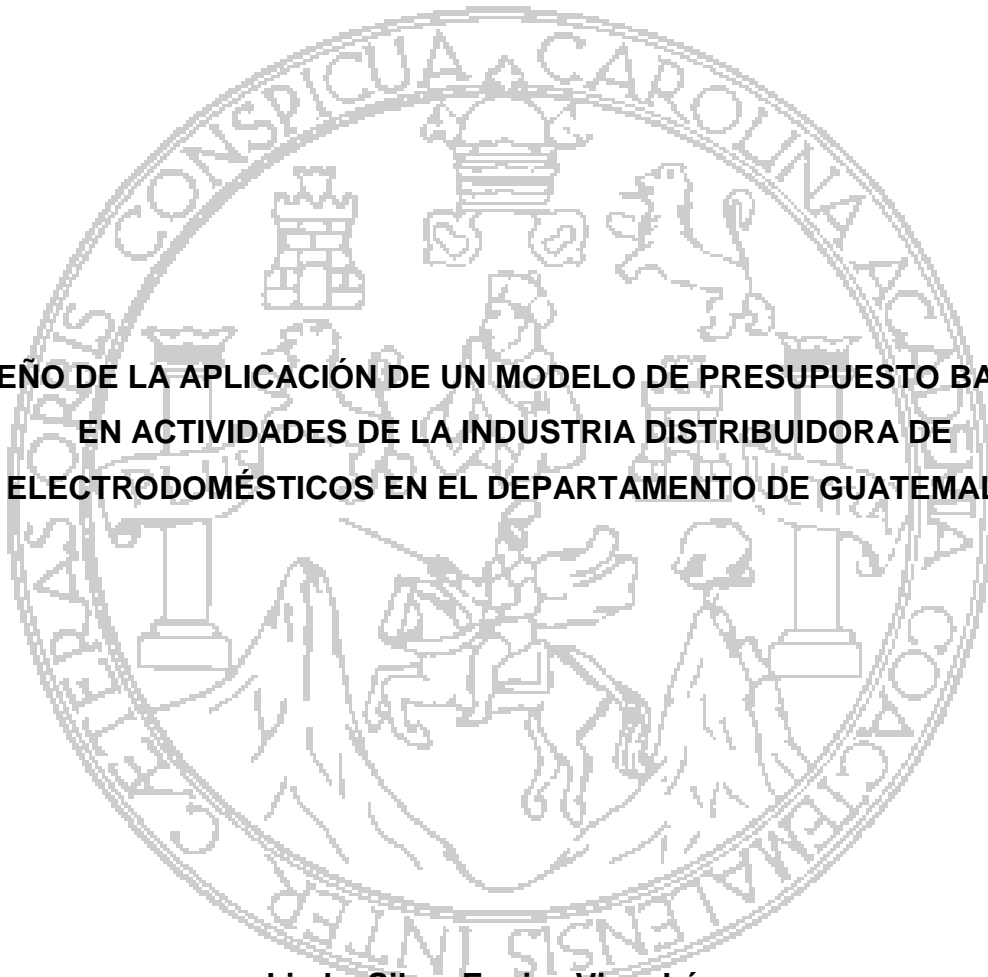


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**DISEÑO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO BASADO
EN ACTIVIDADES DE LA INDUSTRIA DISTRIBUIDORA DE
ELECTRODOMÉSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



Licda. Silma Eunise Vivar López.

Guatemala, Septiembre de 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**DISEÑO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO BASADO
EN ACTIVIDADES DE LA INDUSTRIA DISTRIBUIDORA DE
ELECTRODOMÉSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestría en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009

Asesor: Dr. José Alberto Ramírez Crespín

Autor: Licda. Silma Eunise Vivar López

Guatemala, Septiembre de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Luis Antonio Suarez Roldán
Vocal II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V: P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Dr. Luis Rodolfo Arrivillaga Herrera
Secretario: Msc. Ezrra Israel Orozco Paredes
Vocal I: Msc. Mildred Guillen Camel



ACTA No. 04-2014

En la Sala de Reuniones de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala del Edificio S-11, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **26 de febrero** de 2014, a las **16:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Silma Eunise Vivar López**, carné No. **100020648**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"DISEÑO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES DE LA INDUSTRIA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

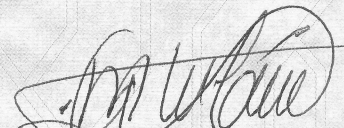
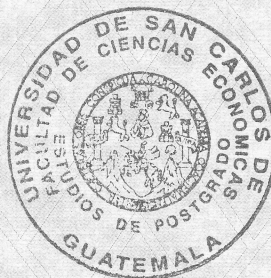
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiséis días del mes de febrero del año dos mil catorce.



Dr. Luis Rodolfo Arrivillaga Herrera
Presidente



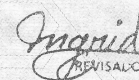
MSc. Ezra Israel Orozco Paredes
Secretario



MSc. Mildred Guillen Camel
Vocal I



Licda. Silma Eunise Vivar López
Postulante



Ingrid
PREVISALCO

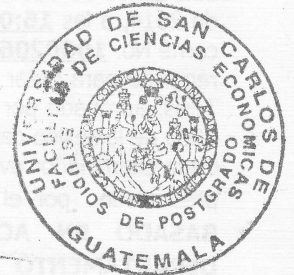


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Silma Eunise Vivar López, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 9 de abril de 2014.



(f)

Dr. Luis Rodolfo Arrivillaga Herrera
Presidente



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 11-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de julio de 2014, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 04-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de febrero de 2014 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "DISEÑO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES DE LA INDUSTRIA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada SILMA EUNISE VIVAR LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ENRIQUE SICAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
PREVISALC

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS: Por ser la luz de mi vida.
- A MIS PADRES: René Vivar y Clara Rosa por su
Incondicional amor, apoyo y ejemplo.
- A MIS HERMANOS Juan René, Xiomara y Carol.
- A LA ESCUELA DE POSTGRADO: Por el conocimiento adquirido.
- A MI ASESOR DE TESIS Dr. José Alberto Ramírez Crespín
- A MIS PROFESORES Por compartir sus conocimientos.
- A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS Por su cariño incondicional.
- A MIS ABUELOS (AS): Con mucho amor (Q.E.P.D.)

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1.ANTECEDENTES	1
1.1 Análisis de la industria	1
1.2 Principales actores en la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala	4
1.3 Principales distribuidores de electrodomésticos en el departamento de Guatemala	8
2.MARCO TEÓRICO	15
2.1 Electrodomésticos	15
2.2 Electrónico	15
2.3 Presupuesto	15
2.4 Breve descripción de la metodología ABC – activity-based costing-	22
2.5 Breve descripción de la metodología AMB – activity.based management.	23
2.6 Actividad	24
2.7 Recursos	24
2.8 Drivers	25
2.9 Presupuesto basado en actividades o ABB	25
2.10 Gestión administrativa	30
2.11 Objetivos estratégicos	32
2.12 Matriz	33
2.13 Modelo	34
2.14 Planificación estratégica	34
3.METODOLOGÍA	36
3.1 Planteamiento del problema	36
3.2 Delimitación del problema	36

3.3 Justificación del problema	37
3.4 Objetivos	38
3.5 Hipótesis	39
3.6 Métodos	40
3.7 Técnicas	40
4. 4 DISEÑO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES	42
4.1 Resultados de la investigación de la industria de electrodomésticos en el departamento de Guatemala	42
4.2 Diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades	43
4.3 Investigación aplicada a una empresa distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala	47
4.4 Presupuesto asignado a cada división por el método maestro año 2013	63
4.5 Análisis vertical estados financieros comparativos	64
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	76
ÍNDICE DE CUADROS	78
ÍNDICE DE GRÁFICAS	79
ÍNDICE DE FIGURAS	80
GLOSARIO	81

RESUMEN

Este informe se enfocó en el diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades para la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, con el propósito de establecer los efectos que tiene el presupuesto en las empresas del sector, el presupuesto basado en actividades incide en la planificación, ejecución, control y asignación de recursos de las actividades relacionadas a la industria, incrementa la eficiencia, reduce la incertidumbre y mejora la transparencia del gasto, generando valor a la empresa.

La industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala requiere de un análisis de la gestión administrativa del presupuesto, la inadecuada gestión genera descontrol de los fondos asignados, dificulta medir cómo y en qué se gastan los recursos, alejando a la empresa de alcanzar los objetivos estratégicos planteados, los sistemas tradicionales de presupuesto no son una herramienta de análisis.

Una inadecuada estructura de presupuesto afecta el desempeño del sector, se podrían asignar recursos a actividades que no son productivas, o en procesos que no son relevantes para la empresa. Surge la necesidad de diseñar aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades que contribuya a mejorar el desempeño de la empresa, permitiendo realizar un análisis de las actividades que involucran más ingresos y egresos, tomar decisiones asertivas que contribuyan al crecimiento de la empresa y que apoye la estrategia de la misma.

Para el análisis y evaluación se utilizó el método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva, así como la experiencia en el sector, se partió de lo general a lo particular, el concepto de presupuesto no se debe limitar a indicar números que no aportan información relevante para la toma de decisiones.

De los resultados obtenidos queda evidenciado que la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala no utiliza el presupuesto basado en actividades, el modelo de presupuesto basado en actividades es una metodología que escasas empresas utilizan, porque conlleva establecer vínculos adecuados en los diferentes procesos o áreas de la organización que permitan mejorar el cálculo y la gestión de cualquier objeto del costo.

Con la propuesta del diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades se determinó que las actividades "apoyar a los clientes con publicidad" y "campaña de comunicación en prensa" consumen el 31.5% del presupuesto total, esto se confirma en los estados de resultados proyectados.

Los cuadros 5 y 6, se puede observar que los gastos de ventas y mercadeo en el año 2013 representan el 20% del total de las ventas; para el año 2014 representan el 16.9%, se observa una disminución en relación con el año 2013 del 3.07%. La utilidad neta presenta un incremento porcentual del 2.72% ó GTQ 482,957.62 para el año 2014.

Las empresas del sector pueden diseñar la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades, éste permite contar con información relevante de las actividades que se realizan. Las empresas pueden crear varios modelos de presupuestos basados en actividades hasta construir el modelo óptimo y realizar una vez al año la mejora continua de dicho modelo.

INTRODUCCIÓN

La industria de electrodomésticos se divide en 3 categorías: línea marrón, línea blanca y otras aplicaciones, datos del año 2009 muestran que en Guatemala el 45% de la importación de electrodomésticos fue de Estados Unidos. Sin embargo, la apertura del mercado permitió que empresas internacionales incursionaran en el mercado guatemalteco principalmente de China, Taiwán y Corea del Sur.

Entre los principales distribuidores de electrodomésticos en el departamento de Guatemala se puede mencionar a: Distelsa, Electronica Panamericana, S.A., Agencias Way, S.A., Grupo Unicomer, Elektra Guatemala, Indiasa, Distribuidora RYV, Cemanos, Gallo más Gallo, El Tirador; y la Cámara de Comercio de Guatemala tiene registradas 34 empresas dedicadas a la distribución de electrodomésticos.

En la década de los 80 aparece la metodología *ABC –activity based costing-* como herramienta de costeo para calcular los costos indirectos, impulsada por Kaplan y Cooper de la Universidad de Harvard para demostrar la eficiencia con que opera. En Guatemala se conoce que la industria del azúcar usa esta metodología para sus ingenios.

El problema se centra en la gestión del presupuesto, genera descontrol, obstaculiza medir cómo y en qué se gastan los recursos, la falta de una estructura de presupuesto genera problemas de flujo de efectivo afectando el desempeño del sector y plantea distintas interrogantes ¿Diseñar la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades identificando los rubros que generan más desembolso a la empresa?, ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al aplicar un modelo de presupuesto basado en actividades al sector?.

Crear un proceso de gestión basado en las actividades del sector para contribuir al desempeño de las mismas y determinar los costos que éstas representan y que

adicionalmente permita realizar un análisis de las actividades que involucran más ingresos y egresos, tomar decisiones asertivas para el crecimiento de la empresa y que apoyen a la estrategia de la empresa.

Como hipótesis se planteo el diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en las actividades mejora la planificación, ejecución, control y asignación de recursos de las actividades relacionadas a la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala.

Como objetivo general se plantea diseñar la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades para la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala que contribuya a la planeación estratégica de la organización, y como objetivos específicos incrementar la eficiencia de los recursos y rentabilidad de la organización, reducir la incertidumbre del gasto y mejorar la transparencia de los mismos, generar información confiable para la toma de decisiones, analizar la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, identificar las actividades relevantes del proceso, área o actividad para el que se presupuesta.

En el capítulo uno se realizó un análisis de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, se identificó los principales actores del mercado y las principales marcas que se comercializan en Guatemala, se incluyeron gráficos de las importaciones de electrodomésticos en Guatemala. En el capítulo dos se presenta la teoría sobre presupuesto basado en actividades que permitió sustentar este informe, igualmente se encuentra teoría sobre tendencias históricas del presupuesto, las principales funciones, la importancia que tiene en la empresa, la clasificación y definición. En el capítulo tres se describe la metodología utilizada para plantear, definir, delimitar y justificar el problema de este informe, también se plasmaron los objetivos generales y específicos, así como la hipótesis. En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación, se expone la metodología utilizada para el diseño

de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades para el sector, y se realizó un caso práctico aplicado a la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, el sector ha cambiado y ya no se limita a distribuir línea marrón, línea blanca y otras aplicaciones, las empresas se han expandido a otros productos como telefonía, cómputo y oficina, equipos de ejercicio, belleza, videojuegos, motos y bicicletas.

Finalmente se concluyó de este informe que el presupuesto tradicional es un método de control de los recursos y no una herramienta de análisis, por tal motivo la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala debe adoptar nuevas herramientas de análisis como el presupuesto basado en actividades que responde a las necesidades de la empresa, permitiendo evaluar el desempeño real de los recursos, beneficiando la operación de la empresa pues está vinculado con las mismas e incrementa las utilidades. El presupuesto basado en actividades está diseñado como un proceso de gestión administrativa por lo que puede ser adoptado como parte integral de la gestión administrativa.

1. ANTECEDENTES

1.1 Análisis de la industria

La economía de Guatemala es una de las más grande de Centroamérica y representa el 35% del PIB centroamericano, por su economía es el motor industrial del sur de México y el norte de Centro América, por su población es el principal mercado de electrónicos, electrodomésticos y automóviles¹.

La industria distribuidora de electrodomésticos depende de innovaciones constantes en sus productos y la manera de distribuirlos, por eso es importante conocer cómo se comporta el sector en el mercado guatemalteco.

La industria de electrodomésticos se divide en categorías:

- Línea marrón.
- Línea blanca.
- Otras aplicaciones.

Línea marrón

En esta categoría se encuentran los sistemas de audio, video, DVD, teatro en casa, audio para casa, para carro, audio personal, proyectores, televisores plasma, led y comunicaciones móviles entre otros.

¹Wikipedia. Disponible en red:

http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Am%C3%A9rica_Central ,consultado el 25/10/2011

Línea blanca

En esta categoría se encuentran los electrodomésticos para el hogar como: refrigeradoras, estufas, lavadoras, secadoras, lavaplatos, extractores de olores, hornos y aspiradoras.

Otras aplicaciones

En esta categoría se encuentran ventiladores, tostadores, secadoras de pelo, licuadoras, ollas a presión, freidoras, batidoras.

La apertura de mercados permitió que empresas internacionales incursionaran en el mercado guatemalteco principalmente de China, Taiwán y Corea del Sur.

Según cifras de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), las importaciones de aparatos electrónicos creció un 58 por ciento entre 2004 y 2008, pero se contrajo un 6 por ciento entre 2007 y 2008².

Aunque la reducción de importaciones en el 2008 comparada con el año 2007 es pequeña, los importadores y distribuidores afirmaron que es evidente la disminución en la compra de electrodomésticos³.

La venta de electrodomésticos en Guatemala disminuyó según datos del mes de noviembre del año 2008, el país importó \$162.56 millones en la industria de electrodomésticos, \$3.5 millones menos que el mismo período del 2007.

²Diario El Periódico. Disponible en red:
<http://www.elperiodico.com.gt/es/20090727/economia/108262> ,consultado el 25/10/2011

³Central América Data. Disponible en red:
http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Disminuye_venta_de_electrodomesticos_en_Guatemala consultado el 25/10/2011

“Ha habido una reducción de las ventas en todas las áreas. Como el crédito se ha restringido es más difícil utilizarlo como herramienta de mercadeo”, afirmó Gerardo Sosa, gerente de mercadeo de Distelsa, cadena que opera 36 tiendas bajo los formatos Distelsa, Supertiendas Max y Sony Center enfocadas a diferentes segmentos socioeconómicos.

