

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

TEMA:

CONTABILIDAD DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA

SUBTEMA:

PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN PARA LA EMPRESA DE CALZADO DOJU S.A PERIODO  
2015

AUTORES:

BR: GÓMEZ ROA DOMINGO JOSÉ

BR: CALERO JOAQUIN JUAN CARLOS

TUTORA:

LIC: WENDY CRUZ PALACIOS

MAYO, 2015

MANAGUA, NICARAGUA

**TEMA:**

Contabilidad de gestión presupuestaria.

**SUBTEMA:**

Elaboración del proceso de presupuestación.

**TEMA DELIMITADO:**

Elaboración del proceso de presupuestario de empresa de calzado DOJU S, A para el periodo 2015.

## **i. DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de seminario de graduación a nuestras familias y amigos que nos apoyaron a lo largo del transcurso de nuestra carrera, y a todos los maestros que sentaron los cimientos de nuestra preparación académica al transmitirnos sus conocimientos que permitió la culminación de nuestra carrera, y muy especialmente a nuestra querida maestra **Lic. Wendy cruz palacios.**

## **ii. AGRADECIMIENTO**

A Dios nuestro padre celestial por darnos entendimiento, sabiduría, fortaleza y permitirnos culminar este arduo trabajo investigativo.

A nuestros padres por ser el eje central de motivación para seguir adelante y por su apoyo incondicional.

A todos los docentes del recinto universitario Carlos Fonseca Amador, por habernos formado intelectual y académicamente en el transcurso del ciclo de estudio.

### **iii. VALORACIÓN DEL DOCENTE**

#### **iv. RESUMEN**

El presente trabajo de investigación denominado proceso de presupuestación para la empresa DOJU S.A permite conocer sobre dicho proceso relacionado con lo operativo para pequeñas empresas autogestionada donde la mayoría de las decisiones están sujetas al gerente propietario, permitiendo controlar el progreso hacia el logro de objetivos, propuesto en las diferentes entidades, además como herramienta para enfrentarse a las variaciones y cambios del factor competencia.

Se obtuvo la información a través de bases teóricas sobre la realización del proceso presupuestario, así como la información suministrada por el propietario de la empresa para elaborar el presupuesto operativo que permite una mayor comprensión de lo anteriormente expuesto siguiendo un proceso, que va desde conocer datos históricos de la entidad, elaboración de los distintos presupuestos paso a paso, e interpretación de los resultados que ayuden a la toma de decisiones apropiadas en circunstancias adecuadas para generar ingresos a través de sus ventas, manteniendo un mismo costo y aprovechando al máximo los recursos.

Al final se logró de manera satisfactoria el cumplimiento de los objetivos de analizar la información y presentar el presupuesto operativo de la empresa DOJU S.A, para el periodo 2015.

## I. INTRODUCCIÓN.

Todos los negocios necesitan un presupuesto que actúe como punto de referencia contra el cual se puedan medir sus operaciones reales. Piensa en un presupuesto como un mapa de ruta que ayuda a guiar a la gerencia en la toma de decisiones financieras.

Esta investigación trata de la Elaboración del proceso de presupuestación para la empresa de CALZADO DOJU S.A, el cual permitirá conocer el desempeño de la empresa al incrementar sus ventas. El presupuesto operativo consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse. Estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. Es una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros a futuro para un periodo de (1) año, los cuales se materializan en el presupuesto anual.

Este proceso permite a la gerencia la toma de decisiones de inversión según los parámetros reflejados en el presupuesto elaborado además, mejorar aquellas debilidades en pequeñas empresas y emprendedores del sector del calzado. Sin olvidar que el verdadero éxito de cualquier sistema presupuestario depende de la aceptación por parte de todos los miembros de la empresa a los que afecta.

Esta investigación se divide en siete acápite y luego de la introducción, justificación y objetivo el acápite cuatro del presente trabajo muestra la base teórica referida al presupuesto operativo y las decisiones de elaboración de un presupuesto, permitiendo comprender los distintos procesos que son

utilizados para elaborar un presupuesto idóneo para la empresa de calzado DOJU S.A, logrando tomar las decisiones más convenientes para la empresa.

Además se muestra un caso práctico el cual permite visualizar todo el proceso de presupuestación, que facilita una revisión completa de las operaciones. Sin embargo, no tiene mucho sentido el que solo sirva para saber que existe una diferencia entre el rendimiento real y el presupuestado. El verdadero valor de un programa se utiliza adecuadamente, los presupuestos preparan el terreno para aumentar la moral de los empleados y lograr una mejor relación entre estos y la dirección.

Una vez analizada la información suministrada se procederá a la elaboración del presupuesto operativo de empresa CALZADO DOJU S.A. el cual incluirá en un acápite cinco las conclusiones del trabajo realizado en base a la información adquirida, finalizando con los acápites seis y siete los cuales corresponden a bibliografía y anexos que facilitaran una mayor comprensión de la presente información.

## II. JUSTIFICACIÓN.

El presupuesto supone una cuantificación de los ingresos y gastos futuros previstos con el fin de establecer objetivos con relación a los ingresos, gastos, activos, deudas.

La elaboración del presupuesto permitirá a la empresa de calzado DOJU S.A tener una gama de opciones en cuanto al cumplimiento de metas a futuro y como alcanzar dichas metas propuestas al descubrir y eliminar las debilidades dentro de la organización, tomando en cuenta los indicadores obtenidos en la elaboración de dicho presupuesto, permitiendo la toma de mejores decisiones que presenten mayor beneficio y competitividad a la entidad.

La información aquí obtenida le beneficiará a otras empresas en cuanto a su evolución al proporcionar a los diferentes directivos, herramientas que les permitan cuantificar sus expectativas de los ingresos futuros, flujos de efectivo y posición financiera, además les servirá a estudiantes de la facultad de ciencias económicas y terceros, como punto de referencia a fin de poder realizar un estudio a fondo y conciso del proceso de presupuestación para la toma de decisiones.

### III. OBJETIVOS.

#### 3.1 Objetivo general:

Presentar el proceso de presupuestación, para la empresa DOJU S, A para el periodo 2015.

#### 3.2 Objetivos específicos:

- ❖ Analizar la información suministrada por empresa DOJU S.A, de periodos anteriores.
- ❖ Aplicar las generalidades de la contabilidad presupuestaria para facilitar la preparación del presupuesto operativo de la empresa de calzado DOJU, S.A 2015.
- ❖ Conocer las principales normas, políticas y procedimientos Administrativos utilizado en el proceso de presupuestación, empleados por la entidad.
- ❖ Elaborar el presupuesto operativo de empresa DOJU S, A para periodo 2015.

## IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.

### 4.1 Definición de Presupuesto.

De acuerdo a Lindegaard & Gálvez (2001) dice:

“El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos, estos deben cubrir diferentes periodos” (pág. 573).

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse. Estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. Es una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros a futuro para un periodo de (1) año, los cuales se materializan en el presupuesto anual.

Además se utiliza como un vehículo para movilizar la compañía en dirección deseada. Una vez elaborado un presupuesto, este sirve como herramienta útil en el control de los costos.

#### **4.1.1 Beneficios del presupuesto maestro.**

- ✓ Define objetivos básicos de la empresa.
- ✓ Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- ✓ Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- ✓ Facilita el control de las actividades.
- ✓ Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- ✓ Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

#### **4.1.2 Limitaciones del presupuesto maestro.**

El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa. Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarla durante su ejecución:

- ❖ Está basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta. La correlación y regresión estadística, que se analizaron en el acápite segundo, ayudan a eliminar, en parte, esta limitación.
- ❖ Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adaptarse a cualquier inconveniente que surja, ya que de otra manera perdería su sentido.

- ❖ Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos se convenzan de que ellos son los primeros beneficiados por el uso del presupuesto
- ❖ Toma tiempo y cuesta prepararlo.
- ❖ No se deben esperar resultados demasiado pronto.
- ❖ Una de las principales limitaciones que enfrenta la elaboración del presupuesto, es la falta de información contable en forma adecuada y oportuna.

## **4.2 Áreas de aplicación del presupuesto maestro.**

### **4.2.1 Presupuesto de Ventas.**

El presupuesto de ventas es fundamental en el proceso presupuestario, Lindegaard & Gálvez (2001) afirma:

Constituye el núcleo fundamental del proceso presupuestario, ya que de él dependen todos los demás presupuestos, Antes de que se pueda preparar ninguno de los presupuestos anteriormente listados, se debe realizar una predicción del volumen de ventas para el período presupuestado. El director de marketing es el principal responsable de la preparación de la predicción del volumen de ventas, pero se debe tener en cuenta a otros individuos y factores. A su vez, la predicción del volumen de ventas determina normalmente el nivel de actividad para el cual se establecen los presupuestos. Sin embargo, si una empresa puede vender más de lo que puede producir, se debe considerar en primer lugar esta limitación. (p.581)

Un ejemplo, suponga que la empresa puede vender 1.000 unidades debido a un incremento de la demanda; sin embargo, si en las instalaciones de fabricación se pueden producir únicamente 750, el nivel de actividad considerado en todos los presupuestos será de 750 unidades, a no ser que se adquieran instalaciones adicionales de producción.

