



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERÍA COMERCIAL**



**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS PARA  
CASABACA S.A.**

**Elaborado por: Diego Marcelo Carrillo Estrada**

**Director: Doctor Danilo Torres**

**Codirector: Doctor Gabriel Osorio**

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE 2007**

## **AGRADECIMIENTO**

Al Doctor Danilo Torres, Director de Tesis, por su valiosa ayuda y colaboración para la realización del presente trabajo.

A CASABACA S.A., por la información y tiempo brindados para la realización del presente trabajo.

## DEDICATORIA

A Dios, quien hace posible lo imposible y nos brinda la vida para alcanzar nuestros sueños.

A mi familia, fuerza motivadora de mi vida; pero de manera especial a mis padres.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de activos fijos es un tema de sumo interés para la gran mayoría de empresas medianas y grandes del país, y para nuestro caso en análisis, del sector automotor ecuatoriano, por cuanto implican fuertes inversiones a largo plazo que comprometen las finanzas de la empresa, por ende, requieren capitales propios o endeudamiento; sin embargo, ante la inexistencia de activos fijos tampoco se podrían efectuar las operaciones cotidianas de la empresa, por lo tanto, es indispensable lograr el máximo aprovechamiento de estos bienes de tal modo que se justifiquen dichas erogaciones.

CASABACA S.A., y quien realiza el presente trabajo estiman conveniente el mejoramiento de la gestión de activos fijos de la compañía, debido a falencias e inconsistencias halladas en el proceso tales como: grandes volúmenes de bienes de activos cuya valoración no amerita estar incorporada en esta partida, descripciones incompletas de bienes difíciles de identificar o denominaciones complicadas que exigen y ameritan el conocimiento de áreas técnicas, excesivas adquisiciones sin una evaluación previa del inventario existente, descuido y deterioro de activos por falta de mantenimientos preventivos, criterios subjetivos en la codificación, gastos de depreciación que figuran en el balance de activos expresados en venta o baja, ocupación de espacio físico de activos fijos obsoletos e inservibles, reportes con valores irreales en cada una de las cuentas contables, información histórica incompleta y no confiable, entre otras.

En tal virtud se propone el desarrollo e implementación de un instrumento administrativo llamado ~~%~~Manual de Administración de Activos Fijos+ que incremente la confianza de los usuarios de la información, asigne responsables, diseñe procedimientos de adquisiciones para los reemplazos pertinentes, facilite inspecciones al inventario físico, otorgue atención oportuna en cuanto a infraestructura por orden de prioridades, establezca criterios técnicos para la contabilización y documentación de respaldo, entre otros aspectos que en conjunto coadyuven a un mayor aprovechamiento y prolongación de la vida útil de propiedades, planta y equipo pertenecientes a CASABACA S.A.

## INDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>7</b>
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
1.2	GIRO DEL NEGOCIO .....	9
1.3	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	11
1.4	ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....	14
1.5	MARCO CONCEPTUAL .....	20
1.6	INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	26
1.7	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>30</b>
2.1	ANÁLISIS EXTERNO / MACRO AMBIENTE .....	30
	<i>Factor Económico.....</i>	<i>30</i>
	<i>Factor Político.....</i>	<i>37</i>
	<i>Factor Legal.....</i>	<i>40</i>
	<i>Factor Social.....</i>	<i>45</i>
	<i>Factor tecnológico y ambiental.....</i>	<i>48</i>
2.2	ANÁLISIS EXTERNO / MICRO AMBIENTE .....	52
	<i>Proveedores .....</i>	<i>52</i>
	<i>Accionistas .....</i>	<i>56</i>
	<i>Tendencias.....</i>	<i>59</i>
	<i>Precios y Competencia .....</i>	<i>62</i>
2.3	ANÁLISIS INTERNO .....	68
	<i>Sistemas de Información.....</i>	<i>68</i>
	<i>Capacidad Administrativa.....</i>	<i>71</i>
	<i>Capacidad Financiera .....</i>	<i>74</i>
	<i>Capacidad del Recurso Humano.....</i>	<i>77</i>
	<i>Procedimientos Implantados .....</i>	<i>78</i>
	<i>Departamentos Interrelacionados.....</i>	<i>80</i>
	<i>FODA del proceso de Administración de Activos Fijos .....</i>	<i>82</i>
<b>3</b>	<b>ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....</b>	<b>83</b>
3.1	PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO.....	83
	<i>3.1.1 Diagrama del Proceso.....</i>	<i>83</i>
	<i>3.1.2 Funcionamiento del Proceso .....</i>	<i>86</i>
	<i>3.1.3 Recursos Empleados .....</i>	<i>88</i>
	<i>3.1.4 Guías y Procedimientos vigentes .....</i>	<i>95</i>
3.2	CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO .....	97
	<i>3.2.1 Planeación del proceso .....</i>	<i>97</i>
	<i>3.2.2 Marco de Actuación.....</i>	<i>110</i>
3.3	CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO PROCESO .....	112
	<i>Necesidad e importancia.....</i>	<i>112</i>
	<i>3.2.2 Diseño de la nueva red (diagrama).....</i>	<i>114</i>
	<i>3.3.3 Definición y elaboración de procedimientos .....</i>	<i>119</i>
	<i>3.3.4 Flujo diagramación de Procedimientos .....</i>	<i>150</i>
	<i>3.3.5 Documentación de Procedimientos .....</i>	<i>152</i>
3.4	CONTROL DE DOCUMENTOS .....	155
	<i>3.4.1 Codificación .....</i>	<i>155</i>
	<i>3.4.2 Registro histórico de cambios.....</i>	<i>158</i>
	<i>3.4.3 Revisión de Documentos.....</i>	<i>159</i>
	<i>3.4.4 Aprobación y emisión de Documentos.....</i>	<i>161</i>
3.5	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS .....	164
	<i>3.5.1 Integración de componentes .....</i>	<i>164</i>

3.5.2 Aprobación del Manual.....	165
3.5.3 Difusión del Manual.....	165
3.5.4 Actualización y Mejoramiento Continuo .....	165
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXO 1: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS .....</b>	<b>173</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>224</b>

## CAPÍTULO I

### 1 GENERALIDADES

#### 1.1 Antecedentes Históricos

*CASABACA la dinastía comercial más antigua de Quito*<sup>1</sup>

Pocos conocen que la Familia Baca ha ejercido ininterrumpidamente el comercio en Quito en lo que hoy es CASABACA S.A., sus cimientos se remontan a la compañía José Baca Torres fundada en 1835; en efecto se crea un almacén que funcionó hasta 1876, este es el bazar de novedades más grande de su época y el primero que mantiene una oficina en París para la importación y exportación de mercaderías. A esta la sucedió Ignacio Baca y Hermanos en 1877 ubicada en la García Moreno 53 y Sucre frente a la Iglesia de la Compañía, ocupó siete tiendas de la planta baja revolucionando la rutinaria vida citadina, su principal accionista, Ignacio Baca Miranda, se dedica a actividades políticas y sociales, dejando la administración del negocio a su hermano Vicente.

