

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024
para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Luz Mary Torrado Sepúlveda ID 1042527

Jennifer Lilibeth Ramón Bacca ID 1057679

Andreina Silva Pérez ID 726527

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Cúcuta (Norte de Santander)

Especialización en Gerencia Financiera

Agosto de 2025

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024
para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Luz Mary Torrado Sepúlveda ID 1042527

Jennifer Lilibeth Ramón Bacca ID 1057679

Andreina Silva Pérez ID 726527

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en
gerencia financiera

ASESOR(A)

Carlos Humberto Díaz Ortega

Magister en Ciencias Gerenciales – Mención Finanzas

Corporación universitaria minuto de dios

Rectoría virtual y a distancia

Sede / Centro tutorial Cúcuta (Norte de santander)

Especialización en gerencia financiera

Agosto 2025

RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad optimizar la ejecución presupuestal en Cerámica Italia S.A., mediante el diseño de un plan de mejora en la gestión financiera. La problemática central identificada se relaciona con desviaciones presupuestarias recurrentes, generadas por una débil planificación, baja participación de las áreas en la formulación del presupuesto y la limitada comunicación de los objetivos financieros. Para abordar esta situación, se aplicó una encuesta al personal de distintas áreas con el fin de diagnosticar el estado actual de la gestión presupuestal. Entre los hallazgos se destacan: una frecuencia mensual en la revisión presupuestal, desconocimiento parcial de los objetivos financieros, y falta de herramientas de seguimiento. Como resultado, se propone un plan de mejora estructurado en cuatro líneas estratégicas: comunicación organizacional, formación financiera, control presupuestal y planeación colaborativa. Este plan busca reducir desviaciones, mejorar el uso de los recursos y fomentar una cultura organizacional orientada al control y la eficiencia financiera.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

ABSTRAC

This project aims to optimize budget execution at Cerámica Italia S.A. by designing an improvement plan for financial management. The central issue identified is the presence of recurrent budget deviations, mainly due to weak planning, low departmental participation in budget formulation, and limited communication of financial goals. To address this situation, a survey was conducted among staff from various departments to assess the current state of budget management. Key findings include: monthly budget reviews, partial understanding of financial objectives, and lack of adequate monitoring tools. As a result, a structured improvement plan was proposed, based on four strategic pillars: organizational communication, financial training, budgetary control, and collaborative planning. This plan seeks to reduce deviations, improve resource utilization, and promote an organizational culture focused on financial control and efficiency.

Introducción

La gestión financiera y empresarial reviste una importancia vital en el complejo entorno empresarial actual, demandando una planificación prospectiva, un control operativo eficaz y una coordinación sinérgica entre las diversas áreas funcionales para el éxito organizacional. Los presupuestos se establecen como herramientas fundamentales para cuantificar y hacer efectivos los planes cualitativos, facilitando un plan de acción de fácil comprensión y ejecución, minimizando la ambigüedad interpretativa. La planificación financiera emerge como un agente primordial para la administración eficiente de los recursos financieros, manteniendo un enfoque presente, especialmente en industrias como la manufacturera, donde el dominio de todas las áreas es crucial.

En el contexto específico de las empresas del sector de las cerámicas planas, la determinación de indicadores económicos y financieros se apoya en herramientas convencionales, lo que puede limitar la exactitud, objetividad y rigurosidad de la información, impactando potencialmente la toma de decisiones en escenarios de riesgo. Cerámica Italia S.A., una empresa regional destacada en la producción y comercialización de revestimientos cerámicos con notable expansión internacional, enfrenta la necesidad de una planificación financiera eficaz que se alinee estrechamente con su ejecución presupuestal. A pesar del monitoreo mensual de sus presupuestos anuales, la empresa ha experimentado discrepancias significativas entre lo planificado y lo ejecutado, generando interrogantes sobre la verdadera influencia de la planificación financiera en su desempeño económico y su capacidad de adaptación ante cambios inesperados.

El problema central radica en comprender cómo la planificación financiera ha influido en el desempeño de Cerámica Italia S.A. durante el periodo 2023-2024, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora. La falta de sincronización entre la planificación financiera y la ejecución presupuestal ha llevado a la ejecución total de los gastos presupuestados sin una contrapartida proporcional en los ingresos, resultando en una disminución considerable de la rentabilidad organizacional. Este estudio busca determinar en qué medida la gestión financiera contribuye a la definición de objetivos y estrategias para la asignación de recursos, y cómo su ejecución presupuestaria impacta la implementación y el control del presupuesto en la toma de decisiones dentro de la empresa.

La trascendencia de este planteamiento reside en la necesidad de realizar un análisis exhaustivo que permita a Cerámica Italia S.A. alcanzar mejoras significativas en su gestión financiera y obtener resultados claros, precisos y óptimos. El presente proyecto de investigación abordará el análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. durante el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera, buscando responder a la pregunta: ¿De qué manera se ha realizado la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 y qué oportunidades de mejora pueden identificarse para optimizar su gestión financiera?

Contenido

CAPITULO I.....	11
1. Título.....	11
2. Problema.....	11
2.1 Planteamiento del problema.....	11
2.2. Pregunta de investigación.....	13
2.3. Justificación.....	14
3. Objetivos.....	17
3.1. Objetivo general.....	17
3.2. Objetivos específicos.....	17
4. Marco de referencia.....	18
Antecedentes Internacionales.....	18
Antecedentes Nacionales.....	22
4.1 Marco legal.....	24
4.2 Marco Teorico.....	25
4.3 Marco Contextual.....	27
5. Diseño metodologico.....	28
5.1 Enfoque metodológico.....	28
5.2 Tipos de investigacion.....	28
5.3 Población y Muestra.....	29
5.4. Instrumentos.....	29
5.5. Procedimientos.....	31
5.6. Analisis de la información.....	31

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

6. Resultados	32
6.1. Comparar la Ejecución Presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023 vs. 2024 para determinar desviaciones con respecto a la planeación financiera comparativas.....	33
6.1.1. Ingresos	33
6.1.2. Costos	35
6.1.3. Margen Bruto	36
6.1.4. Gastos Administrativos y de Venta	37
6.1.5. Margen Operacional (EBIT)	38
6.1.6. Utilidad del Ejercicio	40
6.2. Validar la Relación entre el establecimiento de Objetivos y la Ejecución Presupuestal de Ceramica Italia S.A. en el mismo periodo	40
6.2.1. Frecuencia de Revisión del Presupuesto Anual:	43
6.2.2. Claridad del Proceso de Elaboración del Presupuesto:	43
6.2.3. Frecuencia de Desviaciones Significativas (2023-2024):	44
6.2.4. Principal Causa de las Desviaciones Presupuestarias:	45
6.2.5. Efectividad de los Mecanismos de Seguimiento y Control:	46
6.2.6. Claridad y Medibilidad de los Objetivos Financieros:	47
6.2.7. Comunicación de los Objetivos Financieros y Metas Presupuestarias:	47
6.2.8. Alineación de las Actividades con los Objetivos Financieros:	48
6.2.9. Relación Directa entre el Cumplimiento de Objetivos Financieros y el Éxito de la Ejecución Presupuestal:	49

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

6.3. Elaborar un plan de mejora en la gestión financiera de Cerámica Italia S.A., incluyendo recomendaciones específicas para optimizar la ejecución presupuestal en futuros periodos.	51
<i>6.3.1 Diagnóstico General</i>	51
<i>6.3.2 Objetivo General del Plan</i>	52
<i>6.3.3 Líneas Estratégicas y Recomendaciones</i>	52
<i>6.3.4 Cronograma de Implementación</i>	53
<i>6.3.5 Indicadores de éxito del plan</i>	53
Conclusiones	54
Recomendaciones	56
Bibliografía	58
Anexos	63
Anexo A. Reporte de la Ejecución Presupuestal de Cerámica Italia S.A.	63
Anexo B. Encuesta para Cerámica Italia S.A.....	63

CAPITULO I

1. Título

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

2. Problema

2.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial la gestión financiera y empresarial reviste una importancia vital en un entorno empresarial intrínsecamente complejo, el éxito organizacional demanda una planificación prospectiva de las actividades, un control operativo eficaz y una coordinación sinérgica entre las diversas áreas funcionales. (Molinares, 2011) Subraya que los presupuestos se establecen como herramientas fundamentales para hacer efectivos los planes cualitativos (políticas, estrategias, etc.) al cuantificarlos, facilitando así un plan de acción de fácil comprensión y ejecución, minimizando la ambigüedad interpretativa.

La gestión empresarial óptima exige el cumplimiento de ciertos requisitos, donde la planificación financiera emerge como un agente primordial para la administración eficiente de los recursos financieros. Esta planificación mantiene un enfoque presente, especialmente en industrias como la manufacturera, donde el dominio de todas las áreas es crucial. La industria cerámica no es la excepción, con Asia consolidando su liderazgo al concentrar el 70% de la producción y el 68% del consumo mundial. (Cerámica Italia, s.p. s.f.)

En el contexto específico de las empresas del sector de las cerámicas planas, se observa que la determinación de indicadores económicos y financieros se apoya en herramientas convencionales. Esta práctica puede limitar la exactitud, objetividad y rigurosidad de la

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

información económico-financiera, lo que potencialmente impacta la toma de decisiones en escenarios de riesgo. (Kléber, 2022) Sugiere que esta situación puede revertirse mediante la adopción de modelos de control económico-financiero que fortalezcan la toma de decisiones asertivas, promoviendo retornos de inversión favorables, liquidez y una rentabilidad positiva y creciente. En esencia, se requiere el establecimiento de directrices basadas en sistemas de gestión que enfatizan el control de variables económicas u financieras para sustentar decisiones gerenciales oportunas y beneficiosas para la organización y su sector.

En este entorno, Cerámica Italia S.A., una empresa regional destacada en la producción y comercialización de revestimientos cerámicos con una notable expansión internacional, enfrenta la necesidad de una planificación financiera eficaz que se alinee estrechamente con su ejecución presupuestal. A pesar del monitoreo mensual de sus presupuestos anuales, la empresa ha experimentado discrepancias significativas entre lo planificado y lo ejecutado.

Estas desviaciones presupuestarias pueden originarse en diversas fuentes, incluyendo fluctuaciones en los costos de producción, variaciones en la demanda del mercado, falta de previsión en la gestión de recursos, factores externos o deficiencias en el control financiero. Esta situación genera interrogantes sobre la verdadera influencia de la planificación financiera en el desempeño económico de Cerámica Italia S.A. y su capacidad de adaptación ante cambios inesperados en su entorno operativo para alcanzar los resultados esperados.

El problema central radica en comprender como la planificación financiera ha influido en el desempeño de Cerámica Italia S.A. durante el periodo 2023-2024, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

A través de este estudio, se busca determinar en qué medida la gestión financiera contribuye a la definición de objetivos y estrategias para la asignación de recursos, y como su ejecución presupuestaria impacta la implementación y el control del presupuesto en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Finalmente, (Cerámica Italia, s.f.) ha evidenciado que la falta de sincronización entre la planificación financiera y la ejecución presupuestal ha llevado a la ejecución total de los gastos presupuestados sin una contrapartida proporcional en los ingresos, lo que ha resultado en una disminución considerable de la rentabilidad organizacional.

La trascendencia de este planteamiento reside en la necesidad de realizar un análisis exhaustivo que permita a Cerámica Italia S.A., dentro del sector de la construcción, alcanzar mejoras significativas en su gestión financiera y obtener resultados claros, precisos y óptimos para la consecución de los objetivos esperados. La empresa, que aprovecha el potencial de su región para la creación de productos esmaltados y ha buscado activamente el conocimiento externo para mejorar su productividad (opinión, 2022), se beneficiara de una gestión financiera más alineada con su ejecución presupuestal para consolidar su posición en el mercado.

2.2. Pregunta de investigación

¿De qué manera se ha realizado la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 y qué oportunidades de mejora pueden identificarse para optimizar su gestión financiera?

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

2.3. Justificación

Este proyecto de investigación se justifica por su potencial para generar impactos positivos y beneficios significativos en diversos ámbitos, abordando un problema crítico en el sector de la construcción y específicamente en Cerámica Italia S.A.