Datos estadísticos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), indicaban que la importación de bienes en Guatemala en el mes de abril del 2010 sumaron \$1,137 millones, 20.4% superior que los \$945 millones que se habían registrado para abril del 2009. Este incremento mejoró el consumo de la industria.

La Cámara Empresarial de Comercio y Servicios, señaló que se percibió para el año 2010 una leve mejoría en la compra de electrodomésticos, en un período de tres años la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, en un corto plazo ha tenido cambios de disminución y aumento en el consumo de electrodomésticos, evidenciando la importancia de crear estrategias que ayuden a la industria distribuidora de electrodomésticos.

Una encuesta de la Cámara Empresarial de Comercio y Servicios (CECOMS) del año 2010 reveló que sus agremiados erogaron un poco más de Q350 millones para el pago del Bono 14 a sus empleados, y de esta cifra un 15% se destino para adquirir electrodomésticos⁴.

El mercado de electrodomésticos y productos electrónicos se repartía entre Distelsa, Elektra, Agencias Way, Radiovisión y el grupo salvadoreño Unicomer que opera 80 tiendas bajo los formatos La Curacao y Almacenes Tropigas⁵.

⁴ Diario Siglo XXI. Disponible en red: <http://www.s21.com.gt/node/15147> Consultado el 01/11/2011

⁵ Diario El Periódico. Disponible en red: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090727/economia/108262> Consultado el 01/11/2011

1.2 Principales actores en la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala

1.2.1 Distribuidora Electrónica, S.A. – DISTELSA –

DISTELSA⁶, empresa guatemalteca fundada hace más de 50 años, dedicada a la comercialización de productos electrodomésticos, con operaciones en Guatemala y El Salvador.

Cuenta con los siguientes canales de ventas:

- Ventas mayoreo: canal de ventas especializado para atender requerimientos de clientes intermediarios que revenden el producto a consumidores finales y que necesitan disponer de un inventario de modelos permanentes y con el respaldo de garantía de servicio técnico.
- Ventas institucionales: canal de ventas especializado para atender requerimientos de clientes institucionales (empresas del sector privado, restaurantes, hoteles, proyectos inmobiliarios, sector público, organismos internacionales, universidades, colegios profesionales, fundaciones) que requieran productos electrónicos, electrodomésticos, línea blanca o de entretenimiento a precios competitivos por el volumen de sus compras.
- Ventas a proyectos inmobiliarios: división especializada para atender proyectos inmobiliarios.

1.2.2 Electrónica Panamericana, S.A.

Empresa guatemalteca fundada en octubre de 1957 por el Sr. Roberto Falla Cofiño (Q.P.D.), con el fin de brindar servicios y soluciones de venta, reparación, mantenimiento e instalación de productos electrónicos, siendo el principal objetivo: proporcionar a sus clientes productos innovadores a través de los cuales puedan

⁶ Distelsa. Disponible en red: <http://www.distelsa.com.gt/index.php?showPage=4109&cache=1>, consultado 05/02/2012

satisfacer sus necesidades, brindándoles en todo momento lo mejor en soporte y calidad⁷.

Electrónica Panamericana, S.A. cuenta con las siguientes tiendas:

- Trece tiendas de ventas al detalle en salas de ventas.
- Tienda de ventas al mayoreo que distribuye producto a clientes detallistas en el país.
- Tienda de ventas institucional corporativo que atiende personalmente a empresas, asociaciones solidaristas y otras instituciones públicas o privadas.

Electrónica Panamericana, S.A. cuenta con los siguientes departamentos de servicio:

- Tres departamentos de servicio técnico.
- Tres departamentos de instalaciones.
- Dos departamentos de mantenimiento técnico.

Maneja las siguientes líneas:

- Computación y tecnología.
- Televisión y video.
- Amplificación y audio profesional.
- Instrumentos musicales.
- Línea blanca y electrodomésticos.

1.2.3 Agencias Way, S.A.

Fundada el 7 de mayo de 1933, por Alberto Way en la cabecera departamental de Jutiapa como una miscelánea en la que vendían desde pan y clavos hasta algunos equipos⁸, en 1953 incluyen la línea de aparatos eléctricos, 80 años después

⁷ Electrónica Panamericana, S.A. Disponible en red: <http://www.electronicapanamericana.com/index.cfm?MainSection=Nosotros>, consultado 05/02/2012

⁸ Diario Siglo XXI. Disponible en red: <http://www.s21.com.gt/pulso/2011/05/04/agencias-way-cumple-78-anos-se-expande>, consultado el 05/02/2012

cuenta con más de 100 tiendas en Guatemala y El Salvador y en el 2011 abrieron 5 locales en el país y 3 adicionales en El Salvador.

Cuenta con las siguientes líneas de producto:

- Audio y video.
- Bicicletas.
- Cámaras.
- Camas.
- Electrodomésticos.
- Equipos de sonido.
- Muebles.
- Televisores.
- Línea blanca belleza.

1.2.4 Grupo Unicomer

Grupo Unicomer⁹ es parte de Regal Forest Holding Co. Ltd., fue fundada en 2000, al adquirir las operaciones de venta al por menor en Centro América de la multinacional holandesa CETECO, es una empresa de propiedad privada conjunta por Grupo Siman y El Puente de Liverpool SAB de C.V., con presencia en 19 países, está formada por varias cadenas de tiendas que ofrecen al consumidor una amplia selección de productos electrónicos, electrodomésticos y muebles.

Las empresas que conforman el grupo son:

- Courts.
- La Curacao.
- Artefacta.
- Almacenes Tropigas.
- Loco Luis.
- RadioShack.

⁹ Grupo Unicomer, S.A. Disponible en red: <http://grupounicomer.com/>, consultado el 05/02/2012

- Unicomer.
- Lucky Dollar.
- Servi Total.

1.2.5 Elektra Guatemala

En 1997 Grupo Elektra expande sus tiendas Elektra en Guatemala. Grupo Elektra es una cadena minorista especializada en crédito al consumo, banca y servicios financieros¹⁰.

Maneja las siguientes líneas de productos:

- TV, audio y video.
- Telefonía.
- Muebles para armar.
- Línea blanca.
- Electrodomésticos.

1.2.6 Otros actores

Otros competidores de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, de los cuales no se cuenta con información disponible:

- Radiovision, S.A.
- Industria Comercializadora de Electrodomésticos, S.A. – Almacenes Japón-.
- Distribuidora Comercia R y V, S.A.
- Importadora y Distribuidora de Aparatos Eléctricos, S.A. –INDIASA.
- GMG Comercial Guatemala S.A. – Gallo más Gallo –

¹⁰ Elektra México. Disponible en red:

<http://www.elektra.com.mx/elektra/Default.aspx?IndGle=TV,%20Video%20y%20Audio-Linea%20Blanca-Computo%20y%20Oficina-Telefonia>, consultado el 05/02/2012

1.3 Principales distribuidores de electrodomésticos en el departamento de Guatemala

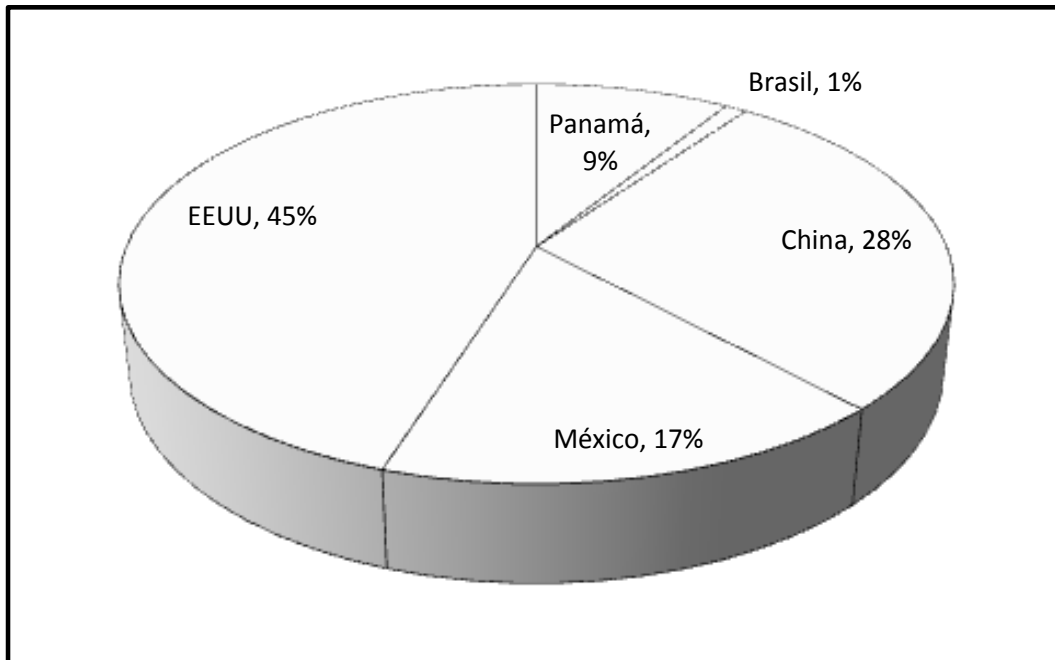
- INDIASA.
- Distribuidora R&V.
- EPA.
- Cemaco.
- Sonido Seguro.
- Sears.
- Agencias Way.
- Radiovisión.
- Elektra.
- Gallo Más Gallo.
- WalMart.
- Distelsa.
- Incomel (Almacenes Japón).
- Office Depot.
- Mega Hogar.
- Comercial Caribe.
- El Tirador.
- FPK Electronics.

Estos distribuidores a su vez son abastecidos por compañías multinacionales como:

- LG Electronics.
- Sony.
- Samsung.
- Panasonic.
- Phillips.
- Whirlpool.

- Mabe.

Gráfica 1
Procedencia de electrodomésticos por país durante el año 2009

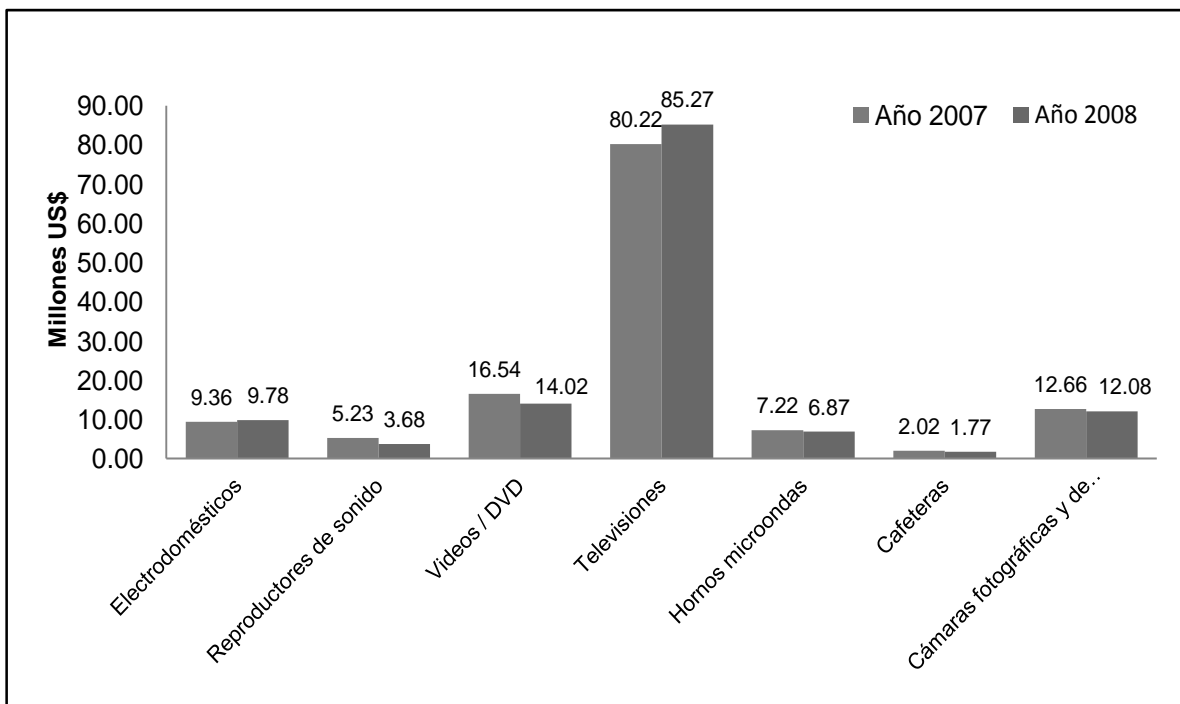


Fuente: Reynols, Louisa. 2009. La guerra en el mercado de los electrodomésticos. elPeriódico. Guatemala¹¹.

Según gráfica 1, datos obtenidos de la investigación realizada por el diario elPeriódico en julio del 2009, del total de las importaciones de electrodomésticos el 45% fueron de Estados Unidos; sin embargo, esta tendencia cambió debido al acelerado crecimiento de nuevas economías e industrias, principalmente de Asia. Las empresas distribuidoras de electrodomésticos en el departamento de Guatemala importan cada día más de países como Corea del Sur, China y Japón.

¹¹ elPeriódico. Disponible en red: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090727/economia/108262>, consultado 05/05/2012.

Gráfica 2
Importaciones de aparatos electrónicos por producto (Millones de GTQ)
durante el 2007 y 2008

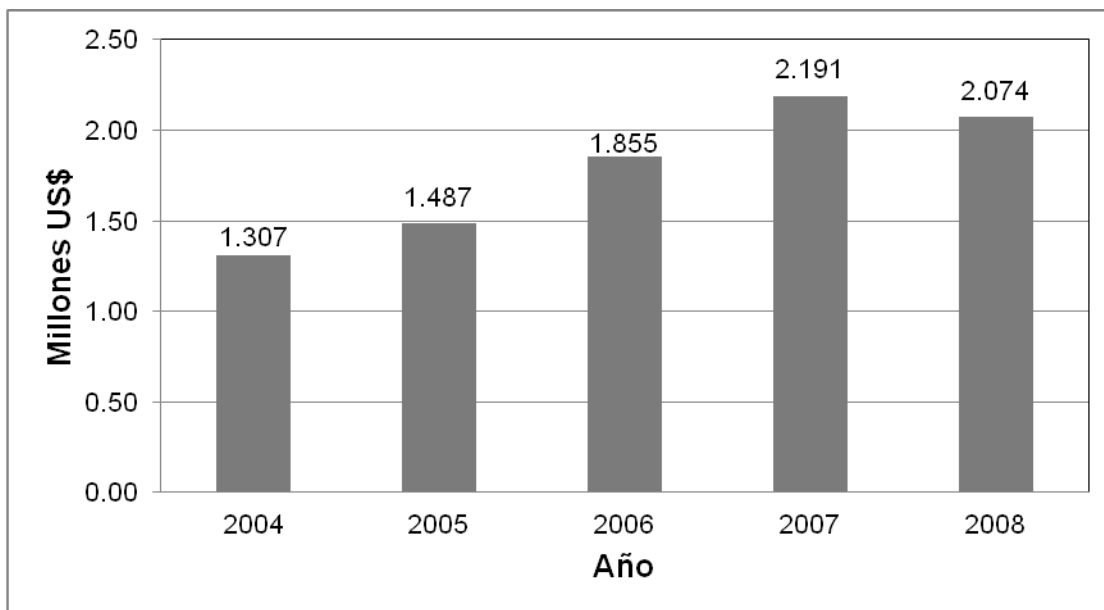


Fuente: Reynols, Louisa. 2009. La guerra en el mercado de los electrodomésticos. elPeriódico. Guatemala¹².

Según gráfica 2, durante el año 2007 y 2008 se importaron más televisiones que otros electrodomésticos a causa del mundial de fútbol Sudáfrica 2010, seguidos por los videos/DVD, cámaras fotográficas y de videos.

¹² elPeriódico. Disponible en red: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090727/economia/108262>, consultado 05/05/2012

Gráfica 3
Importación de aparatos electrónicos (En millones de GTQ)



Fuente: Reynols, Louisa. 2009. La guerra en el mercado de los electrodomésticos. elPeriódico. Guatemala¹³.

Según gráfica 3, durante los años 2004 a 2007 las importaciones de electrónicos se incrementaron, mientras que en el año 2008 se contrajo, debido a un menor gasto de los consumidores por la crisis financiera de ese mismo año, debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006.

Las empresas dedicadas a la distribución de electrodomésticos en el departamento de Guatemala pasaron el año 2008 por un período de crisis económica, las prioridades de los consumidores cambiaron, la importación de aparatos para el hogar se redujo, las cadenas compitieron por atraer a más consumidores.

¹³elPeriódico. Disponible en red: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090727/economia/108262>, consultado 05/05/2012

Asimismo en el año 2008 los guatemaltecos desembolsaron en petróleo 671 millones más que el año 2007, por los altos precios del crudo¹⁴.