Ignacio Baca y Hermanos amplían sus relaciones comerciales con París, otro de los hermanos, Héctor, será quien junto a su esposa efectúe la donación de lo que hoy es el HOSPITAL BACA ORTIZ, además, construyó el PASAJE BACA en la calle Espejo de Quito, donde actualmente funciona una de las oficinas de la Cámara de Comercio. Poco a poco Vicente compra las acciones a sus hermanos y empieza a trabajar con sus hijos.

En la época de las revueltas y guerras civiles, Juan Francisco, el hijo mayor, acompañado de un criado llamado ANTUQUITO, tiene que defender con pistola en mano el almacén de los saqueos. Luego se funda Baca Hermanos en 1927, que se dedica como sus predecesores a la comercialización de artículos domésticos, salvo que incluyó en sus importaciones un producto revolucionario, EL AUTOMOVIL, pues obtuvieron la representación de la FORD MOTOR COMPANY, Juan Francisco, es el gerente de la firma, cuando surgen nuevas necesidades de espacio para los vehículos se construye un edificio en la Montúfar y Chile; tras treinta años de actividad continua, se disuelve la sociedad de los hermanos Baca Proaño.

Siguiendo esta tradición comercial, el 13 de junio de 1959 con la iniciativa de Juan Francisco Baca Proaño y sus hijos, se funda CASABACA S.A bajo la gerencia de Gustavo Moya Baca. La empresa

---

<sup>1</sup> CCQ Cámara de Comercio de Quito, CCQ 100 Primer Centenario Suplemento Institucional, 26 de Octubre 2006.

recién constituida empieza a funcionar en la Avenida 10 de Agosto 1865 y Carrión, junto al edificio JUAN FRANCISCO BACA, que fuera en su momento el primer rascacielos de Quito, con un capital de 1.000.000,00 de sucres y con personal bastante reducido. La actividad principal era la venta de vehículos CHRYSLER, PLYMOUTH y camiones FARGO y SKODA. En ese mismo año, se hace contacto con una empresa hasta entonces desconocida para el Ecuador, TOYOTA MOTOR CORPORATION, luego de comprobar que sus vehículos son de alta calidad, CASABACA obtiene una representación que terminaría identificándola totalmente: TOYOTA es CASABACA.

Tan buenos resultados proporcionan los TOYOTA que, en 1962, bajo la gerencia de Gonzalo Baca, se decide vender esta marca con exclusividad. En 1964, la compañía diversifica sus actividades y empieza a vender electrodomésticos; CASABACA se da a conocer al público como ~~el~~ lugar donde se puede encontrar todo para el hogar.

Las macro devaluaciones de principios de los ochenta afectaron a las importaciones de los vehículos, entonces se decidió diversificar aún más las actividades en la empresa, con venta de artículos de uso personal como perfumería, telas, ropas para damas, caballeros y niños, entre otros bienes, que poco o nada tienen que ver con su ~~giro~~ giro principal; los vehículos. CASABACA se mantuvo a flote y pronto encontró su norte, cuando en 1985 se abrieron las importaciones, bajo la gerencia de Fabián Baca, la empresa regresó triunfante a su comercio original, desde entonces afianzó más que nunca sus lazos con TOYOTA, dedicándose en exclusividad al comercio de vehículos. En 1986 tras varios estudios con Japón se logró que el gobierno autorice el ensamblaje de la camioneta STOUT 2000, un éxito comercial.

Desde entonces TOYOTA, con el respaldo de CASABACA, ha dado a conocer las cualidades de estos autos, que hoy por hoy son símbolos de calidad. Actualmente dedicada a la importación, comercialización y venta de vehículos y repuestos TOYOTA, una larga vida en el mercado ecuatoriano y un área de cobertura significativa en el ámbito nacional, quiere ahora asegurar su porvenir para el siglo XXI, mediante la filosofía de Calidad Total.

Antes de finalizar, mencionemos que dentro de su trayectoria, CASABACA ha marcado hitos importantes en el sector automotor y que es menester hablar de ellas; como anécdotas podemos resaltar que, fue la primera compañía ecuatoriana en adquirir una computadora NCR 8200, que ocupaba el espacio de una habitación, con 128 Kb de memoria, en 1968 era la computadora con tecnología de punta del mercado.



En 1972, CASABACA S.A. lanza la primera campaña publicitaria masiva conocida como LA SORDA y con gran acogida en el público televidente, hasta hoy existen personas que emplean el %Sordo o Sorda CASABACA+ a quien no escucha algo durante una conversación. Luego de cuatro años, en 1976, se lanza otro comercial de gran éxito: %CASABACA, tu lo tienes todo+ protagonizado por una encantadora modelo argentina, hacía énfasis en la variedad de artículos que se podía encontrar en la empresa; Incluso, hubo alguien que llamó a las oficinas de la compañía para preguntar como podía conocer a la chica tan bonita que salía en la propaganda.

Cuando hablamos de CASABACA S.A. se nos viene a la mente una empresa netamente dedicada a la venta de vehículos, sin embargo, a lo largo del tiempo nos muestra que también tuvo que cambiar su producto tradicional, cuando la situación económica del país no era la mejor, siempre luchadora ante la adversidad y con su aliado número uno, TOYOTA, seguirá dando de que hablar en nuestro medio y llenando de orgullo y satisfacción al principal jefe de la empresa EL CLIENTE.

## 1.2 Giro del Negocio

Ecuador es un país en desarrollo, por lo tanto aun inestable, solo las empresas más sólidas y eficientes sobrevivirán a las influencias de economía fluctuante y políticas adversas, CASABACA ha decidido hacer las cosas bien, asegurarse un porvenir, entrando en la filosofía de CALIDAD TOTAL. Emulando a su proveedor principal TOYOTA, busca el %Mejoramiento Continuo+ en sus tres grandes líneas de negocio: Vehículos, Repuestos y Taller de Servicio, para lo cual ha implementado métodos de Calidad Total que coadyuven a mejorar los procesos, es decir: %hacer una sola vez y correctamente el trabajo+<sup>2</sup> todo esto pensando en el cliente como el directo beneficiado.

Con esta política, CASABACA denota también su interés en la capacitación y el reconocimiento de su mayor activo, %el personal+, es una empresa que sabe que la productividad es el resultado del trabajo de cada uno de sus colaboradores. Ser parte de CASABACA no solo implica trabajar para una empresa exitosa, sino formar parte de una gran familia que crece en calidad y que camina hacia un futuro lleno de retos y oportunidades. Este esfuerzo se plasma en cifras, las cuales pasaremos a revisar brevemente y que pertenecen al ejercicio 2006, así por ejemplo:

---

<sup>2</sup> Zavala Murillo Sylvia, Mapa de Procesos de Política de Calidad de Casabaca, 2006.