Para la elaboración de este presupuesto el cual es base importante para la elaboración del presente trabajo se debe, considerar también factores internos, como el modelo histórico de ventas, los beneficios deseados, las características del producto (si se trata de un producto nuevo o de temporada) y las estimaciones de mano de obra disponible. Entre otras cosas, se deberían analizar las ventas correspondientes al período anterior para detectar posibles fluctuaciones causadas por variaciones de temporada, ciclos económicos o huelgas laborales. Sin embargo, la demanda del período anterior puede que no quede completamente reflejada en las ventas históricas, ya que la mayoría de las empresas no disponen de archivos de los pedidos no realizados. Un valor que se acerca más a la demanda de períodos anteriores es la suma de los pedidos no realizados y de las ventas obtenidas.

Dado que esta información no está disponible normalmente, las estimaciones de la demanda futura se basan sólo en las ventas históricas, que sólo reflejan la demanda satisfecha en el pasado.

El volumen de ventas futuro está influido también por un gran número de factores externos. Como se puede comprender, la dirección tiene muy poco control sobre ellos; sin embargo, si se puede establecer una relación causal, se podrá realizar una estimación más exacta.

#### **4.2.1.1 Métodos de estimación del volumen de ventas futuro.**

Lindegaard Eugenia. (2001) indica:

“Existen varios métodos para la estimación de las ventas futuras. La utilización de estos métodos varía mucho, dependiendo de los productos que se venden y del canal de distribución empleado. Independientemente de los métodos que se utilicen en realidad, existen dos fundamentales” (p. 582).

Con uno de ellos, los individuos pertenecientes a la empresa que están familiarizados con las operaciones son los que realizan la predicción de ventas.

Con el otro método se emplean técnicas de investigación de mercado, como el análisis de la regresión y el de la correlación. Como es obvio, el personal de ventas de la empresa puede aportar información útil a este proceso. Cada gerente de ventas puede proporcionar a su supervisor una estimación de las ventas que podría alcanzar en su zona comercial durante el siguiente período. No solamente se obtiene una información de una fuente original sino que además esto puede estimular el interés del agente de ventas en el proceso de presupuestación.

El jefe de ventas del área debería revisar cada una de estas estimaciones individuales, ya que es posible que estén polarizadas en uno u otro sentido. O bien el agente de ventas se siente muy optimista y presenta una estimación exagerada de las ventas futuras, o podría ocurrir lo contrario, si las ventas son inferiores no tendría que responsabilizarse de una varianza elevada. Sin embargo, antes de ajustar ninguno de los presupuestos de los agentes de ventas, el jefe de ventas del área debería tener la cortesía de discutir con ellos si es necesario realizar alguna revisión. A este método se le denomina

frecuentemente, método *desde el nivel inferior hasta el superior* ya que estos presupuestos se combinan siguiendo los niveles más elevados de la estructura.

También se debería utilizar el criterio de los principales ejecutivos de la empresa que tengan mucha experiencia. Sus estimaciones subjetivas de las ventas futuras reflejan muchos factores que resultan difíciles de cuantificar, como la situación económica e industrial general o la competencia y calidad del personal de ventas. El valor de las estimaciones *basadas en la intuición de la dirección* y en la evaluación de la situación del mercado varía según las empresas. Frecuentemente la aportación de un ejecutivo se utiliza para refinar las estimaciones de ventas determinadas a partir de otras fuentes, como en el método «*desde el nivel inferior hasta el superior*». Otras veces, las empresas comienzan su proceso de predicción de ventas con estimaciones proporcionadas por los principales ejecutivos. En las empresas pequeñas pequeños negocios están a menudo basadas exclusivamente en el juicio personal de los ejecutivos.

La desventaja de utilizar a los agentes de ventas para preparar la predicción consiste en que, aunque están familiarizados con la situación actual de su zona comercial, no están bien informados acerca de otras cuestiones económicas que cubren aspectos más amplios. Además, muchos agentes tienen una cierta aversión a analizar valores de ventas y pueden lamentarse del tiempo destinado a la realización de tales predicciones; el resultado puede ser una predicción de ventas preparada de forma muy rápida y que no refleje todos los factores importantes. Por ejemplo, normalmente pueden estimar muy exactamente el potencial de clientes, pero no es muy probable que entiendan el efecto de los ciclos económicos sobre el volumen de ventas de un producto. Por este motivo la mayoría de las empresas utiliza también métodos de investigación de mercado en la realización de predicciones del volumen de

ventas. El personal de investigación de mercados de la empresa debería proporcionar a los jefes de ventas de área información que pueda emplearse en las estimaciones territoriales.

#### **4.2.1.2 Análisis de la regresión y de la correlación.**

El otro método básico utilizado en la predicción de ventas emplea el departamento de investigación de mercados, que determina y analiza los datos de ventas previstas de forma centralizada. Los investigadores de mercado determinan el volumen de ventas proyectado mediante el uso del análisis de correlación, proyección del ciclo y análisis de la regresión. El departamento de investigación de mercados puede realizar también una investigación sobre la motivación, para medir las fuerzas que influyen en la decisión del consumidor. Se estudia la motivación subconsciente del comprador empleando la asociación de palabras, entrevistas a fondo y otras técnicas de las ciencias del comportamiento. Sin embargo, tales técnicas pueden tener una mayor utilidad en las predicciones de ciertas industrias que en la del volumen de ventas de una empresa única.

Los investigadores de mercado podrían estudiar las ventas reales durante los últimos años, así como el período correspondiente del año anterior, de forma que se pueda determinar qué pauta sigue el mercado. Sin embargo, la utilización exclusiva de datos históricos de venta en la predicción del volumen de ventas presenta deficiencias, ya que puede haberse modificado la política de la empresa, lo que a su vez influye en el volumen de ventas futuro.

Aunque la forma más simple de utilización de los datos de pedidos anteriores en la predicción de ventas es la de promediar todos los datos disponibles para un número específico de períodos

anteriores, la debilidad de este método está en que a los datos más recientes no se les da una importancia mayor que a los de períodos más alejados en el tiempo.

Sin embargo, se puede superar este problema si se emplean valores y medias móviles, ya que para calcularlos se utilizan únicamente datos recientes.

La tendencia a largo plazo se puede predecir representando las ventas de períodos anteriores, pero tomando como base la media móvil. El análisis de la correlación es un intento de establecer la relación entre los valores de dos atributos: la relación entre un indicador económico (variable independiente) y las ventas (variable dependiente). Por ejemplo, en la predicción de ventas de biberones, la variable independiente es la tasa de natalidad prevista.

La utilización de estas técnicas de predicción estadísticas es muy eficaz para los productos que disfrutan de una situación estable en el mercado.

El presupuesto de ventas se prepara para un mes y se clasifica según el tipo de producto. Un presupuesto de ventas podría indicar también si la venta se realiza a mayoristas, detallistas, agencias de la administración, compradores del extranjero, y así sucesivamente. Con este desglose de clientes la dirección podría determinar mejor el porcentaje de ventas correspondiente a cada grupo.

El presupuesto de ventas debería desglosarse también para cada zona comercial. Sin embargo, en lugar de mostrar todos los presupuestos individuales según las diferentes zonas comerciales de las

empresas se utilizan únicamente los datos combinados en los que se muestra un presupuesto de ventas anuales simplificado, que combina los datos mensuales.

#### **4.2.2 Presupuesto de producción.**

Una vez que se ha finalizado el presupuesto de ventas, se prepara un presupuesto de producción, en el que se indica el número de unidades físicas que se ha de fabricar. El presupuesto de producción es el mismo que el de ventas, pero ajustado para los cambios que se registran en el inventario, de la siguiente forma:

##### **Fórmula 1. Unidades a producir.**

$$\text{Unidades que se han de producir} = \text{ventas presupuestadas} + \text{inventario final de bienes acabados deseado} - \text{inventario inicial de bienes acabados.}$$

Fuente: (Lindegaard Eugenia, Gálvez Gerardo, 2001, pág. 585)

Aunque las ventas pueden tener un carácter estacional, muchas empresas tienden a estabilizar su nivel de producción utilizando el inventario. Esto es, el inventario sirve de amortiguador o tope que absorbe la producción extraordinaria cuando la demanda es escasa y sirve para suministrar unidades en períodos fuertes de demanda. Se puede ilustrar un presupuesto de producción únicamente para el inventario de bienes acabados. Si el inventario de trabajos en curso representa una porción importante del inventario total o si se extiende el ciclo de producción, no se puede olvidar el inventario de bienes parcialmente acabados. Se supone que se obtiene el inventario inicial de bienes acabados de los archivos de la empresa, mientras que la dirección especifica el inventario final deseado de los mismos.

Lindegaard Eugenia. (2001) dice:

Una empresa que fabrica un producto estándar puede adaptar fácilmente los presupuestos de producción anteriores. Sin embargo, si se fabrica según los pedidos efectuados por los clientes, no es necesario un grado de detalle tan elevado en los presupuestos. Aunque de todos modos, si se emplean piezas estandarizadas de materiales directos en el proceso de producción, la empresa puede presupuestar de una forma similar. Un factor importante en la estimación de costos por órdenes de trabajo, según el cual la fabricación de un producto se realiza de acuerdo con las especificaciones del cliente, es evitar demoras y la realización de horas extraordinarias distribuyendo y programando el trabajo de forma correcta por toda la fábrica. (p. 586)

Para lograr un flujo de producción lo más fluido posible, la dirección debería coordinar los presupuestos de ventas y de producción. A veces ocurre que el personal no está muy enterado de la capacidad disponible de planta y puede que no tenga en cuenta qué productos se pueden fabricar y cuáles no se pueden fabricar en las instalaciones de la empresa. Podría ser necesario desviar los esfuerzos del personal de ventas para evitar que se dé un exceso de capacidad y para aprovechar totalmente las instalaciones de producción. Dado que el presupuesto de producción determina el volumen de fabricación, sirve de base para los presupuestos de compra de materiales directos, mano de obra y gastos generales de fabricación.