El impacto en la Gestión Financiera de Cerámica Italia S.A. es primeramente, el análisis de la ejecución presupuestal que permitirá identificar áreas de mejora en la gestión financiera de la empresa. Segundo, las recomendaciones específicas derivadas del estudio contribuirán a optimizar la asignación de recursos, mejorar el control de costos, reducir las desviaciones presupuestarias y, en última instancia, aumentar la rentabilidad y la liquidez de Cerámica Italia s.a. (Ceràmica Italia, s.f)

Este estudio proporcionará a Cerámica Italia S.A. las herramientas para fortalecer su posición competitiva, adaptarse a las fluctuaciones del mercado y mantener su estabilidad financiera.

La aplicación del análisis de las desviaciones, y la validación de la relación entre el establecimiento de los objetivos y en el contexto de la ejecución presupuestal de una empresa del sector de la construcción representa un aporte metodológico empírico, así mismo (Glenn A. Welsch, 2005) nos da este enfoque en el cual puede servir como modelo para otras investigaciones y para la práctica de la gestión financiera en empresas similares.

El estudio contribuirá al conocimiento sobre la relación entre la planificación financiera y la ejecución presupuestal, así como sobre los factores que influyen en el desempeño financiero de las empresas del sector de la construcción. Los hallazgos de la investigación

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

pueden enriquecer las teorías existentes y generar nuevas perspectivas sobre la gestión financiera empresarial.

Al mejorar la eficiencia y la rentabilidad de Cerámica Italia S.A., el proyecto puede contribuir a la sostenibilidad de la empresa, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la generación de empleo y el desarrollo económico de la región.

Por su parte la delimitación espacial; El estudio se centrará en Cerámica Italia S.A. y la delimitación cronológica; el análisis de la ejecución presupuestal se realizará para el período 2023-2024. Así mismo, la delimitación sociodemográfica: El estudio se enfoca en el impacto de la gestión financiera en la empresa, sin realizar un análisis sociodemográfico directo. Sin embargo, indirectamente, la estabilidad y crecimiento de la empresa pueden tener implicaciones en el empleo y la economía local.

Se investiga este problema porque muchas empresas del sector de la construcción, incluyendo Cerámica Italia S.A., enfrentan desafíos en la gestión financiera, lo que afecta su liquidez, rentabilidad y competitividad. La falta de sincronización entre la planificación financiera y la ejecución presupuestal genera desviaciones, ineficiencias y dificultades para adaptarse a los cambios del entorno.

Se plantean estos objetivos para abordar el problema de manera integral; al comparar la ejecución presupuestal permite identificar las desviaciones y comprender su magnitud, así mismo al validar la relación entre el establecimiento de objetivos y la ejecución presupuestal nos proporciona un marco para analizar los factores internos y externos que influyen en la gestión financiera; finalmente al elaborar un informe con recomendaciones específicas ofrece soluciones prácticas para mejorar la ejecución presupuestal.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Para Cerámica Italia S.A. se reflejarán mejoras en la gestión financiera, optimización de la ejecución presupuestal, aumento de la rentabilidad y la liquidez, además, se fortalecerá la posición competitiva de la empresa, asimismo, serán herramientas para la toma de decisiones financieras.

Para la comunidad, potencialmente, la estabilidad y el crecimiento de Cerámica Italia S.A. pueden contribuir a la generación de empleo y al desarrollo económico local.

Posiblemente, los estudiantes desarrollarán habilidades de investigación y análisis financiero, aplicación práctica de los conocimientos teóricos, experiencia en la resolución de problemas reales en el ámbito empresarial y fortalecimiento de la capacidad de elaborar informes y recomendaciones.

Por otra parte, la especialización se verá enriquecida por el fortalecimiento de la reputación académica a través de la producción de investigaciones relevantes y de impacto, generación de conocimiento aplicado que puede enriquecer los programas académicos, vinculación con el sector empresarial y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, para terminar, visibilidad y reconocimiento por la contribución al desarrollo de la gestión financiera.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

3.2. Objetivos específicos

- Comparar la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para determinar desviaciones con respecto a la planeación financiera.
- Validar la relación entre el establecimiento de objetivos y la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el mismo periodo.
- Elaborar un plan de mejora en la gestión financiera de Cerámica Italia S.A., incluyendo recomendaciones específicas para optimizar la ejecución presupuestal en futuros periodos.

4. Marco de referencia

Antecedentes Internacionales

En cuanto a Garcia, (2024) en su trabajo de Operatividad de una unidad ejecutora y su relación con la ejecución presupuestal del gobierno regional de ancash, 2023. Universidad San ignacio del Oyola, Perú. El objetivo general del trabajo esta en determinar que la operatividad de la unidad ejecutora se relacione significativamente con la ejecución presupuestal en el gobierno de Ancash 2023, dado que el estudio cuenta con un enfoque cuantitativo no experimental, el cual su orden de desarrollo esta ejecutado con relacion a la utilizacion de encuestas y recopilacion de datos, se puede evidenciar que dicho estudio cuantitativo o enfoque cuantitativo no experimental esta correlacionado con la utilizacion de encuestas a funcionarios para recopilar datos, cuyo instrumento fue el cuestionario, siendo aplicada a una muestra de 34 funcionarios del Gobierno Regional de Ancash, Los resultados evidenciaron la existencia de relación significativa luego de hallar el p-valor $=0.001$, y el valor de Rho de Spearman $=0.653$ determinando la correlación positiva media entre la operatividad de una unidad ejecutora y la ejecución presupuestal, es decir, mientras mejor sea la operatividad de la unidad ejecutora, mayor será el nivel de ejecución presupuestal mostrando una correlación positiva entre la operatividad de la unidad ejecutora y el nivel de ejecución presupuestal.

Este antecedente aporta al trabajo que estamos realizando en Cerámica Italia S.A. en cuanto al análisis de la ejecución presupuestal al evidenciar la importancia de la eficiencia operativa para el logro de los objetivos presupuestarios.

Asi mismo Gomez, (2024) Programacion de gastos y su relacion con la ejecucion presupuestal de la unidad ejecutora red de salud san francisco, periodo 2022. Universidad San Ignacio del Oyola, Peru El objetivo general del trabajo fue determinar la relación entre la

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

programación de gastos y la ejecución presupuestal de la Unidad Ejecutora Red de Salud San Francisco período, 2022. La investigación, con un enfoque cuantitativo de tipo básico, con un diseño no experimental y de nivel relacional. Además, la muestra estuvo compuesta por 32 trabajadores, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios para medir las variables de estudio. Asimismo, se utilizaron análisis descriptivos e inferenciales para evaluar las variables y alcanzar los objetivos de la investigación. Los hallazgos mostraron una relación significativa y positiva entre la programación de gastos y la ejecución presupuestal. De hecho, se encontró una correlación positiva entre el establecimiento de objetivos, el establecimiento de metas, el establecimiento de la demanda de gasto y la estimación de la asignación presupuestal, y la ejecución presupuestal. Específicamente, la investigación concluyó que una correcta programación de gastos permite una mejor asignación de recursos, previene desviaciones presupuestarias y contribuye a alcanzar las metas institucionales. Este antecedente es relevante para el presente trabajo porque ofrece un valioso antecedente para el análisis que se realizará en Cerámica Italia S.A., ya que aborda la relación entre la programación de gastos y la ejecución presupuestal en el ámbito de una entidad pública de salud. Si bien esta investigación se centra en una empresa privada, los principios y las lecciones aprendidas del estudio de (Gomez, 2024) pueden ser adaptados y aplicados para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera de Cerámica Italia S.A.

A su vez, se cuenta con el artículo realizado por (Salvatierra, 2024), analizaron la Gestión Financiera y Ejecución Presupuestaria en el Cuerpo de Bomberos de Jipijapa. Universidad Estatal del sur de Manabí. Ecuador. , El objetivo general es analizar cómo la. El estudio, con un enfoque mixto y metodología no experimental, incluyó análisis de cédulas presupuestarias y entrevistas cualitativas dirigidas al jefe del Cuerpo de Bomberos y a la

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

contadora. Los resultados revelaron que en 2022 se ejecutó solo el 55% del presupuesto de ingresos y el 43% del presupuesto de egresos, mientras que en 2023 estos valores mejoraron significativamente a 70% y 85% respectivamente. Además, la eficiencia en los egresos corrientes aumentó del 58% en 2022 al 89% en 2023, y la ejecución de egresos de inversión mejoró del 0% al 46%. Las conclusiones indican una notable mejora en la gestión financiera y la ejecución presupuestaria, impulsada por estrategias efectivas como el control continuo de ingresos y egresos.

La planificación coordinada y el uso de herramientas avanzadas, reflejando una mayor eficiencia y efectividad en el uso de los recursos asignados. Este antecedente es relevante para el presente trabajo al ilustrar cómo una gestión financiera efectiva puede mejorar la ejecución presupuestaria, al mismo tiempo aportan elementos teóricos, metodológicos y prácticos que permitirán analizar la ejecución presupuestal en Cerámica Italia S.A. de manera integral y proponer mejoras efectivas en su gestión financiera.

Cabe destacar (Guerrero, 2021) Análisis de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, período 2018 – 2019. La presente indagación postuló como propósito general determinar la incidencia de la ejecución presupuestaria en el cumplimiento de metas en la Municipalidad Provincial de Lambayeque en el período 2018 – 2019, el estudio se basó en una metodología de naturaleza cuantitativa, de alcance descriptivo y diseño no experimental longitudinal correlacional; donde la muestra correspondió a documentación pertinente en los presupuestos del 2018 y 2019 de la entidad, específicamente en el Área Gerencial de Planeamiento y Presupuesto; teniendo como técnicas de recolección la observación y análisis documental. Con lo anterior, la conclusión fue aceptar la hipótesis de investigación, es decir, la ejecución presupuestal incide de manera

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

significativa en el cumplimiento de metas en la entidad del sector público ubicada en provincia de Lambayeque en el período 2018-2019, donde en cuanto a la ejecución ésta llegó al 100.41% y 109.22% en cuanto a ingresos para el año 2018 y 2019, respectivamente (eficiente), mientras que en gastos alcanzó el 57.74% y 63.24% para los mismos años fiscales (no eficiente); en tanto, para el cumplimiento de metas fue del 77.19% y 77.27% para los años 2018 y 2019.

The same way, in the article Mohzana(2024) “in the article At-Tasyrih Jurnal Pendidikan dan Hukum Islam, Universitas Hamzanwadi, Indonesia, addresses the critical role of financial management in ensuring the quality of education. The study emphasizes that data analysis and predictions are significant for effective budget planning within educational institutions.

Specifically, the research aimed to investigate the use of data analysis and predictions in educational financial management to facilitate effective budget planning. To achieve this, the study focused on identifying appropriate data analysis methods, developing accurate prediction models, and applying the results of analysis and prediction in budget decision-making.

Using a combination of quantitative and qualitative approaches, the research demonstrated the potential of data analysis and predictions to enhance the effectiveness of educational financial management. The study revealed that applying suitable data analysis techniques enables educational institutions to identify spending patterns, recognize financial trends, and determine factors influencing budgets. Furthermore, the development of predictive models allows for more accurate budget projections, supporting long-term budget planning and strategic decision-making.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

The findings of (Mohzana, 2024) highlight that data analysis and predictions are effective tools for achieving effective budget planning in educational financial management. By employing appropriate data analysis techniques and developing accurate prediction models, educational institutions can improve financial performance, optimize budget allocations, and plan for future improvements.

Antecedentes Nacionales

Así pues, Pico, (2023). Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogota, Colombia. El objetivo general del trabajo fue desarrollar una propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda. La investigación se diseñó con análisis descriptivo con un enfoque cualitativo y se empleó análisis documental y aplicación de entrevista a los líderes de la organización con el fin de conocer la forma de ejecutar las actividades en la actualidad. Los resultados indicaron que no tiene un proceso de planeación financiera definido o documentado, y actualmente, las decisiones financieras se toman basándose en las necesidades que se van presentando, lo que está impactando en sus resultados financieros. Este antecedente aporta nuestro trabajo una serie de actividades y métodos de investigación descriptivo y cualitativos que nos ayudarán a organizar y analizar detalladamente el proceso de planeación financiera que se está implementando, actualmente en cerámica Italia SA y así contribuir al mejoramiento de la gestión financiera e identificar oportunidades de mejora.