- Ventas de vehículos nuevos 3.537 unidades
- Ventas de vehículos concesionarios 1.025 unidades
- Ventas de vehículos usados 327 unidades
- Ventas de vehículos liberados 100 unidades
- Ventas de repuestos \$14.113 (en miles)
- Ventas de servicio \$3.031 (en miles)
- Índice de satisfacción al cliente vehículos 90%
- Índice de satisfacción al cliente servicio 85%

La empresa está experimentando cambios trascendentales como la fusión de compañías relacionadas y su propio crecimiento, por ende, el futuro lo alcanzaremos siguiendo políticas claras, trabajando en equipo, mejorando los procesos, entre otras actividades; para ello contamos con directrices claras que se resumen a continuación:

#### MISIÓN

Representar orgullosamente a TOYOTA y con calidad crear una experiencia excepcional para nuestros clientes.

#### VISIÓN

Ser la Empresa más Admirada y Respetada en el sector automotor, ser el Mejor Anfitrión, la primera opción para comprar un vehículo.

Llegar al 15% de participación de mercado hasta el 2010.

#### NUESTRO CREDO

- Soy el mejor anfitrión.
- Me esfuerzo por exceder las expectativas de cada cliente en todo momento
- Estoy orgulloso de pertenecer a CASABACA S.A. y formar con mis compañeros un equipo ganador.

- Represento a TOYOTA con pasión porque TOYOTA es la mejor marca.
- Resuelvo inmediatamente los problemas de los clientes.
- Creo en el mejoramiento continuo (KAIZEN).
- Cumpló mis tareas con calidad y dentro de los plazos previstos para ellas, estoy comprometido con la Filosofía Justo a Tiempo (JIT).
- Apoyo al progreso y desarrollo de nuestro Ecuador.

### **1.3 Portafolio de productos y servicios**

#### **Vehículos**

CASABACA ha venido comercializando gran cantidad de vehículos a través de los años, clasificados en cuatro grupos de modelos que se detallan a continuación:

##### Automóviles

Diseño exterior sobrio pero innovador que permanece llamativo por mucho tiempo. Un revolucionario espacio interior enfocado en el usuario: confort, espacio, visibilidad, silencio y seguridad forman un lugar placentero donde querrá permanecer mucho tiempo.

La mejor tecnología en motores, suspensión, frenos y dirección completan los vehículos más reconocidos por su calidad, confiabilidad y economía de operación.

Los más conocidos son el YARIS y el COROLLA.

##### Camionetas

Las camionetas TOYOTA son herederas de la capacidad y durabilidad características de la marca. Son herramientas de trabajos eficientes y confiables con tecnologías que logran niveles de desempeño óptimos.

Su diseño combina la practicidad con el confort, permitiendo conducir las placenteramente por muchas horas sin cansancio y con mucha seguridad.

Sin lugar a duda se destaca la emblemática HILUX

### Todo Terreno

La larga historia de TOYOTA está íntimamente ligada al 4X4 por más de 55 años, la leyenda del LAND CRUISER, el mejor todo terreno del mundo, ha sido heredada a todos los modelos de nuestros vehículos deportivos utilitarios.

El imponente desempeño fuera de los caminos y en los barrios más elegantes hacen de este grupo las máquinas ideales para convertir en realidad sus sueños de aventura.

Podemos citar dentro de los todo terreno a: RAV, PRADO, FORTUNER y LAND CRUISER.

### Comerciales

A la hora de invertir en un compañero de trabajo, buscar un costo de operación bajo, durabilidad, respaldo, facilidad de funcionamiento y seguridad entre sus atributos importantes encontramos este grupo de autos.

TOYOTA se ha concentrado en desarrollar sus productos comerciales para que entreguen estos atributos durante una larga vida útil.

Así tenemos a la furgoneta HIACE y el camión DYNA.

## **Repuestos Genuinos**

CASABACA preocupada por el bienestar y satisfacción de sus clientes cuenta con un amplio inventario de piezas y partes, necesarios para el mejor rendimiento de sus vehículos; los más conocidos son: bujías, amortiguadores, correas de transmisión, embragues, filtros, piezas de carrocería, entre otros. Pero principalmente la empresa está concentrada en ofrecer productos confiables y duraderos, los repuestos mal fabricados no sólo reducen el rendimiento de la conducción, sino que requieren su frecuente reemplazo, con lo que resultan más costosos a la larga. Algunas razones para preferir repuestos originales TOYOTA son:

### El mejor ajuste

Los repuestos genuinos TOYOTA están especialmente diseñados para cada modelo, lo cual ayuda a optimizar el rendimiento. El

resultado es una conducción no eficiente, con resultados negativos para su inversión a futuro.

### Materiales de alta calidad

Los repuestos genuinos son de larga duración, funcionan con eficiencia y suavidad a la vez, para que su conducción sea más comfortable, no se desgastan con mayor rapidez.

### Resistencia

Los repuestos genuinos son muy resistentes a muchos factores adversos, como la oxidación por ejemplo, ya que están hechos de fuertes materiales capaces de ofrecer el máximo nivel de resistencia.

### Precisión

Si no se adaptan a la perfección, se percibirá efectos adversos en su vehículo TOYOTA tales como ruidos y deterioro del confort.

## **Servicio**

Nuestra misión es representar orgullosamente a TOYOTA y con calidad crear una experiencia excepcional para nuestros clientes, por lo tanto la tarea de nuestros talleres juega un papel excepcional para su cumplimiento efectivo, desde la llegada de los vehículos a la unidad de logística hasta cuando estos cumplen sus cien mil kilómetros, es nuestro deber garantizar el funcionamiento óptimo de los automotores, en consecuencia, se han establecido varios servicios entre los que podemos destacar el Servicio de Citas por medio del cual nuestros clientes solicitan vía telefónica o Internet una día y hora en el que requiere la asesoría o trabajo de nuestro personal calificado.

Es ya muy conocido en nuestro medio la frase CIEN MIL KILÓMETROS<sup>3</sup>, a continuación una breve reseña que describe su propósito:

La GARANTIA CASABACA 100 MIL es exclusiva de CASABACA S.A.

---

<sup>3</sup> [www.casabaca.com](http://www.casabaca.com); TOYOTA es CASABACA; Garantía 100000 kilómetros

La GARANTIA CASABACA 100 MIL tiene una validez de 5 años o 100.000 kilómetros de recorrido, lo que ocurra primero.

La GARANTIA CASABACA 100 MIL no tiene ningún costo adicional para el comprador y está bajo los términos del "Libro de Garantía" TOYOTA.

Solo TOYOTA CASABACA le puede ofrecer la GARANTIA CASABACA 100 MIL, que es nuestro compromiso como distribuidor autorizado de TOYOTA, para la completa satisfacción de nuestros clientes.

La GARANTIA CASABACA 100 MIL es aplicable a todos los vehículos TOYOTA nuevos, sean vehículos de pasajeros y vehículos comerciales, vendidos por CASABACA S.A. o por nuestros concesionarios autorizados.