#### **4.2.3 Presupuesto de compras.**

Una vez que se ha determinado el número de unidades que se van a fabricar de cada producto, se puede calcular el material necesario para ese nivel de operaciones y se puede combinar en un presupuesto de compras de materiales directos. Como se estableció en el presupuesto de producción, la dirección debe indicar el nivel deseado del inventario final de materiales directos que desea mantener.

El nivel del inventario inicial se obtiene directamente de los archivos. El presupuesto se prepara en la unidad de medida (kilos, litros, entre otros), empleada para los materiales.

Téngase en cuenta además que, en el cálculo de unidades que se han de adquirir, la fórmula: fuentes = consumos, se aplica de la forma siguiente:

### **Fórmula 2. Cálculo de unidades a adquirir.**

**Inventario inicial + compras= inventario final deseado + unidades necesarias para la producción**

Fuente: Lindegaard Eugenia, Gálvez Gerardo, 2001, pág. 587.

Despejando las compras, se obtiene matemáticamente el presupuesto de compra de materiales directos de su antecedente necesario, el presupuesto de producción.

#### **4.2.4 Presupuesto de Mano de Obra.**

Este presupuesto, Es el diagnostico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

Generalmente se incluye sólo la mano de obra directa, ya que la indirecta forma parte del presupuesto de gastos generales de fabricación. La información que aparece en el presupuesto de mano de obra directa sirve de guía al departamento de personal en las operaciones de contratación, de forma que se disponga de las facultades necesarias en la plantilla.

Esto da tiempo al departamento de personal a determinar si se debe contratar o despedir trabajadores. Una vez determinado el número de horas de mano de obra directa necesarias por período, se traducen en efectivo, aplicando los sueldos correspondientes. Se acostumbra ilustrar un presupuesto de mano de obra anual resumido. Aunque se debería preparar presupuestos más detallados para cada departamento y mes.

#### **4.2.5 Presupuesto de Gastos de Fabricación.**

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, son gastos que deben cargar al costo del producto.

Estos gastos generales de fabricación pueden agruparse de varias formas: según la función; comportamiento de costos; por departamentos, normalmente se utiliza la clasificación por naturaleza de los gastos.

Sin embargo, esta clasificación, en la que intervienen categorías como agua, gas y electricidad, mano de obra indirecta o materiales indirectos; presenta una actividad limitada para fines de presupuestación. En su lugar, se deberían preparar presupuestos de gastos generales de fabricación para cada centro de costos, de forma que se pueda hacer responsable al supervisor del mismo de los gastos originados.

Se debería hacer una distinción entre los gastos controlables y los no controlables, para poder responsabilizar al supervisor únicamente de aquellos gastos que están bajo su control. Cada presupuesto de gastos generales de fabricación departamentales se resume en uno anual para facilitar la presentación de la información.

#### **4.2.6 Presupuesto de Gastos de Ventas.**

Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero.

Una vez que se han determinado los presupuestos de materiales directos, mano de obra directa y gastos generales de fabricación, se resumen todos estos datos en un presupuesto de costos de bienes vendidos, Se indica el costo unitario de cada uno de estos tres datos para poder realizar una valoración

del balance final del inventario de bienes acabados. El balance inicial de los mismos se obtiene a partir de los archivos de contabilidad.

#### **4.2.7 Estados Financieros Proformas.**

##### **4.2.7.1 Que son los Estados Financieros Proformas.**

Los estados financieros proforma son las proyecciones financieras del proyecto de inversión que se elaboran para la vida útil estimada o también llamado horizonte del proyecto. Dichos estados financieros revelan el comportamiento que tendrá la empresa en el futuro en cuanto a las necesidades de fondos, los efectos del comportamiento de costos, gastos e ingresos, el impacto del costo financiero, los resultados en términos de utilidades, la generación de efectivo y la obtención de dividendos.

Es importante señalar que los estados financieros proforma sirven de base para los indicadores financieros que se elaboran al realizar la evaluación financiera del proyecto. Los estados financieros proforma fundamentales son: el estado de resultados, el flujo de efectivo, el estado de origen y aplicaciones y el balance general (o estado de situación financiera).

##### **4.2.7.2 Características.**

Con base en ellos se planean las utilidades. Su elaboración depende de procedimientos técnicos para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social.

Los insumos que requieren son:

- Pronósticos de ventas del año próximo
- Presupuesto de efectivo
- Estados financieros del periodo actual

Su característica principal es presentar el horizonte en el tiempo de la inversión que se pretende efectuar. Va a coadyuvar, con otras técnicas financieras, el saber si es factible realizar el proyecto de inversión.

### **4.2.7.3 Principales Estados Proformas**

#### **4.2.7.3.1 Estado de Resultados por Costeo Directo.**

Se define como un resumen de los ingresos y gastos de una empresa o proyecto durante un periodo específico, que termina en una utilidad o pérdida para el periodo después de impuestos. Se considera un estado financiero dinámico ya que corresponde a la operación durante un cierto periodo que por lo general es anual, por consiguiente, se inicia a partir del año 1 de operaciones.

Los rubros que debe contener un estado de resultados para que sean adecuados a la evaluación financiera son los siguientes:

#### **Ingresos:**

Se consideran las ventas netas, es decir, sin hacer cálculos de devoluciones o descuentos puesto que se está hablando de proyecciones y el cálculo de estas partes específicas puede dar un resultado poco certero. Esta información se obtiene del estudio que se realizó previamente.

#### **Costo de Producción:**

Incluye los costos totales en los que se incurrió para la producción en un periodo.

#### **Utilidad Bruta:**

Es la diferencia obtenida al restar los costos de producción a los ingresos totales.

Gastos de Administración:

Son los gastos en los que se incurre por administrar la empresa.

**Depreciación y Amortización:**

Se manejan de forma separada respecto al monto de costos y gastos.

**Utilidad antes de Impuestos:**

Es el resultado de restar a la utilidad bruta, los gastos anteriores.

**Utilidad Neta:**

Es el resultado de restar a las utilidades anteriores, los impuestos y el PTU.

**4.2.7.3.2 Flujo de efectivo.**

Es un estado financiero dinámico que incluye la información anual del ejercicio de recursos. Se calcula en base a los flujos de dinero, obteniendo como resultado una caja final o disponible, debido a lo cual se le conoce como flujo de caja. El flujo de efectivo sirve además para determinar la capacidad de pago en el caso de existir créditos, así como para determinar el monto de los dividendos que se pueden pagar a los inversionistas.

Su objetivo no es mostrar las utilidades o pérdidas del proyecto, ya que esto se obtiene con el cálculo del Estado de Resultados sino saber el monto de dinero disponible o bien el déficit en caja; en este sentido, la obtención de utilidades no asegura que el flujo de caja registre un superávit. El flujo de efectivo se inicia desde el año 0 y cuenta con los siguientes rubros:

**Entradas:**

Es el dinero que ingresa a la empresa a través de las aportaciones de los socios, créditos, ventas y la caja inicial que corresponde a la caja final del periodo anterior del flujo de efectivo. Como se puede observar en el cuadro 2, la caja final del presente proyecto del año 0 corresponde al monto del capital de trabajo destinado a iniciar las actividades de producción del primero año.

**Salidas:**

Es el dinero que egresa durante el ejercicio destinado al inversión fija y diferida, los costos de producción, gastos de administración, ISR y PTU; este último rubro será desfasado 1 año ya que su pago se realiza al periodo siguiente. No deben considerarse depreciaciones y amortizaciones puesto que no se consideran salidas de efectivo.

**Saldo Inicial:**

Representa el resultado de restar las salidas a las entradas. Dividendos Ya que el proyecto presenta utilidades desde el primer año, y ya que no se contemplan créditos, es posible considerar un esquema de pago de dividendos con el siguiente porcentaje:

Año 1 40%

Año 2 50%

Año 3 70%

**Saldo Final:**

Se obtiene restando al saldo inicial, los dividendos. El Estado de Resultados presenta utilidades desde el primer año, lo cual permite que se registren dividendos en el Flujo de Efectivo desde el primer

año. Hay que considerar que los flujos son grandes debido a que el proyecto no incluye financiamiento, por lo que no hay merma en pago de intereses ni de capital.

#### **4.2.7.3.3 Estado de origen y aplicación de recursos.**

Es un estado financiero dinámico que permite presentar el movimiento de los flujos en términos de la fuente u origen de los recursos ya sean propios o de préstamos necesarios para la ejecución del proyecto, así como la aplicación o destino que se da a dichos recursos. Las fuentes u orígenes del proyecto son:

##### **Generación Interna de Fondos:**

Compuesta por utilidades netas (información en el cuadro 1), depreciación y amortización, que si bien no son propiamente generación de efectivo por sí mismos, componen reservas que pueden ser en un momentos dados recursos disponibles.