Por otra parte, Prada, (2024) Propuesta para el mejoramiento de la gestión financiera en el área de ventas en una empresa del sector automotriz en la ciudad de Bogotá. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. El objetivo general de esta investigación fue

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

diseñar una propuesta que busca identificar las áreas de oportunidad en la gestión financiera actual, optimizando los recursos, aumentando la rentabilidad y fortaleciendo la posición financiera de las empresas. La investigación se diseñó basándose en un enfoque cualitativo y en el análisis documental con una muestra de 1182 clientes. Dentro de los resultados más importantes se logró identificar las áreas que se deben mejorar para optimizar sus ingresos, se concluye que el sector automotriz debe estar a la vanguardia ya que año tras año se introducen nuevos modelos y líneas de vehículos y debe enfocarse en la capacitación de su personal. Este antecedente nos ayuda tomar como base el diagnóstico realizado para identificar las áreas críticas y analizar la oportunidad de mejora en la gestión financiera optimizando así los procesos de planificación financiera para la toma de decisiones y el manejo del presupuesto en cerámica Italia SA

Ademas, Cubillos, (2021). Establecimiento del Presupuesto General como base para la Estructuración Financiera de la empresa Materiales San Roque, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. El objetivo general de este trabajo fue establecer el presupuesto general que permita la estructuración financiera de la empresa Materiales San Roque. La investigación se basó en el análisis cuantitativo de la situación financiera de la empresa en los años 2019 y 2020. Los resultados ayudaron a generar políticas presupuestales con el fin de optimizar los recursos y elaborar proyecciones financieras precisas. Este antecedente nos aporta el diseño de la estructura adecuada para el presupuesto de una empresa y aspectos claves de la reestructuración realizada lo cual nos permite analizar la estructura actual de cerámica Italia SA y evaluar las posibles mejoras a nuestra investigación.

Por otra parte, (Flores y Tipan, 2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. Pontificia Universidad Católica del

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Ecuador Sede Ambato, Ecuador. A nivel de empresas sobresale la gestión financiera como un proceso que permite analizar el desempeño económico de una compañía que esta investigación propone un modelo de gestión financiera como herramienta para la adecuada toma de decisiones en las microempresas de Ambato-Tungurahua. En ese sentido, se utilizó métodos teóricos y descriptivos que detallan lo relacionado con gestión financiera y un modelo para la toma de decisiones en función de cinco etapas: diagnóstico, planificación, control, evaluación y delimitación; lo cual contribuya a la rentabilidad y solvencia empresarial. En definitiva, la investigación refleja que la gestión financiera es una herramienta esencial en microempresas debido a que permite mejorar los niveles de eficiencia, analizar indicadores financieros, garantizar el alcance de objetivos, y sostener la operatividad en el mercado.este antecedente aporta a los estados financieros que se deben tener en cuenta para el analisis de la ejecucion presupuestal de ceramica italia.

4.1 Marco legal

(Ley 43 de 1990) Reglamenta la profesión de Contador Público en Colombia, estableciendo las normas de ética, las funciones del contador, las normas de auditoría generalmente aceptadas y otros aspectos relacionados con el ejercicio de la contaduría pública. Esta ley es fundamental para el análisis y la interpretación de la información financiera de Cerámica Italia S.A.

Por medio de la (Ley 1314 , 2009), regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. (Congreso de Colombia, 2009)

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

(Decreto 2420, 2015) por el cual se reglamenta Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información. Reúne las normas relacionadas con la ley 1314 de 2009 , busca asegurar la calidad y transparencia de la información, última actualización 08 noviembre de 2023.

(Cerámica Italia S.A., 2024) Elaboración de Presupuesto (P-050301, Versión 5). Este documento establece el objetivo, alcance, definiciones y generalidades del proceso de elaboración del presupuesto, incluyendo el envío de flujos a los responsables, la recepción del presupuesto, el escenario de planificación en SAP, la verificación de resultados, la creación del mandante de escenario de planeación, el cálculo del costo de producción, la generación de gastos variables de ventas, el anexo de costos y gastos, el estado de resultados, el flujo de efectivo, la aprobación de resultados y la elaboración del presupuesto en SAP.

4.2 Marco Teórico

De acuerdo con Córdoba, (2021). Gestión financiera es la disciplina que se ocupa de determinar y tomar decisiones, se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de la organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias mediante la planificación, organización, dirección y control de los recursos con el fin de maximizar el valor de la empresa y asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. La gestión financiera es de gran importancia en todas las organizaciones para control de las operaciones, adquisición de nuevas fuentes de financiación, efectividad y eficiencia operacional, la confianza en la información financiera y el cumplimiento de las leyes vigentes.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Entre los principales objetivos de la gestión financiera mencionamos maximizar la rentabilidad, asegurar la liquidez, gestionar el riesgo financiero, optimizar los recursos y planificar y controlar los costos para así lograr el crecimiento de las empresas permitiendo excelentes decisiones que contribuyan al crecimiento y el valor de la empresa.

Se debe destacar que para que exista una buena planeación financiera es necesario que haya un buen plan general para las empresas, en la cual se orienta a la obtención de rentabilidad como resultados de sus operaciones según (Castro et al, 2014) la planeación financiera requiere de actividades como el análisis de flujo financieros de una compañía hacer proyecciones de inversión, financiamiento y dividendos.

Las empresas consiguen sus objetivos a través de la planeación estratégica la cual permite obtener utilidad para los accionistas y crear valor para los inversionistas, teniendo en cuenta los objetivos que la abarcan la planeación financiera hace diagnósticos de las situaciones actuales para identificar las oportunidades, amenazas y fortalezas que se integran en todas las áreas de las empresas, cabe destacar que todas las empresas necesitan de un buen plan financiero que ayude a establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es de considerar el trabajo de (Vilchez, 2021) el cual tuvo como objetivo establecer la forma en la que la gestión del presupuesto por resultados está relacionada con la calidad de gasto en una institución pública local. Para ello, procedieron con una investigación de tipo básica, con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal; la muestra estuvo compuesta 16 por un total de 28 trabajadores públicos provenientes de la Municipalidad Provincial de Satipo, sobre los cuales se aplicaron las encuestas correspondientes a cada variable. Como principal resultado se obtuvo que las

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

variables cuentan con una relación de 0.693 bajo la prueba estadística de Pearson. De tal manera, se llegó a la conclusión de que la gestión de presupuesto por resultados se relaciona de forma positiva y significativa con la calidad de gasto, siendo así necesario que las condiciones de la programación de gasto mejoren para observar también una mejora en la ejecución presupuestal. Al mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público a través de un enfoque estratégico en la asignación y utilización de recursos, se pueden lograr resultados significativos en términos de desarrollo sostenible a nivel local, lo cual puede traducirse en una mayor prosperidad económica, una mayor equidad social y una mejor calidad de vida para todos los ciudadanos, contribuyendo así al logro de los objetivos de desarrollo a nivel comunitario y nacional. En última instancia, un enfoque estratégico en la gestión financiera pública es fundamental para construir un futuro más próspero y sostenible para las generaciones presentes y futuras.

4.3 Marco Contextual

Cerámica Italia S.A es una industria especializada en la producción de productos de revestimiento y comercialización de porcelana sanitaria para el sector de la construcción y remodelación. Cuenta con instalaciones y procesos productivos que persiguen de manera constante la excelencia, y el incremento permanente de la calidad. Por más de 30 años ha entregado a los hogares, productos de alto diseño e incomparable calidad apoyándose en un equipo de más de 300 empleados, además están comprometidos con la satisfacción total de sus clientes. También cuentan con la red de distribución más amplia de su categoría con más de 250 puntos de venta a nivel nacional e Internacional. (Ceràmica Italia, s.f)

5. Diseño metodológico

5.1 Enfoque metodológico

Según (Benlliure, 2024) La Metodología Cuantitativa, es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Intenta determinar la fuerza de asociación o correlación entre variable, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede, dicha investigación se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones entender relaciones de causa y efecto, su análisis es estadístico es decir los resultados se deben expresar a través de números o gráficos.

Nuestra investigación se aborda mediante un enfoque metodológico cuantitativo, ya que se centra en el análisis de datos numéricos para evaluar la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. durante el período 2023-2024. Este enfoque permitirá la comparación objetiva de cifras, la identificación de desviaciones y la determinación de relaciones entre variables financieras, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos.

5.2 Tipos de investigación

Según (Hernández, 2014) La investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, Por eso nuestra investigación va enfocada en el diseño de investigación no experimental, dado que no se manipularán variables, debido a que se analizarán los datos tal como se han registrado en el contexto natural de la empresa. Específicamente, se utilizará un diseño descriptivo correlacional, en la cual describirá

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

la situación de la ejecución presupuestal y se buscará establecer la relación entre diferentes elementos de la gestión financiera.

5.3 Población y Muestra

Una muestra estadística es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso. (Lopez y Fachelli, 2015)

La población objeto de este análisis será los cargos que elaboran y se encargan de la ejecución del presupuesto dentro de la compañía; estas representan la fuente de información clave de la empresa y está conformada por 35 personas.

Dado que la población es de un tamaño manejable (35 personas), se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que significa que la población total será la misma muestra. Este tipo de muestreo se selecciona por su accesibilidad y la facilidad de recopilar datos de todos los miembros relevantes para el estudio.

5.4. Instrumentos

El instrumento principal para la recolección de datos en la presente investigación será la encuesta. La encuesta, como técnica de investigación, se define como un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra seleccionada de individuos, con el fin de obtener información sobre opiniones, actitudes, comportamientos o características demográficas (Hernández, 2014) . En este sentido, su versatilidad y capacidad para recopilar información estructurada la convierten

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

en una herramienta valiosa para investigaciones cuantitativas como la presente, donde se busca analizar la ejecución presupuestal de Cerámica Italia s.a de manera objetiva y sistemática.

La encuesta que se aplicará en esta investigación será de tipo estructurada, es decir, contendrá preguntas cerradas con opciones de respuesta predefinidas.

Según (Anguita, 2003) La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Se puede definir la encuesta como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Este tipo de preguntas facilita la codificación y el análisis de los datos, permitiendo cuantificar las respuestas y realizar comparaciones estadísticas.

La encuesta será revisada por expertos en gestión financiera y metodología de la investigación para garantizar que las preguntas sean relevantes, claras y cubran todos los aspectos importantes del tema de estudio.

Otra fuente importante de información será el resultado de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. de los años 2023 y 2024 que nos permita obtener un comparativo paralelo que nos indique en que medida se cumple lo planeado vs lo ejecutado.

5.5. Procedimientos

La encuesta se aplicará de manera virtual, dado que es una herramienta que posee la empresa, adicionando el consentimiento informado asegurando su participación voluntaria. Se proporcionará a los participantes una explicación clara del propósito de la investigación, la importancia de su participación y la garantía de confidencialidad de sus respuestas. Además, se establecerá un plazo adecuado para la respuesta y se realizarán recordatorios amables para asegurar una alta tasa de participación.

5.6. Analisis de la información

Se utilizarán técnicas estadísticas como Alfa de Cron Bach es una medida estadística utilizada para evaluar la confiabilidad interna de un conjunto de preguntas o ítems en un cuestionario. En otras palabras, nos ayuda a medir cuán consistentes y relacionadas entre sí son las preguntas en una escala de medición. El Alfa de Cron Bach evalúa la consistencia interna de un conjunto de preguntas en un cuestionario. Si las preguntas están relacionadas entre sí y miden el mismo constructo, se espera obtener un alto coeficiente Alfa, indicando alta confiabilidad interna.

Según (Garcès y Duquè, 2025) Los instrumentos que buscan medir un constructo pueden ser validados en forma indirecta basándose en la relación que muestren los ítems que componen la escala; es decir, presentan una excelente consistencia interna o interrelación entre las preguntas o incisos que hacen parte de la escala. Esto es realizar una validación de un constructo sin un patrón de referencia. La herramienta de consolidación de los datos que se usará para evaluar los resultados de la encuesta con las técnicas estadísticas mencionadas será el programa de hoja de cálculo microsoft excel.