Las empresas de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala en su planificación operativa presupuestan con el modelo tradicional; es decir, presupuestos parciales que se incluyen en el presupuesto global o maestro. Una industria como la distribución de electrodomésticos que depende de la economía de consumo necesita realizar cambios en su estrategia operativa, llevar el control de presupuesto en toda aquella actividad o proceso relacionado con incentivar el consumo del cliente final.

Existen diferentes herramientas que permiten a una organización agregar valor a sus actividades y unidades o procesos, el presupuesto es utilizado como una forma de dirigir y coordinar las actividades, unidades o procesos de una organización para lograr las metas establecidas, el control del presupuesto en las áreas involucradas en la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala fue necesaria para contribuir a la eficiencia de éste sector, el modelo de presupuesto basado en actividades o ABB por sus siglas en inglés -*activity based budgeting*- brinda información para la toma de decisiones de manera oportuna.

En la década de los 80 aparece la metodología ABC por sus siglas en inglés – *activity based costing*- como herramienta de costeo en las compañías de manufactura para calcular los costos indirectos, esta metodología fue impulsada por Kaplan y Cooper de la Universidad de Harvard, al ver la necesidad de tener procesos productivos más flexibles y eficientes y al mismo tiempo que les facilite la información de una manera precisa y oportuna para la toma de decisiones.

¹⁴elPeriódico. Disponible en red: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20081230/pais/84725/?tpl=54>, consultado 05/05/2012

A mitad de la década de los 90 ABC se expande a ABM –*activity based management*- el objetivo es alinear las actividades y procesos a fin de generar el mayor valor agregado para los clientes y consumidores, haciendo uso eficiente de los recursos, para lo cual se pone en práctica un proceso continuo de mejoras. El ABM se hizo popular en la industria de servicios, y en la actualidad es utilizado a través de todas las industrias incluyendo los gobiernos.

El ABB-*activity based budgeting*- nace como consecuencia del ABM, el presupuesto basado en actividades o ABB es un modelo de presupuesto que permite controlar metas específicas para lograr mejores resultados, cada división, departamento o proceso puede crear un modelo ABB para ver la eficiencia con que opera.

El mercado competitivo en Guatemala ha utilizado herramientas para proporcionar información necesaria para tomar decisiones de negocios y evitar las ineficiencias que tenían un alto costo; el presupuesto basado en actividades dio una solución de sentido común de los fallos y frustraciones de la contabilidad y de los presupuestos tradicionales, estos se centraban en los trabajadores, mientras que ABB se centra en la carga de trabajo.

Es importante el análisis de la competitividad de las empresas en Guatemala, el sector de las empresas dedicadas a la distribución de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, es un sector competitivo en función del precio, la calidad y servicio, las empresas deben contar con estrategias que le permita competir en el mercado, posicionando su marca en el consumidor final.

La metodología de presupuesto basado en actividades lleva más de tres décadas de difusión en Guatemala, se conoce que la industria del azúcar usa esta metodología para sus ingenios, tal es el caso del Ingenio Pantaleón que desarrolló un total de 21 modelos de presupuesto utilizando la metodología ABB para las 7 áreas operativas de cada una de las empresas y 21 modelos ABB para el control

de proyectos de inversión. Se desarrollaron 3 niveles de consolidación automática (modelos) a partir de los 7 modelos operativos de cada ingenio. En la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala no se encontraron referencias de la utilización del presupuesto basado en actividades lo que permitió conocer las ventajas del ABB para organizar las actividades y objetivos estratégicos de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

Para resolver el problema de este informe se investigó las diferentes teorías sobre presupuesto, buscando un modelo de presupuesto que agregará valor a las actividades realizadas en una empresa dedicada a la distribución de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, así como gestión administrativa y objetivos estratégicos.

2.1 Electrodomésticos

La enciclopedia libre define un electrodoméstico como una máquina que realiza algunas tareas domésticas rutinarias, como pueden ser cocinar, conservar los alimentos, o limpiar, tanto para un hogar como para instituciones, comercios o industria. Y el diccionario de la Real Academia Española lo define como un aparato eléctrico que se utiliza en el hogar.

2.2 Electrónico

El diccionario Larousse define electrónico como parte de la física y de la técnica que estudia y utiliza las variaciones de las magnitudes eléctricas para captar, transmitir y explotar la información.

2.3 Presupuesto

El presupuesto como herramienta que permite a una organización agregar valor a sus diferentes actividades y procesos, que ejecutada correctamente ayuda a:

- Controlar y medir los gastos de una empresa.
- Considerar oportunidades presentes en el mercado.
- Exigir una estructura organizativa adecuada a la actividad principal de la empresa.

- Exigir a los gerentes de departamento hacer planes en armonía con otros departamentos de la empresa.
- Eliminar incertidumbre que existe en muchas empresas.
- Señalar las eficiencias e ineficiencias de los departamentos de la empresa.
- Generar datos que permita realizar autoanálisis de la empresa.
- Verificar avances en las metas establecidas.
- Generar acciones correctivas para aquellas actividades que no se están ejecutando correctamente.

Los presupuestos tradicionales se enfocan en los ingresos y egresos de los departamentos, costos fijos y variables, mientras que los modelos de presupuestos basados en actividades se especifica la causa de los ingresos y egresos.

Los presupuestos ponían en práctica los objetivos de la organización y proponían formas directas de cumplirlos. En la elaboración del presupuesto participaban las diferentes áreas funcionales de la empresa: comercialización, finanzas y logística.

La decisión para cada presupuesto era coordinada usualmente por el jefe de finanzas y la decisión final por el gerente general de la empresa, él decidía si aumenta o disminuye el presupuesto con base a la inflación o crecimiento proyectado de la empresa.

El control presupuestario, es decir, la comparación entre lo previsto y ejecutado en un período determinado no aportaba información de valor.

El instrumento idóneo era el sistema de información, aquí se determinaban estándares y puntos de control por parte de directores de áreas a través del plan de cuentas de la organización.

Tradicionalmente se presupuesta empezando con presupuestos parciales, éstos se van agregando al presupuesto global y se termina con los estados de resultados proyectados.

En este proceso es importante comparar la información histórica de las operaciones comerciales ya conocidas con las operaciones a futuro. Se parte del presupuesto inicial, que es el presupuesto de ventas y a partir de ellos el resto de presupuestos.

Cuando el sistema de control presupuestario es inadecuado sucede:

- Las fechas de entrega fracasan frecuentemente.
- Pobre calidad de los bienes y servicios.
- Ventas y beneficios estancados o en declive.
- Pérdida de una posición de liderazgo o de participación en el mercado.
- Incapacidad de obtener datos para evaluar el desempeño de los empleados o de un departamento.
- Baja moral de los empleados y alto ausentismo.
- Escasa involucración del empleado y baja comunicación entre administración y empleado.
- Deudas excesivas, flujo de caja y grado de endeudamiento incierto.
- Uso insuficiente de la gente, el material, el equipo y las instalaciones.

2.3.1 Definición de presupuesto

Conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones, normativas, procesos e instrumentos técnicos que tienen por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de metas previstas expresadas en valores y términos financieros de un período determinado de tiempo. Su función principal es el control financiero de la organización.

2.3.2 Tendencias históricas del desarrollo del presupuesto

¿Qué hacer con los recursos?, era la clásica pregunta de los primeros comerciantes en el desarrollo de sus negocios¹⁵, como respuesta a esta pregunta trajo consigo el surgimiento del presupuesto, como instrumento para el control de gastos incurridos, para la correcta asignación de los recursos a operaciones a realizar.

El sector público presentaba los mismos problemas que el sector comercial, el presupuesto tomaba cada vez más auge como vía acertada para la asignación de recursos, el control y la toma de decisiones.

Aunque su surgimiento en la Inglaterra feudal, se remonta al siglo XIII, no es hasta el siglo XX que desde el punto de vista teórico práctico, el presupuesto adquiere su plenitud como instrumento financiero, derivado de la necesidad de reacción a la ocurrencia de las guerras mundiales, los cambios financieros derivados de estas, la depresión de 1929, la Revolución Keynesiana y el surgimiento del estado de bienestar. El presupuesto pasa a ocupar un rol protagónico en la planificación de la actividad económica del estado y de la política económica en general.

La evolución del presupuesto, desde su surgimiento hasta la actualidad, permite afirmar que ha estado estrechamente vinculado con el surgimiento y desarrollo del estado, por ello, además de constituirse en uno de los instrumentos financieros principales, refleja los intereses y el grado de compromiso del estado para con los ciudadanos, así como el grado de intervención de éste en la vida económica del país.

¹⁵ Universidad de Alcala, departamento de fundamentos de economía e historia económica. Disponible en red: <http://www2.uah.es/econ/hpeweb/HPE981.html> Consultado 01/11/2011

2.3.3 Funciones de los presupuestos

El presupuesto surge como herramienta moderna para una adecuada administración y control de los recursos, al reflejar el comportamiento de los mismos, en relación con las diferentes actividades llevadas a cabo por la industria.

La dirección espera del presupuesto:

- Rol preventivo y correctivo dentro de la organización.
- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- El soporte para la asignación de recursos.
- Mecanismo para fijar los objetivos.
- La capacidad para controlar el desempeño real, al advertir las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Información adecuada para presupuestos venideros, pues están orientados hacia el futuro.
- Herramienta de gestión que ayuda a alcanzar los objetivos con un óptimo uso de los recursos.

2.3.4 Importancia de los presupuestos

El presupuesto se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera, ésta forma parte del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y elaborar planes. El mismo debe mostrar lo más acertado posible los insumos (la cantidad de recursos a utilizar) para el ejercicio económico, tomando como base datos estimados.

Los presupuestos son importantes porque:

- Ayudan a la gestión administrativa y operaciones de la organización, exige una estructura sana de la organización
- Favorece una asignación clara de responsabilidades dentro de la organización.

- Permiten controlar los planes de la operación de la empresa y que éstos se mantenga en límites razonables.
- Tienden a eliminar la incertidumbre, especialmente entre los niveles inferiores de la organización.
- Ayudan a analizar e interpretar las variaciones entre las metas reales y las planificadas.
- Permiten recomendar procedimientos de planificación y control.
- Planificar todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

2.3.5 Beneficios de los presupuestos

- Requiere de todos los niveles de la administración para planificar, generando sinergia de los mismos.
- Provee objetivos definidos para evaluar la ejecución a cada nivel de responsabilidad.
- Crea un sistema de alerta temprana para potenciales problemas.
- Facilita la coordinación de actividades dentro de la organización.
- Resulta en una mayor conciencia en la administración de las operaciones totales de la organización.
- Motiva al personal a través de toda la organización para alcanzar los objetivos planificados.

2.3.6 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos son herramientas utilizadas con la finalidad de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos; todos persiguen este propósito pero existen diversos enfoques, metodologías o maneras de elaborarlos para llegar a este fin y particularidades que caracterizan a cada uno de ellos, se

clasifican según la flexibilidad, el período que cubran, el campo de aplicación en la empresa y el sector en el cual se utilicen.

Entre éstos se puede mencionar:

- Presupuesto maestro: que resume las actividades planeadas de todas las unidades de una empresa: ventas, producción, distribución y finanzas. En su libro Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Burbano, Antonio (2006) lo define como una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros a futuro para un período de un año, los cuales se materializan en el presupuesto anual.
- Presupuesto base cero: es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una empresa partiendo de cero, se elabora como si fuera la primera operación de la empresa, se evalúa y justifica el monto de cada renglón, éste proceso se realiza únicamente para las expectativas del año siguiente, sin referencia a los años anteriores o datos históricos.
- Presupuesto por programas: es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas efectuadas, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de organizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.
- Presupuesto por resultados: que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- Presupuesto basado en actividades: modelo de presupuesto que basa la asignación de los recursos en las actividades que la empresa genera, identificando los inductores de costo de cada actividad y de cada recurso.

- Presupuesto continuo: mantiene una proyección que abarca 12 meses futuros, se revisa continuamente, suprimiendo los datos de cada período que acaba de terminar y añadiendo los datos del presupuesto estimado para el mismo período del año siguiente.
- Presupuesto estático: muestra los resultados esperados de un centro de responsabilidad para un solo nivel de actividad, una vez el presupuesto se ha determinado ya no se modifica aunque cambie la actividad, este presupuesto se utiliza mucho en compañías de servicios y en algunas funciones administrativas de compañías manufactureras, una desventaja es que no se ajusta a los cambios de los niveles de actividad.
- Presupuesto flexible: muestran los resultados que se esperan de un centro de responsabilidad para varios niveles de actividad, son especialmente útiles para estimar y controlar los costos y los gastos de operación de una fábrica.

2.4 Breve descripción de la metodología ABC -activity-based-costing-

Es un método de costeo que primero asigna costos a las actividades y después a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto, el ABC está basado en la premisa que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos.

El costeo basado en actividades involucra los siguientes pasos:

- Identificar las actividades que consumen recursos y asignarles sus costos.
- Identificar los conductores de costo asociados con cada actividad. Un conductor de costo causa o conduce los costos de una actividad. Para la actividad de procesamiento de órdenes, el conductor de costo puede ser el número de órdenes.

- Calcule una tarifa de costo por unidad o transacción de conducción de costo. La tarifa de conducción de costo puede ser el costo por orden.
- Asigne costos a los productos multiplicando la tarifa de conducción de costo por el volumen de unidades consumidas conductoras de costo por el producto. Por ejemplo, el costo por orden multiplicado por el número de órdenes procesadas mide el costo de la actividad de procesamiento de órdenes.

Metodológicamente las actividades deben tener una serie de atributos:

- Deben ser repetitivas.
- Consumen recursos de costes y tiempo.
- Deben generar productos o servicios.
- Deben ser flexibles a los cambios.
- Deben ser fácilmente medibles.
- Deben generar valor añadido al producto o servicio.

2.5 Breve descripción de la metodología ABM - activity-based management-

Es una metodología utilizada para identificar y evaluar las actividades de una empresa utilizando el costo basado en actividades para mejorar las decisiones estratégicas y operativas de la organización. El ABM se centra en la gestión por actividades para reducir los costos y crear valor para la empresa y los clientes.

Según Kaplan y Cooper (en Kaplan, RS, y Cooper, R. (1998) Coste y efecto: El uso de sistemas integrados de costos para impulsar la rentabilidad y el rendimiento de Boston Harvard Business School Press) el ABM se dividen en operativo y estratégico:

- ABM Operativo se trata de "hacer las cosas bien", utilizando la información del ABC para mejorar la eficiencia. Las actividades que agregan valor al producto o servicio pueden ser identificadas y mejoradas. Las actividades que no agregan valor son las que necesitan ser reducidas o eliminadas para reducir los costes sin reducir el valor del producto o servicio.

- ABM Estratégico se trata de "hacer las cosas correctas", utilizando la información de ABC para decidir qué productos desarrollar y que actividades utilizar. Esto también puede ser utilizado para el análisis de la rentabilidad del cliente y centrarse más en lo que agregue valor.

2.6 Actividad

Pérez Barral (2008), define las actividades como el conjunto de acciones que se realizan para garantizar un servicio, las mismas responden a los procesos y se ejecutan y clasifican según su nivel jerárquico¹⁶. Las actividades consumen recursos y los recursos tienen un costo y éstos a su vez son consumidos por los objetos de costo, es decir los resultados.

2.7 Recursos

Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad.

Los recursos tienen tres características principales¹⁷:

- Utilidad.
- Disponibilidad limitada.
- Potencial de agotamiento o consumo.

Y la Real Academia Española define recursos como: conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

¹⁶ Origen del Sistema de gestión y Costos basado en actividades (ABC/ABM). Disponible en red: <http://www.monografias.com/trabajos67/origen-sistema-gestion-costos/origen-sistema-gestion-costos2.shtml> Consultado 01/11/2011

¹⁷ Wikipedia. Disponible en red: <http://es.wikipedia.org/wiki/Recurso> Consultado 01/11/2011

2.8 Drivers

En su libro *Activity-Based Management for Financial Institutions*, Brent Bahnub, lo define como una unidad que causa o induce cambio y que permite reflejar las relaciones o interrelaciones que lo afectan. Existen 4 tipos de drivers:

- Uniformemente asignados: un tipo de inductor o driver determinado y que asigna el mismo porcentaje a las cuenta destino.
- Porcentaje: asigna costos a las cuentas destino basado en un porcentaje específico que se establece y que la suma de ellos reporta el 100 por ciento.
- Básico: consta de un solo factor que representa la relación entre las diferentes cuentas.
- Ponderado: contiene dos factores que representan la relación entre las cuentas, el primer factor mide el volumen o frecuencia y el segundo factor mide la intensidad, los dos factores multiplicados producen un valor utilizado para distribuir el costo.