##### **Recursos Aportados:**

En este caso son los recursos aportados por los socios o capital social, y el PTU pendiente por pagar, ya que se paga al año siguiente.

##### **Las aplicaciones o destino de los recursos del proyecto son:**

##### **Adquisición de Activos:**

Incluye tanto de activos fijos como diferidos.

##### **Pago de PTU:**

Es el pago del PTU pendiente del año anterior.

**Pago de Dividendos:**

Este es un rubro que por lo general no se incluye en el Estado de Origen y Aplicaciones, sin embargo representa los rendimientos de los inversionistas o socios de la empresa. Este aspecto es soslayado fácilmente por muchos proyectistas, los cuales le dan demasiada importancia a la rentabilidad global y subestiman el rendimiento de los socios y la distribución o reparto de dividendos de acuerdo con las aportaciones de capital. Al no existir crédito, no se considerarán ningún tipo de pasivos como aplicaciones en el presente estado financiero pro forma.

**Superávit o Déficit:**

Es la diferencia obtenida al restar orígenes y aplicaciones.

**Caja Inicial:**

Es la caja calculada en el flujo de efectivo.

**Caja Final:**

Se obtiene sumando el superávit o déficit del Estado de Origen y Aplicaciones con la caja inicial, la cual deberá coincidir con el saldo o caja final del flujo de efectivo. Cabe destacar que existe una estrecha vinculación entre el Estado de Resultados, el Flujo de Efectivo y el Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos. Su congruencia permitirá elaborar certeramente el Estado de Situación Financiera o Balance General.

**4.2.7.3.4 Estado de Situación Financiera o Balance General.**

Es un estado financiero pro forma que muestra los recursos y obligaciones de una empresa en una fecha determinada, por lo que se considera un estado financiero estático. Cuando se habla de

estados financieros pro forma, se considera al balance como complementario, puesto que sirve tan sólo para confirmar que el resto de los estados proyectados han sido elaborados correctamente.

Para el caso que se presenta como ejemplo, se elaborará el Balance a partir del año 0, es decir, del año previo al inicio de operaciones. El balance está conformado por los siguientes rubros:

**Total de Activos:**

Se considera la suma de activos circulantes, activos fijos y diferidos netos.

**Activos Circulantes:**

Es el monto de efectivo que deberá estar disponible en caja, bancos y que proviene del flujo de efectivo.

**Activos Fijos y Diferidos:**

Es el monto de activos menos depreciación y amortización.

**Total de Pasivos y Capital:**

Es la suma de los pasivos totales y el capital total.

**Pasivo Circulante:**

Se refiere en este caso únicamente al PTU pendiente de pagar. Pasivos a Largo Plazo No se consideran créditos.

**Capital:**

Corresponde al capital social aportado por los socios, a las utilidades del ejercicio, las utilidades acumuladas y el pago de dividendos. La diferencia entre activos y pasivo más capital deberá dar como resultado 0, para confirmar el balance entre los rubros. Como ya se mencionó, este estado financiero pro forma comprueba que los datos de los cuadros 1, 2 y 3 han sido manejados correctamente.

Una vez elaborados los estados financieros pro forma, se cuenta con los elementos internos al proyecto para realizar la evaluación financiera del mismo.

#### **4.2.7.3.5 Estado de cambios en la situación financiera.**

Este es un estado financiero básico, que indica cómo se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo. Podemos decir que el antecedente de este estado, lo constituye el estado de origen y aplicación de recursos, el cual a decir verdad, de manera oficial no existe; es decir, no se encuentra reglamentado en ningún boletín específico, tomando como punto de partida el supuesto contable de “sustancia económica sobre forma” según la norma mexicana o “sustancia antes que forma” según la norma

Internacional. Este estado de origen y aplicación de recursos ha evolucionado a través del tiempo hasta el estado de cambios en la situación financiera. El estado de cambios en la situación financiera es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

#### **Objetivos:**

- Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados en la operación.
- Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos y, en tal caso, anticipar las necesidades de obtener financiamiento.

- Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

Estado financiero que presenta en forma condensada la actividad de operación, financiamiento e inversión, mostrando los recursos generados o utilizados, así como los cambios en el efectivo, inversiones temporales y estructura financiera de la empresa en un periodo pasado, presente o futuro.

### **4.3 El calzado en Nicaragua.**

Aunque Nicaragua tiene una larga y reconocida tradición de manufactura de calzado a un nivel artesanal, el año 2010 marcó el inicio de la producción industrial y exportaciones de alto volumen de calzado fino de cuero hacia los Estados Unidos y la Unión Europea. Este salto hacia una producción de escala industrial de calzado de alto valor de debió a la inversión sustancial de la empresa brasileña Aniger Group, que estableció operaciones en Nicaragua bajo el nombre de Tecshoes Latinoamérica en agosto de 2011.

La ciudad de Masaya es la cuna del calzado artesanal nicaragüense y es donde se encuentra la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de este sector en el país. Masaya es el principal centro de la actividad económica de cuero y calzado del país y creo que representa más del 50% del total de establecimientos que existen a nivel nacional', destaca Donald Porras, presidente de la Cámara de Comercio de Masaya.

Esta aseveración de Porras no está lejos de la realidad, pues según datos del Censo Económico y Urbano 2010, el departamento de Masaya es el mayor productor de calzado, con un total de 580 establecimientos de producción, de un total de 1,216 que existen en todo el país.

En el 2013 la producción de calzado en Nicaragua fue de 3.5 millones de pares, es decir que solo en Masaya se producen más de 2 millones de pares de zapatos, que generan más de 5 mil empleos directos y unos 20 mil indirectos.

En los últimos años se ha más que triplicado la producción de calzado en este departamento, pero eso obedece a la importancia que han dado las autoridades al fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas como fuente de empleos y de divisas', señaló Pablo José Enríquez, propietario de Calzado La Pegada.

#### **4.3.1 Modelo familiar.**

El sector de cuero y calzado representa una de las ramas de actividad económica donde el desarrollo cooperativo ha alcanzado niveles de suma importancia, siendo Masaya un importante ejemplo de este modelo de economía familiar y comunitaria.

Alfonso Barbosa, dueño de una empresa proveedora de materia prima para la industria del calzado en Masaya, señala que la mayoría de las empresas de calzado que existen en esa ciudad son familiares, y muchas están asociadas en cooperativas. Los trabajadores de la mayoría de los talleres son de la misma familia; yo vendo hormas, suelas, laca, pegamento y más de la mitad de mis clientes son de una empresa familiar, explica.

Según Barbosa, el 90% de los talleres de cuero y calzado que existen en Masaya no tienen más de 5 trabajadores, y todos son de la misma familia. En el 2013 los ingresos generados por las exportaciones de calzado ascendieron a US\$3.5 millones y para este año se esperan unos US\$4 millones.

### **4.3.2 Mercado tico.**

El calzado nicaragüense goza de prestigio en Centroamérica, especialmente en Costa Rica, donde casi todos los zapateros son de origen nicaragüense.

Costa Rica es el principal mercado para el calzado nicaragüense. En 2006 las exportaciones de calzado fueron de US\$1.5 millones, de los cuales el 61% fue destinado a Costa Rica y el 39% a otros países, y el año pasado el porcentaje fue similar.

## **V. CASO PRÁCTICO.**

### **5.1 Generalidades.**

La Empresa Calzado DOJU, S.A fue constituida bajo las leyes de la república de Nicaragua como Sociedad Anónima el 20 de Julio 2011. Está ubicada de la estación de bomberos 1c al norte, en el municipio de Masaya, Nicaragua. Es una pequeña empresa que se dedica a la elaboración y venta de calzado de mujer tales como: botitas, cajitas, bajitos, Posee un capital de C\$50,000.00 constituido por 2 accionistas aportando el socio1 la suma de C\$25,000.00, el socio 2 C\$25,000.00, inscrita en el registro público de la propiedad con acta de constitución No.270, con N° RUC E0000-142035. Cuenta actualmente de 10 empleados de los cuales el 70% pertenece al área de producción, el resto pertenece a administración.

Inicialmente se dedicaba únicamente a las ventas al por mayor, en la actualidad ha logrado ofertar sus productos al detalle.

**Principales proveedores:**

- Peletería García
- Peletería El Cuero
- Peletería El Artesano

**Principales clientes son:**

Masaya: Tiendas de Calzado

- Calzado Fátima
- Calzado Paola
- Calzado Gonzales Flores

**Circunstancias económicas y tendencias del negocio**

- Las compras de materiales están a cargo del gerente
- Las políticas de ventas están a cargo del gerente.
- Su rotación de cartera es de 30 y 90 días.
- La compañía tiene una participación en el mercado en ventas del 40% con respecto a la competencia.

**Visión:**

Ser una empresa, que transforme la imagen del calzado, enfocada en trabajar constantemente en incrementar ventas, aumentar utilidades y que cada persona que compre en esta empresa siempre se sienta seguro de haber comprado el mejor producto y al mejor precio, obtener estabilidad financiera para el bienestar de los accionistas y empleados.