La GARANTIA CASABACA 100 MIL es completamente transferible a los propietarios subsiguientes del vehículo, siempre y cuando el vehículo se encuentre dentro del período de garantía, esto es dentro de los 5 años o 100.000 kilómetros de recorrido y se haya realizado todos los chequeos de mantenimiento en CASABACA S.A. ó su red de concesionarios.

**Inicio de la Garantía**

El período de Garantía comienza desde la fecha en que el vehículo es adquirido por el usuario final.

**GARANTIA BASICA**

La Garantía cubre todo daño ocasionado por fallas de fabricación, no cubre desgaste normal, daños por golpes, rajaduras, trizaduras, mal uso etc., ocasionadas por causas externas a su fabricación.

**Factores externos fuera del control del fabricante**

Reparaciones y ajustes requeridos como resultado del mal uso o uso inadecuado del vehículo, (Ej. Sobrecargas, abuso de velocidad, negligencia, modificación, alteración, falsificación, desconexión, ajustes o reparaciones inapropiadas; accidentes) o uso de accesorios, piezas y materiales añadidos que no sean colocados por CASABACA o su red de concesionarios.

#### **1.4 Estructura y cultura Organizacional**

La estructura u organigrama de CASABACA S.A. ha sido diseñada para satisfacer a nuestro cliente, antes de pasar a revisarla es necesario conocer cual es la cultura organizacional de la empresa, definida como %a

forma acostumbrada o tradicional, de pensar y de hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por todos los miembros de la organización, y que los nuevos miembros tienen que aprender y aceptar, cuando menos parcialmente, para ser aceptados como servidores de la empresa<sup>4</sup>; estos lineamientos guardan estrecha relación con el TOYOTA WAY, que no es sino la forma como TOYOTA efectúa sus negocios a nivel mundial.

Las guías compartidas por los trabajadores de CASABACA, se resumen en tres grandes grupos: principios gerenciales, valores, y políticas. Las dos primeras enfocadas en los dos pilares fundamentales del TOYOTA WAY, Respeto por las personas y Mejoramiento Continuo, La política contempla que ~~el~~ cliente es lo primero+. Revisemos más de cerca a cada una de ellas:

### **Principios gerenciales**

Son directrices que guían nuestro comportamiento, como gerentes y como colaboradores.

#### Respeto por las personas

- Refuerzo positivamente las conductas correctas.
- Delego consistentemente autoridad y responsabilidad.
- Dimensiono la toma de decisiones a cada circunstancia y al alcance de su impacto.
- Mantengo informados a los colaboradores y les muestro su papel e importancia en la organización.
- Busco activamente oportunidades para ayudar a mis colaboradores en su trabajo.
- Doy respuesta oportuna a las inquietudes, necesidades y sugerencias de los colaboradores.
- Trato con dignidad y respeto a todos los colaboradores.

#### Mejoramiento Continuo

- Maximizo la eficiencia del uso de los recursos a mi cargo.

---

<sup>4</sup> Elliott Jacques, The Changing Culture of a Factory, Londres, pag. 251, 1951

- Promuevo activamente el trabajo en equipo.
- Desarrollo una actitud proactiva en mi círculo de influencia.
- Brindo oportunidades de capacitación y crecimiento a mis colaboradores.
- Desarrollo en la organización la mentalidad de aprendizaje continuo.
- Establezco un estilo de reuniones que las hace justificadas y productivas.
- Muestro con hechos, el compromiso con la filosofía de Calidad Total.

## **Valores**

Son formas de pensar y sentir que guían nuestra actitud.

### Respeto por las personas

- Ética: Como persona y como colaborador de CASABACA, tengo un alto sentido de la moral, soy íntegro y justo en mis acciones.
- Positivismo: A pesar de cualquier adversidad veo la vida de manera positiva, encuentro oportunidades en medio de los problemas.

### Mejoramiento Continuo

- JIT Justo a tiempo: Todas mis tareas las cumplo con calidad y a un ritmo estable.
- Kaizen: Busco métodos para optimizar y mejorar el desempeño de los procesos. Estoy listo para aprender nuevas técnicas y aplicarlas.
- Trabajo en equipo: Mi desempeño es vital para lograr los objetivos de mi equipo y el desempeño de mi equipo es vital para lograr mis objetivos.
- Vocación de Servicio: Gozo en atender a la gente.



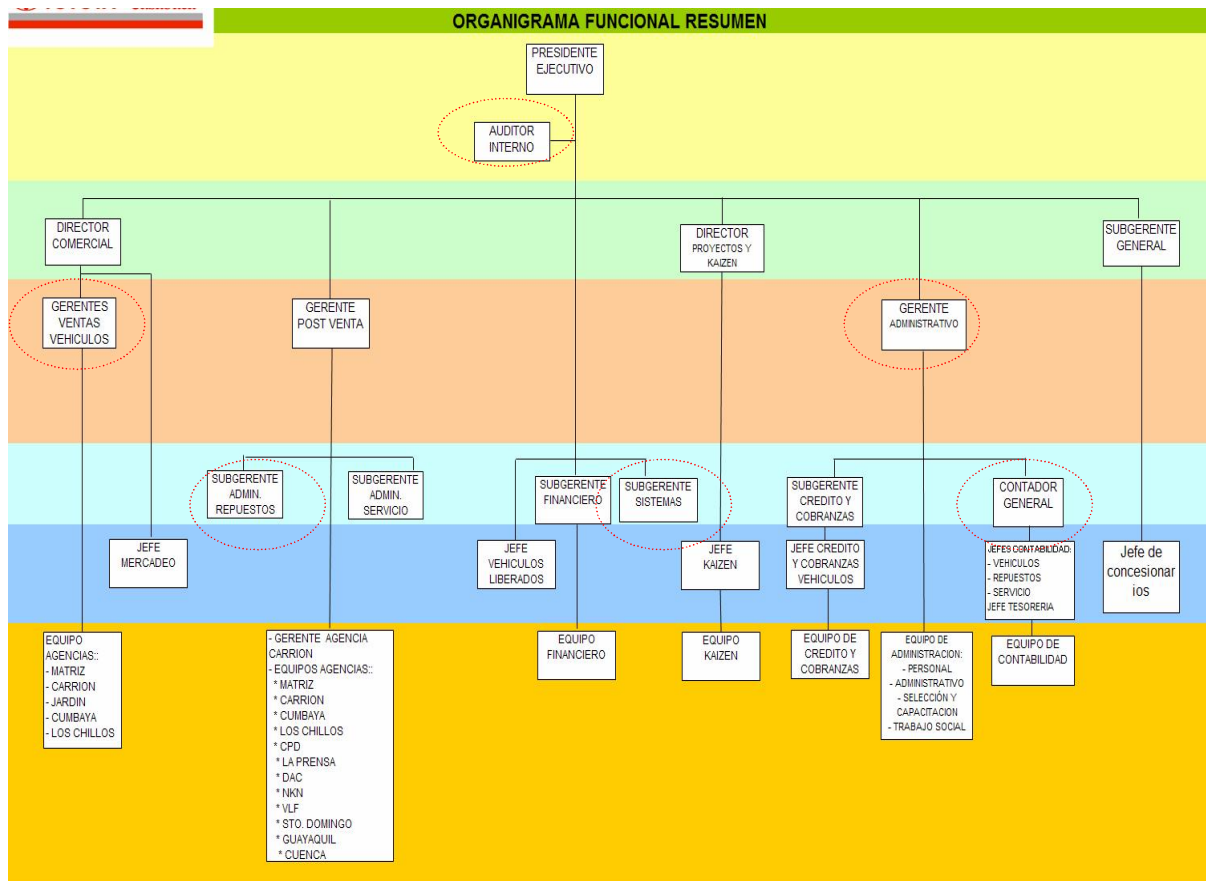
- SOL (Solo lo necesario, Orden y Limpieza): Me preocupo de tener solo lo indispensable en mi área de trabajo, cuido con esmero y pulcritud los bienes a mi cargo.