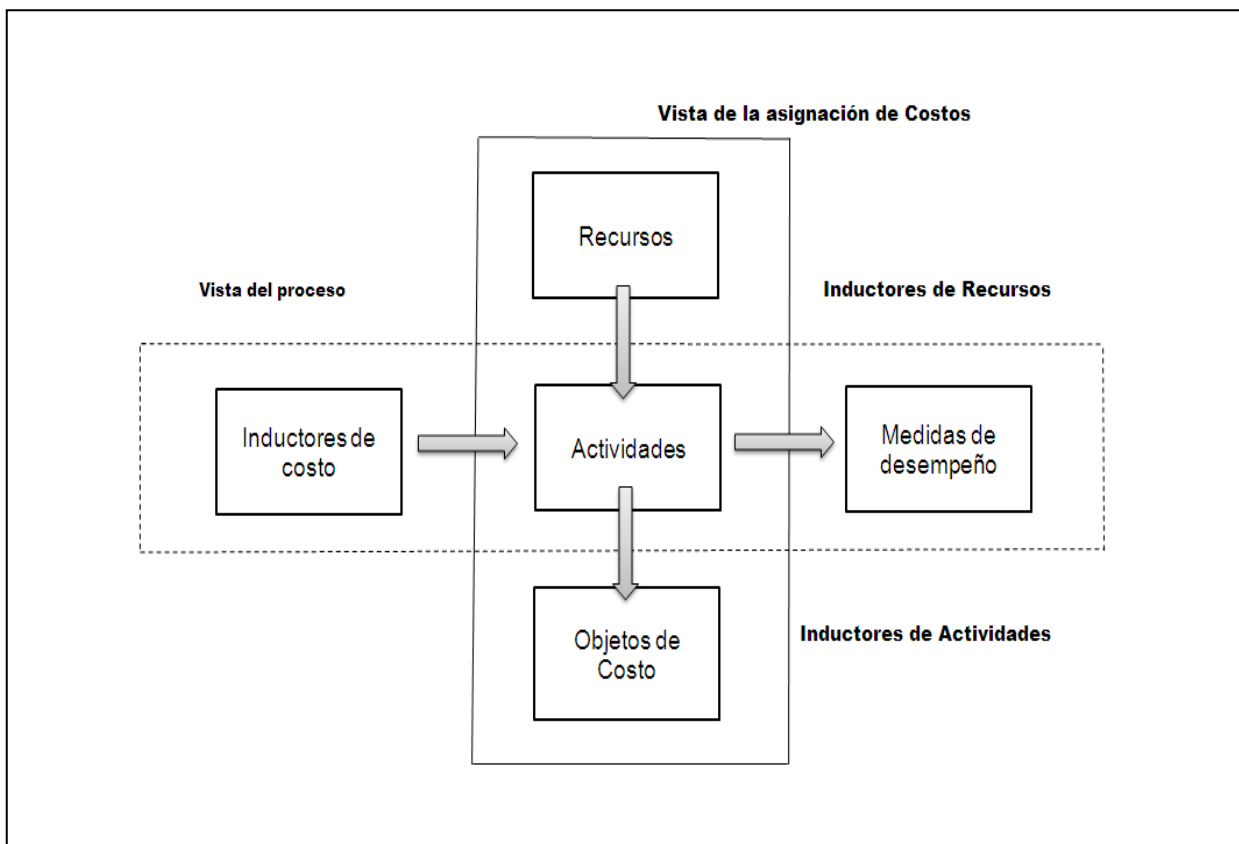
2.9 Presupuesto basado en actividades o *ABB*

2.9.1 Antecedentes del modelo presupuesto basado en actividades (*activity based budgeting -ABB-*)

Como se mencionó el presupuesto basado en actividades o *ABB* nació como consecuencia del costo basado en actividades, que fue desarrollado por los profesores Kaplan y Cooper de la Universidad de Harvard, con el propósito de obtener información estratégica que permitiera determinar de una manera exacta la adecuada mezcla de productos y establecer precios de ventas basados tanto en el costo como en la disponibilidad de pago de los clientes. Para lograr un sistema con tal exactitud se tuvieron que agregar más factores de asignación de costos, que midieran adecuadamente los recursos que empleaba cada producto.

La demanda de información proveniente de modelos ABC (costo basado en actividades) /ABM (administración basada en actividades) y el ABB (presupuesto basado en actividades) continúa creciendo a medida que los gerentes y directores advierten que estos modelos otorgan la posibilidad de incrementar el potencial de sus sistemas de información, no sólo los referidos a rentabilidad y costos, sino también a presupuestos, indicadores de gestión y planeamiento estratégico. En los modelos ABC/ABM/ABB las actividades son la esencia para su desarrollo.

Figura 1
Asignación de los costos según CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International)



Fuente: CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International)

La figura 1, representa el flujo de los costos de los recursos a las actividades y los objetos de costo, es decir como las actividades pueden ser medidas usando análisis de inductores de costos (cost drivers) y midiendo el desempeño.

CAM-I es un consorcio internacional de empresas de manufacturas y servicios, organizaciones gubernamentales, consultoras, académicos y profesionales, quienes han optado por trabajar en un ambiente de cooperación para resolver problemas de administración y temas críticos de los negocios¹⁸.

El presupuesto basado en actividades o ABB está en contraste con las prácticas tradicionales, la elaboración de presupuestos basados en los costos, en los que no es más que el presupuesto de un ejercicio anterior, ajustadas para tener en cuenta la inflación o el crecimiento de los ingresos.

John Antos, presidente de Dallas-Based Value Creation Group y consultor especializado en la gestión basada en actividades y sistemas de presupuesto, en su artículo *The New Frontier in Budget* en el 2004, planteó que el presupuesto basado en actividades es una técnica para aumentar la exactitud de previsiones financieras y la comprensión de los directivos, este sistema se enfoca en:

- Conocer lo requerimientos del cliente.
- Obtener metas y estrategias de la organización o del departamento.
- Cambiar productos e incorporar otros.
- Cambiar procesos en el negocio.
- Aumentar en eficiencia y efectividad.

El presupuesto basado en actividades es una herramienta que permite crear y definir un nexo entre la carga de trabajo y costos de la operación de una empresa, es decir: calcular con mejor precisión la porción que representa cada actividad en la empresa.

¹⁸ Consortium of Advanced Management International CAM-I. Disponible en red: <http://www.cam-i.org/>
Consultado 01/03/2012

La necesidad de comprender el origen de los ingresos y egresos y la manera de ejecutar eficientemente las actividades es esencial para las empresas en Guatemala, el estudio de este informe buscó demostrar que un modelo de presupuesto basado en actividades para la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala contribuye como estrategia financiera aportando información para la toma de decisiones.

Presupuesto basado en las actividades o ABB, es una forma de presupuestar o planificar un período de una organización. La elaboración de un modelo de presupuesto basado en las actividades es la adaptación de la filosofía del costo basado en actividades (ABC) al proceso de formulación de presupuestos. Con la utilización del mismo se pretende que éste se centre en las actividades, pues son éstas las generadoras de costos y se estiman los recursos a utilizar, teniendo en cuenta los *output* a obtener y los factores que causan los costos de las actividades a desarrollar.

2.9.2 Definición de ABB

El sistema ABCosting y sus derivados ABManagement (administración por actividades) y *ABBudgeting* (*presupuesto basado en actividades*) otorga una metodología sistemática para el análisis del valor que la empresa crea, es decir: cómo conducir las actividades en el futuro a fin de alcanzar los objetivos¹⁹. Éste informe se enfocó en el diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades o ABB, un modelo de presupuesto en el que las actividades de incurrir en gastos se registran y sus relaciones se definen y analizan. ABB se centra en las actividades requeridas para operar de manera efectiva en la organización. El sistema de medición de las actuaciones de la organización,

¹⁹ Business Finance Best Practices for Finance Executives. Disponible en red: <http://businessfinancemag.com/planning-budgeting-amp-reporting/new-frontier-budget> Consultado 01/04/2012

permite elaborar normas no financieras y objetivos a ser incorporados en los diferentes presupuestos.

El presupuesto basado en actividades y la planificación es un enfoque a la previsión, el nivel de recursos y los gastos presupuestados.

2.9.3 Características del presupuesto basado en actividades

Investigadores como Jeremy Hope y Robin Fraser escribieron sobre el presupuesto basado en actividades por lo que se puede mencionar algunas características y ventajas:

- Determinar por medio del presupuesto actividades relevantes de la empresa.
- Recopilación de los gastos generales del presupuesto por centros de costos que la actividad representa, un análisis muy diferente de los gastos generales del análisis tradicional de contabilidad.
- Selección de cada factor de costo para cada actividad y recurso que mejora la comprensión del comportamiento del costo de las actividades relevantes.

2.9.4 Ventajas del presupuesto basado en actividades

- Identificación de las necesidades de recursos.
- Identificación de la holgura de presupuesto.
- Vinculación de los costos a los productos o servicios y el desempeño del personal.
- Mayor participación del personal en la elaboración del presupuesto.
- Identificar la conexión de los costos con la responsabilidad del personal.
- Mejora la retroalimentación de información relacionada al presupuesto.
- Presupuesto basado en actividades puede existir sin involucrar el ABC y el ABM.
- Proporciona información financiera para la toma de decisiones.

2.9.5 Principales características en la gestión por actividades

Identificar las actividades de la empresa permite generar un mejor conocimiento del nivel de las actividades y de los recursos que éstas necesitan para operar a los niveles esperados. Centra la gestión de las actividades indirectas, en varios niveles más allá de la producción, para mejorar el valor recibido por el cliente y el beneficio alcanzado que proporciona este valor. Las organizaciones entonces cuentan con información para la toma de decisiones y en consecuencia se enfocan en los objetivos y estrategias de la empresa.

2.10 Gestión administrativa

Conjunto amplio de normas, hechos y conocimientos mediante las cuales la empresa desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Se considera precursores de la gestión administrativa a:

- Confucio, filósofo chino, sus enseñanzas se centran en la estrategia, el arte de gobernar, el respeto a la autoridad, la buena conducta en la vida y el amor al prójimo.
- Adam Smith, economista escocés, su obra más importante, la Investigación sobre la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones publicada en 1776, se mostro contrario a cualquier intervención del estado en la actividad económica de las naciones, reconoce el capital como factor para el desarrollo económico, la especialización como el medio para aumentar la productividad, estableció la teoría del valor de un bien entre su valor de cambio y su valor de uso, completó su aportación con la teoría sobre la distribución de la renta (salarios, beneficios del capitalista y renta de la tierra).

- Henry Metacalfe, nació en Albany, Nueva York, capitán del arsenal de la Armada de Frankford (Estados Unidos), realizó valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, descubrió que los métodos tradicionales de organización y control que se usaban en la industria eran tanto despilfarradores como ineficientes, en 1881 implementó técnicas de control administrativo, insistía que toda autoridad debía provenir de una sola fuente. Publicó un libro titulado El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados, considerado como una obra precursora de la administración científica.
- Woodrow Wilson, nació en 1856, Staunton, Estados Unidos; fue el 28 presidente de los Estados Unidos, hijo de un pastor protestante, estudió en la Universidad de Princeton, en donde más tarde trabajó como profesor de Derecho Constitucional y llegó a ser rector. Escribió un estudio sobre administración pública, Wilson hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración.
- Frederick Taylor, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915, su personalidad puede examinarse desde tres perspectivas: 1. Como experimentador e investigador, 2. Como autor y divulgador de sus experimentos y 3. Como formador de un equipo y una corriente de pensamiento. Fue uno de los principales exponentes del científicismo, ideó la organización científica del trabajo, dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos, es considerado el padre de la administración científica que puede resumirse así: ciencia en lugar de empirismo, armonía en vez de discordia, cooperación no individualismo, rendimiento máximo en vez de producción reducida, desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

- Henry Fayol, nace en Francia en el año de 1841 y muere en el año de 1925, es considerado el padre de la administración moderna, aportó catorce principios básicos a la administración: 1. División del Trabajo, 2. Autoridad, 3. Disciplina, 4. Unidad de dirección, 5. Unidad de mando, 6. Subordinación de interés individual al bien común, 7. Remuneración, 8. Centralización, 9. Jerarquía, 10. Orden, 11. Equidad, 12. Estabilidad del personal, 13. Iniciativa, 14. Espíritu de grupo.
- Henry Varnum Poor, (1812-1905), sus recomendaciones fueron extremadamente avanzadas para su época, concibió la ciencia administrativa a partir de tres principios: la organización, la comunicación y la información. Consideraba que era indispensable contar con un "sistema" administrativo que tuviera una estructura organizacional.

2.11 Objetivos estratégicos

José María Sainz, en su libro El plan Estratégico en la Práctica define objetivos estratégicos como: acciones planificadas de manera sistemática que se llevan a cabo para alcanzar un fin específico, enfocados en los siguientes principios:

- Consolidación.
- Crecimiento.
- Rentabilidad.

Los objetivos estratégicos se supeditarán a la misión y visión de la empresa, deben de ser concretos, realistas y medibles, la esencia de todo objetivo es solucionar un problema o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado.

Cuadro 1

Prioridad en los objetivos estratégicos según el tamaño de la empresa

Objetivos	Empresa Grande	Empresa Mediana		Empresa Pequeña
		Pervivencia	Venderse	
Consolidación	3º	1º	3º	1º
Crecimiento (altas tasas)	1º	2º	2º	3º
Rentabilidad a c.p	2º	3º	1º	2º

Fuente: El plan Estratégico en la Práctica, 2da. Edición (2009) autor José María Sainz de Vicuña Ancín, página 161.

El cuadro 1 indica que los objetivos estratégicos de la empresa serán diferentes según la dimensión de la empresa. El primer eje se relaciona con la consolidación, supervivencia o estabilidad, el segundo eje con la rentabilidad de la empresa, y el tercer eje contempla aquellos que buscan no tanto la rentabilidad a corto plazo como a largo plazo.

2.12 Matriz

Pepe Sacau Fontela define matriz²⁰ como: “En general, una matriz es un conjunto ordenado en una estructura de filas y columnas. Los elementos de este conjunto pueden ser objetos matemáticos de muy variados tipos”.

Los elementos de una matriz se identifican por la fila y la columna que ocupan. El número de filas y columnas que tiene una matriz se llama dimensión de la matriz.

2.13 Modelo

El diccionario de la Real Academia Española define modelo como: arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, etimológicamente «modelo»

²⁰ Descartes 3D Algebra. Disponible en red:

http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/Calculo_matricial_d3/defmat.htm, consultado 05/05/2012

proviene del italiano modello, y éste del latín modulus (molde, módulo), que quiere decir cantidad que sirve de medida o tipo de comparación en determinados cálculos.

La palabra modelo ha tenido gran éxito en la metodología; filosofía de la ciencia, teoría general de sistemas y el campo. Se denomina modelo científico a una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual, física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular esos fenómenos o procesos, en otras palabras es una abstracción de la realidad que sirve para examinar las relaciones entre factores considerados importantes en el funcionamiento de un sistema.

2.14 Planificación Estratégica

La enciclopedia libre la define como: proceso de desarrollo e implementación de planes.

Es decir define los objetivos o las metas que la organización debe alcanzar, establece una estrategia general para alcanzar dichas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (qué se hará) como a los medios (cómo se hará) si no hay planificación:

- No se conoce el rumbo de la organización.
- Los recursos y las energías se utilizan para solucionar situaciones imprevistas.
- No es posible controlar y no hay “medida” para conocer el éxito y el fracaso.
- Se trabaja en el corto plazo.
- No hay guías para la acción.
- No existen criterios para tomar decisiones.
- No es posible proyectar para el futuro de la organización.
- Las situaciones críticas salen de control.

El concepto de planificación proviene de Henry Fayol: comprende la definición de opciones para alcanzar objetivos, el concepto de visión y la necesidad de una capacidad para la creatividad. Era necesario comprender la evolución del entorno para que la organización alcance el máximo beneficio y tenga la mejor posición competitiva.

Los propósitos de la planificación:

- La planificación es un seguro contra la incertidumbre.
- La planificación permite fijar y alcanzar los objetivos.
- Todo plan contribuye a los fines de la organización.
- El plan ajusta a la acción de los objetivos.
- El plan antecede a todos los pasos del proceso administrativo.
- La gerencia necesita un plan para dirigir los esfuerzos del grupo a cargo.
- El plan supone la consideración y evaluación de diferentes alternativas.
- El proceso de planificación se fundamenta en pronósticos lo más precisos posibles.
- El plan se ajusta a las condiciones cambiantes del medio.
- Existen distintos grados de planificación de acuerdo al nivel donde se la aplique.

Se planifica para contribuir al objetivo principal de las empresas que es la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa.