**Misión:**

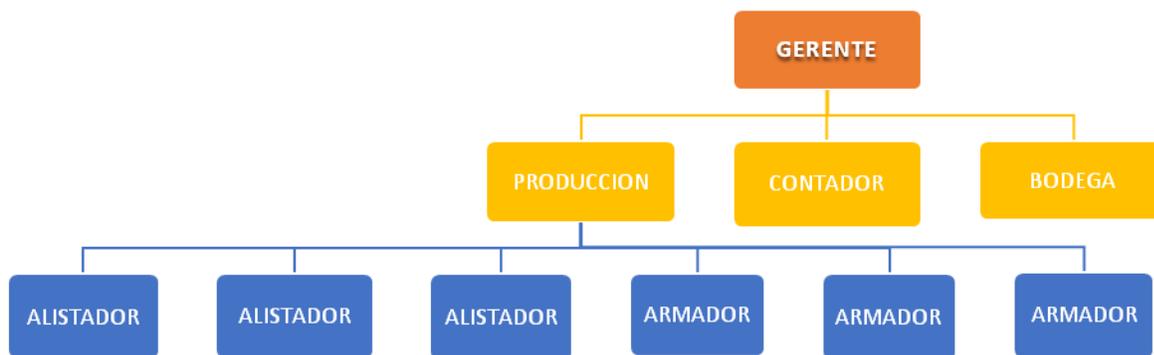
Alcanzar la excelencia en todos los aspectos del negocio: Calidad del producto, servicio al cliente y el desempeño profesional de los empleados, crear nuevas rutas de mercado en todo el país y brindar los mejores precios del mercado.

**Políticas Contables:**

- El método que se utiliza para el control de inventarios es el Promedio.
- La empresa compra materia Prima a un 60% al crédito.
- Ventas: 50% Crédito y 50% de Contado además se fijaron políticas de ventas de la siguiente manera: cuando se trate de ventas al detalle no se hacen descuentos. Cuando se trate de ventas al por mayor se dará un descuento comercial del 5%, además se adicionara un 3% por pronto paga en ventas a crédito.
- El Método de Valuación es el Costo Por Ordenes Especificas.
- El Método de Depreciación para Activos fijos será en Línea Recta
- La estimación para cuentas incobrables es el 1%

## Grafico 1. Organigrama

### Organigrama de la empresa DOJU S.A



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

## 5.2 Proceso presupuestario

### a. Presupuesto de ventas

El primer paso para la elaboración del presupuesto de ventas para la empresa DOJU S.A se toma en cuenta los estilos de zapatos que oferta, además del precio de cada producto.

**Tabla 1. Precio Unitario por Estilo.**

CALZADO ESTILO	PRECIO POR UNIDAD
<b>Botitas</b>	C\$ 131.00
<b>Cajitas</b>	C\$ 136.00
<b>Bajitos</b>	C\$ 139.00

Elaboración propia

Lo esencial del presupuesto de ventas es la predicción del volumen de las ventas ya que estas determina normalmente el nivel de actividad para el cual se establecen los presupuestos, se debe tomar en cuenta ciertas limitaciones no podrá vender lo que no puede producir, es decir tomando en cuenta la capacidad de producción, estas predicciones se deben realizar moderadas, ya que el poder adquisitivo factor importante, así como variaciones y cambios en los hábitos de compra.

En el caso de la empresa DOJU S.A, se estimaron las ventas para el 2015, considerando la pretensión de incrementar las ventas en un 30% en relación a las ventas históricas (véase anexo 4). El cuadro que vera a continuación representa el presupuesto de ventas con estructura que muestra las unidades que pretende vender basadas en los comportamientos de ventas anteriores por el precio, este precio ya contiene margen de ganancias del 50% con el cual que proporcionará el ingreso requerido para el funcionamiento el negocio tomando en cuenta inflación (véase anexo 10).

**Tabla 2. Presupuesto de Ventas.**

<b>CALZADO DOJU S.A</b>				
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>				
<b>PARA EL AÑO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>				
<b>PRODUCTOS</b>	Unidades	Precio de venta Medio	Ventas Totales	
<b>Botitas</b>	1.508	C\$ 131,00	C\$ 197.548,00	
<b>Cajitas</b>	1.577	C\$ 136,00	C\$ 214.472,00	
<b>Bajitos</b>	1.651	C\$ 139,00	C\$ 229.489,00	
<b>TOTAL</b>			C\$ 641.509,00	

Elaboración propia

Como resultado de la elaboración del presupuesto de venta puede observar, que la empresa espera vender un total de 4,736 unidades incluido los tres estilos de zapatos, generando un ingreso por venta anual de C\$ 641.509.00 (Seis cientos cuarenta y un mil quinientos nueve córdobas).

**b. Presupuesto de producción.**

Una vez que se ha finalizado el presupuesto de ventas, se prepara el presupuesto de producción para obtener el número de unidades físicas que se ha de fabricar para satisfacer a la demanda.

**Tabla 3. Unidades Presupuestadas para la Venta.**

<b>UNIDADES PRESUPUESTADAS PARA LA VENTA</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNIDADES</b>
<b>Botitas</b>	1.508
<b>Cajitas</b>	1.577
<b>Bajitos</b>	1.651

Elaboración propia

Este presupuesto depende directamente de las unidades de las ventas presupuestadas y del número de unidades de inventario final de bienes acabados deseados (véase anexo 6) en este caso el inventario final queda a criterio de la persona encargada de realizar el presupuesto o bien en pequeños negocios como DOJU S.A queda a criterio del gerente propietario.

**Tabla 4. Inventario final deseado.**

<b>INVENTARIO FINAL DESEADO</b>	
Botitas	430
Cajitas	440
Bajitos	600
<b>TOTAL</b>	<b>1.470</b>

Elaboración propia

Es necesario obtener las unidades totales a disponer a través de la suma de los datos anteriormente mencionado, para luego restarles el número de unidades de inventario inicial de bienes acabados y obtener el presupuesto de producción (véase anexo 5).

Tabla 5. Presupuesto de Producción.

<b>CALZADO DOJU S.A</b>			
<b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN TOTAL</b>			
<b>PARA EL AÑO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE 2014</b>			
<b>PRODUCTOS</b>			
	<b>Botitas</b>	<b>Cajitas</b>	<b>Bajitos</b>
<b>Ventas proyectadas</b>	1.508	1.577	1.651
<b>Inventario final deseado de bienes acabados</b>	430	440	600
<b>Unidades totales que se han de disponer</b>	1.938	2.017	2.251
<b>Inventario inicial de bienes acabados</b>	374	398	436
<b>Unidades que se han de producir</b>	1.564	1.619	1.815

Elaboración propia

En el cuadro anterior de acuerdo a el análisis realizado, para esta empresa el número de unidades que se pretende producir será de 1,564 para el estilo botitas, 1,619 para el estilo cajitas y 1,815 para el estilo bajitos, obteniéndose como resultado una suma total de 4,998 unidades que se pretenderían fabricar anualmente lo cual es una cantidad aceptable de acuerdo a la necesidad de aumentar la ventas en 30%, para el año 2015 y considerando un margen de 262 unidades en relación a las ventas proyectadas.

### **c. Presupuesto de compra de materiales directos.**

El resultado del presupuesto anterior permitirá elaborar el presupuesto de compras de materiales directos para determinar las necesidades anuales de los mismos, para esto se calcula el material necesario para el nivel de operaciones y se combina con el presupuesto de compras.

El material necesario se obtiene de multiplicar las unidades que se van a fabricar para cada producto por la cantidad utilizada de material directo que se requieren para fabricar una unidad de producto terminado véase (anexo 11).

Para este presupuesto es necesario tener bien claro el inventario final deseado de materiales directos, una vez ya determinadas las unidades necesarias para la producción, DOJU S.A, cuenta con un solo tipo de material directo, el cual es utilizado en la producción de lo diferentes productos que oferta de igual manera para los indicados en este trabajo.

Otro punto importante a mencionar en este presupuesto es el precio de compra de los materiales, para obtener el costo total y de esta forma actuar como un factor, para determinar el margen de ganancia.

En el caso del inventario inicial de materiales directos se obtiene de los archivos de la empresa DOJU S.A, mientras que el inventario final deseado de materiales directos es especificado por la dirección de la misma empresa.

En el siguiente cuadro puede observar el presupuesto de compra elaborado, que refleja que hay que adquirir 644 unidades de materiales directos necesarias para la producción a un costo total de C\$ 6.116,39 anuales. (Seis mil ciento dieciséis córdobas con treinta y nueve centavos)

**Tabla 6. Presupuesto de Compra de Materiales Directos**

<b>CALZADO DOJU S.A</b>	
<b>PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS</b>	
<b>PARA EL AÑO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE 2014</b>	
	<b>MATERIAL</b>
	<b>NUDO</b>
<b>Unidades Necesarias para la producción</b>	500
<b>Inventario final Deseado de Materiales Directos</b>	2,800
<b>No. Total de unidades de Material que se ha de Disponer</b>	3,300
<b>Inventario Inicial De Materiales Directos</b>	2,656
<b>Unidades que se Han De Adquirir</b>	644
<b>Precio de Compra Unitario</b>	C\$9.50
<b>Costo Total de La Compra</b>	C\$6,116.39

Elaboración propia

**d. Presupuesto de mano de obra directa.**

Este presupuesto está íntimamente ligado al número de unidades que se ha de producir especificado en el presupuesto de producción, el número de horas de mano de obra directa por unidad varía de acuerdo a cada estilo de zapato debido al tiempo que tarda la realización del mismo, la hoja de costo estándar muestra dicha diferencia (véase anexo 3), el producto así obtenido entre las unidades producidas y el número de horas de mano de obra directa por unidad, revelará el número total de horas que se necesitaran para producir las unidades presupuestadas.