### **Políticas**

- El cliente es nuestro jefe.
- Es nuestra obligación servir excediendo las expectativas del cliente.
- El cliente es una persona muy ocupada, nosotros debemos tener sentido de urgencia. Debemos hacer bien las cosas en el primer intento para ahorrar tiempo al cliente.
- Nosotros debemos merecernos la confianza del cliente, nunca exagerar, peor engañar y siempre cumplir las promesas.
- Debemos dar soluciones a los problemas presentados por los clientes, debemos siempre tomar una decisión para satisfacer al cliente. Debemos actuar con conciencia para que estemos en la capacidad de debatir sobre nuestras decisiones.

### **Estructura Organizacional**

Los principales puestos relacionados con el Tema de Investigación y sus roles básicos son los siguientes:



**Gráfico 1.1 Organigrama Funcional de la empresa (elaborado por el Departamento Administrativo de CASABACA S.A.)**

### Auditor Interno

Jefe inmediato: Presidente Ejecutivo

Colaboradores directos: Auditor Júnior y Asistente de auditoría.

Funciones y responsabilidades: planificar, elaborar y controlar el cronograma anual de trabajo, informe mensual a presidencia ejecutiva del trabajo realizado, control y apoyo a los colaboradores de los diferentes departamentos, reportes de resultados y novedades a jefes departamentales, **toma de inventarios físicos**, revisión contable y fiscal de las empresas del grupo, revisión y control de cobros, asesoría a presidencia ejecutiva.

### Gerente Administrativo

Jefe inmediato: Presidente Ejecutivo

Colaboradores directos: sub gerente de crédito y cobranzas, contador general, asistentes administrativos.

Funciones y responsabilidades: Administración de recursos humanos, análisis del mercado laboral, definición de estructura de la organización, administración de seguros, elaboración de herramientas administrativas, clima organizacional, principios gerenciales y valores, evaluación del desempeño, elaboración, control y mejoramiento de procesos, control de gastos, administración de servicios.

### Contador General

Jefe inmediato: Gerente Administrativo

Colaboradores directos: Jefes de Contabilidad y equipo de Contabilidad.

Funciones y responsabilidades: Emisión de estados financieros, liquidación de impuestos, soporte contable a colaboradores, análisis, definición y ejecución de mejoras de procesos en su departamento, coordinación y planificación de actividades del departamento, entrega de información a auditoría externa y organismos del estado, actualización y capacitación a colaboradores sobre leyes y reglamentos, análisis tributario, **manejo y control de activos fijos, liquidación de importaciones**, revisión de cuentas e información contable, control del proceso de tesorería, entre otros.

### Subgerente de Sistemas

Jefe inmediato: Presidente ejecutivo

Colaboradores directos: Analistas programadores.

Funciones y responsabilidades: Planificar, ejecutar y controlar las tareas del departamento, garantizar el funcionamiento y operación de los sistemas, analizar y coordinar mejoras al sistema y nuevos desarrollos, análisis y diseño de aplicaciones de acuerdo al requerimiento de los usuarios, optimización de redes y comunicaciones, soporte a usuarios, entre otros.

### Subgerente de Repuestos

Jefe inmediato: Presidente ejecutivo

Colaboradores directos: Jefes de agencia, jefe de bodega y secretaria.

Funciones y responsabilidades: Planificar, organizar y controlar la gestión del departamento, dimensionar las ventas de repuestos y accesorios, manejo y control de inventarios, revisión, realización y control de pedidos, negociación con proveedores, visitas a agencias, apoyo al departamento de vehículos, entre otros.

#### Gerente de ventas vehículos

Jefe inmediato: Director Comercial

Colaboradores directos: Equipo de Ventas, Asistente de ventas y mensajero.

Funciones y responsabilidades: dirigir los procesos de ventas de vehículos, control de cumplimiento de metas de los ejecutivos, asignación de vehículos y control del stock, autorización de descuentos e instalación de accesorios, asistencia a ejecutivos de ventas en cierre de negocios, motivación al equipo de ventas, reuniones semanales departamentales, reuniones con presidencia ejecutiva y mercadeo, entre otros.

### **1.5 Marco Conceptual**

#### **CONCEPTOS**

En el contexto de cualquier investigación, y con el propósito de orientar a los usuarios de este estudio, es importante definir y describir en forma explicativa y exhaustiva los conceptos que se refieren o que tienen estrecha relación con el tema motivo de la presente tesis, son de utilidad; y además servirán de base para todo el proceso de investigación y desarrollo del estudio.

**Activo:** Representan recursos económicos en bienes, derechos y valores que posee o son de propiedad de una entidad, cuyo valor económico es expresado en términos monetarios a una fecha determinada a través de los estados financieros.

**Activos Fijos:** Conjunto de bienes de naturaleza permanente y/o derechos utilizados por la compañía para el desarrollo de actividades de diversa índole, pero principalmente aplicados en actividades productivas u operativas del negocio

**Administración:** Diseño y mantenimiento de un estilo de gestión en el que una persona o grupo de personas logran con eficiencia lo planificado.

**Amortización:** Reconstituir progresivamente el capital empleado en la

adquisición de los medios de producción de una empresa, de un inmueble, de un mueble, etc.

Baja: Acción de poner fuera un activo fijo. Retirada por completo de servicio de un activo fijo a consecuencia de la recuperación o reutilización de piezas, venta, donación, obsolescencia y destrucción.

Bienes inmuebles: Aquel que no es susceptible de traslado. Los bienes inmuebles se pueden clasificar en:

- Bienes inmuebles por naturaleza, como el suelo y subsuelo.
- Bienes inmuebles por incorporación, como construcciones.

Bienes muebles: Son aquellos que pueden trasladarse de una parte a otra, sin menoscabo de la cosa inmueble que los contiene.

Calidad: Conjunto de cualidades con que cuenta un producto, servicio, o lo que se este evaluando, que satisface las necesidades de quien lo evalúa, y le permite darle un valor.

