los Costos operativos. En el indicador de Carga Operativa proyectado el mes de Julio corresponde al 18,08%, en primera instancia se deben revisar los costos, y como se sugirió anteriormente, realizar un ajuste programado de las contrataciones de mano de obra durante los meses que se incrementa la operación de instalaciones en construcciones; y, por otro lado, evitar de recurrir a créditos para poder mantener las prestaciones de la mano de obra. En este caso, la meta es mantener los niveles de Carga por debajo de 18%, se sugiere que este se mantenga entre el 13% y el 15%

Teniendo en cuenta los costos durante el año 2021 (ver Anexo 2) los Costos operativos de personal son fluctuantes, estos seguramente dado a que no se tiene un plan de contratación fijo para el personal de apoyo en los servicios de instalación. Se identifican el segundo y

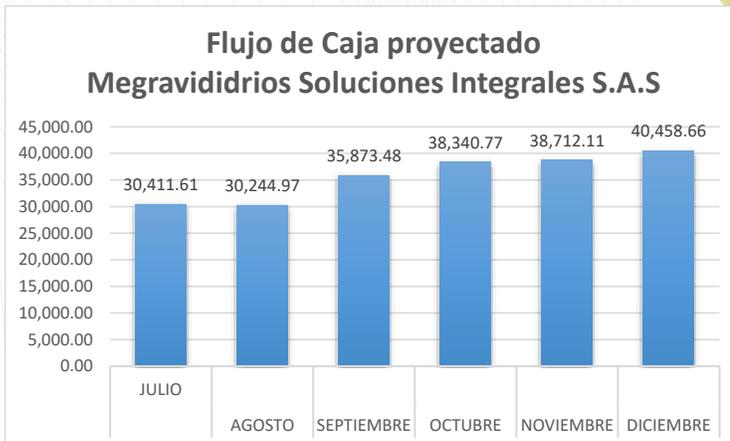


tercer trimestre como los de su operación por lo que debe tener un cronograma de contratación y horas extras que sean poco fluctuantes y convertir este rubro en un costo fijo.

Aunque en el mes de agosto, la proyección también es negativa, es se puede notar estabilidad de las cargas, que se van ajustando para los meses de mayor movimiento. Metas y planes fijos y compromiso de las labores, harán que las utilidades se mantengan entre un 4% y 7%

Entonces, la meta de la Gerencia General debería ser el obtener un margen neto entre el 4% y 7% para el segundo semestre del periodo contable. Estos deben ir alineados con las planificaciones de recursos humanos y contabilidad para que el objetivo general se cumpla. Por otro lado, se debe tener en consideración los Costos de Venta, que corresponde a los accesorios, estos no están estables (Ver anexo I) Son algo erráticos durante el año y aunque es importante mantener inventarios bajos cuando no se rota, también lo es no sobre cargar los meses con compras que aumenten la carga operativa de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S. Es recomendable seguir la guía de la tabla 2

Un aspecto que resaltar es el uso eficiente de los gastos financieros para mantener a la actividad económica y por otro lado el uso la depreciación para aligerar la carga de los impuestos y como instrumento de aprovisionamiento para el ahorro y el mantenimiento de la maquinaria y los equipos de oficina y computación.



El flujo de caja proyectado, muestra el incremento paulatino de los ingresos, derivado de la estabilización proyectada de los costos de operación y de mercancía, así como de los gastos proyectados. Esto también a que los impuestos pagados en los meses de Julio y Agosto que se proyectan en cero debido al saldo negativo del Estado de Pérdida y Ganancia (Ver Anexo 2)



7. CONCLUSIONES Y LOGROS

El logro más importante es el de profesionalizar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, que permiten tener una visión holística sobre la organización y las finanzas.

El primer ganador con este presupuesto estratégico es la Gerencia General y todas aquellas empresas que al igual que la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S tengan dificultades para alcanzar sus objetivos e identificar su misión principal, es por ello que desde el punto de vista contable, MSI debe empezar a realizar control sobre sus costos y determinar la forma en que se ejecutaran para maximizar sus utilidades dado que a pesar de tiempo tan corto en el mercado ha podido mantenerse activa incluso con las dificultades que trajo la declaratoria de emergencia sanitaria y la baja de la economía. Es ella un pilar para la reactivación al hacer parte del gran sector de la construcción.