El costo de mano de mano de obra directa por unidad varia para cada estilo de zapato como se mencionó anteriormente (véase anexo 12) al igual que el número de horas por unidad. El presupuesto de mano de obra directa indica que la empresa DOJU S.A para producir el total de unidades presupuestadas anualmente (obtenidas en el presupuesto de producción), tendría que utilizar un total de 6.900,55 horas al año, los cuales traducidos en efectivo representaría un total anual de C\$131,479.63 (Ciento treinta y un mil cuatrocientos setenta y nueve córdobas con sesenta y tres centavos)

La información aquí obtenida servirá de guía al departamento de personal de la empresa DOJU S.A, para realizar las operaciones de contratación, de forma que se disponga de las facultades necesarias en la plantilla.

**Tabla 7. Presupuesto de Mano de Obra Directa.**

<b>CALZADO DOJU S.A</b>				
<b>PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
<b>PARA EL AÑO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>				
<b>Productos</b>	<b>Unidades producidas</b>	<b>No. hrs de M.O.D</b>	<b>NO. total de horas</b>	<b>presupuesto total por hora</b>
<b>Botitas</b>	1564	1,23	1923,72	C\$32.260,78
<b>Cajitas</b>	1.619	1,37	2218,03	C\$41.477,16
<b>Bajitos</b>	1.815	1,52	2758,80	C\$57.741,68
<b>TOTALES</b>			<b>6.900,55</b>	<b>C\$131.479,63</b>

Elaboración propia

### **e. Presupuesto de gastos generales de fabricación**

El presupuesto de gastos generales de fabricación se agrupa o se clasifica por naturaleza de gasto, aunque presenta una actividad limitada para los fines presupuestarios. Este presupuesto está ligado al número total de horas de mano de obra directa que se obtuvo del presupuesto anual de mano de obra directa.

Los gastos generales variables comprenden el valor monetario de los materiales indirectos y la amortización en lo que respecta a la porción variable, los materiales indirectos son el producto obtenido de las unidades totales que se producirán para cada estilo de zapato (obtenidas en el presupuesto de producción) y el costo total de materiales indirectos por unidad que aparece en la hoja de costo estándar por estilo de zapato (véase anexo 14)

La amortización (porción variable) corresponde a la suma de los gastos de electricidad, agua y teléfono que provienen de los gastos de venta y gastos administrativos, así como la depreciación de mobiliario y del equipo rodante respectivamente, estos datos están reflejados en la tabla de gastos generales de fabricación mensuales. (Véase anexo 15).

Cabe señalar que la parte variable que corresponde a los gastos de venta y administrativos fueron aumentados para el periodo 2015 en un 6 % esto debido al porcentaje de inflación anual en Nicaragua.

Los gastos generales fijos están comprendidos por la amortización en lo que respecta a la parte fija, esta amortización comprende la suma de los gastos de electricidad, agua y teléfono provenientes de los gastos del área productiva, así como la depreciación del edificio y de la maquinaria de trabajo,

este valor monetario se obtuvo de la tabla de gastos de fabricación mensual (véase anexo 15), lo que comprenderá los gastos fijos totales.

Al realizar una comparación entre gastos fijos y variables encontraran que la parte más significativa es la que corresponde a los gastos variables ya que estos representan el 78.5 % de los gastos totales los cuales superan a los gastos fijos que representan el 21.5 %

El presupuesto de gastos generales de fabricación de la empresa DOJU S.A muestra que para una capacidad presupuestada de 6.900,55 horas de mano de obra directa se incurrirá en un monto total de C\$ 227.576,18. (Dos cientos veinte y siete mil quinientos setenta y seis córdobas con diez y ocho centavos)

El costo unitario de los gastos generales de fabricación se obtiene de la relación entre el total de gastos que se obtuvo y el número total de horas de mano de mano de obra directa (C\$ 227.576,18/6.900,55), lo cual arroja un costo unitario de C\$ 32,98.

**Tabla 8. Presupuesto de Gastos Generales de Fabricación.**

<b>CALZADO DOJU S.A</b>	
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION</b>	
<b>PARA EL AÑO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>	
<b>(PARA UNA CAPACIDAD PRESUPUESTADA DE 6.900,55 HORAS DE MOD)</b>	
<b>Materiales indirectos</b>	122.636,30
<b>Mano de obra indirecta</b>	
<b>Amortización(porción variable)</b>	C\$55.939,92
<b>Gastos generales variables totales</b>	C\$178.576,22
<b>Seguros</b>	
<b>Amortización(porción fija)</b>	C\$48.999,96
<b>Supervisión</b>	
<b>Gastos generales fijos totales</b>	C\$48.999,96
<b>Gastos generales de fabricación totales</b>	C\$227.576,18

Elaboración propia

#### **f. Presupuesto de costo de bienes vendidos**

Para determinar el presupuesto de costo de bienes vendidos se utiliza el presupuesto de materiales directos, mano de obra directa y gastos generales de fabricación.

El saldo del inventario de bienes acabados al 01 de enero de 2015 aparece en el balance general inicial (véase anexo 1), a la misma vez el saldo del inventario de bienes acabados al 31 de diciembre de 2015, es el producto obtenido de las unidades de inventario final deseado de bienes acabados y el total de costo unitario (materiales directos, mano de obra directa y gastos generales de fabricación) de cada estilo de zapato (véase anexo 16).

Para la empresa DOJU S.A el costo de los bienes vendidos tendría un valor anual de C\$ 364.779,71. (Tres cientos sesenta y cuatro mil setecientos setenta y nueve córdobas con setenta y un centavos) lo que representa una relación favorable en cuanto a la cantidad que pretende vender anualmente. Mediante este proceso puede realizar una valoración del balance final del inventario de bienes acabados.

**Tabla 9.Presupuesto costo de Bienes Vendidos.**

<b>CALZADO DOJU S.A</b>	
<b>PRESUPUESTO COSTO DE BIENES VENDIDOS</b>	
<b>PARA EL AÑO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>	
<b>materiales directos empleados</b>	4.748,10
<b>mano de obra directa</b>	131.479,63
<b>gastos generales de fabricación</b>	227.576,18
<b>costos de fabricación totales</b>	363.803,91
<b>mas saldo de inventario de bienes acabados a 01 de enero de 2015</b>	109.000,00
	472.803,91
<b>menos saldo del inventario de bienes acabados a 31 de diciembre de 2015</b>	108.024,20
<b>costo de bienes vendidos</b>	364.779,71

Elaboración propia.

### **g. Estado de resultado proforma**

Al obtener los resultado de los presupuestos anteriores se procede a la realización del estado de resultado proforma para determinar si este termina en utilidad o pérdida para el periodo 2015 después de impuestos, este estado muestra que para la empresa DOJU S.A al finalizar el periodo presupuestado obtendría una utilidad después de impuestos de C\$34.407,78 (Treinta y cuatro mil cuatrocientos siete córdobas con setenta y ocho centavos).

**Tabla 10. Estado de Resultado Proforma.**

<b>EMPRESA DOJU S.A</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	
<b>VENTAS</b>	C\$641.509,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	C\$364.779,71
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	C\$276.729,29
<b>GASTOS GENERALES DE FABRICACION</b>	C\$227.576,18
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	C\$49.153,11
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>	C\$49.153,11
<b>IMPUESTO (30%)</b>	C\$14.745,93
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	C\$34.407,18

Elaboración propia

### **5.3 Conclusiones del Caso DOJU S, A.**

En la elaboración del presupuesto de ventas puede apreciar que la empresa DOJU S.A pretende incrementar sus ventas en un 30 % en relación de sus ventas pasadas con un margen de ganancia del 50 % que proporcionará el ingreso requerido para el funcionamiento el negocio tomando en cuenta la inflación dando como resultado un total de C\$641.509 (seiscientos cuarenta y un mil quinientos nueve córdobas) lo que aumentaría sus ingresos futuros en relación al pasado.

El presupuesto de producción es muy importante ya que indica la cantidad de unidades físicas que se han de fabricar para cada producto, esto servirá de base para la realización de los presupuestos de compra de materiales directos, mano de obra y gastos generales de fabricación.

Es de vital importancia ya que con la información obtenida se puede determinar también cuantas unidades se podrán disponer para posteriormente lanzarlas al mercado. El presupuesto de producción indica que las unidades que se pretenden fabricar representan un 5.3% más que las unidades que se pretenden lanzar a la venta al mercado cubriendo satisfactoriamente la demanda satisfecha.

El presupuesto de compra de materiales directos resume las necesidades anuales de materiales directos, para la empresa DOJU S.A las unidades de materiales directos que se necesitaran anualmente es de 644, las que traducidas en efectivo resultarían en un total anual de C\$6.116,39 (seis mil ciento dieciséis córdobas con treinta y nueve centavos) esto resulta favorable para la empresa ya que tendría un consumo total de materiales relativamente bajo.