Compañía: Grupo de varias personas unidas en sociedad con fines mercantiles o de negocio.

Competitividad: Rivalidad para la consecución de un fin, capacidad para operar con ventajas respecto de otras empresas en los mismos mercados y e igual cantidad de recursos.

Control: Función que mide y corrige el desempeño individual o de grupo, al compararlo con los planes.

Decisiones: Determinación que se toma en una cosa dudosa o disyuntiva, a la luz de criterios técnicos o subjetivos.

Depreciación: Es el desgaste que sufren los activos fijos tangibles depreciables, por efectos del uso, nueva tecnología y destrucción parcial o total.

Dirección: Función administrativa creada para influir sobre las personas, para que contribuyan a las metas de la compañía o área de ella.

Directorio: Junta directiva de una empresa, que se reúnen ordinaria o extraordinariamente para hablar sobre temas de su empresa.

Donación: Pasar el dominio o la propiedad de una cosa de una persona a otra sin recibir contraprestación alguna.

**Eficacia:** Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Logro de fines con la menor cantidad de recursos y minimización de perjuicios en ciertos casos.

**Empresa:** Agente económico o unidad autónoma de control y decisión, que al utilizar que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes, servicios u otros insumos. No se trata de una entidad legal, sino de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes o servicios.

**Empresa Privada:** Ente económico cuyo esfuerzo se orienta a la obtención de utilidad producto de sus ventas, conformado por aportes de capital del sector privado.

**Estrategias:** Definición de la misión y objetivos básicos de una empresa, selección de cursos de acción, y asignación de recursos para el logro de sus propósitos.

**Evaluación:** Estimar el valor de las acciones realizadas por una compañía a la luz de los estándares.

**Fiducia:** Es sinónimo de confianza.

**Gerencia:** Es el lugar o función que desempeña comúnmente un gerente, encargada de la dirección y representación de la compañía.

**Gestión:** Conjunto de diligencias orientadas al logro de un fin, trabajo desarrollado sobre un tema o asunto.

**Junta De Accionistas:** Celebraciones o sesiones de carácter ordinario o extraordinario para tratar asunto de gran interés para la empresa.

**Manual:** libro o guía en el que se compendia lo más importante de una materia

**Obsolescencia:** Calidad de obsoleto. Aplicase a los bienes y procedimientos que están anticuados, han caído en desuso o resultan poco efectivos frente a otros aparecidos con posterioridad.

**Organización:** Concepto que significa sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, la empresa en sí misma, cooperación de personas, conducta de integrantes de un grupo y estructura intencional de papeles

Planeamiento: Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos, toma de decisiones, cursos de acción.

Pos Venta: Comúnmente conocido como servicio al cliente, función que apoya la gestión de venta en materia de garantía para el cliente por el producto o servicio que adquiere.

Productividad: Es un indicador que mide cuan eficaces son las personas o procesos en relación con la producción o resultados obtenidos, tomando en cuenta de hecho a la calidad.

Sistema: Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan para formar una unidad compleja.

Venta: Es una transacción mercantil por medio del cual ciertos bienes o servicios se traspasan a propiedad de otro, recibiendo a cambio una promesa de pago o su equivalente en dinero.

Giovanny E. Gómez<sup>4</sup>, en un artículo de Internet relacionado al tema nos relata lo siguiente:

### 3. Activos de una empresa

El nivel de activos que mantiene una empresa depende en parte de la naturaleza de sus procesos. El objetivo de este artículo es considerar los aspectos más importantes en la adquisición, mantenimiento, reemplazo, administración e implicaciones financieras que tiene el activo fijo dentro de la empresa.

Algunas firmas necesitan niveles altos de activos fijos y contribuciones de mano de obra relativamente bajas para la producción de los bienes, esta clase de empresas se denominan con el nombre de **%Capital intensivo+**, un ejemplo claro de este tipo de empresas son las que prestan el servicio eléctrico. Por el contrario las empresas que necesitan una contribución de mano de obra alta y bajos activos fijo para obtener los productos se conocen como de **%Mano de obra intensiva+**, un ejemplo de este tipo de organización se ve en las empresas fabricantes de equipo eléctrico que necesitan una gran cantidad de obreros para el ensamble y soldadura de las piezas.

---

<sup>5</sup> GiovannyE.Gómez,<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm>

Los activos fijos se denominan como los ~~%~~ activos que producen utilidades+, ya que generalmente son estos los que dan base a la capacidad de la empresa para generar utilidades. Sin planta y equipo la empresa no podría realizar su tarea diaria, ni elaborar los productos que le produce ingresos. Los activos circulantes, no proporcionan a la empresa manufacturera la capacidad de generar utilidades.

Clasificando:

Hay dos clases principales de activos fijos: uno es la planta y el otro es el equipo.

## 2. Administración de activos fijos

Como las inversiones en activos fijos representan desembolsos importantes de efectivo hecho por las firmas manufactureras, estas deben prestarle gran atención a las decisiones que se tomen con respecto al valor de compra del activo y a las posibles erogaciones futuras que se deba hacer para su instalación, mantenimiento, operación etc. Como se sabe los activos fijos tienen una vida útil mayor a un año, es por ello que estos pueden representar compromisos financieros de largo plazo para la empresa.

A medida que el tiempo pasa los activos fijos se van volviendo viejos y obsoletos, por ello según su vida útil deben depreciarse, para recuperar el valor de estos en el futuro y ajustándolos por inflación

**MIENTRAS MÁS ALTO SEA EL ÍNDICE DE ACTIVOS FIJOS CON RELACIÓN A LOS ACTIVOS TOTALES, MÁS ESTA UNA EMPRESA EN LA CATEGORÍA DE CAPITAL INTENSIVO**

## 3. Desembolsos capitalizables

Un desembolso capitalizable es una erogación que hace la empresa del cual se espera que genere beneficios en un periodo de tiempo mayor de un año. Los desembolsos en activos fijos son desembolsos capitalizables.

Los motivos básicos para un desembolso capitalizable son los de adquirir, reemplazar o modernizar activos fijos o para obtener beneficios menos tangibles en un periodo largo de tiempo.

Erogaciones para adquirir activos:



El motivo más común para un desembolso capitalizable es la adquisición de activos fijos. Estas erogaciones se presentan especialmente cuando una empresa se encuentra en crecimiento o cuando llega al periodo de obsolescencia de la planta y el equipo.

Un ejemplo de esta erogación se da en el momento que la empresa que está operando a su máxima capacidad y no puede satisfacer la demanda de los productos que comercializa, puede entonces pensar la gerencia en tomar dos decisiones; una adquirir nuevos activos fijos o reparar los que tiene. Debe por ello evaluar los proyectos alternativos del desembolso capitalizable.

Erogaciones para el reemplazo de activos:

La decisión de reemplazar su activo fijo se nota más en empresas maduras, que tienen un amplio nivel de mercado y por ende de la producción, esta decisión es casi siempre tomada por parte del administrador financiero, ya que es el encargado de determinar si el desembolso capitalizable se hace por la avería de total de la maquinaria o por la falta de capacidad de la planta para producir lo necesario.