6. Resultados

El presente proyecto de investigación abordó el análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. durante el periodo 2023-2024. El estudio se llevó a cabo con un enfoque metodológico cuantitativo, lo que permitió la recopilación y análisis de datos numéricos para evaluar la situación financiera de la empresa. El diseño de investigación fue no experimental, específicamente descriptivo correlacional, dado que no se manipularon variables, sino que se observaron los fenómenos en su ambiente natural para su posterior análisis.

La población objeto de estudio fueron los 35 colaboradores de Cerámica Italia S.A. encargados de la elaboración y ejecución del presupuesto, considerándose la población total como la muestra, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos, se utilizó como instrumento principal una encuesta estructurada con preguntas cerradas (ver Anexo B), diseñada para obtener información sobre opiniones, actitudes y percepciones en relación con la gestión presupuestal y fue aprobada por la Gerencia Administrativa y Financiera de Cerámica Italia S.A. La encuesta fue aplicada de manera virtual, garantizando la participación voluntaria mediante consentimiento informado.

El análisis de la información se realizó utilizando técnicas estadísticas, específicamente el coeficiente Alfa de Cronbach, para evaluar la confiabilidad interna del cuestionario, asegurando la consistencia y relación entre las preguntas. La herramienta utilizada para la consolidación y evaluación de los resultados fue el programa de hoja de cálculo Microsoft Excel.

Asimismo, se tomó como fuente de información el reporte de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. de los años 2023 y 2024 (ver Anexo A) logrando obtener un comparativo paralelo que nos indicó en que medida se cumple lo planeado vs lo ejecutado.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

A continuación, se presenta el resultado de la ejecución del proyecto "Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera", cumpliendo con los objetivos planteados:

6.1. Comparar la Ejecución Presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023 vs. 2024 para determinar desviaciones con respecto a la planeación financiera comparativas

El análisis comparativo de la ejecución presupuestaria para los años 2023 y 2024 en CERAMICA ITALIA S.A. revela una tendencia constante de desempeño real por debajo de lo presupuestado en varias métricas clave, como ingresos y rentabilidad, con variaciones significativas en costos y gastos.

6.1.1. Ingresos

Ventas:

En 2023, las ventas reales disminuyeron un 40.90% respecto a lo presupuestado.

En 2024, la variación negativa fue del 17.34% en las ventas reales frente a las presupuestadas.

La disminución en ambos años se atribuye a la reducción del volumen de ventas y al aumento de los descuentos, lo que bajó el precio promedio de ventas.

Descuentos:

En 2023, los descuentos reales fueron un 368.27% más altos que los presupuestados.

En 2024, el incremento en descuentos fue del 165.77%.

Ingreso Neto:

El ingreso neto real de 2023 fue un 42.85% menor que el presupuesto.

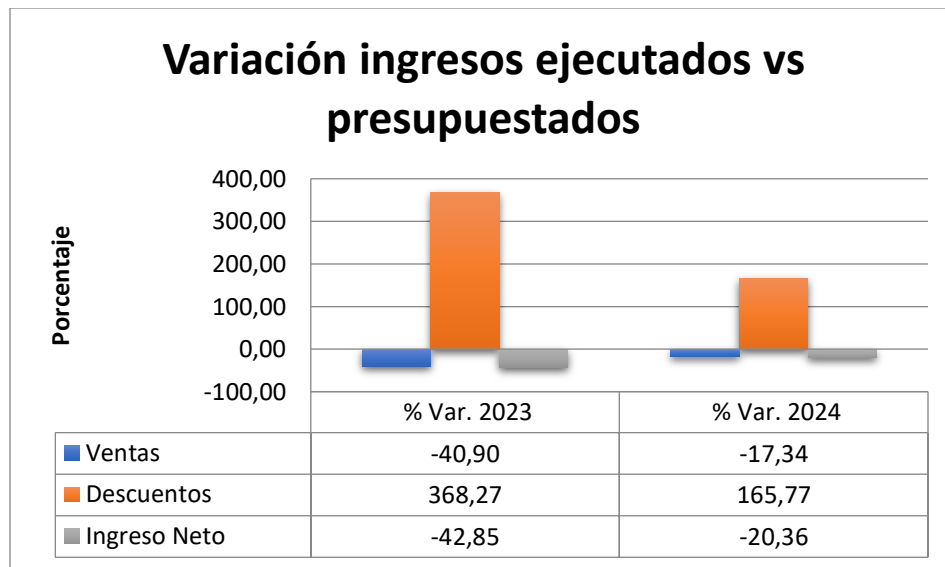
En 2024, el ingreso neto real disminuyó un 20.36% comparado con el presupuesto.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

La variación negativa del ingreso neto en 2024 (-20.36%) mostró una mejora respecto a la caída del -42.85% en 2023, aunque el impacto de los descuentos siguió siendo pronunciado en ambos años.

Grafica 1

VARIACIÓN DE INGRESOS EJECUTADOS VS PRESUPUESTADOS



Fuente. Elaboración propia, 2025.

De acuerdo con el comportamiento financiero en los años 2023 y 2024, se expone que la gestión estuvo marcada por cierta complejidad, debido a la presencia de altibajos. En las ventas se evidencian tanto disminuciones como incrementos en los descuentos. No obstante, dentro del plan de mejora se observa que, en 2024, se adoptaron medidas orientadas a fortalecer las ventas. Así, con base en la gráfica y la demostración de que los resultados aún no son suficientes para alcanzar los valores presupuestados, se resalta la importancia de reforzar estrategias comerciales que involucren un incremento en el volumen de ventas, sin que estas dependan de forma excesiva de los descuentos.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

6.1.2. Costos

Variación de costo total (por elemento del costo) ejecutado vs lo presupuestado según el

Anexo A:

Grafica 2

VARIACIÓN DE COSTO TOTAL VS PRESUPUESTADO



Fuente. Elaboración propia, 2025.

La información expuesta se basa en el análisis comparativo entre los costos presupuestados y los costos reales registrados en los reportes financieros de los años 2023 y 2024. Costo Total: En 2023, el costo total real fue un 39.55% menos que el presupuesto. Se observaron disminuciones en Materia Prima (-50.15%), GAS (-44.06%), Energía (-24.87%) y CIF (-20.12%), pero aumentos en Costos Otros (518.97%) y Costo Real Trab. Ext (248.05%).

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

En 2024, el costo total real fue un 16.20% menos que el presupuesto. Hubo disminuciones en Costo Real Materia Prima (-26.12%), Costo Real CIF (-38.05%) y Costo Real Trab. Ext (-38.81%), pero aumentos en Costo Comercializado (6.65%), Costos Otros (211.16%), Costo Real Mano Obra (10.81%), Costo Real GAS (12.43%) y Costo Real Energía (9.87%).

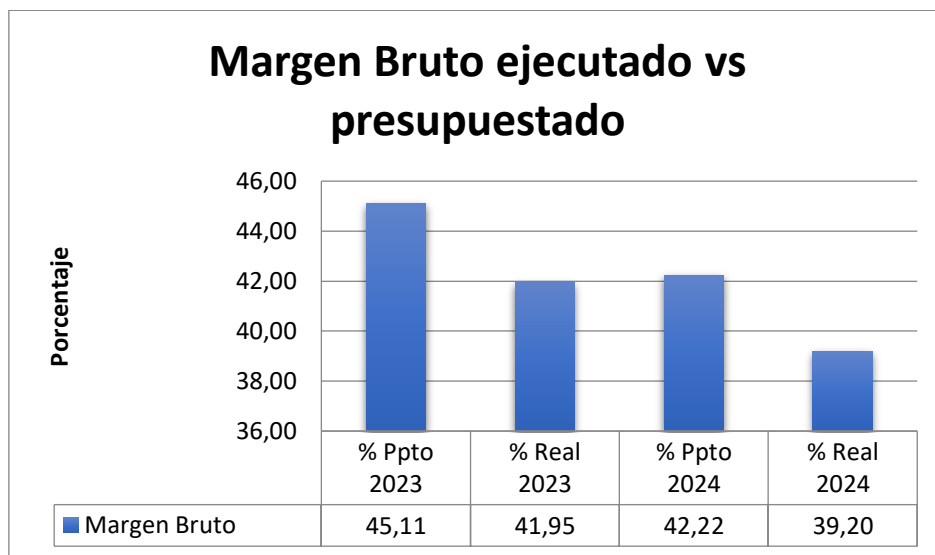
Comparación: La variación de los costos totales fue menos pronunciada en 2024 (-16.20%) que en 2023 (-39.55%). Mientras en 2023 hubo reducciones drásticas en costos clave, en 2024 otros costos como mano de obra, gas y energía experimentaron aumentos.

6.1.3. Margen Bruto

Margen Bruto ejecutado vs lo presupuestado según el Anexo A:

Grafica 3

MARGEN BRUTO EJECUTADO VS PRESUPUESTADO



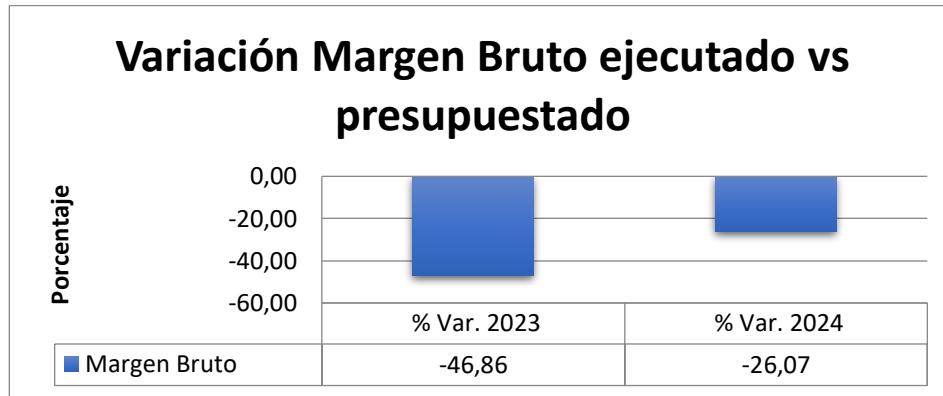
Fuente. Elaboración propia, 2025.

Variación del Margen Bruto ejecutado vs lo presupuestado según el Anexo A:

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Grafica 4

VARIACIÓN MARGEN BRUTO EJECUTADO VS PRESUPUESTADO



Fuente. Elaboración propia, 2025.

En 2023, el margen bruto ejecutado fue del 41.95% frente a un presupuestado del 45.11%, reflejando una disminución del 46.86%. En 2024, el margen bruto ejecutado fue del 39.20% frente a un presupuestado del 42.22%, reflejando una disminución del 26.07%. Ambos años mostraron un margen bruto por debajo de lo presupuestado, siendo la caída más drástica en 2023, lo que sugiere una mejora relativa en la gestión de costos en 2024.

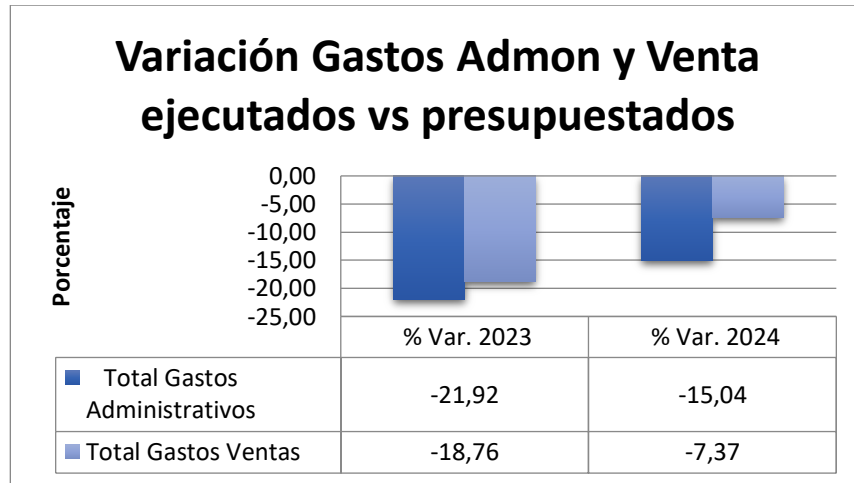
6.1.4. Gastos Administrativos y de Venta

Variación de los Gastos Administrativos y de Venta vs los presupuestados según el Anexo A:

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Grafica 5

VARIACIÓN DE GASTOS ADMON Y VENTA EJECUTADOS Y
PRESUPUESTADOS



Fuente. Elaboración propia, 2025.