La mano de obra directa es esencial en el proceso productivo ya que convierten la materia prima en productos acabados. El presupuesto de mano de obra directa indica que anualmente la empresa

DOJU S.A incurriría en un gasto total de C\$131.479,63, lo que representa un gasto de 20.4% respecto de los ingresos presupuestados.

Los gastos de fabricación totales reflejados en el presupuesto de gastos generales de fabricación contienen los gastos variables y fijos en que incurrirá la empresa anualmente, aunque los gastos variables representan un 56.94 % más que los gastos fijos, este no es un monto muy excesivo que podría causarle riesgos a la empresa DOJU S.A. el presupuesto de gastos generales de fabricación anual proporciona un monto total de C\$ 227.576,18 (doscientos veinte y siete mil quinientos setenta y seis córdobas con dieciocho centavos.

A través del presupuesto de costo de bienes vendidos se realizó una valoración del balance final del inventario de bienes acabados de la empresa DOJU S.A, esto mediante la determinación del costo unitario de materiales directos, mano de obra directa y gastos generales de fabricación, además de obtener el costo total de bienes vendidos el cual ascendió a un monto total de C\$ 364.779,71 (treientos sesenta y cuatro mil setecientos setenta y nueve córdobas con setenta y uno centavos.

El Estado de resultado proforma permite alcanzar una mejor visión a futuro de la posibilidad que existe en obtener pérdidas o ganancias, lo que es muy importante para la empresa DOJU S.A para poder determinar si es factible o no el proyecto a futuro que se han planteado. A través de la realización de dicho estado, empresa DOJU S.A obtendría una utilidad neta anual de C\$34.407,18 (Treinta y cuatro mil cuatrocientos siete córdobas con setenta y ocho centavos), lo que representaría un resultado positivo de acuerdo a sus objetivos propuestos.

Mediante la elaboración de cada uno de los presupuestos de la empresa DOJU S.A se logró analizar a profundidad las metas que se han propuesto a futuro con lo que se concluye que es factible para la empresa DOJU S.A incrementar sus ventas para poder lograr los objetivos propuestos por la entidad.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo los objetivos propuestos en este trabajo se plantean las siguientes conclusiones:

- ❖ Se analizó la información suministrada por la empresa DOJU S.A, de periodos anteriores que permitieron establecer los parámetros a tomar en cuenta como base para realizar el presupuesto de operación para el periodo 2015 sin esta información no hubiese sido posible realizar las proyecciones.
- ❖ Debido que el caso práctico es sobre un pequeño negocio, las principales normas, Políticas y procedimientos Administrativos están a criterios del gerente propietario quien en base de su experiencia en el comercio de calzado apporto los porcentajes aplicables al negocio.
- ❖ En cuanto a la elaboración del presupuesto operativo de empresa DOJU S, A para periodo 2015 se logró de manera satisfactoria cumpliendo con lo establecido para cada presupuesto que componen el operativo, logrando interpretar sus resultados y describiendo de manera sencilla la estructuración y el proceso de presupuestación, aplicables a otras empresas permitiendo mejor comprensión para estudiantes e interesados en el tema abordado.

## VII. BIBLIOGRAFIA

Alejandro, Rodríguez. Martín, s.f. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/presupuesto-operativo.html>

Emprende Pyme (2008-2014), Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto-maestro.html>, <http://www.lucisol.8m.com/m04.htm>

Horngrén, Sundem. Contabilidad Administrativa Jesús Alberto Villegas Narváez .s.f. Recuperado de [http://presupuestositfip.blogspot.com/2012/07/presupuesto-maestro\\_15.html](http://presupuestositfip.blogspot.com/2012/07/presupuesto-maestro_15.html)

<http://www.solocontabilidad.com/2012/09/presupuesto-maestro.html>

Lindegaard, Eugenia & Gálvez, Gerardo. (2001). *Contabilidad de gestión: Presupuestaria y de costos*. Barcelona [España]: Océano Grupo Editorial

## VIII. ANEXOS

# ANEXOS

## Anexo 1. Balance general

<b>CALZADO DOJU S.A</b>			
<b>BALANCE GENERAL INICIAL</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>			
<b>EXPRESADO EN CÓRDOBAS</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Corrientes</b>		<b>Corrientes</b>	
caja y bancos	50.000,00	cuentas por pagar	9.500,00
cuentas por cobrar	2.500,00	acreedores diversos	2.416,90
materia prima	90.120,00	retenciones por pagar	1.250,00
productos terminados	109.000,00	impuestos por pagar	1.350,00
deudores diversos	2.500,00	obligaciones laboral por pagar	1.500,00
IVA pagado por anticipado	8.000,00	<b>total pasivo corriente</b>	<b>16.016,90</b>
gastos pagados por anticipados	2.003,80		
<b>Total activo corriente</b>	<b>264.123,80</b>	<b>pasivos a largo plazo</b>	
		obligaciones	21.850,00
		préstamos bancarios	241.120,00
<b>Fijos</b>		<b>total pasivo largo plazo</b>	<b>262.970,00</b>
Terreno	20.015,00		
Edificio	35.000,00	<b>total pasivo</b>	<b>278.986,90</b>
mobiliario y equipo de oficina	10.000,00		
equipo rodante	10.000,00	<b>patrimonio</b>	
maquinaria de producción	34.500,00	capital social	50.000,00
total fijos	109.515,00	reserva legal	8.000,00
depreciación acumulada	26.378,80	utilidad por distribuir	7.123,10
		utilidades netas del periodo	3.150,00
<b>total activo no corriente</b>	<b>83.136,20</b>	<b>total patrimonio</b>	<b>68.273,10</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

## Anexo 2. Estado de resultado

<b>CALZADO DOJU S.A</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADO DE APERTURA</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	
<b>EXPRESADO EN CÓRDOBAS</b>	
<b>Cuentas</b>	
ventas	C\$20.000,00
rebaja s/ventas	
costo de ventas	C\$8.000,00
utilidad bruta	C\$12.000,00
gastos de operación	
gastos de venta	C\$2.500,00
gastos de administración	C\$2.500,00
gastos de producción	C\$3.500,00
gastos financieros	C\$2.500,00
total gastos operativos	C\$11.000,00
utilidad de operación	C\$1.000,00
otros ingresos	C\$3.500,00
utilidad antes de ir	C\$4.500,00
Impuesto s/renta (30%)	C\$1.350,00
utilidad neta del periodo	C\$3.150,00

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

### Anexo 3. Hoja de Costo Estándar.

<b>HOJA DE COSTO ESTÁNDAR UNIDAD</b>						
<b>ELMENTO</b>	<b>BOTITAS</b>	<b>PRECIO UNIDAD</b>	<b>CAJITAS</b>	<b>PRECIO UNIDAD</b>	<b>BAJITOS</b>	<b>PRECIO UNIDAD</b>
<b>material directo</b>		<b>9,50</b>		<b>9,50</b>		<b>9,50</b>
<b>nudo</b>	<b>0,10</b>	<b>9,50</b>	<b>0,10</b>	<b>9,50</b>	<b>0,10</b>	<b>9,50</b>
<b>material indirecto</b>		<b>23,85</b>		<b>24,85</b>		<b>24,85</b>
<b>galleta</b>	<b>0,07</b>	<b>1,53</b>	<b>0,07</b>	<b>1,53</b>	<b>0,07</b>	<b>1,53</b>
<b>Eva</b>	<b>0,07</b>	<b>1,53</b>	<b>0,07</b>	<b>1,53</b>	<b>0,07</b>	<b>1,53</b>
<b>fibra</b>	<b>0,02</b>	<b>2,30</b>	<b>0,02</b>	<b>2,30</b>	<b>0,02</b>	<b>2,30</b>
<b>tela dacron</b>	<b>0,03</b>	<b>1,06</b>	<b>0,03</b>	<b>1,06</b>	<b>0,03</b>	<b>1,06</b>
<b>suelas</b>	<b>1,00</b>	<b>9,00</b>	<b>1,00</b>	<b>10,00</b>	<b>1,00</b>	<b>10,00</b>
<b>pega amarilla</b>	<b>0,02</b>	<b>5,10</b>	<b>0,02</b>	<b>5,10</b>	<b>0,02</b>	<b>5,10</b>
<b>pega blanca</b>	<b>0,004</b>	<b>3,33</b>	<b>0,004</b>	<b>3,33</b>	<b>0,004</b>	<b>3,33</b>
<b>mano de obra directa</b>		<b>16,77</b>		<b>18,70</b>		<b>20,93</b>
<b>alistado</b>	<b>0,50</b>	<b>6,25</b>	<b>0,58</b>	<b>7,19</b>	<b>0,66</b>	<b>8,27</b>
<b>montado</b>	<b>0,40</b>	<b>6,67</b>	<b>0,46</b>	<b>7,67</b>	<b>0,53</b>	<b>8,82</b>
<b>pasado de costura</b>	<b>0,33</b>	<b>3,85</b>	<b>0,33</b>	<b>3,85</b>	<b>0,33</b>	<b>3,85</b>
<b>mano de obra indirecta</b>	<b>1,23</b>		<b>1,37</b>		<b>1,52</b>	
<b>gastos generales de fabricación</b>		<b>37,3</b>		<b>37,3</b>		<b>37,30</b>
<b>total precio unitario</b>		<b>87,42</b>		<b>90,4</b>		<b>92,58</b>
<b>margen de ganancia</b>		<b>21,85</b>		<b>22,59</b>		<b>23,15</b>
<b>precio de venta</b>		<b>109</b>		<b>113</b>		<b>116</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