En la etapa de planificación operativa, se define las acciones específicas para llevar a la práctica los objetivos y las políticas establecidas en la planificación estratégica. En esta etapa se trata de optimizar los recursos con los que cuenta las organizaciones. Se establecen los presupuestos y de ahí surge la importancia de este tema y el enfoque de este informe.

3 MÉTODOLOGÍA

3.1 Planteamiento del problema

Las empresas del sector distribuidor de electrodomésticos en el departamento de Guatemala requiere de un análisis de la gestión administrativa del presupuesto, la inadecuada gestión de ésta generaba descontrol de los fondos asignados a la empresa, obstaculizaba medir cómo y en qué se gastan los recursos.

La falta de una estructura de presupuesto adecuada a la empresa genera problemas de flujo de efectivo afectando el desempeño del sector.

¿Diseñar la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades identificando los rubros que generan más desembolso a la empresa?.

¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al aplicar un modelo de presupuesto basado en actividades al sector?.

3.1.1 Definición del problema

El propósito de éste informe es demostrar la importancia que tiene para el sector distribuidor de electrodomésticos en el departamento de Guatemala el diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades que se ajuste a las necesidades de la empresa y que permita un control efectivo de los recursos, genere información de valor y contribuya a la planificación financiera de la misma.

3.2 Delimitación del problema

Punto de vista

Financiero Administrativo.

Unidad de Análisis

Industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala.

Período Histórico

Se analizaron datos del sector de electrodomésticos en el departamento de Guatemala de los años 2000 al 2013.

Ámbito Geográfico

Industria en el departamento de Guatemala.

3.3 Justificación del problema

Las empresas de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala cuentan con un presupuesto tradicional por departamentos, base cero o histórico, los cuales no ofrecen información a detalle y producen recortes sin analizar el impacto en la estrategia de la empresa.

Se busca crear un proceso de gestión basado en las actividades del sector, para contribuir con el desempeño de las mismas y determinar los costos que éstas representan y que adicionalmente permita realizar un análisis de las actividades que involucran más ingresos y egresos, tomar decisiones asertivas que contribuyan al crecimiento del negocio y que apoyen a la estrategia de la empresa. Los gastos directamente relacionados con la distribución y comercialización de producto hasta el cliente final, representa hasta un 66% de los gastos de la empresa.

Una inadecuada gestión administrativa del presupuesto genera una pobre calidad de bienes y servicios, los beneficios empiezan a disminuir, no apoya la posición de

liderazgo de la empresa, ocasionando pérdidas dentro del mercado, falta de datos que permitan tomar decisiones oportunas, mal control de los ingresos y egresos que genera la empresa, ponen en riesgo el flujo de fondos, que puede llegar a generar un alto grado de endeudamiento.

Según criterios y experiencias de Cooper y Kaplan (1998), diversas organizaciones han llegado a desilusionarse con sus sistemas presupuestarios, argumentando que toma mucho tiempo en prepararlos, son muy costosos, y no agregan valor a la empresa. En esta frustración, las mismas han abandonado el proceso de presupuestar.

Sin embargo, la solución ha sido el sistema ABB. (Díaz González, 2005). ABB provee una herramienta poderosa de planeación y control que permite identificar las necesidades de recursos de cada actividad, ayuda a identificar cómo se asignaron los recursos, permite determinar los costos relacionados con los productos o servicios y con el desempeño del recurso humano, ayuda a definir el rol y responsabilidad de cada área en el presupuesto, provee información de calidad que ayuda a la toma de decisión.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo general

Diseñar la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades para la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala que contribuya a la planeación estratégica de la organización.

3.4.2 Objetivos específicos

- Incrementar la eficiencia de los recursos y rentabilidad de la organización.
- Reducir la incertidumbre del gasto y mejorar la transparencia de los mismos.

- Generar información confiable para la toma de decisiones.
- Analizar la industria distribidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala.
- Identificar las actividades relevantes del proceso, área o actividad para el que se presupuesta.

3.5 Hipótesis

El diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en las actividades o ABB mejora la planificación, ejecución, control y asignación de recursos de las actividades relacionadas a la industria distribidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala.

3.5.1 Variables de la hipótesis

3.5.1.1 Variable independiente

El diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades que se ajuste a la industria distribidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala.

3.5.1.2 Variable dependiente

- Incide en la planificación, ejecución, control y asignación de recursos de las actividades relacionadas a la industria distribidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala.
- Incrementa la eficiencia, reduce la incertidumbre y mejora la transparencia del gasto.
- Genera información confiable para la toma de decisiones que permiten agregar valor a la empresa.

3.6 Métodos

En el desarrollo de éste informe de tesis se partió de lo general a lo particular, se observó empresas del sector distribuidor de electrodomésticos y se investigó las actividades realizadas en la organización o unidad económica que participan en los planes estratégicos, si las actividades del sector no son enfocadas correctamente los planes no se cumplirán. Por lo tanto, el método científico en sus tres fases:

- Indagatoria
- Demostrativa.
- Expositiva.

Permitieron analizar el problema encontrado en las actividades de la unidad económica observada y determinar las acciones correctivas que se aplicaron.

3.7 Técnicas

Las técnicas de campo utilizadas permitieron sustentar el marco teórico a través de la observación directa y entrevistas realizadas por diferentes medios de comunicación de Guatemala (Prensa Libre y El Periódico) a personas relacionadas en el sector permiten obtener un campo de información amplio para corroborar la hipótesis, las técnicas utilizadas fueron:

3.7.1 Técnicas de investigación documental

La técnica documental utilizada fue la informativa o expositiva, se realizaron consultas en libros, revistas de negocios, periódicos, tesis, ensayos escritos por diferentes autores; y se desarrolló de acuerdo al siguiente proceso:

- Elección y delimitación del tema a investigar.
- Elaboración de un plan de trabajo.
- Recopilación de información.

- Análisis de la información.
- Redacción y presentación del informe.

Toda información utilizada permitió formar un juicio sobre el problema abordado.

3.7.2 Medios electrónicos de consulta

Las redes de comunicación electrónicas fueron una herramienta que contribuyó a difundir, compartir conocimientos y experiencias en diferentes áreas enfocadas a la enseñanza. Internet es un recurso eficiente utilizado en este informe de tesis.

3.7.3 Técnicas de investigación de campo

Con información obtenida de la investigación se realizó un análisis de la industria o sector sujeto de éste informe, utilizándose las siguientes técnicas:

- Observación directa de la unidad económica de análisis.
- Análisis de los resultados de la investigación.

4 DISEÑO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES

En este capítulo se presentó el diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto para la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, utilizando la metodología basada en actividades, que se fundamenta en las actividades y que permite aumentar la precisión de los rubros presupuestados.

4.1 Resultados de la investigación de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala

El sector dedicado a la distribución de electrodomésticos en el departamento de Guatemala ha cambiado la manera de visualizar el comercio electrónico y ha evolucionado, no se han limitado a la comercialización de línea blanca, línea marrón, y otras aplicaciones.

Como consecuencia de la competencia y de las demandas de los consumidores, la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala ha expandido sus servicios a otros segmentos como telefonía, cómputo y oficina, equipos de ejercicio, belleza, videojuegos, motos y bicicletas, tal es el caso de La Curacao que en el 2005 lanzó el segmento: Ópticas La Curacao.

La Cámara de Comercio de Guatemala tiene registradas 34 empresas dedicadas a la distribución de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, ver anexo 3.

Su estructura administrativa varía de acuerdo a los fines que persigue, generalmente cuentan con un consejo o junta directiva, gerencia general, gerencia de ventas, mercadeo, finanzas, compras, logística, servicio técnico y recursos humanos.

Manejan presupuestos históricos, base cero por mencionar algunos, no se encontró evidencia sobre el manejo de presupuesto basado en actividades en el sector.

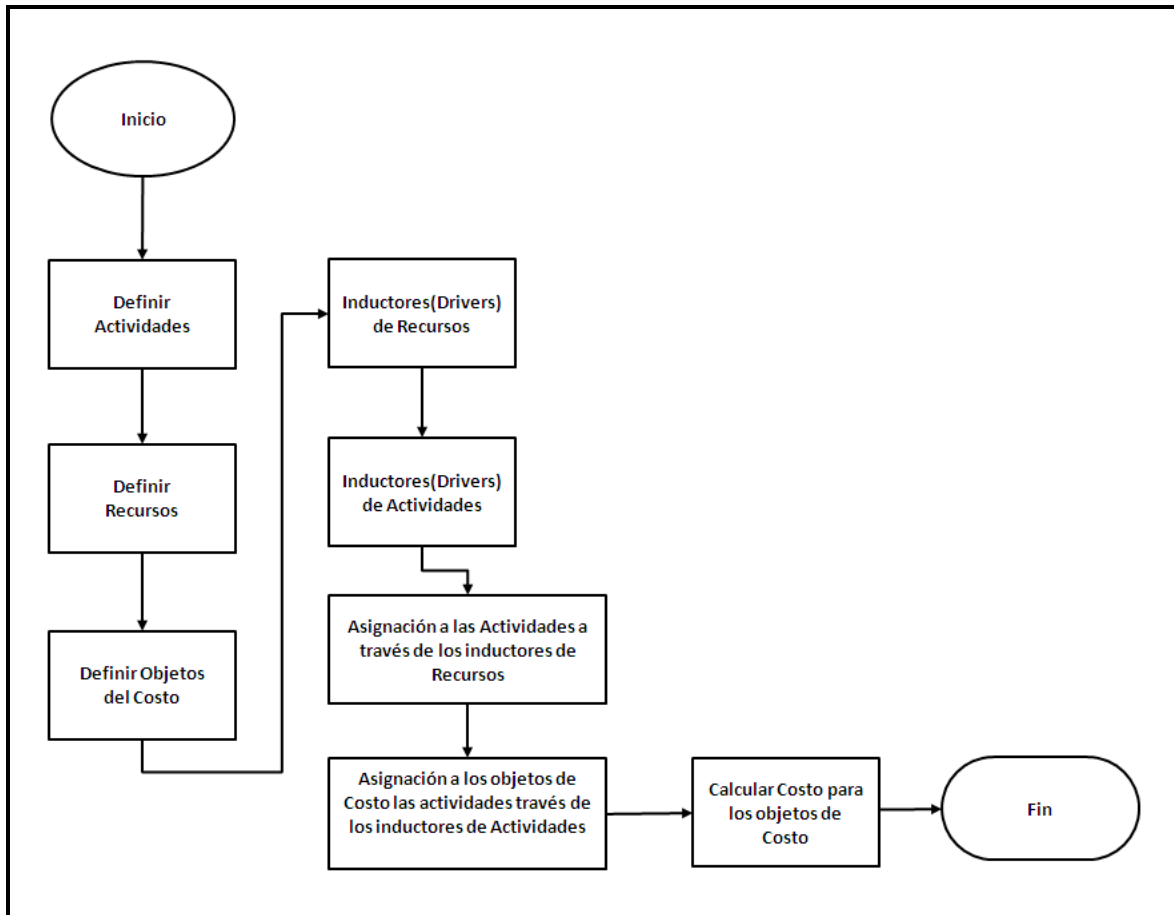
4.2 Diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades

La propia construcción y control del presupuesto basado en la planeación financiera debería ser un objetivo de toda empresa que desee competir en el mercado. El cual debe aportar información oportuna y confiable en la toma de decisiones y que permita realizar previsiones financieras.

El presupuesto basado en actividades utiliza los mismos principios del costo basado en actividades y la gestión administrativa basada en actividades (ABM).

Como primer paso para el diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades para la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, es recomendable revisar y de ser necesario reclasificar las divisiones con las que cuenta una organización, con la nueva clasificación se establece una mejor relación del consumo de recursos que se necesitan y la asignación del mismo.

Figura 2
Flujograma del diseño de la metodología ABB con base a la metodología del ABC



Fuente: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/sistema-de-costos-abc-presentation> , consultado: 20/10/2012

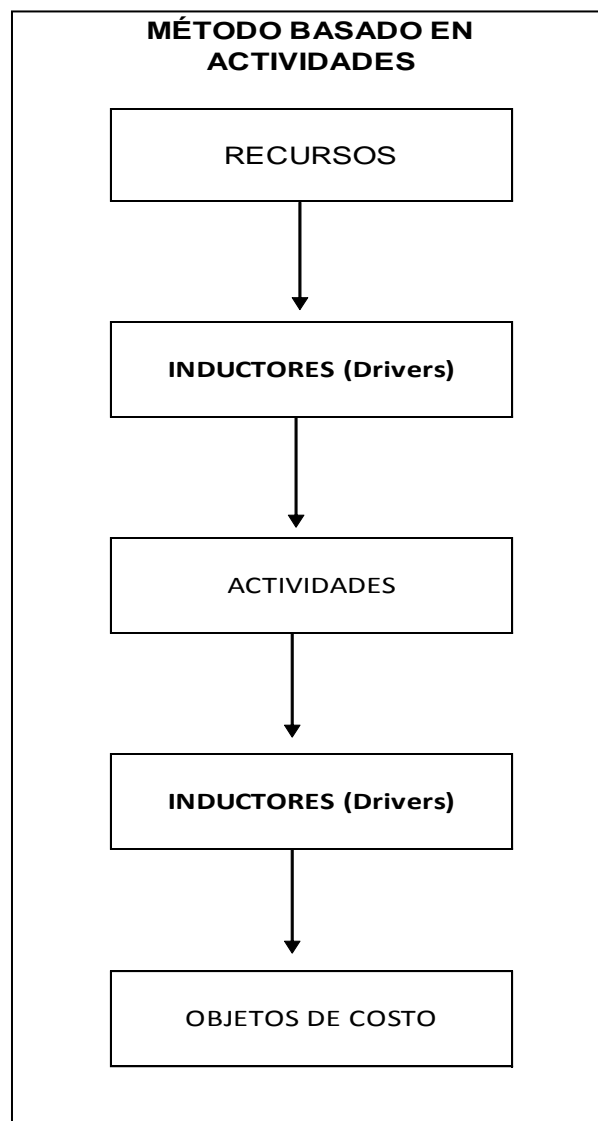
Figura 2 presenta el flujograma del diseño de la aplicación del presupuesto basado en actividades, facilitando la comprensión de la interrelación de las actividades con los recursos, la atención de las actividades dará como resultado el uso de inductores del costo para los recursos y para las actividades, para poder asignar a los objetos de costo las actividades a través de los inductores de las actividades.

Definir las actividades, es decir cualquier evento, acción, transacción con respecto a la frecuencia de su ejecución, su capacidad de producir valor en el proceso.

Definir los recursos, es decir los costos asociados a las actividades, y los objetos del costo sobre los que se desea presupuestar.

4.2.1 Diseño del modelo de presupuesto basado en actividades

Figura 3



Fuente: Consortium of Advanced Management
International CAM-I

- Recursos: costos asociados a las actividades.
- Actividades: procesos, transacciones, eventos, operaciones que la empresa ejecuta.
- Objetos de costo: servicio, producto, división, categoría sobre lo que se presupuestara.
- Inductores (drivers), unidad de medida para definir el flujo del costo.

4.2.2 Matriz de asignacion de recursos hacia actividades

Consiste en desarrollar una matriz de los recursos empleados para cada actividad, se define la unidad de medida, conductor o driver, con lo cual se logra determinar la cantidad de drivers que se utilizan en cada actividad.

4.2.3 Matriz de porcentaje de participacion de recursos hacia actividades

Una vez definidos los recursos asignados a cada actividad se determina el porcentaje de participación de éstos recursos hacia cada actividad.

4.2.4 Matriz de resultados de recursos hacia actividades

Con los recursos definidos, identificados los drives o conductores de los recursos, se determina la cantidad de recursos asignados a cada actividad.

4.2.5 Matriz de asignacion de actividades hacia objetos de costos

Una vez identificadas las actividades y los drivers o conductores de las actividades, se determina las unidades de actividades asignadas a cada objeto del costo.

4.2.6 Matriz de porcentaje de participacion de actividades hacia objetos de costos

Una vez definidas las actividades asignadas a cada objeto del costo, se determina el porcentaje de participación de éstas hacia los objetos de costo.

4.2.7 Matriz de resultados de actividades hacia objetos de costos

La matriz de resultados de actividades hacia los objetos de costo expresará claramente la cantidad de dinero requerida por la empresa para cada objeto del costo que maneje.

4.3 Investigación aplicada a una empresa distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala

La empresa objeto de este informe es una empresa de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, y por confidencialidad se identificará como Empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A., buscando extender su mercado y siguiendo los pasos de sus principales competidores, con 18 años en el mercado.

La empresa cuenta con las siguientes categorías de productos y éstas a su vez cuentan con divisiones por línea de producto:

- Electrodomésticos (línea blanca).
- Soluciones de negocios (lap top, proyectores).
- Entretenimiento para el hogar (línea marrón tv. plasma, lcd.).
- Aire acondicionado.
- Telefonía.