Gastos Administrativos: Disminuyeron en 2023 (-21.92%) y en 2024 (-15.04%) respecto al presupuesto. La reducción fue mayor en 2023. Gastos de Venta: Disminuyeron en 2023 (-18.76%) y en 2024 (-7.37%) respecto al presupuesto. La disminución fue más significativa en 2023, indicando un mayor esfuerzo de contención.

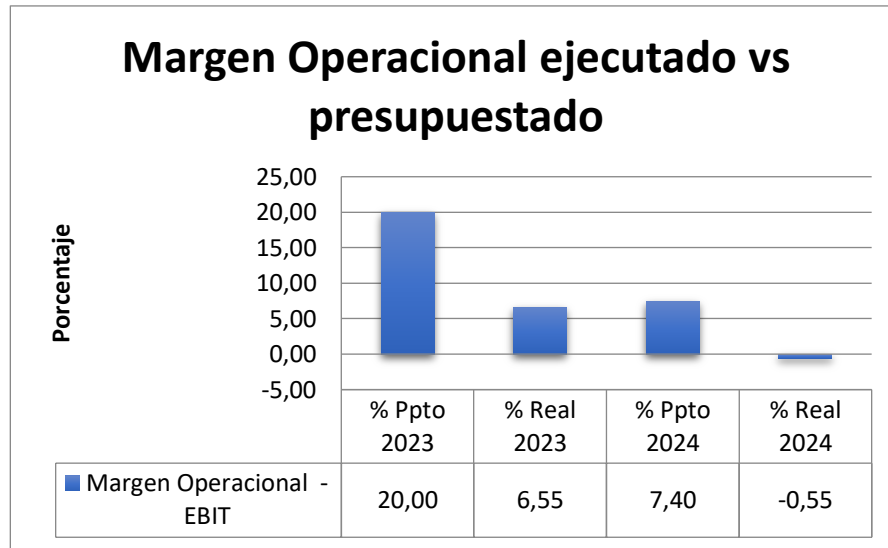
6.1.5. Margen Operacional (EBIT)

Margen Operacional ejecutado vs lo presupuestado según el Anexo A:

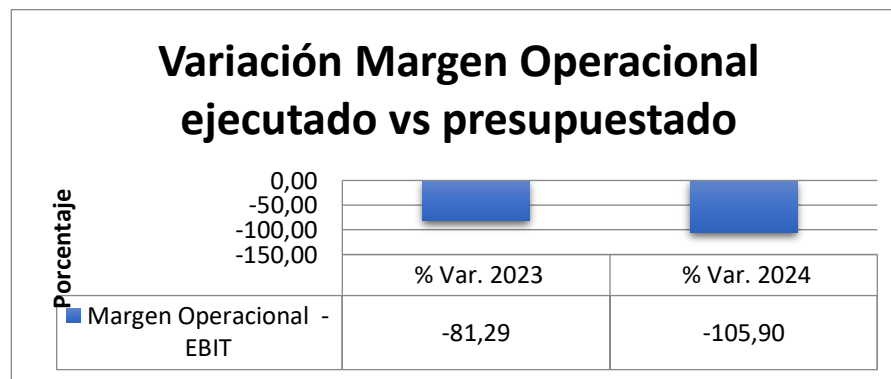
Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Grafica 6

MARGEN OPERACIONAL EJECUTADO VS PRESUPUESTADO



Variación del Margen Operacional ejecutado vs lo presupuestado según el Anexo A:



Fuente. Elaboración propia, 2025.

En 2023, el margen operacional real fue del 6.55% frente a un presupuestado del 20.00%, una disminución del 81.29%. En 2024, el margen operacional real fue negativo, -0.55%, frente a un presupuestado del 7.40%, una disminución del 105.90%. La situación fue más crítica en 2024, donde el margen operacional pasó de positivo a negativo, indicando que la operación no fue rentable.

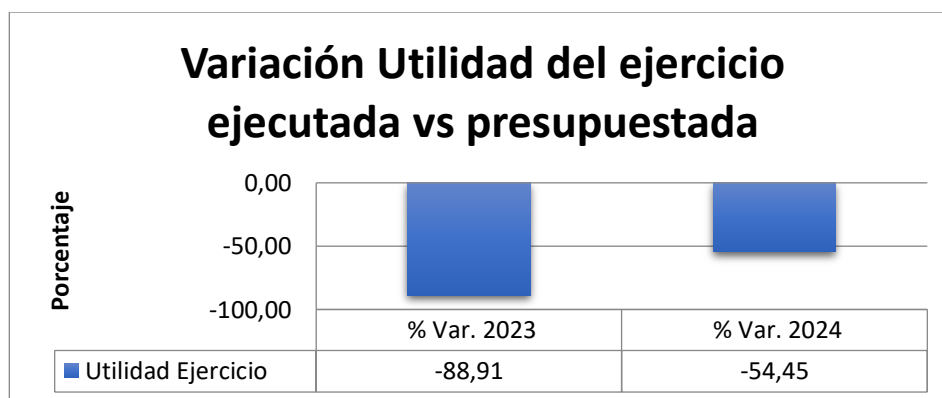
Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

6.1.6. Utilidad del Ejercicio

Variación de la utilidad del ejercicio ejecutada vs la presupuestada según el Anexo A:

Grafica 7

VARIACIÓN UTILIDAD DEL EJERCICIO EJECUTADA VS PRESUPUESTADA



Fuente. Elaboración propia, 2025.

En 2023, la utilidad real mostró una disminución del 88.91% respecto a la presupuestada. En 2024, la utilidad real mostró una disminución del 54.45% respecto a la presupuestada. La brecha porcentual fue más acentuada en 2023, lo que indica que en 2024 se logró mitigar un poco la caída en comparación con el año anterior.

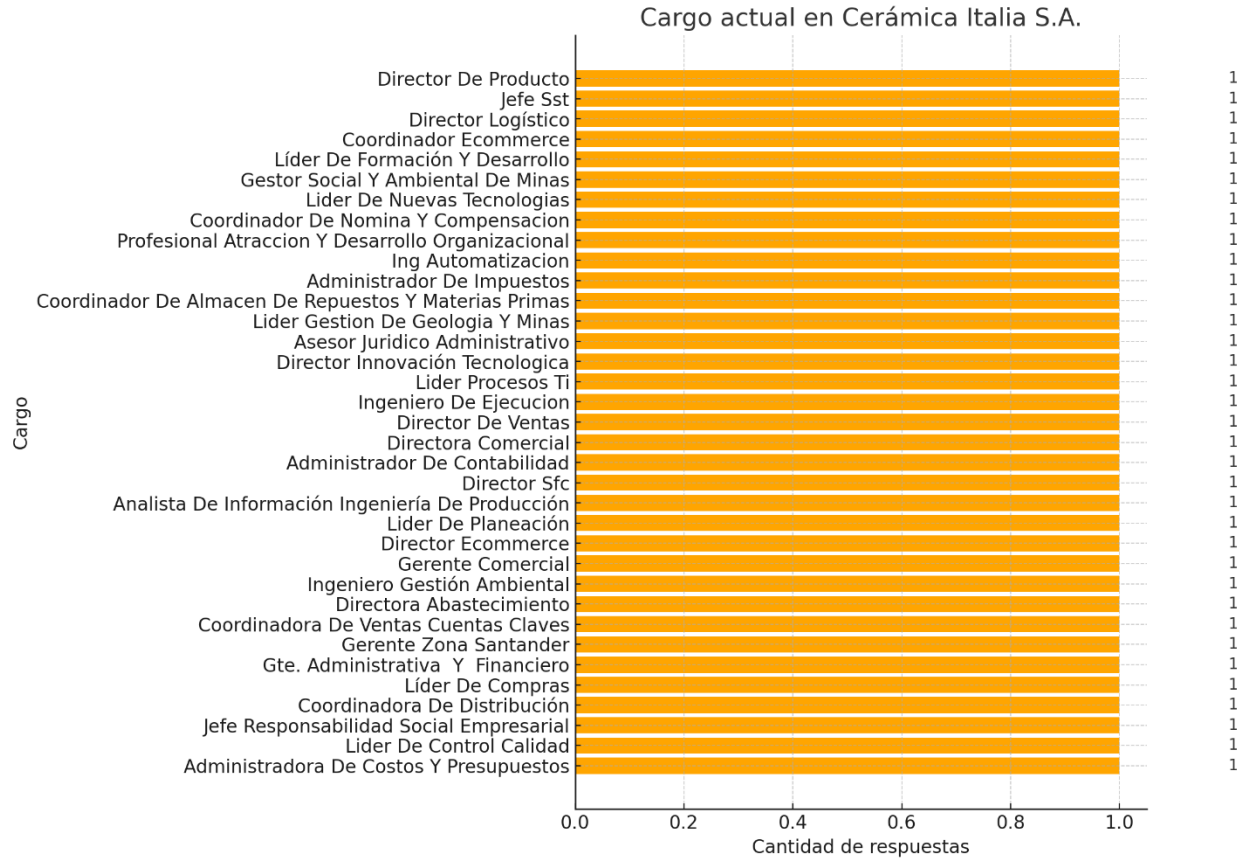
6.2. Validar la Relación entre el establecimiento de Objetivos y la Ejecución Presupuestal de Ceramica Italia S.A. en el mismo periodo

La validación de la relación entre el establecimiento de objetivos y la ejecución presupuestal se realizó a través de una encuesta aplicada a 35 colaboradores de Cerámica Italia S.A. que participan en la elaboración y ejecución del presupuesto.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Grafica 7

VALIDACIÓN DE LA RELACIÓN

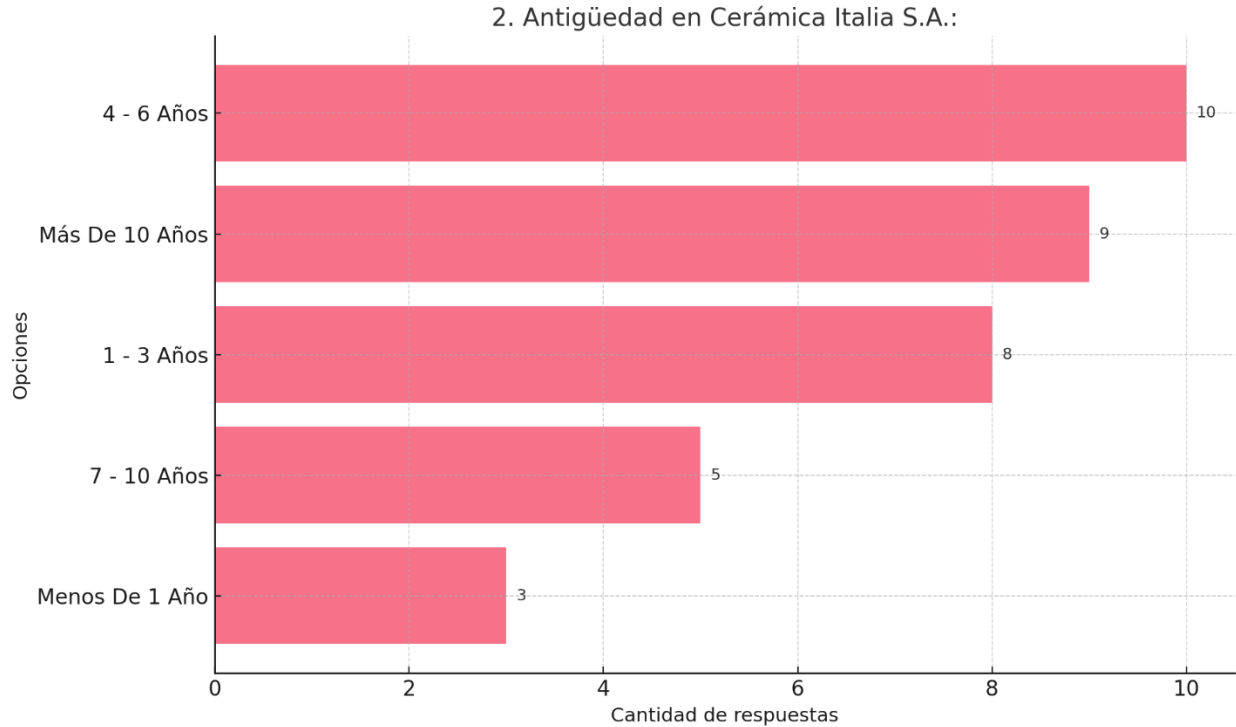


Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Grafica 8

ANTIGÜEDAD



Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

La mayoría de los participantes (29%) indicó tener entre **4 y 6 años** de antigüedad en la empresa, lo que sugiere una base sólida de experiencia y familiaridad con los procesos internos. Sin embargo, la distribución de respuestas muestra una diversidad significativa, incluyendo personas con menos de 1 año y más de 10 años, lo cual podría reflejar distintos niveles de conocimiento presupuestal entre áreas.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