El segundo gran ganador es el departamento de contabilidad que tendrá una base de inicio para comenzar a definir planes de ejecución y análisis de la situación donde antes no había sentido como debían realizarse los manejos de salida, ni estrategias para la entrada de dinero.

Y por tercero, pero no menos importantes, son los trabajadores, clientes y proveedores de la empresa, al estar con planes definidos aumentaran la confianza y mantendrán activa, pues la estabilidad hace que se genere optimismo y motivación para coadyuvar al sostenimiento de las actividades al ser beneficiarios indirectos de los resultados positivos de la empresa MEGAVIDRIOS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S



8. REFERENCIAS

- Abelleyra, M. (2015). *Antecedentes del Presupuesto*. Ciudad de Sahagún: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Alcantará, M. E. (2013). *Indicadores financieros*. Ciudad de Sahagún: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Barros, L. (2016). *Preparación de un presupuesto estratégico para el replanteamiento de la visión y objetivo de frimac s.a*. Santa Marta: Universidad del Magdalena.
- CEPAL. (2 de Julio de 2020). Sectores y empresas frente al covid -19: emergencia y reactivación.
- Charry, S., Miranda, I., & Quintero, N. (2018). *Análisis sectorial e interno de Mundial de vidrios S.A.S*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Vidrio*. Obtenido de Vidrio: <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/desarrollo%20empresarial/vidrio.pdf>
- Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*. Obtenido de Los estados financieros y las políticas contables: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144051>
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de control interno para las organizaciones*. Lima: Instituto de investigación en Accountability y control - IICO.
- Fornero, R. (s.f). *Formulación de proyecciones financieras*. Salta: Universidad Nacional de Salta.
- González, M. (26 de Abril de 2021). *Presupuesto. Qué es, importancia, elementos, características, tipos y componentes*. Obtenido de Presupuesto. Qué es, importancia, elementos, características, tipos y componentes: <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/>
- Hospital Universitario Julio Méndez Barreneche. (2022). *Plan de Desarrollo*. Obtenido de Plan de Desarrollo: <https://www.hujmb.com/wp-content/uploads/Quienes/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>
- Llamas, J. (8 de Septiembre de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-una-empresa.html>
- Morón, A. (2 de Agosto de 2003). *Importancia de un presupuesto en la estrategia de una empresa*. Obtenido de Importancia de un presupuesto en la estrategia de una empresa: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-presupuestos-en-la-estrategia-de-la-empresa/>
- Nuñez, A. (11 de Agosto de 2015). *Evolución histórica de los presupuestos*. Obtenido de Evolución histórica de los presupuestos: <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos->



ensayo/#:~:text=La%20evoluci%C3%B3n%20del%20presupuesto%20se,en%20fun
ci%C3%B3n%20de%20la%20eficiencia.

- Pacheco Coello, C. E. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC.
- Parmenter, D. (2015). Background to the winning KPI methodology and its migration. En D. Parmenter, *Key performance indicators* (pág. 101). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Rincón, C. A. (2011). *Presupuesto empresarial*. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones.
- Santiago, N. (2018). Generalidades del presupuesto empresarial. En N. Santiago, *Formulación de presupuestos* (págs. 10-12). Ambato, Ecuador: Univesidad Técnica de Ambato.
- Sevilla, A. (31 de Octubre de 2015). *Estados financieros*. Obtenido de Estados financieros: <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
- Silva, H. (2020). *Planeamiento estratégico y presupuesto en las micro y pequeñas empresas textiles del emporio comercial de Gamarra*. Obtenido de Planeamiento estratégico y presupuesto en las micro y pequeñas empresas textiles del emporio comercial de Gamarra: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/19261/16158>
- Zambrano Barrios, A. (2007). La organización de gobierno como sistema y sus productos. En A. Zambrano Barrios, *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública* (pág. 23). Caracas: Universidad Católica San Andrés Bello.