Las divisiones por línea de producto que la empresa maneja son:

- Refrigeradoras y estufas.

- Microondas y aspiradoras.
- Lavadoras.
- Aire acondicionado.
- LCD.
- Plasma.
- TV convencional.
- Audio.
- Monitores.
- Cámaras.
- Celulares.
- Car audio.

El mercado meta es amplio. A las tiendas asisten desde familias en busca de electrodomésticos necesarios para su quehacer diario, jóvenes y hasta ejecutivos en busca de la más reciente tecnología para su diversión.

La empresa realiza de manera periódica revisión de inventarios físicos, se identifican por categoría o división y se identifican los productos con movimiento lento, con estos artículos la empresa realiza promociones agresivas, que genera que el dinero presupuestado para un división específica se desplace a otra, y la rentabilidad de la empresa y del producto se ve afectada, el inventario de nueva tecnología afecta las existencias de inventario en bodega y modelos nuevos los remplazan. Existe un sistema electrónico de inventarios interconectados en todas las tiendas.

Los pedidos a proveedores se colocan con dos o tres meses de anticipación, dependiendo de la ubicación geográfica del país de origen de importación de los productos y para garantizar disponibilidad de producto, este sistema tiene la desventaja que se tiene grandes sumas de dinero en inventarios, a pesar que el crédito otorgado es de 60 días fecha de embarque.

4.3.1 Presupuesto actual de la empresa objeto de estudio

La empresa realiza un presupuesto maestro, cada división trabaja el presupuesto de su área con base a datos históricos de ventas generadas en años anteriores, con ésta información y con la opinión de los altos ejecutivos se realizan pronósticos para el presupuesto del siguiente año, la elaboración del mismo está enfocado en apoyar los productos con más demanda en el mercado.

Algunos datos no se trabajan con su debida planificación, algunos ejecutivos dejan el presupuesto a última hora, no existe un eficiente control de los gastos y esto ha generado que se utilice el dinero asignado en actividades no planeadas.

Una buena parte del presupuesto es utilizado en promociones para promover el consumo en el punto de venta. Una estrategia implementada por las empresas dedicadas a la distribución de electrodomésticos es el *proceso coop*, que consiste en unir esfuerzos y compartir gastos hasta un 50% con las empresas proveedora de electrodomésticos, entre las actividades realizadas están: pauta en radio, televisión, prensa, revistas, vallas, eventos, incentivos, rifas y cupones de regalos para los vendedores de piso y el consumidor final.

4.3.2 Deficiencias del presupuesto actual

El presupuesto presenta fallas, algunos datos son muy subjetivos y no todos los altos ejecutivos están comprometidos y en ocasiones desconocen la realidad en el punto de venta, y no se puede apartar el margen de error humano que existe en el mismo, se detectó que algunos presupuesto son inflados y no proveen datos confiables.

La empresa exige el consumo de más recursos, los cuales no se controlaban y no fueron planificados, por lo que fue necesario determinar qué actividades

consumían más recursos y con base a esto establecer el presupuesto de una forma eficiente, que permitió controlar, y tomar decisiones oportunamente.

El presupuesto anual fue de GTQ 2,998,400.00, y es asignado para apoyar las diferentes categorías de producto de la empresa:

- Electrodomésticos (línea blanca).
- Soluciones de negocios (lap top, proyectores.).
- Entretenimiento para el hogar (línea marrón: tv. plasma, lcd.).
- Aire acondicionado.
- Telefonía.

El presupuesto actual limitó la capacidad de respuesta a los cambios de la industria, agrega poco valor a la empresa, se concentraba en la reducción de costos, y era revisado con poca frecuencia.

4.3.3 Clasificación de las divisiones de productos para el diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades

A continuación las divisiones sobre las cuales se aplicó el presupuesto basado en actividades:

- Refrigeradoras y estufas.
- Microondas y aspiradoras.
- Lavadoras.
- Aire acondicionado.
- LCD.
- Plasma.
- TV convencional.
- Audio.
- Monitores.
- Cámaras.
- Celulares.

- Car audio.

4.3.4. Identificación de las principales actividades para presupuestar

Se definió el conjunto de tareas o actividades que tienen como objetivo agregar valor a la empresa.

- Realizar estudios de percepción de imagen.
- Realizar estudios e investigación.
- Campaña de comunicación en prensa.
- Publicidad en revistas.
- Publicidad radio.
- Campañas en televisión.
- Publicidad en redes sociales.
- Preparar ofertas.
- Preparar muestras.
- Preparar promocionales.
- Negociar precios.
- Clasificar proveedores.
- Elaborar informes.
- Lanzar campañas.
- Administrar.
- Gestionar los espacios en los medios de comunicación.
- Mantener relaciones con los clientes de la empresa.
- Apoyar a los clientes con publicidad.

La metodología del análisis de actividades se realizó bajo la documentación de procesos de funciones de puestos, entrevistas y cuestionarios.

4.3.5 Recursos

El presupuesto de cada actividad está compuesto por los recursos consumidos en la realización de éstas.

- Sueldos y salarios jefe.
- Sueldos y salarios de coordinadores de marca.
- Sueldos y salarios analista de mercadeo.
- Sueldos y salarios promotores.
- Alquiler.
- Leasing equipo de cómputo.
- Inversión en publicidad refrigeradoras y estufas.
- Inversión en publicidad microondas y aspiradoras.
- Inversión en publicidad lavadora.
- Inversión en publicidad aire acondicionado.
- Inversión en publicidad LCD.
- Inversión en publicidad Plasma.
- Inversión en publicidad TV convencional.
- Inversión en publicidad audio.
- Inversión en publicidad monitores.
- Inversión en publicidad cámaras.
- Inversión en publicidad para celular.
- Inversión en publicidad car audio.

4.3.6 Objetos de costos

Los objetos de costo son todos los productos, líneas de productos, divisiones, categorías, servicios, clientes o cualquier otra unidad de trabajo para la cual se desea presupuestar por separado.

A continuación los objetos de costos para el presupuesto basado en actividades de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

- Refrigeradoras y estufas.
- Microondas y aspiradoras.
- Lavadoras.
- Aire acondicionado.
- LCD.
- Plasma.
- TV convencional.
- Audio.
- Monitores.
- Cámaras.
- Celulares.
- Car audio.

4.3.7 Inductores (drivers)

Los inductores o drivers son los factores de los cuales depende la cantidad de recursos o actividades utilizados, y se miden en unidades numéricas.

4.3.7.1 Inductores de recursos (drivers)

Número de:

- Campañas: La empresa destina recursos para realizar campañas publicitarias para llamar la mayor cantidad de clientes, pueden ser por división o para un producto en específico.
- De promocionales: Se destinan recursos para la compra de promocionales varios, para apoyar la venta en piso y que ofrece un valor añadido al cliente final.
- Ofertas: Consiste en aquella cantidad de bienes o servicios que la empresa está dispuesta a otorgar para la venta de producto a diferentes precios del mercado.

- Muestras: Consiste en producto que se utiliza para exhibir en sala de ventas y en algunas oportunidades se regala, para que el cliente pueda vivir la experiencia, conocer el producto, y termine comprándolo.
- Computadoras: Consiste en equipo y tecnología que la empresa utiliza para operar.
- Horas mes típico: Son las horas que trabaja el personal en un mes.
- Oficinas: Oficinas que utiliza la empresa.

4.3.7.2 Inductores actividades (drivers)

Número de:

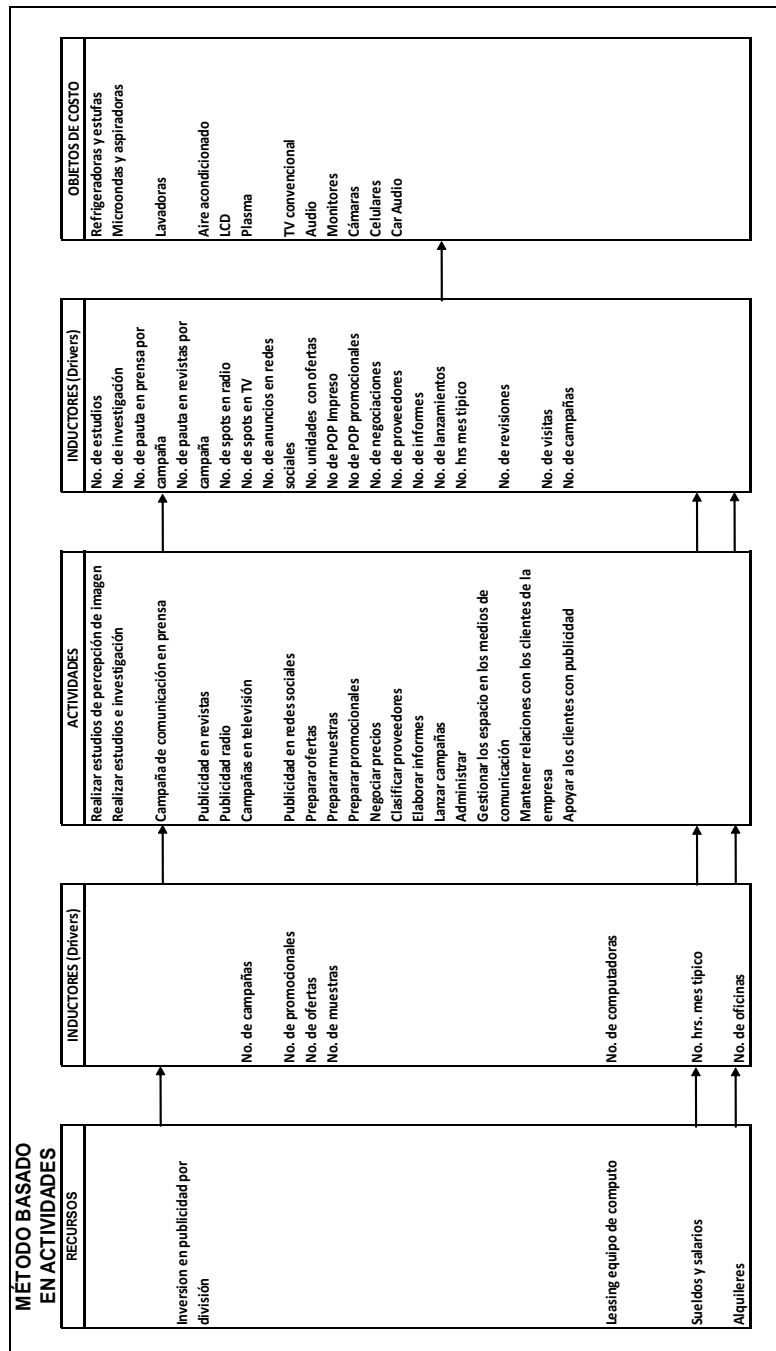
- Estudios: La empresa realiza varios estudios de mercado para lanzar nuevos productos o verificar su posicionamiento en el mercado.
- Investigación: Se realizan investigaciones con diferentes propósitos para incrementar la demanda de productos de parte del consumidor, para medir la competencia, conocer tendencias del mercado entre otras.
- Pauta en prensa por campaña: La empresa realiza pautas en los medios impresos más importantes para dar a conocer y promocionar productos.
- Pauta en revistas por campaña: La empresa realiza anuncios en revistas para dar a conocer y promocionar productos.
- Spots en radio: Se realizan spots en radio para diferentes fines.
- Spots en televisión: Se realizan spots en televisión para diferentes fines.
- Anuncios en redes sociales: Para lograr llegar a un mercado diferente la empresa contrata anuncios en las diferentes redes sociales.
- Unidades con ofertas: La empresa realiza venta de productos con ofertas, es decir a un producto de gama alta o con poca rotación, se le vincula un producto de menor valor que se le entrega al comprador final.
- POP Impreso: Se realizan impresiones en diferentes materiales para llamar la atención de los compradores.
- POP promocionales: Son materiales promocionales que se colocan en el punto de venta, junto a la mercadería que se está promoviendo.

- Negociaciones: Las negociaciones por compra de producto o venta tiene un costo en la empresa.
- Proveedores: Mientras mayor sea el número de proveedores más recursos se asignan a las actividades realizadas con ellos.
- Informes: La gerencia y otras instancias de la empresa solicitan constantemente informes relacionados con la operación de la empresa.
- Lanzamientos: Para cada nueva división de producto que se introduce al mercado, la empresa designa recursos para el lanzamiento del mismo.
- Horas mes típico: Son las horas que trabaja el personal en un mes.
- Revisiones: La empresa solicita revisiones periódicas relacionadas con diferentes departamentos y en especial con ventas.
- Visitas: La empresa realiza actividades enfocadas a visitar a clientes potenciales, empresas privadas, públicas y asociaciones.
- Campañas: Para las fechas importantes (día de la madre, del cariño, por algún evento deportivo importante) la empresa realiza campañas específicas para cada evento.

4.3.8 Diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades para la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

Figura 4

Diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades



Fuente: <http://www.slideshare.net/isiv/costos-actividades-abc>

Para desarrollar la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades se siguieron los pasos siguientes:

- Clasificar las divisiones de electrodomésticos que se maneja en la empresa.
- Se identificaron las actividades relacionadas con las divisiones.
- Se identificaron los recursos asignados.
- Se identificaron los principales objetos de costo.
- Se identificaron los conductores (drivers) de los recursos hacia las actividades.
- Se asigno recursos hacia las actividades elaborando la matriz de porcentaje de participación de cada recurso hacia la actividad.
- Se elaboró la matriz de presupuesto de recursos hacia actividades.
- Se identificaron los conductores (drivers) de las actividades hacia los objetos de costo.
- Se asigno el presupuesto de cada actividad, elaborando la matriz de porcentaje de participación de cada actividad hacia los objetos de costo.

4.3.9 Resultado de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

El análisis realizado permitió desarrollar una matriz de los recursos empleados para cada actividad que inciden en los objetos de costo, es decir el presupuesto basado en actividades, se definió la unidad de medida o driver, con lo cual se logró determinar la cantidad de drivers que se utilizaban en cada actividad. Una vez definidos los recursos asignados a cada actividad se determinó el porcentaje de participación de éstos recursos hacia cada actividad.

Con los recursos definidos, identificados los drives o conductores de los recursos, se determinó la cantidad de recursos asignados a cada actividad.

Una vez identificadas las actividades y los drivers o conductores de las actividades, se determinó las unidades de actividades asignadas a cada objeto del costo.

Una vez definidas las actividades asignados a cada objeto del costo, se determinó el porcentaje de participación de éstas hacia los objetos de costo.

La matriz de resultados de actividades hacia los objetos de costo muestra claramente la cantidad de dinero demandada por la empresa para cada división (objeto del costo) que maneja.

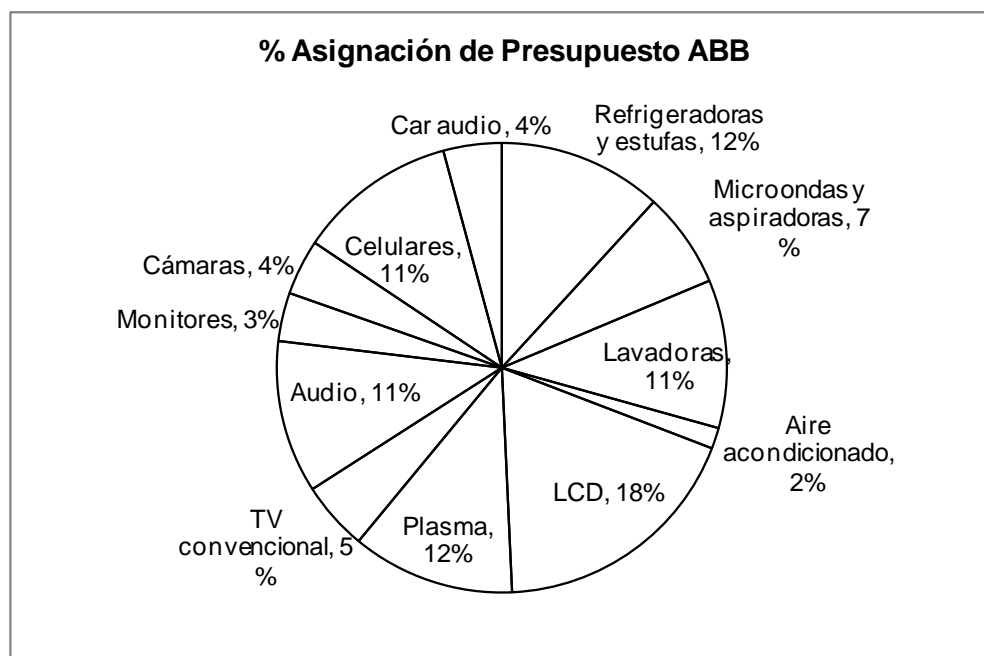
4.3.10 Análisis del resultado del diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades

El modelo de presupuesto basado en actividades es una herramienta que une el proceso de presupuesto con la estrategia de la empresa; los resultados del diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades mostraron que las divisiones (objetos de costo) que maneja la empresa tienen una asignación similar de recursos como el caso de refrigeradoras y estufas, lavadoras, LCD, plasma, audio y celulares y esto se refleja en el mercado con la publicidad aplicada a cada división.