#### Anexo 4. Ventas históricas.

Ventas Históricas							
	botitas		cajitas		bajitos		
meses	cantidad	ventas	cantidad	ventas	cantidad	ventas	total
<b>enero</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>febrero</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>marzo</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>abril</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>mayo</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>junio</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>Julio</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>Agosto</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>septiembre</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>Octubre</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>noviembre</b>	100	C\$10.900,00	105	C\$11.865,00	110	C\$12.760,00	C\$35.525,00
<b>Diciembre</b>	60	C\$6.543,27	58	C\$6.497,50	60	C\$6.960,00	C\$20.000,8
<b>Total</b>	1.160	C\$126.443,27	1.213	C\$137.012,50	1.270	C\$147.320,00	C\$410.775,77

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

## Anexo 5. Inventario inicial de productos terminados.

<b>CALZADO DOJU S.A.</b>				
<b>INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>				
	unidades	costo unitario	total	
<b>botitas</b>	374	87,42	C\$32.700,00	
<b>Cajitas</b>	398	90,4	C\$35.970,00	
<b>Bajitos</b>	436	92,58	C\$40.330,00	
<b>Total</b>	1.208		C\$109.000,00	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

## Anexo 6. Inventario final de bienes acabados deseados.

<b>unidades</b>	
<b>botitas</b>	430
<b>cajitas</b>	440
<b>bajitos</b>	600
<b>total</b>	1.470

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

**Anexo 7. Inventario inicial de material directo.**

<b>CALZADO DOJU S,A.</b>			
<b>INVENTARIO INICIAL DE MATERIAL DIRECTO</b>			
<b>Material</b>	<b>unidades</b>	<b>costo unitario</b>	<b>total</b>
<b>Nudo</b>	2.656	9,5	C\$25.233,60

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

**Anexo 8. Inventario inicial de material directo.**

<b>Material Directo</b>	<b>unidades</b>
<b>Nudo</b>	2.800

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

## Anexo 9. Inventario Inicial de Material Indirecto.

<b>CALZADO DOJU S,A.</b>			
<b>INVENTARIO INICIAL DE MATERIAL IN DIRECTO</b>			
<b>MATERIALES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>galleta</b>	2.945	1,53	C\$4.506,00
<b>Eva</b>	2.945	1,53	C\$4.506,00
<b>fibra</b>	2.743	2,3	C\$6.308,40
<b>tela dacron</b>	2.551	1,06	C\$2.703,60
<b>suelas</b>	835	10	C\$8.350,00
<b>suelas</b>	837	10	C\$8.370,00
<b>suelas</b>	846	9	C\$7.612,20
<b>pega amarilla</b>	2.651	5,1	C\$13.518,00
<b>pega blanca</b>	2.706	3,33	C\$9.012,00
<b>total</b>	19.058		C\$64.886,20

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

**Anexo 10. Presupuesto de ventas.**

<b>CALZADO DOJU S.A</b>							
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>							
<b>PARA EL AÑO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>							
	<b>BOTITAS</b>		<b>CAJITAS</b>		<b>BAJITOS</b>		
<b>Meses</b>	cantidad	ventas	cantidad	ventas	cantidad	ventas	total
<b>Enero</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Febrero</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Marzo</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Abril</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Mayo</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Junio</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Julio</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Agosto</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>septiembre</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Octubre</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Noviembre</b>	130	C\$14.300,00	137	C\$15.561,00	143	C\$16.731,00	C\$46.592,00
<b>Diciembre</b>	78	C\$8.580,00	76	C\$8.607,00	78	C\$9.126,00	C\$26.313,00
<b>Total</b>	1.508	C\$165.880,00	1.577	C\$179.778,00	1.651	C\$193.167,00	C\$538.825,00

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 11. Consumo de Materiales Directos

CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS						
PRODUCCION						
	botitas(1.564)	cajitas(1.619)	bajitos(1.81)	consumo total de materiales	costo unit de materiales	Costo de mat. empleados
<b>nudo (0,10 yd por producto acabado)</b>	156,4	161,9	181,5	500	C\$9,50	C\$4.748,10
						C\$4.748,10

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 12. Costo de Mano de Obra Directa por Unidad.

COSTO DE M.O.D POR UNIDAD	
<b>Botitas</b>	C\$16,77
<b>Cajitas</b>	C\$18,7
<b>Bajitos</b>	C\$20,93

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 13. Total de Horas Mano de Obra Directa.

<b>TOTAL DE HORAS M.O.D (DATOS BASE)</b>			
	<b>UNIDADES AL AÑO</b>	<b>HRS.M.O</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Botitas</b>	1.160	1,23	1426,8
<b>Cajitas</b>	1213	1,37	1661,81
<b>Bajitos</b>	1270	1,52	1930,4
	3.643		5019,0

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

### Anexo 14. Costo de Materiales Indirectos.

<b>COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS</b>			
	<b>UNID A PROD</b>	<b>COSTO M.I</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Botitas</b>	1.564,00	23,85	C\$37.301,40
<b>Cajitas</b>	1.619,00	24,85	C\$40.232,15
<b>Bajitos</b>	1.815,00	24,85	C\$45.102,75
			C\$122.636,30

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

## Anexo 15. Gastos generales de fabricación mensual.

<b>Tabla de Gastos Generales de Fabricación Mensual (2015)</b>				
	<b>Gastos de venta</b>	<b>Gastos de Admón.</b>	<b>Gastos de Producción</b>	<b>Total</b>
<b>Electricidad</b>	C\$1.236,66	C\$834,75	C\$1.755,00	C\$3.826,41
<b>Agua</b>	C\$742,00	C\$649,25	C\$1.170,00	C\$2.561,25
<b>Teléfono</b>	C\$494,66	C\$371,00		C\$865,66
<b>Dep. Equi Rodante</b>	C\$166,67			C\$166,67
<b>Dep.Mob y Eq.Oficina</b>		C\$166,67		C\$166,67
<b>Dep. Edificio</b>		<b>C\$583,33</b>		C\$583,33
<b>Dep. Maquinaria</b>			C\$575,00	C\$575,00
<b>Total</b>	C\$2.639,99	C\$2.605,00	C\$3.500,00	C\$8.744,99

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 16. Costo Unitario de Productos.**

		Botitas			Cajitas		Bajitos	
		Costo Unitario	Unidades	Costo total	Unidades	Costo total	Unidades	Costo Total
<b>Material 1</b>		C\$9,50	0,10	C\$0,95	0,10	C\$0,95	0,10	C\$0,95
<b>M.O.D BOTITAS</b>		C\$16,77	1,23	C\$20,63				
<b>M.O.D CAJITAS</b>		C\$18,70			1,37	C\$25,62		
<b>M.O.D BAJITOS</b>		C\$20,93					1,52	C\$31,81
<b>Gastos Generales de Fabricación</b>		C\$32,98	1,23	C\$40,57	1,37	C\$45,18	1,52	C\$50,13
				C\$62,14		C\$71,75		C\$82,89
<b>Saldo Final:</b>		Unidades	Costo Unit	Costo Total				
<b>Botitas</b>		430,00	C\$62,14	C\$26.720,20				
<b>Cajitas</b>		440,00	C\$71,75	C\$31.570,00				
<b>Bajitos</b>		600,00	C\$82,89	C\$49.734,00				
				C\$108.024,20				

Fuente: Elaboración propia.

1)



3)



2)

1) Cajitas

2) Botitas

3) Bajitos

i.	<b>DEDICATORIA</b>	
ii.	<b>AGRADECIMIENTO</b>	
iii.	<b>VALORACION DEL DOCENTE</b>	
iv.	<b>RESUMEN</b>	
<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
3.1	OBJETIVO GENERAL:	4
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	4
<b>IV.</b>	<b>DESARROLLO DEL SUBTEMA</b>	<b>5</b>
4.1	DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO	5
4.1.1	Beneficios del presupuesto maestro	6
4.1.2	Limitaciones del presupuesto maestro	6
4.2	ÁREAS DE APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO	7
4.2.1	Presupuesto de Ventas	7
4.2.1.1	Métodos de estimación del volumen de ventas futuro	9
4.2.1.2	Análisis de la regresión y de la correlación	11
4.2.2	Presupuesto de producción	13
4.2.3	Presupuesto de compras	14
4.2.4	Presupuesto de Mano de Obra	15
4.2.5	Presupuesto de Gastos de Fabricación	16
4.2.6	Presupuesto de Gastos de Ventas	16
4.2.7	Estados Financieros Proformas	17
4.3	EL CALZADO EN NICARAGUA	25
4.3.1	Modelo familiar	26
4.3.2	Mercado tico	27
<b>V.</b>	<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>27</b>
5.1	Generalidades	27
5.2	Proceso presupuestario	31
5.3	Conclusiones del Caso DOJU S, A	43
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>46</b>
<b>VII.</b>	<b>BLIBLIOGRAFIA</b>	<b>47</b>
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>48</b>