10. ANEXOS

Anexo 1 Consolidado Ingresos y costo de mercancía

MESES	INGRESOS VENTAS	COSTO MERCANCIA
MES 1	55.981	43.222
MES 2	123.722	75.449
MES 3	50.708	39.995
MES 4	108.207	-
MES 5	15.770	12.193
MES 6	16.824	3.707
MES 7	61.978	39.042
MES 8	52.979	40.247
MES 9	33.124	25.610
MES 10	56.753	-
MES 11	49.286	36.512
MES 12	58.474	42.111



Anexo 2 Estado de Resultado Proyectado

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS OPERACIONALES	49.926,00	52.111,60	51.991,18	51.992,03	52.457,28	51.936,79
COSTOS DE VENTAS	52.596,60	46.508,40	33.281,77	45.414,39	42.927,05	45.508,04
Costo de mercancía	32.733,60	28.665,58	20.113,17	29.980,39	28.652,45	28.607,64
Costos de servicios	19.863,00	17.842,82	13.168,60	15.434,00	14.274,60	16.900,40
RESULTADO BRUTO	-2.670,60	5.603,20	18.709,41	6.577,65	9.530,24	6.428,75
GASTOS DE PERSONAL	1.557,69	1.557,69	1.557,69	1.657,69	1.557,69	1.557,69
GASTOS OPERACIONALES	3.994,34	4.620,74	4.798,40	1.943,98	3.809,36	744,68
RESULTADO OPERACIONAL	-8.222,63	-575,23	12.353,31	2.975,97	4.163,18	4.126,38
OTROS GASTOS DE OPERACIÓN	1.279,26	2.567,83	1.825,40	1.708,36	1.656,00	1.542,64
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-9.501,89	-3.143,06	10.527,91	1.267,61	2.507,18	2.583,74



Anexo 3 Flujo de Caja Proyectado

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
+ GANANCIA MES ANTERIOR	42.111,00	30.411,61	30.244,97	35.873,48	38.340,77	38.712,11
+ VENTAS MES	49.926,00	52.111,60	51.991,18	51.992,03	52.457,28	51.936,79
- COSTOS VENTAS	52.596,60	46.508,40	33.281,77	45.414,39	42.927,05	45.508,04
- GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS	9.028,79	5.769,83	9.396,13	3.666,69	9.158,89	3.777,89
= Margen Operativo Bruto	30.411,61	30.244,97	39.558,25	38.784,43	38.712,11	41.362,97
+ OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0
= UAI	30.411,61	30.244,97	39.558,25	38.784,43	38.712,11	41.362,97
- PAGO IMPUESTOS	0,00	0,00	3.684,77	443,67	0,00	904,31
= FLUJO DE CAJA	30.411,61	30.244,97	35.873,48	38.340,77	38.712,11	40.458,66



Anexo 4 Lista de precio proveedores (referencia de costo de mercancía)



Itagüí, 23 de abril de 2021

0126-2021

CIRCULAR ALZA PRECIO 2021

Cordial saludo,

Como es de conocimiento global, en el mundo la provisión de materias primas e insumos se ha tornado muy crítica, por la complejidad que se está dando en la escasez de estas y el tema logístico (costos de fletes). Esta condición ha generado desde el año 2020 a la fecha, incrementos muy significativos en todas nuestras materias primas e insumos, que hemos asumido, pero han llegado a unos niveles que son difíciles de sostener sin incrementos en los precios. Por esta razón, les anexamos la nueva lista de precios que rigen a partir del 1° de mayo de 2021.

Cabe resaltar que, en el incremento generado en esta lista de precios, no está traducida la real alza que hemos tenido en nuestras materias primas. Extrusiones esta absorbiendo parte de estos incrementos, con el fin de disminuir el impacto que esto generaría para ustedes, nuestros clientes. Esperamos que en los próximos meses esto se logre normalizar, para que no tengamos la necesidad de hacer nuevos incrementos futuros.