La erogación debe evaluarse en el sentido de que es más beneficioso para la empresa, si es mejor adquirir un nuevo activo o la utilidad de repararla es viable frente a la compra.

Otro aspecto importante en este análisis, se da en que no debe paralizarse la producción de la planta para que el administrador financiero considere el reemplazo del activo, esto tiene que darse en según la vida útil del activo fijo, el responsable de la Administración debe tomar las medidas necesarias, evaluando periódicamente el funcionamiento de cada uno de estos.

Por último debe tenerse en cuenta que si la empresa no está a la par con la tecnología actual, podría quedar relegada, pierde productividad y quedara fuera del mercado.

Erogaciones para modernización:

La modernización de activos fijos es a menudo una alternativa de reemplazo. Las empresas que necesitan capacidad adicional de producción pueden encontrar que tanto el reemplazo como la modernización de la maquinaria existente son soluciones adecuadas al problema de capacidad productiva.

La modernización puede traer consigo reconstrucción, reparación o complemento de una máquina o instalación existente. Por ejemplo si una prensa taladradora que existe en la empresa pudiera modernizarse reemplazando el motor por un sistema de control de programación, sería mejor y más beneficioso para la firma adoptar este sistema que adquirir una taladradora nueva.

Las decisiones que tome el director financiero debe hacerlas de acuerdo a los costos y a los beneficios que le ofrezca a la organización, ya que el costo de modernizar una máquina o un medio físico puede justificarse por los beneficios pero por los costos.

Importancia relativa de los desembolsos capitalizables

El volumen de los desembolsos capitalizables puede variar significativamente, esto por que la erogación real y la importancia del activo fijo determinan el nivel organizacional en el cual se toma la decisión del desembolso capitalizable.

## **1.6 Introducción al Tema de Investigación**

De acuerdo al análisis efectuado a la información disponible en CASABACA S.A., se evidencia falencias e inconsistencias tales como: volúmenes de bienes de activos, cuya valoración no amerita estar incorporada en esta partida, descripciones incompletas de bienes difíciles de identificar o denominaciones complicadas que exigen y ameritan el conocimiento de áreas técnicas, excesivas adquisiciones sin una evaluación previa del stock existente, descuido y deterioro de activos por falta de mantenimientos preventivos, criterios subjetivos en la codificación , gastos de depreciación que figuran en el balance de activos expresados en venta o baja, ocupación de espacio físico de activos fijos obsoletos e inservibles, reportes con valores irreales en cada una de las cuentas contables, información histórica incompleta y no confiable, entre otras.

La empresa está experimentando cambios trascendentales como la fusión de compañías relacionadas y su propio crecimiento, por ende su consecuente capacidad instalada; por lo tanto, no es posible mantener un procedimiento de gestión del activo fijo inapropiado para las actuales demandas. Resulta increíble pensar que a inicios del presente año, el departamento de auditoria haya realizado un inventario físico de la empresa a nivel Quito, en alrededor de tres meses, asignando a custodios por su cercanía con el área, asociando aproximadamente cual es el bien por intuición con el reporte que se mantiene, y otros conceptos no propios de una adecuada Administración de activos fijos.

Es innumerable la cantidad de inconvenientes que se desprenden de esta práctica, la preocupación de quien realiza la presente investigación, es precisamente observar todas las dificultades por las cuales debe sortear quien hace una revisión exhaustiva del activo fijo, quizá no tenga una idea exacta de que tan aproximado sea el error entre los reportes contables y el inventario físico de activo fijo, mas me atrevo a decir que no es posible continuar con esta práctica, los Gerentes realizan su planeación en base a balances, organismos del gobierno que inspeccionan las partidas de sus cuentas, ejemplo el SRI, entidades financieras que revisan el tamaño de las compañías, precisamente chequeando su infraestructura; y, últimamente la asignación activos de empresas como CASABACA SERVICIO en forma empírica, sin que exista la aplicación de un criterio técnico; inclusive, he llegado a pensar que no resultaría difícil el robo o pérdida de varios de estos activos, porque tal como esta diseñado el sistema, no nos permitiría detectar estas anomalías a tiempo.

Por lo tanto, es necesario el desarrollo e implementación de un instrumento administrativo llamado ~~Manual de Administración de Activos Fijos~~ que incrementará la confianza de los usuarios de la información, asignará responsables, diseñará un plan de adquisiciones a futuro para los reemplazos pertinentes, facilitará inspecciones al inventario físico, determinará atención oportuna en cuanto a infraestructura por orden de prioridades, establecimiento de criterios técnicos para la contabilización y documentación de respaldo, procedimientos para traslados, mejoras, salidas y obsolescencia de los bienes, mantenimientos preventivos para el cuidado de los mismos, aseguramiento para los activos más vulnerables y de costo representativo a siniestros, entre otros.

El último informe de auditoría interna de CASA BACA<sup>6</sup> efectuado a inicios del 2007, nos relata algunas novedades como:

No existe una asignación específica y/o responsable cuando se adquiere un activo fijo (Salvaguarda de Activos)

Se incluyen dentro del costo histórico del activo fijo el costo de mantenimiento del mismo (el mantenimiento habitual de un activo fijo es gasto no forma parte del activo fijo).

No existe un responsable y/o encargado de controlar las transferencias de activos entre el personal, sucursales, etc., lo que provoca al momento de una toma física diferencias negativas o positivas (No existe un control adecuado de activos fijos)

---

<sup>6</sup> Aguirre Leonardo, Informe de auditoría interna de Activos fijos, Casabaca S.A., diciembre 2006

No existe un código visible en cada uno de los activos de la compañía.

Existen muchos activos que se encuentran totalmente depreciados y siguen funcionando. Sin un control adecuado del uso en general de todos los activos existe el riesgo de que los mismos se extravíen, desaparezcan, y otras causas, con el pretexto de que se encuentran totalmente depreciados y ya no formen parte del balance.

No existe constancia física de la baja de algunos activos fijos, especialmente en equipos de computación los cuales según la respuesta del Subgerente de Sistemas se han donado, desechado sin un listado avalado o aprobado por Presidencia.

No existe una política de activos fijos que defina un límite sobre valores de aprobación para adquisición de activos fijos.

No existe una política de activos fijos que defina cual es el monto mínimo para que un activo sea considerado como activo fijo. Esto provoca que algunas adquisiciones que si son activo fijo se carguen al gasto (En servicios especialmente herramientas, equipos y otros.)

No se cuenta con un detalle de activos fijos que incluya todas las especificaciones necesarias para mantener un control adecuado.