6.2.1. Frecuencia de Revisión del Presupuesto Anual:

Grafica 9

FRECUENCIA DE REVISIÓN



Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

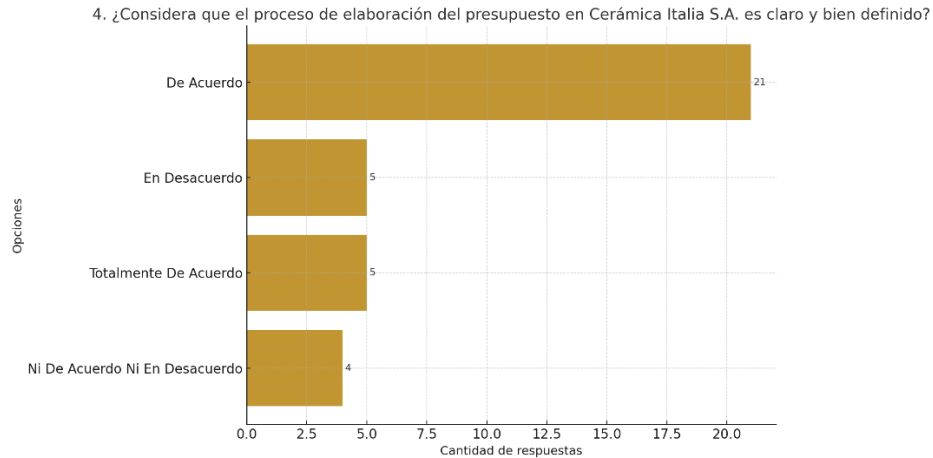
Un amplio grupo de encuestados (71%) manifestó que en sus áreas el presupuesto se revisa de forma **mensual**, lo cual denota un nivel alto de seguimiento y control financiero. A pesar de ello, existen áreas donde la revisión ocurre con menor frecuencia, lo que podría generar diferencias en la capacidad de respuesta ante desviaciones presupuestarias.

6.2.2. Claridad del Proceso de Elaboración del Presupuesto:

Grafica 9

CLARIDAD DEL PROCESO

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.



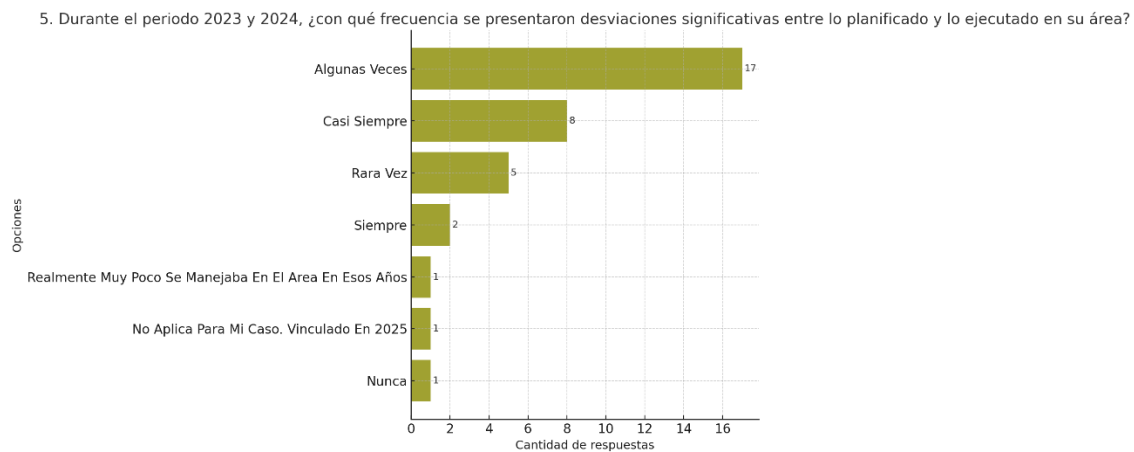
Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

Un 60% de los encuestados indicó estar **de acuerdo** en que el proceso es claro y bien definido. Esto evidencia una percepción generalmente positiva del proceso actual. No obstante, la presencia de respuestas como “en desacuerdo” y “neutral” pone de relieve la necesidad de mejorar la comunicación o la capacitación sobre cómo se formula el presupuesto.

6.2.3. Frecuencia de Desviaciones Significativas (2023-2024):

Grafica 10

FRECUENCIA DE DESVIACIONES



Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Nota. *Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025*

Casi la mitad de los participantes (49%) señalaron que **algunas veces** se presentaron desviaciones importantes. Esta respuesta dominante indica que, si bien el control puede ser razonable, existen desafíos recurrentes que impiden el cumplimiento estricto de lo planificado. Solo un porcentaje reducido respondió “rara vez” o “nunca”.

6.2.4. Principal Causa de las Desviaciones Presupuestarias:

Grafica 11

CAUSA DE DESVIACIONES



Nota. *Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025*

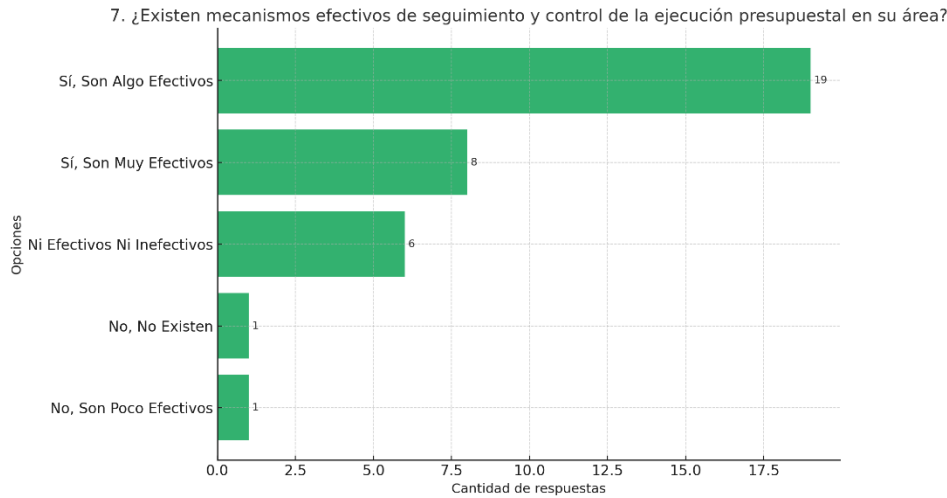
El 37% de los encuestados consideró que la causa más relevante de desviaciones son las variaciones inesperadas en la demanda del mercado, lo cual sugiere que factores externos tienen un gran peso en la ejecución presupuestal. Otras causas mencionadas incluyeron falta de sincronización entre planificación y ejecución, y fluctuaciones de costos de producción.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

6.2.5. Efectividad de los Mecanismos de Seguimiento y Control:

Grafica 12

EFFECTIVIDAD DE MECANISMOS



Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

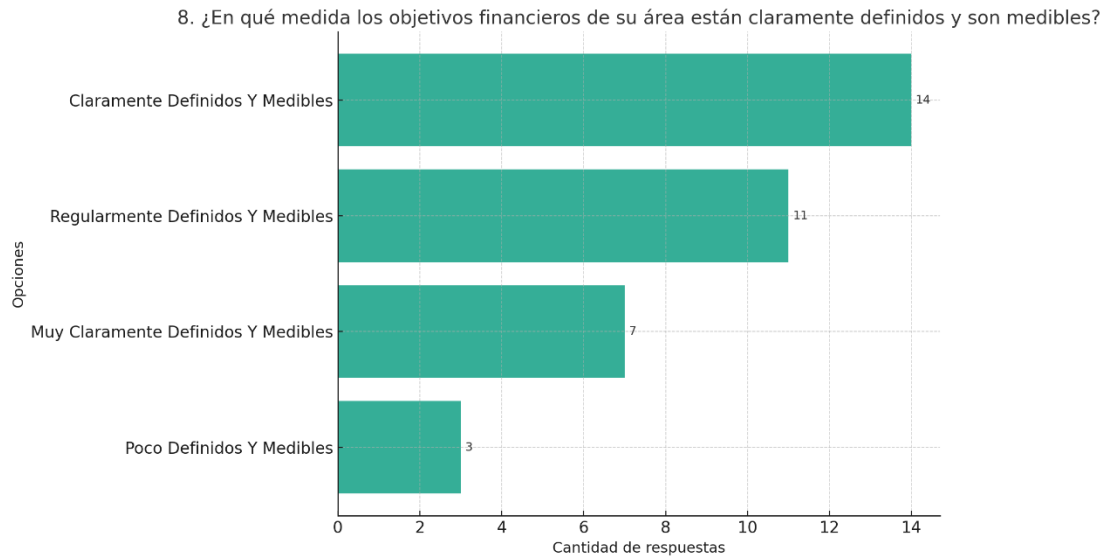
El 54% expresó que los mecanismos actuales son **algo efectivos**, mientras que un grupo importante también los considera “muy efectivos”. Este resultado sugiere que, aunque existen sistemas de control, aún hay margen para fortalecerlos y lograr una percepción más generalizada de su eficacia.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

6.2.6. Claridad y Medibilidad de los Objetivos Financieros:

Grafica 13

CLARIDAD Y MEDIBILIDAD



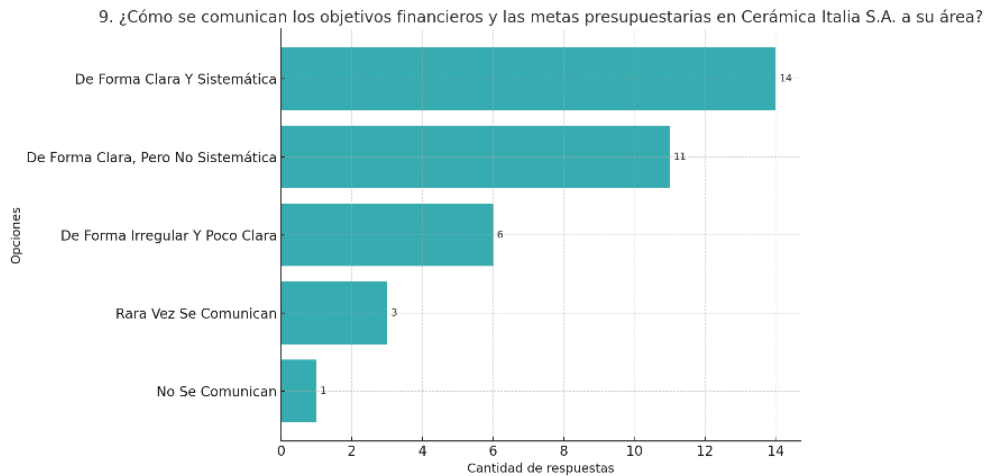
Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

El 40% opinó que los objetivos están **claramente definidos y son medibles**, lo cual es un punto positivo. Sin embargo, un número relevante de personas los percibe como “regularmente definidos” o incluso “poco claros”, lo que podría generar confusiones en la ejecución diaria y en la alineación con los objetivos estratégicos.