Atentamente,

JOSE LUIS DUQUE A.
GERENTE COMERCIAL Y MERCADEO

DAVID PERNILLA N.
DIRECTORA NACIONAL DE VENTAS



LISTA DE PRECIOS CONSTRUCCIÓN

EXTRUSIONES
Selando Conflanza
4D décadas

B2B PREFERENCIAL				VIGENCIA: MAYO 2/2022	
SISTEMAS ARQUITECTÓNICOS	ESPESOR VIDRIOS	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DE LOS EMPAQUES	CARRETAS, metros	PRECIO \$/m
SISTEMA 5020 VENTANA CORREDIZA	4 mm	C030017	Empaque en U para 5020, 4mm	120	1,154
	5 mm	C030016	Empaque en U para 5020, 5 mm / 744, 4 mm	120	1,023
	6 mm	C030475	Empaque en U para 5020, 6 mm / 744, 6 mm	100	991
	Otros	C030433	Empaque en U para 5020 - 744 - 8025, 5 mm	100	1,427
		C030182	Empaque en U para 5020 - 744 - 8025, 5 mm	110	1,102
	C030136	Empaque en U para 5020 - 744 - 8025, 4 mm	120	1,068	
	Genéricos	C030400	Empaque en U para 5020 - 744 - 4215 Vidrio 4-5 mm Acrílico 3mm	120	952
C030434		Empaque en U Sistema 744-5020 vidrio 4 mm.	120	1,048	
SISTEMA 744 PUERTA CORREDIZA	4 mm	C030016	Empaque en U para 5020 5 mm / 744, 4 mm	120	1,023
	5 mm	C030396	Empaque en U para 744, 5 mm	110	1,057
	6 mm	C030475	Empaque en U para 5020, 6 mm / 744, 6 mm	100	991
	8 mm	C030422	Empaque en U para 744, 8 mm	150	1,353
	3 + 3 mm	C030160	Empaque en U para 8025, 3 + 3 mm	100	1,093
	Genéricos	C030136	Empaque en U para 5020 - 744 - 8025, 4 mm	120	1,068
		C030400	Empaque en U para 5020 - 744 - 4215 Vidrio 4-5 mm Acrílico 3mm	120	952
C030434	Empaque en U Sistema 744-5020 vidrio 4 mm.	120	1,048		
SISTEMA 8025 PUERTA CORREDIZA	4 mm	C030113	Empaque en U para 8025, 4 mm	100	1,197
	5 mm	C030031	Empaque en U para 8025, 5 mm	110	1,112
	6 mm	C030110	Empaque en U para 8025 y 7038, Vidrio 6 mm	100	1,187
	3 + 3 mm	C030160	Empaque en U para 8025, 3 + 3 mm	100	1,093
	8 mm - 8.5 mm	C030655	Empaque en U Sistemas 8025/7038 vidrio 8 mm - 8.5 mm Laminado y Templado	100	980
	Otros	C030433	Empaque en U para 5020 - 744 - 8025, 5 mm	100	1,427
Genéricos	C030136	Empaque en U para 5020 - 744 - 8025, 4 mm	120	1,068	
SISTEMA 3825 VENTANA CORREDIZA	3 mm	C030323	Empaque en U para 3825, 3 mm	130	1,065
	3 mm	C030492	Empaque U Sistema 3130 Vidrio 3 mm	150	707
	4 mm	C030165	Empaque en U para 3825, 4 mm	130	1,050
	4 mm	C030265	Empaque en U Sistema 3825, 4 mm	130	1,050
	3 + 3 mm (boca 10 mm)	C030413	Empaque en U para 7038, 3 + 3 mm (boca 10 mm)	100	1,172
SISTEMA MONUMENTAL 7038 PUERTA CORREDIZA	3 + 4 mm (boca 10 mm)	C030391	Empaque en U para 7038, 3 + 4 mm y 8 mm (boca 10 mm)	100	1,159
	6 mm (boca 10 mm)	C030110	Empaque en U para 7038, 8025 6 mm (boca 10 mm)	100	1,187
	8mm-8.5mm (boca 10mm)	C030655	Empaque en U para 8025/7038 vidrio 8 mm - 8.5 mm Laminado y Templado	100	980
	6 mm (boca 12 mm)	C030649	Perfil U vidrio 6 mm T-45 (boca 12 mm)	100	1,316
	4 + 4 mm (boca 12 mm)	C030654	Perfil U para 7038 vidrio 8 mm y 4 + 4 lubricado (boca 12 mm)	100	1,222