Además mostró que división (objetos de costo) consume más recursos del presupuesto, LCD, con el 18% o GTQ 442,895.04, y que actividad consume menos recursos, aire acondicionado con el 2% del presupuesto ó GTQ 36,154.49.

Gráfica 4

Porcentaje asignado a cada división según el diseño de la aplicación del modelo presupuesto basado en actividades para la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.



Fuente: Resultado del diseño del modelo de presupuesto basado en actividades de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A..

En la gráfica 4 se presentan los resultados del presupuesto basado en actividades en porcentaje de asignación que le corresponde a cada división (objeto de costo) de la empresa.

Del presupuesto asignado, LCD, plasma, refrigeradoras y estufas, lavadoras, celulares y audio tienen un porcentaje significativo del presupuesto, juntos representan el 75% del mismo.

Cuadro 2
Monto asignado por división según el diseño de la aplicación del modelo de
presupuesto basado en actividades
Cifras expresadas en quetzales

División (Objetos de Costos)	Presupuesto GTQ 2014	% Asignación de presupuesto ABB 2014
Refrigeradoras y estufas	283,215.35	12%
Microondas y aspiradoras	165,317.58	7%
Lavadoras	255,996.86	11%
Aire acondicionado	36,154.49	2%
LCD	442,895.04	18%
Plasma	281,107.07	12%
TV convencional	118,743.67	5%
Audio	263,783.83	11%
Monitores	83,769.00	3%
Cámaras	95,933.36	4%
Celulares	274,512.06	11%
Car audio	100,627.84	4%

Fuente: Resultado del diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

Según datos del cuadro 2, se observa que las divisiones (objetos del costo) con mayor asignación de recursos del presupuesto disponible fueron para LCD con GTQ 442,895.04, refrigeradoras y estufas con GTQ 283,215.35, plasmas con GTQ 281,107.07, celulares con GTQ 274,512.06, audio y lavadoras con GTQ 263,783.83 y GTQ 255,996.86 respectivamente. Adicionalmente se determinó cuales divisiones tiene menos recursos asignados, como la división de aire acondicionado con el 2%, GTQ 36,154.49, cámaras y car audio con el 4%, GTQ 100,627.84.

Cuadro 3

Resultados de las actividades con más asignación de recursos como resultado del diseño de la aplicación del presupuesto basado en actividades de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A. 2014

Actividades	Driver	Presupuesto	Objetos de Costo												Totales	
			Refrigeradoras y estufas	Microondas y aspiradoras	Lavadoras	Aire Acondicionado	LCD	Plasma	TV convencional	Audio	Monitores	Cámaras	Celulares	Car audio		
Realizar estudios de percepción de imagen	No. de estudios	10,314.36	2,578.6	0.0	2,578.6	0.0	1,289.3	1,289.3	0.0	0.0	0.0	0.0	2,578.6	0.0	10,314.4	0.43%
Realizar estudios e investigación	No. de investigación	17,514.36	3,502.9	0.0	3,502.9	0.0	3,502.9	3,502.9	0.0	0.0	0.0	0.0	3,502.9	0.0	17,514.4	0.73%
Campaña de comunicación en prensa	No. de aputa en prensa por campaña	342,903.29	35,169.6	17,584.8	35,169.6	8,792.4	52,754.4	35,169.6	17,584.8	35,169.6	17,584.8	17,584.8	35,169.6	35,169.6	342,903.3	14.28%
Publicidad en revistas	No. de pauta en revistas por campaña	75,340.00	11,590.8	5,795.4	11,590.8	0.0	11,590.8	11,590.8	5,795.4	5,795.4	0.0	0.0	0.0	11,590.8	75,340.0	3.14%
Publicidad radio	No. de spots en radio	217,101.49	34,279.2	17,139.6	34,279.2	5,713.2	34,279.2	34,279.2	11,426.4	34,279.2	11,426.4	0.0	0.0	0.0	217,101.5	9.04%
Campañas en televisión	No. de spots en TV	284,150.27	23,679.2	23,679.2	23,679.2	0.0	71,037.6	23,679.2	23,679.2	23,679.2	0.0	23,679.2	47,358.4	0.0	284,150.3	11.83%
Publicidad en redes sociales	No. de anuncios en redes sociales	309,268.57	44,181.2	44,181.2	44,181.2	0.0	44,181.2	44,181.2	14,727.1	44,181.2	7,363.5	0.0	22,090.6	0.0	309,268.6	12.88%
Preparar ofertas	No. unidades con ofertas	249,060.73	24,906.1	4,981.2	14,943.6	4,981.2	54,793.4	24,906.1	7,471.8	24,906.1	12,453.0	14,943.6	47,321.5	12,453.0	249,060.7	10.37%
Preparar muestras	No de POP impreso	115,624.35	11,562.4	2,312.5	6,937.5	2,312.5	25,437.4	11,562.4	3,468.7	11,562.4	5,781.2	6,937.5	21,968.6	5,781.2	115,624.4	4.81%
Preparar promocionales	No de POP promocionales	222,752.16	22,275.2	4,455.0	13,365.1	4,455.0	49,005.5	22,275.2	6,682.6	22,275.2	11,137.6	13,365.1	42,322.9	11,137.6	222,752.2	9.27%
Negociar precios	No. de negociaciones	6,134.05	751.1	250.4	1,001.5	125.2	751.1	500.7	250.4	125.2	125.2	751.1	751.1	751.1	6,134.0	0.26%
Clasificar proveedores	No. de proveedores	3,771.55	538.8	461.8	461.8	153.9	538.8	538.8	77.0	307.9	307.9	77.0	153.9	153.9	3,771.5	0.16%
Elaborar informes	No. de informes	27,482.73	2,843.0	2,274.4	1,895.4	2,274.4	2,274.4	2,274.4	2,274.4	2,274.4	2,274.4	2,274.4	2,274.4	2,274.4	27,482.7	1.14%
Lanzar campañas	No. de lanzamientos	30,027.97	3,899.7	2,729.8	3,899.7	390.0	5,069.7	3,899.7	1,559.9	3,509.8	779.9	779.9	2,339.8	1,169.9	30,028.0	1.25%
Administrar	No. hrs. mes tipico	64,537.29	6,453.7	1,290.7	3,872.2	1,290.7	14,198.2	6,453.7	1,936.1	6,453.7	3,226.9	3,872.2	12,262.1	3,226.9	64,537.3	2.69%
Gestionar los espacios en los medios de comunicación	No. de revisiones	4,351.86	512.0	512.0	512.0	128.0	512.0	512.0	128.0	128.0	128.0	384.0	512.0	384.0	4,351.9	0.18%
Mantener relaciones con los clientes de la empresa	No. de visitas	9,365.47	939.2	182.6	573.9	182.6	2,060.9	939.2	260.9	939.2	469.6	573.9	1,774.0	469.6	9,365.5	0.39%
Apoyar a los clientes con publicidad	No. de campañas	412,355.63	53,552.7	37,486.9	53,552.7	5,355.3	69,618.5	53,552.7	21,421.1	48,197.4	10,710.5	10,710.5	32,131.6	16,065.8	412,355.6	17.17%
TOTALES GTQ		2,402,056.1	283,215.3	165,317.6	255,996.9	36,154.5	442,895.0	281,107.1	118,743.7	263,783.8	83,769.0	95,933.4	274,512.1	100,627.8	2,402,056.1	100.00%
			53,552.7	44,181.2	53,552.7	8,792.4	71,037.6	53,552.7	23,679.2	48,197.4	17,584.8	23,679.2	47,358.4	35,169.6		

Fuente: Resultado del diseño de presupuesto basado en actividades de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

Los resultados del cuadro 3 mostraron que las actividades “Apoyar a los clientes con publicidad” y “Campaña de comunicación en Prensa” con el 17.2% y 14.3% respectivamente consumen el 31.5% del presupuesto total, los resultados son aceptables porque son actividades para llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, los medios impresos y los socios estratégicos (clientes) se convierten en un canal efectivo de publicidad, y con esto se contribuye al posicionamiento en el mercado de la empresa objeto de este estudio.

4.4 Presupuesto asignado a cada división por el método maestro año 2013

Cuadro 4

Presupuesto empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

	2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total GTQ	2,402,056	105,916	162,344	213,076	162,753	179,555	220,230	230,619	237,927	254,079	233,912	218,469	159,620
Refrigeradas y estufas	167,427	4,243	6,481	22,994	16,738	12,446	17,460	16,724	16,316	15,127	15,059	12,791	11,047
Microondas y aspiradoras	42,847	782	700	700	6,751	7,711	3,948	3,956	4,423	4,285	3,343	3,463	2,785
Lavadoras	137,018	3,473	21,259	24,002	20,714	19,013	8,834	2,912	2,912	2,708	2,708	2,708	2,217
Aire acondicionado	62,022	1,657	533	5,154	1,330	-	8,028	6,588	6,140	7,673	8,717	8,626	7,575
LCD	573,717	48,690	53,303	51,121	34,026	48,092	44,541	51,586	53,058	56,487	63,465	40,008	29,341
Plasma	195,362	4,093	6,217	17,503	14,053	28,854	14,903	14,804	16,924	27,445	22,276	20,152	8,138
TV convencional	3,560	12	12	700	-	794	298	280	280	306	301	301	275
Audio	191,066	4,003	6,914	30,361	17,826	25,393	14,417	14,864	17,550	18,847	17,262	15,635	7,994
Monitores	133	12	12	12	12	-	-	70		-	-	-	15
Camaras	75,916	2,286	2,578	2,082	2,777	374	7,510	8,088	9,418	10,219	10,637	10,130	9,816
Celulares	678,343	14,936	42,655	36,769	26,902	15,254	77,030	87,519	87,429	87,429	65,558	78,913	57,947
Car audio	15,145	104	53	53	-	-	1,635	1,602	1,851	1,926	2,959	4,116	845
Sueldos y salarios jefe de mercadeo	37,500	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125
Sueldos y salarios de coordinadores de marca	126,000	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Sueldos y salarios analista de mercadeo	24,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Sueldos y salarios promotores	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Alquiler	48,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Leasing equipo de computo	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: Presupuesto de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

El cuadro 4, muestran la asignación de dinero por el método de presupuesto maestro para cada división que maneja la empresa.

Cada división formuló el presupuesto maestro del año 2013, cada división trabajó el presupuesto con base a datos históricos de ventas generadas en años anteriores, no aportó información relevante para la toma de decisiones, tampoco permitió un seguimiento detallado de los recursos asignados en cada actividad realizada en cada división.

4.5 Análisis vertical estados financieros comparativos

A continuación, en el cuadro 5 y 6 se presentan los estados financieros de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A. el año 2013 se utilizó el presupuesto maestro y para el año 2014 se utilizó el presupuesto basado en actividades.

Cuadro 5

Estado de resultados comparativos: Análisis vertical Empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

Estado de resultados proyectado

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

(Cifras expresadas en quetzales)

	2013		2014		Variación
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	
Ventas	12,375,782.00	100.0%	14,232,149.30	100.00%	0.00%
Ventas netas	12,375,782.00	100.0%	14,232,149.30	100.0%	0.00%
(-)Costo de ventas	(7,910,599.00)	-63.9%	(9,097,188.85)	-63.9%	0.00%
Utilidad bruta	4,465,183.00	36.1%	5,134,960.45	36.1%	0.00%
(-) Gastos de ventas y mercadeo	(2,469,046.00)	-20.0%	(2,402,046.00)	-16.9%	-3.07%
(-) Gastos de administración	(1,024,195.61)	-8.3%	(1,024,195.61)	-7.2%	-1.08%
Utilidad antes de impuestos	971,941.39	7.9%	1,708,718.84	12.0%	-4.15%
(-) Impuestos	(301,301.83)	-2.4%	(529,702.84)	-3.7%	1.29%
(-) Reserva Legal	(33,531.98)	-0.3%	(58,950.80)	-0.4%	0.14%
Utilidad neta	637,107.58	5.1%	1,120,065.20	7.9%	-2.72%

Para el año 2014 se proyecta un incremento del 15% en las ventas, basado en el crecimiento del sector comercial, según datos de la Cámara Empresarial de Comercio y Servicios, CECOMS.

Fuente: Estado de Resultados proyectados de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA,

S.A.

Se determino de acuerdo a los datos en cuadro no. 5 cuál ha sido la participación de los diferentes rubros en los estados de resultados, los porcentajes representan la participación de cada rubro en relación a las ventas.

El costo de ventas no sufrió variación porcentual sobre las ventas para los años 2013 y 2014.

Los gastos en general representan un porcentaje importante de la empresa, la planificación y control de dichos gastos afectan favorablemente la utilidad de la empresa, los gastos de ventas y mercadeo en el año 2013 representan el 20% (2,469,046 / 12,375,782) del total de las ventas; para el año 2014 representan el 16.9% (2,402,046 / 14,232,149.30), se observa una disminución en relación con el año 2013 del 3.07% , como consecuencia del cumplimiento del presupuesto basado en actividades, las actividades relacionadas al punto de venta, y de acuerdo a la asignación de cada objeto de costo, la información generada por el presupuesto basado en actividades, ha permitido utilizar de una forma razonable los recursos.

Una buena parte de los gastos de administración son de carácter fijo más que variable, y representan un 8.3% (1,024,195.61 / 12,375,782) de las ventas en el año 2013, mientras que en el año 2014 representan el 7.2% (1,024,195.61 / 14,232,149.30) de las ventas, presentan una disminución del 1,08% en relación al año 2013, el efecto del presupuesto basado en actividades en los gastos de administración se debe a la capacidad de administrar eficientemente los recursos asignados, mejorando la transparencia de los mismo.

La utilidad neta representa el 5.1% (637,107.58 / 12,375,782)*100 sobre las ventas para el año 2013 y la utilidad neta del año 2014 representa el 7.9% (1,120,065.20 / 14,232,149.30)*100 sobre las ventas, reflejando un incremento

porcentual del 2.72% ó GTQ 482,957.62. El presupuesto basado en actividades genera valor a la empresa.

Cuadro 6
Balance general comparativo: Análisis vertical
Empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.
Balance general proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014
(Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO	2013		2014		Variación
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	
<u>ACTIVOS CORRIENTES:</u>					
Caja y bancos	2,661,874.00	9.7%	3,006,182.04	10.4%	0.7%
Depositos financieros a corto plazo	150,000.00	0.5%	300,000.00	1.0%	0.5%
Clientes	6,688,506.00	24.3%	6,752,559.00	23.3%	-1.0%
Iva por cobrar	93,488.54	0.3%	86,738.54	0.3%	0.0%
Pagos trimestrales	13,017.95	0.05%	38,017.95	0.13%	0.1%
Otros activos corrientes	1,173,950.00	4.3%	1,173,950.00	4.0%	-0.2%
Inventario de mercadería	2,192,125.40	8.0%	3,152,162.00	10.9%	2.9%
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES:</u>					
Inversiones a largo plazo	5,437,252.00	19.8%	5,603,199.00	19.3%	-0.4%
Activos fijo	7,381,831.00	26.8%	7,395,379.00	25.5%	-1.3%
Cuentas por cobrar a largo plazo	709,948.00	2.6%	464,076.47	1.6%	-1.0%
Intangibles	1,019,437.00	3.7%	1,019,437.00	3.5%	-0.2%
SUMA DE ACTIVO	27,521,429.89	100.0%	28,991,701.00	100.0%	
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>					
<u>PASIVOS CORRIENTES:</u>					
Proveedores	10,049,865.00	36.5%	10,552,358.25	36.4%	-0.1%
Prestamos	2,477,143.00	9.0%	2,064,285.83	7.1%	-1.9%
Iva por pagar	98,096.00	0.4%	104,846.00	0.4%	0.0%
Provisiones	648,271.00	2.4%	648,271.00	2.2%	-0.1%
Cuota IGSS patronal por pagar	106,518.44	0.4%	106,518.44	0.4%	0.0%
Cuota IGSS laboral por pagar	33,838.73	0.1%	33,838.73	0.1%	0.0%
Impuesto sobre la renta por pagar 31%	301,301.83	1.1%	529,702.84	1.8%	0.7%
Otros pasivos	869,300.00	3.2%	869,300.00	3.0%	-0.2%
Total Pasivo	14,584,334.00	53.0%	14,909,121.09	51.4%	
<u>PATRIMONIO:</u>					
<u>Capital Social</u>					
Acciones ordinarias	2,372,262.86	8.6%	2,372,262.86	8.2%	-0.4%
Acciones preferentes	9,880,108.00	35.9%	9,880,108.00	34.1%	-1.8%
Ganancias del ejercicio anterior	14085.47	0.1%	651,193.05	2.2%	2.2%
Reserva Legal	33,531.98	0.1%	58,950.80	0.2%	0.1%
Ganancia del ejercicio	637,107.58	2.3%	1,120,065.20	3.9%	1.5%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	27,521,429.89	100.0%	28,991,701.00	100.0%	

Fuente: Balance General proyectados de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.