6.2.7. Comunicación de los Objetivos Financieros y Metas Presupuestarias:

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Grafica 14

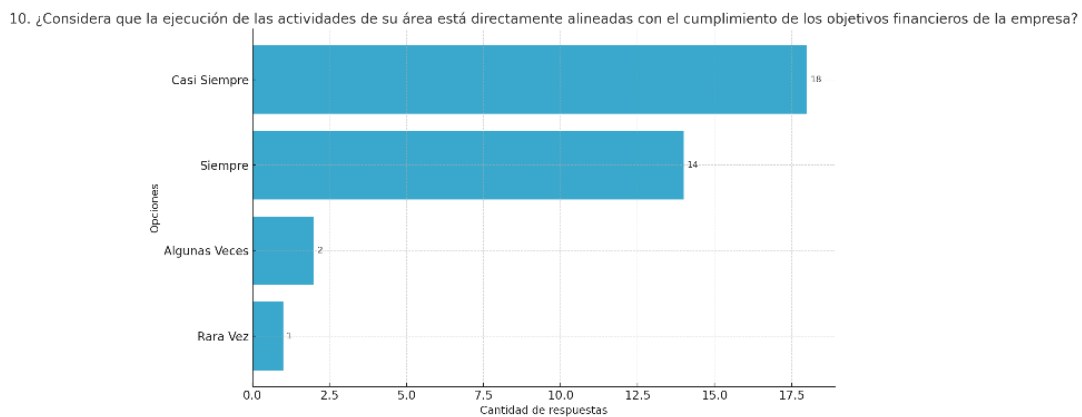


Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

Si bien el 40% indicó que estos objetivos se comunican de forma clara y sistemática, hay una proporción significativa que menciona una comunicación clara pero no sistemática, e incluso respuestas que indican escasa comunicación. Esto apunta a una necesidad de estandarizar y reforzar los canales de comunicación interna en la empresa.

6.2.8. Alineación de las Actividades con los Objetivos Financieros:

Grafica 15



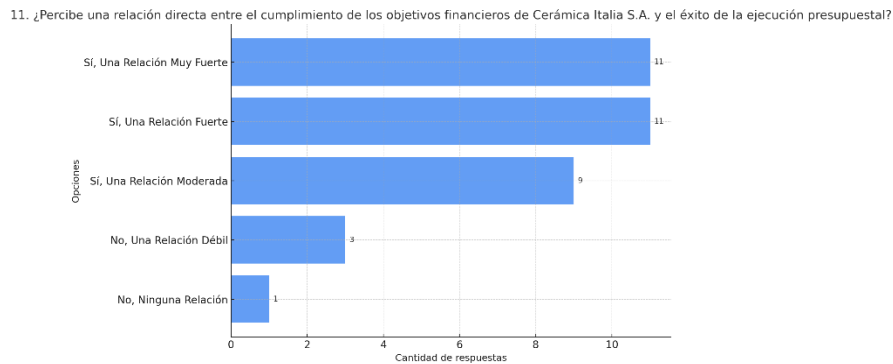
Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Nota. *Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025*

El 51% de los encuestados señaló que las actividades de su área están **casi siempre alineadas** con los objetivos financieros. Esto sugiere una buena orientación estratégica, aunque también revela oportunidades para integrar más explícitamente los objetivos financieros en la planificación operativa de cada área.

6.2.9. Relación Directa entre el Cumplimiento de Objetivos Financieros y el Éxito de la Ejecución Presupuestal:

Grafica 16



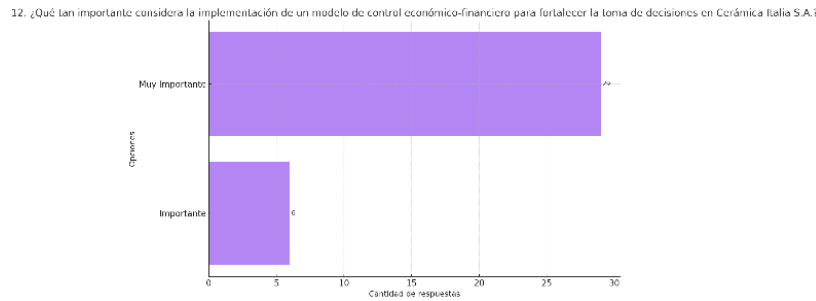
Nota. *Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025*

La opción más seleccionada fue “Sí, una relación fuerte” (31%), aunque la distribución de respuestas fue bastante dispersa entre relación moderada y débil. Esto indica que aunque hay una percepción de conexión entre metas y presupuesto, no está igualmente comprendida o valorada en toda la organización.

6.2.10 Implementación del modelo de control

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Grafica 17

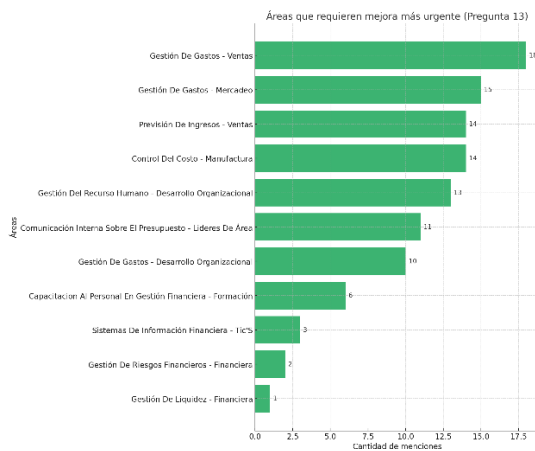


Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

El 83% de los participantes considera que la implementación de un modelo de este tipo es muy importante para fortalecer la toma de decisiones. Esta opinión generalizada respalda iniciativas orientadas a formalizar herramientas de control más integradas y dinámicas en la gestión financiera de la empresa.

6.2.11 Áreas que requieren mejora urgente

Grafica 18



Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

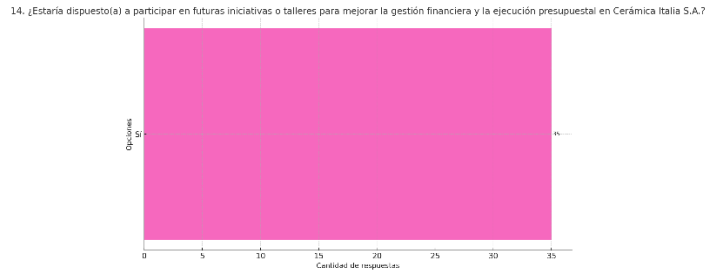
Aunque las respuestas fueron variadas, la más repetida (aunque solo por el 6% del total) incluyó menciones a **gestión del recurso humano, mercadeo y desarrollo organizacional**. La

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

dispersión de respuestas sugiere que las necesidades de mejora no están concentradas en una sola área, sino que se distribuyen en distintos frentes financieros y operativos.

6.2.12

Grafica 19



Nota. Elaborado por el autor, base de resultado encuesta Cerámica Italia. 2025

6.3. Elaborar un plan de mejora en la gestión financiera de Cerámica Italia S.A., incluyendo recomendaciones específicas para optimizar la ejecución presupuestal en futuros periodos.

A partir del análisis de las desviaciones presupuestarias y los resultados de la encuesta, se identifican las siguientes oportunidades de mejora y se propone un plan de mejora con recomendaciones específicas para optimizar la gestión financiera de Cerámica Italia S.A.:

Plan de Mejora en la Gestión Financiera de Cerámica Italia S.A.

6.3.1 Diagnóstico General

Con base en los resultados de una encuesta interna aplicada a diversos cargos dentro de Cerámica Italia S.A., se identificaron los siguientes aspectos clave:

- ✓ La mayoría de las áreas revisa su presupuesto de manera mensual (71%), lo cual es una práctica positiva.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

- ✓ Sin embargo, el 49% de los encuestados indicó que se presentan desviaciones significativas entre lo planificado y lo ejecutado.
- ✓ Se evidenció una falta de comunicación clara y sistemática sobre los objetivos financieros.
- ✓ También se identificó una necesidad de fortalecer la formación en temas presupuestarios y de implementar herramientas de seguimiento más eficaces.

6.3.2 Objetivo General del Plan

Optimizar la ejecución presupuestal en Cerámica Italia S.A. a través de un conjunto de acciones enfocadas en la comunicación, la formación, el uso de herramientas de control, y la planeación colaborativa, alineando los esfuerzos de todas las áreas con los objetivos estratégicos financieros de la empresa.

6.3.3 Líneas Estratégicas y Recomendaciones

Comunicación y alineación organizacional

- ✓ Establecer reuniones mensuales de seguimiento presupuestal por área.
- ✓ Crear dashboards visuales que resuman la ejecución presupuestal.
- ✓ Alinear trimestralmente los objetivos de cada equipo con los de la organización.

Formación y cultura presupuestal

- ✓ Diseñar e implementar un plan de formación continua en gestión presupuestal.
- ✓ Realizar talleres interáreas sobre toma de decisiones financieras.
- ✓ Fortalecer la conciencia presupuestal en todos los niveles organizativos.

Herramientas de control y seguimiento

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

- ✓ Implementar un software de control presupuestal con alertas tempranas.
- ✓ Estandarizar plantillas para el seguimiento y ejecución presupuestaria.
- ✓ Definir KPIs como % de ejecución, % de desviación, tiempo de respuesta a alertas.

Planeación presupuestal colaborativa

- ✓ Establecer mesas de trabajo presupuestal con participación de todas las áreas.
- ✓ Promover la planificación participativa desde la base operativa.
- ✓ Utilizar revisiones presupuestales ágiles cada trimestre.

6.3.4 Cronograma de Implementación

Trimestre	Acción clave	Responsables	Indicador de éxito
Q1	Diagnóstico de necesidades y diseño de talleres	Gerencia Administrativa y Financiera	Plan validado y aprobado
Q2	Inicio de formación y desarrollo de dashboards	Formación + Finanzas	90% de participación registrada
Q3	Activación de herramientas de control y KPIs mensuales	Control Interno + Tecnologías	100% de áreas con indicadores definidos
Q4	Evaluación de impacto y ajustes	Gerencia Administrativa y Financiera	Informe de resultados entregado

6.3.5 Indicadores de éxito del plan

- ✓ Reducción de las desviaciones presupuestales (por debajo del 10% en promedio).
- ✓ Aumento del 50% en la comprensión del presupuesto (medida en encuestas posteriores).
- ✓ Participación del 100% de las áreas en los procesos de planeación y control.

Conclusiones

Cerámica Italia S.A. ha enfrentado desafíos significativos en su ejecución presupuestal durante 2023 y 2024, con un desempeño real consistentemente por debajo de lo presupuestado, particularmente en ingresos y rentabilidad. Aunque 2024 mostró una mejora relativa en la contención de las caídas, la situación del margen operacional negativo resalta la urgencia de implementar mejoras.

Las desviaciones se atribuyen principalmente a la reducción del volumen de ventas, el aumento de los descuentos y las variaciones inesperadas en la demanda del mercado, lo que sugiere un entorno competitivo y presión sobre los precios. La gestión de costos ha sido variada, con reducciones drásticas en algunos rubros en 2023, pero aumentos en otros en 2024. La comunicación y la sincronización entre la planificación y la ejecución son áreas críticas que requieren atención, tal como lo manifiestan los colaboradores.

Los resultados de la encuesta en cuanto a la validación sugieren una percepción general de que existe una relación entre el establecimiento de objetivos y la ejecución presupuestal, con la mayoría de los colaboradores reconociendo la importancia de los objetivos financieros y la alineación de sus actividades. No obstante, las causas de las desviaciones se relacionan principalmente con factores externos y la demanda del mercado, lo que indica la necesidad de una mayor adaptabilidad y comunicación en el proceso presupuestario. La percepción de una comunicación "clara, pero no sistemática" o "irregular y poco clara" en algunos casos, así como la identificación de la falta de sincronización, refuerzan la necesidad de mejorar la claridad y la difusión de las palancas de presupuesto, como lo menciona uno de los participantes de la encuesta.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

La implementación del plan de mejora propuesto, enfocado en una previsión más precisa, una gestión de gastos más estricta, una comunicación interna mejorada, el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento en tiempo real y la capacitación del personal, permitirá a Cerámica Italia S.A. fortalecer su gestión financiera, optimizar la ejecución presupuestal y mejorar su rentabilidad y liquidez en futuros periodos

Recomendaciones

Con base en los resultados y las conclusiones del proyecto, se proponen las siguientes recomendaciones para Cerámica Italia S.A.:

Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real: Utilizar herramientas con alertas proactivas que permitan a los líderes y colaboradores identificar desviaciones y tomar medidas correctivas de forma oportuna, y no al final del periodo cuando las opciones de acción son limitadas.