VIGILADA MINEDEUCACIÓN



**LISTA DE PRECIOS
CONSTRUCCIÓN**

B2B PREFERENCIAL				VIGENCIA: MAYO 1/2021		
SISTEMAS ARQUITECTÓNICOS	ESPESES VIDRIOS	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DE LOS EMPAQUES	CARRETAS, metros	PRECIO \$/m	
SISTEMA MONUMENTAL 7038 PUERTA CORREDIZA	8 mm (boca 15mm)	C030403	Empaque en U Sistema FU 5520 vidrio 8 mm (boca 15 mm)	80	1,494	
	6 mm (boca 15 mm)	C030404	Empaque en U FU 5519 vidrio 6 mm (boca 15 mm)	80	1,808	
	4 + 4 mm (boca 15mm)	C030444	Empaque en U Sistema 7038 vidrio 4+4 Laminado.	80	1,637	
	10 mm (boca 15 mm)	C030473	Empaque en U para 7038, 10 mm (boca 15 mm)	100	1,638	
SISTEMA 4215 CABINA DE BAÑO	3 mm acrílico	C030007	Empaque en U para 4215, Acrílico 3 mm	120	1,025	
	4 mm	C030124	Empaque en U para 4215, Vidrio 4 mm, ducha colgante	120	1,046	
	4 mm	C030169	Empaque en U Cabina baño vidrio 4 mm	130	1,260	
	5 mm	C030132	Empaque en U para 4215, 5 mm	130	871	
		C030400	Empaque en U para 5020 - 744 - 4215 Vidrio 4-5 mm Acrílico 3 mm	120	952	
SISTEMA PUERTA ZÓCALO	8 mm	C030353	Empaque en U para Puerta Zócalo, 8 mm	50	5,425	
	8 mm	C040114	Empaque Cuña para Puerta Zócalo, 8 mm	100	2,145	
	10 mm	C030164	Empaque en U para Puerta Zócalo, 10 mm	50	5,626	
	10 mm	C030476	Empaque en U para Puerta Zócalo, 10 mm, económica	50	4,382	
	10 mm	C040675	Empaque Cuña para Puerta Zócalo, 10 mm	50	2,046	
	12 mm	C030463	Empaque Zócalo, 12 mm	50	3,738	
	4 mm	C040232	Empaque Cuña para proyectante Varios, 4 mm, base rectangular	200	480	
SISTEMA 3831 VENTANA PROYECTANTE	4 mm	C040362	Empaque Burbuja para 3831, 4 mm, cola de milano	150	753	
	4 mm	C040373	Empaque Cuña presión para 3831, 4 mm	100	818	
	4 mm	C040620	Empaque cuña proyectante 4.5.6 mm base rectangular	120	652	
	4 mm	C040641	Empaque Cuña para 3831, 4.5.6 mm, cola de milano.	200	658	
	4 mm	C040716	Empaque Cuña para 3831, 4.5.6 mm, cola de milano	150	589	
	4 y 5 mm	C040306	Empaque Cuña para 3831, 4 y 5 mm base rectangular	200	422	
	4 y 5 mm	C040307	Empaque Cuña para 3831, 4 y 5 mm, cola de milano	250	440	
	4 y 5 mm	C041307	Empaque Cuña para 3831, 4 y 5 mm, cola de milano	130	443	
	4 y 5 mm	C040308	Empaque Cuña para proyectante Varios, 4 y 5 mm, base rectangular	200	423	
	4 y 5 mm	C040309	Empaque cuña ventana proyectante Colo 1013	150	447	
	4, 5 y 6 mm	C040211	Apoyo Vidrio para 3831, 4, 5 y 6 mm	100	1,593	
	5 mm	C040386	Empaque Cuña presión para 3831, 4 mm	100	821	
	6 mm	C040204	Empaque Pisavidrio aluminio, 6 mm	150	455	
	4-5-6 mm	B139139	(100 un) Empaque perfil tope vidrio para 3831 ventana proyectante long. 30 mm.	150	4,732	
	MOSQUITEROS		C021017	Empaque aleta Angeo Alu-Emma	100	2,084
		3.2 mm ó 1/8"	C220122	Cordón Mosquetero o Angeo de 1/8" o 3.2 mm	200	217
		4 mm ó 1/8"	C220104	Cordón Mosquetero o Angeo de 1/8" o 4 mm	200	363
6.3 mm ó 1/4"		C220128	Cordón Mosquetero o Angeo de 1/4" o 6.3 mm	130	690	
DIVISIONES DE OFICINA		C040408	Empaque Pisavidrio ET-31	50	2,826	
		C040414	Empaque Pisavidrio 14x14 mm, Reynolds	50	2,320	
		C040418	Empaque Pisavidrio 11x11 mm, ALN 367	100	1,603	
EMPAQUES PASAMANOS (S - 242)	6 mm	C030636	Empaque pasamanos (S-242) vidrio 6 mm	50	4,541	
	8 mm	C030632	Empaque pasamanos (S-242) vidrio 8 mm	50	3,817	
	10 mm	C030633	Empaque pasamanos (S-242) vidrio 10 mm	50	3,676	