En el cuadro 6, se observa que los principales cambios de porcentaje en activos se encuentran en las cuentas de caja y bancos con una variación total de 0.7%, la empresa conservará en su cuenta de caja y bancos GTQ 344,308.04 al final del año 2014 este resultado permite a la empresa tomar decisiones sobre este efectivo; en el rubro clientes aumento GTQ 64,053.00 (6,752,559–6,688,506) en el año 2013, debido a incremento del gasto de los consumidores por las bonificaciones de aguinaldo y bono 14. Inventario de mercadería aumento GTQ 960,037 y las cuentas por cobrar disminuyeron GTQ 559,957, se recupero la cartera de cuentas por cobrar, y la misma disminuyó GTQ 245,871.53 en el año 2014.

En la sección correspondientes a pasivo y patrimonio, se observan cambios en porcentajes en proveedores con un 0.1%, prestamos disminuyeron en 1.9% en el año 2014 y ganancia del ejercicio con un incremento del 1.5% según las variaciones del año 2013 con el año 2014 en relación a las ventas.

CONCLUSIONES

1. El diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades responde a las necesidades de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala, porque beneficia la operación de la empresa e incrementa las utilidades, el cuadro no. 5 muestra datos del estado de resultados y la utilidad neta representa el 5.1% $(637,107.58 / 12,375,782) * 100$ sobre las ventas para el año 2013 y para el año 2014 utilizando la aplicación del presupuesto basado en actividades representa el 7.9% $(1,120,065.20 / 14,232,149.30) * 100$ sobre las ventas, reflejando un incremento porcentual del 2.72% ó GTQ 482,957.62.
2. La industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala no se ha limitado a comercializar productos de línea blanca, línea marrón y otras aplicaciones, ha incursionado en otras categorías como telefonía, computo y oficina, equipos de ejercicio, videojuegos, motos y bicicletas, es necesario que las empresas del sector cuenten con herramientas financieras que apoyen la planificación, ejecución, control y asignación de los recursos y que incrementen el uso eficiente de los mismos.
3. El presupuesto basado en actividades está diseñado como un proceso de gestión administrativa que opera a nivel de las actividades de la empresa para lograr mejoras en el rendimiento de la asignación de los costos de los recursos que consumen, como resultado del diseño de la aplicación del presupuesto basado en actividades, datos del cuadro no. 3 muestran que las actividades con más asignación de recursos son "apoyar a los clientes con publicidad "y "campana de comunicación en prensa".

RECOMENDACIONES

1. Debido a la importancia de la gestión administrativa, las empresas del sector puede diseñar la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades como parte integral de la gestión administrativa, que contribuya a la planeación estratégica de la empresa; permitiendo identificar actividades relevantes, identificando y asignado de mejor manera los recursos materiales, humanos, y el capital.
2. Se estableció mediante la aplicación del presupuesto basado en actividades que las divisiones que consumen más recursos son LCD con el 18%, plasma y refrigeradoras y estufas con el 12% cada una, lavadoras, celulares y audio con el 11% cada una; el presupuesto tradicional no es una herramienta de análisis, se sugiere que la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala adopte nuevas herramientas de análisis y control de los recursos.
3. El presupuesto de la empresa está vinculado a las operaciones de la misma, cifras extraídas de la aplicación del presupuesto basado en actividades muestran que las actividades relacionadas con la "publicidad como apoyar a los clientes en publicidad" y "campañas de comunicación en prensa", "publicidad en radio" y "campañas en televisión" son relevantes en la empresa. Se recomienda que la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala utilice un modelo de presupuesto que se ajuste a sus necesidades, permitiéndole evaluar el desempeño real de los recursos para tomar decisiones que contribuyan a incrementar los resultados y el valor de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Blocher, Edward J. (2006), Cost Management A Strategic Emphasis, McGrawHill, Fourth Edition.
2. Brent Bahnub. (2010). Activity-Based Management for Financial Institutions. Hoboken, New Jersey, EEUU. Published by John Wiley & Sons, Inc.
3. Burbano E. Jorge y Ortíz Gómez, Alberto. (2006). Presupuestos Enfoque MoDerno De Planeación y Control De Recursos.
4. Gary Cokins, (2001), Activity Based Cost Management, John Wiley & Sons, P.279.
5. Horngren, Charles, George Foster. (2007). Contabilidad de costos: un enfoque gerencia.
6. Soranio, Claudio, (1996), Las tres dimensiones del Marketing de Servicio.
7. Welsch, Hilton, Gordon, Rivera, (2005), Presupuestos Planificación y Control.

Entrevista

8. Sosa, Gerardo. (2009), La guerra en el mercado de electrodomésticos (entrevista), Diario El Periódico, Guatemala, Distelsa.

Documentos electrónicos

9. Agencias Way, S.A, (2012), Página Oficial Agencias Way, S.A. Disponible en red: <http://www.agenciasway.com/>, Guatemala, consultado: 05/02/2012.

10. Antos, John, (1997) The New Frontier in Budget. Business Finance, Best Practices for Finance Executives. Disponible en red:
<http://businessfinancemag.com/planning-budgeting-amp-reporting/new-frontier-budget>, consultado 05/05/2012

11. Bruce Balick, (2010), Activity-Based Budgeting: A Preview of Academic Impacts for UW Faculty, Chair of the Faculty Senate. Disponible en red:
http://www.washington.edu/faculty/facsen/issues/abb_chairs_ltr.pdf, EEUU, consultado: 02/10/2011.

12. Budget in Perspective, (2011), Spending better with activity-based budgeting and performance goals?. Disponible en red:
<http://www.budgetinperspective.eu/2011/07/spending-better-with-activity-based-budgeting-and-performance-goals/> Ctrautvetter, EEUU, consultado: 03/10/2011.

13. Central América Data, (2008), “Crece 20% importación de bienes en Guatemala”. Disponible en red:
http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Disminuye_venta_de_el_electrodomesticos_en_Guatemala, San Antonio, Texas, EEUU consultado: 20/10/2011.

14. Central América Data, (2008), “Disminuye venta de electrodomésticos en Guatemala”. Disponible en red:
http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Disminuye_venta_de_el_electrodomesticos_en_Guatemala, San Antonio, Texas, EEUU, consultado: 20/10/2011.

15. Central América Data. (2008), Disminuye venta de electrodomésticos en Guatemala. Disponible en red:

http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Disminuye_venta_de_elctrodomesticos_en_Guatemala%20, Guatemala, consultado 25/10/2011.

16. Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en red:

<http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>, consultado 05/05/2013

17. Distelsa, (2012), Página Oficial. Disponible en red:

<http://www.distelsa.com.gt/index.php?showPage=72&cache=1>, Guatemala, consultado: 15/03/2012.

18. Elektra, (2011), Página Oficial Elektra México. Disponible en red:

<http://www.elektra.com.mx/elektra/Default.aspx?IndGle=TV,%20Video%20y%20Audio-Linea%20Blanca-Computo%20y%20Oficina-Telefonia>, México, consultado: 05/02/2012.

19. Finance and Business Guide (2010), Why Activity Based Budgeting Is Your Solution For A Cost Efficient Business Strategy. Disponible en red:

<http://www.small-business-accounting-guide.com/activity-based-budgeting.html>, EEUU, consultado: 30/09/2011.

20. Government of Alberta, (2005), Performance budgeting. Disponible en red:

http://www.finance.alberta.ca/publications/measuring/results_oriented/module5_overview.pdf, Canadá, consultado: 11/10/2011.

21. Grayson Clarke, (2011), Activity Based Costing and Budgeting Models.

Disponible en red:

http://www.eucss.org.cn/fileadmin/research_papers/capacity/Fund_Management/Activity_Based_Costing.pdf, EU-China, consultado: 24/10/2011.

22. Grupo Unicomer, (2012), Página Oficial de Grupo Unicomer, S.A.
Disponibile en red: <http://grupounicomer.com/>, consultado: 05/02/2012.
23. Infomipyme, (2004), Sistema de costos de Oferentes de Servicios de Desarrollo Empresaria. Disponible en red:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/costeo/porquecalcularcostos.htm>, Guatemala, consultado: 21/10/2011.
24. Jon M. Shane, (2005), Activity-Based Budgeting: Creating a Nexus between Workload and Costs. Disponible en red:
<http://www.jonmshane.com/ABB1.pdf>, EEUU, consultado: 03/10/2011.
25. Juan M.C. Larrosa, (2005), Planificación, Argentina. Disponible en red:
<http://syma-utn.tripod.com>, Argentina, consultado: 21/10/2011.
26. Marroquín, Jeniffer, (2010), Electrónicos atraen 15% del Bono 14, Diario Siglo XXI. Disponible en red: <http://www.s21.com.gt/node/15147>, Guatemala, consultado: 01/11/2011.
27. NDMA, (2011), ABC, ABB, AND FullCost. Disponible en red:
<http://www.ndma.com/resources/fc-4732.htm>, EEUU, consultado: 02/10/2011.
28. Paul Sharman, (2003), Activity/Process budgets a tool for change management, CMA magazine. Canadá. Disponible en red:
http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/actbudg.htm, EEUU, consultado: 10/10/2011.

29. Quiñónez, Fernando, (2011), Agencias Way cumple 78 años y se expande, Diario Siglo XXI. Disponible en red:
<http://www.s21.com.gt/pulso/2011/05/04/agencias-way-cumple-78-anos-se-expande>, Guatemala, consultado: 05/04/2012.
30. R. McNutt, Chair, (2008), Committee on Alternative Budget Models, McMaster University. Disponible en red:
http://www.mcmaster.ca/vpacademic/documents/abm_mcmaster_open_house_presentation_20081105.pdf, EEUU, consultado: 07/10/2011.
31. Reynolds, Louisa, (2009), La guerra en el mercado de los electrodomésticos, Diario El Periódico. Disponible en red:
<http://www.elperiodico.com.gt/es/20090727/economia/108262>, Guatemala, consultado 15/03/2012.
32. Tavares, Martus, Berretta, Nora, (2006), Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Disponible en red:
http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/2/36342/Planificacion_Estrategica_y_Presupuesto.pdf, Chile, consultado: 21/10/2011.
33. Value Creation Group, (2011), Activity Based Budgeting - Driver Based Budgeting. Disponible en Red:
http://www.valuecreationgroup.com/activity_based_budgeting.htm, EEUU, consultado: 02/10/2011.
34. Véliz Orama, Aydil, (2008), El Presupuesto como herramienta de Gestión Empresarial. Disponible en red:
http://www.wikilearning.com/articulo/el_presupuesto_basado_en_actividades_herramienta_de_gestion_empresarial-

el_presupuesto_como_herramienta_de_gestion_empresarial/27417-1,
Wikilernign, consultado: 15/03/2012.

35. Wikipedia, (2012), Economía de América Central. Disponible en red:
[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Am%C3%A9rica_Centra](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Am%C3%A9rica_Central)
l, Guatemala, consultado: 15/10/2011.

ANEXOS

Anexo 1

Empresas registradas en la Cámara de Comercio de Guatemala

Cámara de Comercio de Guatemala
 Giro de Negocio: Distribuidor
 Categoría: Comercio
 Subcategoría: Electrodomésticos
 País: Guatemala

No.	Nombre
1	Agencia Philips El Buen Hogar
2	Comercial Herrera
3	Comercial Luna
4	Decoraciones Para El Hogar Dec-Hogar
5	Venta de Materiales Electricos Electro Luz
7	Agelsa o Mercantil Prisma
8	Agencias Way, S.A.
9	Almacén Jumbo
10	Casa Víctor
11	Distelsa
12	Distribuidora Casa Blanca
13	Electrónica Panamericana, S.A.
14	Elektra de Guatemala, S.A.
15	GMG Comercial Guatemala, S.A.
16	Grupo Mas
17	Grupo Mas
18	Mega Outlet
19	Panasonic Centroamericana, S.A.
20	PriceSmart Guatemala, S. A.
21	Radiovisión, S.A.
22	Unipac, S.A.
23	Disteport Central, S.A.
24	Electro Barrios
24	Almacén El Nuevo Egipto
25	Almacén La Garza
26	Almacén La Panamericana
27	Centro Electrónico Coatevisión
28	Distelco
29	Distribuidora Carmen
30	Electro Hogar RN
31	Almacén Variedades Rodríguez Chocola
32	Grupo Farho, S.A.
33	Multicomercio "R"
34	Cine Cable,S.A.

Anexo 2

Ejemplo de cuestionario utilizado en este informe

CUESTIONARIO		
con el fin de iniciar un nuevo presupuesto basado en las actividades relacionadas con su puesto, necesitamos tener su valoración a las actividades que realiza.		
NOMBRE DEL PUESTO _____		
Actividad	Hrs	Peso
Realizar estudios de percepción de imagen		
Realizar estudios e investigación		
Campaña de Comunicación en Prensa		
Publicidad en Revistas		
Publicidad Radio		
Campañas en Televisión		
Publicidad en Redes Sociales		
Preparar Ofertas		
Preparar Muestras		
Preparar promocionales		
Negociar precios		
Clasificar proveedores		
Elaborar informes		
Lanzar campañas		
Administrar		
Gestionar los espacios en los medios de comunicación		
Mantener relaciones con los clientes de la empresa		
Apoyar a los clientes con publicidad		

Ejemplo de cuestionario para obtener la unidad de medida para las actividades.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Título	Página
1	Prioridad en los objetivos estratégicos según el tamaño de la empresa	33
2	Monto asignado por división según el diseño de la aplicación del modelo de presupuesto basado en actividades, Cifras expresadas en quetzales	60
3	Resultados de las actividades con más asignación de recursos como resultado del diseño de la aplicación del presupuesto basado en actividades de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A. 2014	61
4	Presupuesto método tradicional de la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.	63
5	Estado de Resultados Comparativos: Análisis Vertical de la Empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.	64
6	Balance General Comparativos: Análisis Vertical de la Empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A.	66

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Título	Página
1	Procedencia de electrodomésticos por país durante el año 2009	9
2	Importaciones de aparatos electrónicos por producto (Millones de GTQ) durante el 2007 y 2008	10
3	Importación de aparatos electrónicos (En millones de GTQ)	11
4	Porcentaje asignado a cada división según el diseño de la aplicación del modelo presupuesto basado en actividades para la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Título	Página
1	Asignación de los costos según CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International)	26
2	Flujograma del diseño de la metodología ABB con base a la metodología del ABC	44
3	Diseño del modelo de presupuesto basado en actividades	45
4	Diseño del modelo de presupuesto basado en actividades para la empresa Distribuidora de Electrodomésticos PBA, S.A	56

GLOSARIO

Asignación: Cantidad señalada por sueldo o por otro concepto. *Der.* En el supuesto de pluralidad de deudas, imputación de pago a una de ellas. Cantidad de dinero que se da a una persona o institución de manera periódica.

Centro de Costo: Es una división que genera costos para la organización pero sólo indirectamente le añaden beneficio o utilidad.

Controlar: Verificar o comprobar el funcionamiento o evolución de una cosa. El control es una etapa primordial en la gestión administración.

Contribuir: Concurrir voluntariamente con una cantidad para determinado fin.

Costo: Cantidad que se da o se paga por algo. Es la suma de gasto que se realiza en un período de tiempo de producción de bienes y servicios.

Divisiones: Modo de conocer las cosas, que sirve para dar clara idea de ellas.

Ejecución: Una acción que se concreta.

Estrategia: determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Implementación: Formas y métodos para llevar a cabo algo.

Incertidumbre: Duda sobre un asunto o cuestión.

Inductores de Costo: Cualquier factor que tiene un efecto directo causa/efecto con el consumo de recursos.

Matriz: conjunto ordenado en una estructura de filas y columnas, El número de filas y columnas que tiene una matriz se llama dimensión de la matriz.

Modelo: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Metodología: Según el diccionario de la lengua española, conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. Y Wikipedia la define como: conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en unas investigaciones tanto filosóficas e históricas y además investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos y además conocimientos matemáticos para la aplicación de problemas.

Pauta: Que sirve de guía para hacer algo.

Planificación: "Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

Previsión: Acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles. Anticiparse.

Recurso: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Tendencia: Propensión o inclinación en las cosas hacia determinados fines.

Transparencia: Conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien del dominio público toda la información generada.

Vinculación: Acción y efecto de vincula