Fortalecer la comunicación interna: Fomentar una cultura de mayor socialización de los objetivos financieros, asegurando que todos los líderes y colaboradores clave tengan una comprensión nítida y unificada de las metas de la compañía.

Mejorar el proceso de planificación y proyección: Realizar ajustes más rápidos a los cambios del mercado y al comportamiento financiero, y fortalecer la planificación colaborativa entre áreas, alineando los presupuestos con las necesidades reales de la empresa.

Capacitar al personal: Ofrecer talleres para capacitar al personal en la administración de presupuestos por áreas y en la gestión financiera, con el fin de fortalecer sus competencias en la proyección, ejecución y seguimiento de los rubros asignados.

Ajustar los gastos del área comercial y mercadeo: La alta demanda de gasto en estas áreas fue identificada como un punto de mejora urgente, por lo que se recomienda una mayor regulación y control para evitar que los presupuestos se salgan de control.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Fomentar una cultura de conciencia del impacto total: Promover que cada decisión, desde la operación diaria hasta las grandes inversiones, se evalúe bajo el lente de su impacto en el costo y, por ende, en el resultado final de la compañía.

Bibliografía

Anguita. (2003). *La encuesta como técnica de investigación*. Aten Primaria.

Benlliure. (2024). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*.
univerdidad de valencia.

Castro et al, .. (2014). *planeacion financiera*. mexico: grupo editorial patria.

cauas, D. (s.f.). *definicion de las variables, enfoque y tipo de investigacion* .

cauas, D. (s.f.). *definicion de las variables, enfoque y tipo de investigacion* .

Cerámica italia s.a. (2024). *Elaboración de Presupuesto (P-050301, Versión 5)*. San José de
Cúcuta.

Cerámica Italia S.A. (2024). *Elaboración de Presupuesto (P-050301, Versión 5)*. San José de
Cúcuta.

Congreso de Colombia. (2009).

Cordoba. (2012). *Gestion financiera*. Bogota: Ecoediciones.

Cubillos. (2021). Establecimiento del presupuesto general como base para la estructuración
financiera de la empresa Materiales San Roque.

Decreto 2420. (2015).

Flores y Tipan. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en
microempresas de Ambato-Tungurahua.

Garces y Duque. (2005). Metodologia de investigacion y la lectura critica de estudios. *Revista
Colombiana de Psiquiatría*.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

García. (2024). *Operatividad de una unidad ejecutora y su relación con la ejecución presupuestal del gobierno regional de ancash, 2023.*

Glenn A. Welsch, C. (2005). *PRESUPUESTOS PLANIFICACION Y CONTROL.*

Gomez. (2024). programación de gastos y su relación con la ejecución presupuestal de la unidad ejecutora red de salud san francisco, periodo 2022.

Guerrero. (2021). Análisis de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, período 2018 – 2019.

Hernández. (2014).

hernandez, & baptista. (2010). Metodología de la investigación.

<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0105003/cap03.pdf>.

Hernandez, Sampiere, & Mendoza. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Universidad Digital de ciencias sociales.*

Italia, C. (s.f.). *Andi comite sector ceramico.*

ITALIA, C. (s.f.). *CERAMICA ITALIA S.A.*

jose, morales arturo y morales. (2014). *planeacion financiera.* mexico: grupo editorial patria.

Kléber. (21 de Noviembre de 2022). Contexto socioeconómico del sector cerámico de la República del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales.*

L, M. &. (2019). Mejora de procesos para incrementar el nivel de ejecución de presupuesto en el área financiera del hospital de Huaycán, 2019. *La mayor colección digital de la Producción científica-tecnológica del país.*

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Ley 1314 . (2009).

Ley 43 de 1990. (s.f.).

Lopez y Fachelli. (2015).

martinez y mercado . (2019). Mejora de procesos para incrementar el nivel de ejecución de presupuesto en el área financiera del hospital de Huaycán, 2019. *La mayor colección digital de la Producción científica-tecnológica del país.*

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *GOV.CO*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/gestion-presupuestal/>.

Mohzana. (2024). Data Analysis and Predictions in Education Financial Management for Effective Budget Planning,".

Molinares, R. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista Cultural Unilibre*, 2, 73-84.

morales arturo y morales jose . (2014). *planeacion financiera* . mexico : grupo editorial patria .

Morey, G. (2024). Operatividad de una unidad ejecutora y su relación con la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Áncash, 2023. *Repositorio Usil*.

opiniòn, L. (13 de 10 de 2022). Cerámica Italia, un caso de éxito de Fábricas de Productividad. *Las mejores Empresas de Norte de Santander*.

peinado garcia y hernandez elisa . (2019). *Proceso de mejora en la ejecución de proyectos en Centro Corona Dorado Bogotá*. Bogota: Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

peinado garcia y hernandez elisa. (25 de 07 de 2019). Proceso de mejora en la ejecución de proyectos en Centro Corona Dorado Bogotá. *Universidad Piloto de Colombia*.

Pico. (2023). Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

Prada. (2024). Propuesta para el mejoramiento de la gestión financiera en el área de ventas en una empresa del sector automotriz en la ciudad de Bogotá.

Quispe y edwin bernardo . (2016). La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015. *La mayor colección digital de la Producción científica-tecnológica del país*.

Rodriguez,kenneth y cardenas. (06 de 01 de 2025). Mejoras en la ejecución presupuestal del Plan Anual de Contrataciones de CORPAC S.A. *Repositorio Academico*.

Rolando, J. (2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en. *ciencia latina Revista multidisciplinar* .

S.A, C. I. (s.f.). *CERAMICA ITALIA* . Obtenido de https://www.ceramicaitalia.com/quienes-somos?srsltid=AfmBOopYBYVwc06kvvfnOK4r0khdcUp8bFm9NsQ_mluh1rqGsm_ymLSA.

SA, C. I. (s.f.). Construcción. *ceramica italia quienes somos* .

salvatierra 2024. (s.f.). Gestión Financiera y Ejecución Presupuestaria en el Cuerpo de Bomberos de Jipijapa.

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

salvatierra y baque sanchez . (2024). **GESTIÓN FINANCIERA Y LA EJECUCIÓN**

PRESUPUESTARIA DEL CUERPO DE BOMBEROS DE JIPIJAPA. *Ciencia y*

Desarrollo. Universidad Alas Peruanas.

talia, C. (s.f.). Obtenido de <https://www.ceramicaitalia.com/quienes->

[somos?srsltid=AfmBOopYBYVwc06kvvfnOK4r0khdcUp8bFm9NsQ_mluh1rqGsm_y](https://www.ceramicaitalia.com/quienes-somos?srsltid=AfmBOopYBYVwc06kvvfnOK4r0khdcUp8bFm9NsQ_mluh1rqGsm_y)

mLSA.

Vilchez. (2021).

Anexos

Anexo A. Reporte de la Ejecución Presupuestal de Cerámica Italia S.A.

Link: [ANEXO % EJECUCION PPTO 2023 Y 2024.pdf](#)

Anexo B. Encuesta para Cerámica Italia S.A.

Título de la Encuesta: Análisis de la Ejecución Presupuestal de Cerámica Italia S.A.

Introducción:

Estimado(a) colaborador(a),

Agradecemos su valiosa participación en esta encuesta, la cual forma parte de un proyecto de grado de la Especialización en Gerencia Financiera de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. El objetivo de este estudio es analizar la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera de la empresa.

Su perspectiva es fundamental para obtener resultados precisos y útiles. Toda la información proporcionada será tratada de manera estrictamente. Su participación es voluntaria; son 15 preguntas.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Sección 1: Datos Generales (Confidenciales)

1. Cargo actual en Cerámica Italia S.A.:

(Por favor, especifique): _____

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

2. Antigüedad en Cerámica Italia S.A.:

- Menos de 1 año
- 1 - 3 años
- 4 - 6 años
- 7 - 10 años
- Más de 10 años

Sección 2: Proceso de Planificación y Ejecución Presupuestal

Marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión o la situación en la empresa.

3. ¿Con qué frecuencia se revisa el presupuesto anual en su área?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Irregularmente

4. ¿Considera que el proceso de elaboración del presupuesto en Cerámica Italia S.A. es claro y bien definido?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. Durante el periodo 2023-2024, ¿con qué frecuencia se presentaron desviaciones significativas entre lo planificado y lo ejecutado en su área?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Cuál considera que es la principal causa de las desviaciones presupuestarias en Cerámica Italia S.A.? (Marque solo una opción)

- Fluctuaciones en los costos de producción
- Variaciones inesperadas en la demanda del mercado
- Falta de previsión en la gestión de recursos
- Factores externos (ej. cambios económicos, regulatorios)
- Deficiencias en el control financiero
- Falta de sincronización entre planificación y ejecución
- Otros (Por favor, especifique): _____

7. ¿Existen mecanismos efectivos de seguimiento y control de la ejecución presupuestal en su área?

- Sí, son muy efectivos
- Sí, son algo efectivos
- Ni efectivos ni inefectivos
- No, son poco efectivos

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

- No, no existen

Sección 3: Establecimiento de Objetivos y su Relación con la Ejecución

Presupuestal

8. ¿En qué medida los objetivos financieros de su área están claramente definidos y son medibles?

- Muy claramente definidos y medibles
- Claramente definidos y medibles
- Regularmente definidos y medibles
- Poco definidos y medibles
- No definidos ni medibles

9. ¿Cómo se comunican los objetivos financieros y las metas presupuestarias en Cerámica Italia S.A. a su área?

- De forma clara y sistemática
- De forma clara, pero no sistemática
- De forma irregular y poco clara
- Rara vez se comunican
- No se comunican

10. ¿Considera que la ejecución de las actividades de su área está directamente alineada con el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

- Nunca

11. ¿Percibe una relación directa entre el cumplimiento de los objetivos financieros de

Cerámica Italia S.A. y el éxito de la ejecución presupuestal?

- Sí, una relación muy fuerte
- Sí, una relación fuerte
- Sí, una relación moderada
- No, una relación débil
- No, ninguna relación

Sección 4: Oportunidades de Mejora en la Gestión Financiera

12. ¿Qué tan importante considera la implementación de un modelo de control

económico-financiero para fortalecer la toma de decisiones en Cerámica Italia S.A.?

- Muy importante
 - Importante
 - Moderadamente importante
 - Poco importante
 - Nada importante
- ❖ ¿Qué áreas de la gestión financiera en Cerámica Italia S.A. considera que requieren una mejora más urgente? (Puede seleccionar más de una)
- ❖ Previsión de Ingresos – Ventas
 - ❖ Gestión de gastos – Ventas
 - ❖ Gestión del Recurso Humano – Desarrollo organizacional
 - ❖ Sistemas de información financiera – TIC's
 - ❖ Capacitación del personal en gestión financiera - Formación

Análisis de la ejecución presupuestal de Cerámica Italia S.A. en el periodo 2023-2024 para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera.

- ❖ Comunicación interna sobre el presupuesto - Presupuestos
- ❖ Control de costos - Manufactura
- ❖ Gestión de la liquidez – Financiera
- ❖ Gestión de gastos – Mercadeo
- ❖ Gestión de gastos – Desarrollo organizacional
- ❖ Gestión de riesgos financieros - Financiera
- ❖ Otro (Por favor, especifique): _____

13. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en futuras iniciativas o talleres para mejorar la gestión financiera y la ejecución presupuestal en Cerámica Italia S.A.?

- Sí
- No

14. En pocas palabras, ¿cuál es su principal sugerencia para optimizar la ejecución presupuestal en Cerámica Italia S.A. en futuros periodos?

Link Respuestas

[ENCUESTA COSTOS Y PRESUPUESTOS \(respuestas\).xlsx](#)