VIGILADA MINEDUCACIÓN



**LISTA DE PRECIOS
CONSTRUCCIÓN**



B2B PREFERENCIAL				VIGENCIA: MAYO 1/2021	
SISTEMAS ARQUITECTÓNICOS	ESPOSOR VIDRIOS	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DE LOS EMPAQUES	CARRETAS, metros	PRECIO \$/m
EMPAQUES PASAMANOS VIP1	8 mm	C030347	Empaque en U pasamanos vidrio 8 mm	50	3,093
	10 mm	C030420	Empaque en U pasamanos vidrio 10 mm	100	3,183
PASAMANOS ACERO INOXIDABLE	8 mm	C030653	Empaque perfil en U baranda vidrio 8 mm acero inox	100	2,142
	10 mm	C030471	Empaque perfil en U baranda vidrio 10 mm acero inox	100	1,620
EMPAQUES PASAMANOS 2602	8 mm	C030353	Empaque en U para puerta zócalo, 8 mm	50	5,425
	10 mm	C030164	Empaque en U para puerta zócalo, 10 mm	50	5,626
	12 mm	C030463	Empaque zócalo en cristal de 12 mm	50	3,738
		C130893	Empaque arandela para domos	2400 und	450
SISTEMAS VARIOS	4 mm	C030021	Empaque en U para Vidrio fijo, 4 mm	100	833
	5 mm	C040350	Empaque Cufia Vitrina comercial 5025, 5 mm	150	1,463
	5 mm	C040386	Empaque Cufia presión para 3831, 4 mm	100	821
	5 y 6 mm	C030173	Empaque en U para Puerta 2000 5 y 6 mm	120	1,126
	6 mm	C030106	Empaque en U para Vidrio fijo, 6 mm	110	1,283
	6 mm	C040204	Empaque Pisavidrio Alamo, 6 mm	150	455
	6 mm	C040390	Empaque Cufia extradelgada para 5025, 6 mm	100	675
		T040200	Empaque Bocal vinilo delgado para S-255, negro	80	837
COEXTRUIDOS		T045307	Empaque coextruido base rígida sistema 3831	200	741
		T045114	Empaque cufia base rígida para jamba sistema 5020 Plus y 3525 Plus	300	861
		T045185	Empaque burbuja base rígida para marco sistema proyectante de 4.7 mm base X 8.00 mm altura.	200	856
		T045309	Empaque cufia interior base rígida para nave sistema proyectante de 5.00 mm base X 7.00 mm altura.	200	613
		T045619	Empaque burbuja base rígida para marco sistema proyectante de 4.7 mm base X 8.50 mm altura.	250	837
		T045641	Empaque cufia exterior base rígida para nave sistema proyectante.	200	1,116
		T045005	Empaque cufia fachada serie 45 - 75	200	1,108
EMPAQUES PVC PARA INTERIORES		T045716	Empaque cufia Sistema 3831 externa vidrio 4 - 5 y 6 mm	250	1,582
	3 mm acrílico	T003007	Empaque en U ducha acrílico 3 mm cristal	100	1,871
	3 mm	T003124	Empaque en U acrílico VC 526 de 3 mm cristal	100	1,601
	5 mm	T003136	Empaque en U vidrio 5 mm sistema 744 cristal	100	1,595
	5 mm	T003182	Empaque en U, 5 mm cristal tipo Universal	100	1,781
	5 mm	T023182	Empaque en U, 5 mm blanco tipo Universal	100	1,673
		T044628	Empaque barredor puerta negro 13 mm	100	851

VIGILADA MINEDUCACIÓN