## **1.7 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

- Realizar el diagnóstico situacional de CASABACA S.A. con relación a sus activos fijos, a través de una investigación técnica, objetiva y experimental de campo, que permita conocer sus efectos, la forma de mejorar su proceso de gestión, y proporcionar un instrumento y herramienta administrativa denominado **%Manual+** que se constituya en la guía y marco referencial para la Administración de los Activos Fijos, que incida en el incremento de la capacidad gerencial sobre este tema.
- Determinar los costos y las etapas a seguir para la aplicación del **%Manual+**, mediante la elaboración de presupuestos y el establecimiento de acciones estratégicas que permitan implantar y monitorear la viabilidad de su instrumentación dentro de la empresa.

## Objetivos específicos

- Determinar las personas responsables por la gestión eficiente de activos fijos, mediante un análisis objetivo de clientes internos y externos e involucrados, que señalen su participación en el proceso.
- Señalar las causas que han provocado una mala gestión en materia de activos fijos, mediante diagramas causa - efecto, que identifiquen claramente sus interrelaciones
- Identificar las razones técnicas y funcionales que han incidido en este estilo de gestión, mediante la revisión de documentos históricos y guías o Manuales existentes y otra documentación pertinente, que reflejen el por qué de este desfase en la organización.
- Investigar los parámetros básicos para una buena gestión de los activos fijos, mediante estudios de casos comprobados en otras empresas, que señalen las razones del éxito en su aplicación.
- Describir las técnicas y conocimientos modernos, socializados, difundidos y publicados en medios escritos, que CASABACA tendría disponibles para mejorar la gestión de activos fijos.
- Compendiar la técnica, método o procedimiento más apropiado, mediante la elaboración de un Manual, que contenga el mayor apego a los procesos modernos de Administración, las legislaciones ecuatorianas vigentes, y su ambiente interno y externo.
- Proporcionar a los involucrados en el proceso, a través de herramientas de pronóstico, los beneficios derivados de la aplicación de un Manual en el proceso de gestión de activos fijos.

## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

#### 2.1 Análisis externo / Macro ambiente

##### ***Factor Económico***

La importancia del sector automotor en la economía ecuatoriana es reconocida por su influencia en varios entornos, por su contribución vía aranceles, impuestos, y las plazas de trabajo que genera directa o indirectamente producto de negocios de automotores y derivados. Además, este fragmento del comercio nacional muestra señales de crecimiento en los últimos años posteriores a la dolarización, desarrollando escenarios económicos favorables y saldos positivos para el país, empresarios, inversionistas, entre otros.

El peso de una actividad económica respecto de la totalidad de éstas, está condicionada a variables adicionales determinadas por el efecto de interrelación entre los sectores económicos. Así mismo, la importancia es relativa en función del tiempo, por las variaciones entre distintas épocas, más aún en un país como el Ecuador donde las fluctuaciones económicas son abruptas y condicionadas a un entorno político, social e internacional convulsionado.

Citemos algunos indicadores económicos importantes para nuestro tema de investigación<sup>7</sup>:

##### 2.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El indicador PIB ~~por~~ producto interno bruto+ ha reflejado un crecimiento entre el 4.25% y el 7.92% para último lustro en análisis; antes de la dolarización se llegó a niveles de -6.3% de PIB poniendo en peligro la permanencia del negocio de muchas empresas vinculadas al sector.

Para el 2006, tenemos un 4.3% de variación positiva del PIB con relación al año anterior, y una cifra ligeramente superior a los cuarenta mil millones de dólares; es decir, se han superado las expectativas de organismos internacionales, empresas y gobierno inclusive que esperaban un 3%. Para CASABACA, esto ha significado un 7.10% de participación de mercado en las ventas de vehículos, en el 2005 alcanzó el 6.92%, para el 2004 logró un 8.09%, considerado uno de los mejores años en ventas de el

---

<sup>7</sup> [www.cedatos.com.ec/contenido](http://www.cedatos.com.ec/contenido)

nuevo milenio, y el 2003 tuvo un 6.47% de cuota de mercado.

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB del Ecuador.



**Gráfico 2.1 Variación del PIB 1990-2006 (fuente: CEDATOS)**

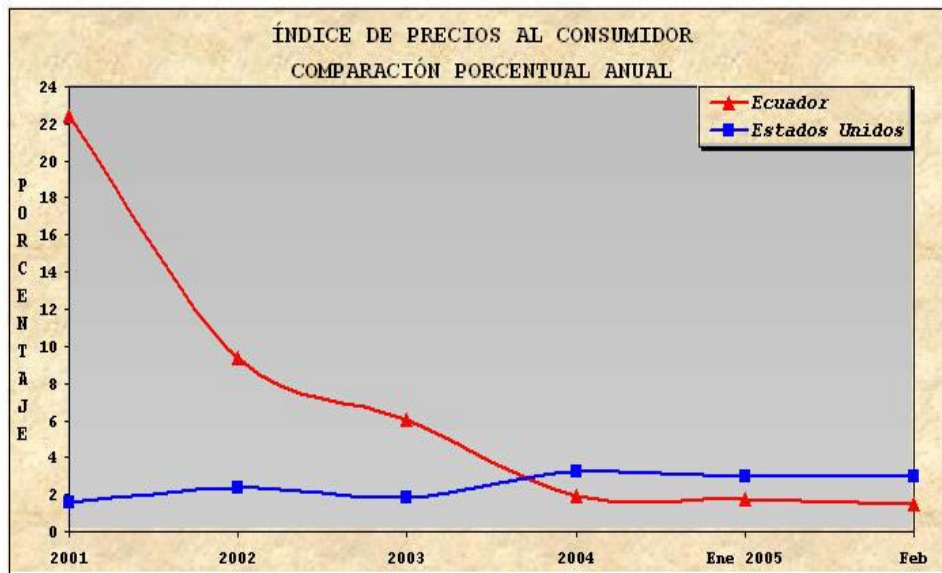
Producto Interno Bruto (en millones de dólares)

Año	Valor
2001	15.934
2002	21.249
2003	24.899
2004	32.636
2005	36.489
2006	40.892

### 2.1.1.2 INFLACION

El sector automotor es de carácter cíclico y muy sensible al escenario económico en el que se desenvuelve, así para al cierre del 2006 la inflación general anual se ubicó en 2.87%, lo cual representa una disminución de 0.27 puntos porcentuales respecto del 2005 con un promedio acumulado del 2.6%, y un panorama económico menos favorable; para el 2004 se obtuvo una tasa del 2.57% evidenciando una recuperación económica importante, el 2003 marcó un 8.3% que reflejaba el repunte del sector represado

por efectos de la crisis de los años 1999-2000. CASABACA se ha visto beneficiado por esta tendencia, ya que el desacelerero consistente de la inflación crea estabilidad para sus negocios y mejora la capacidad de compra de los clientes, especialmente de los asalariados y población de menos recursos. Visualicemos la evolución del Índice de precios al consumidor de los últimos años, en el cual se evidencia los resultados positivos de la dolarización.



**Gráfico 2.2 Índice de precios al consumidor 2001 Æ 2005 (fuente: AEADE)**

### 2.1.1.3 BALANZA COMERCIAL

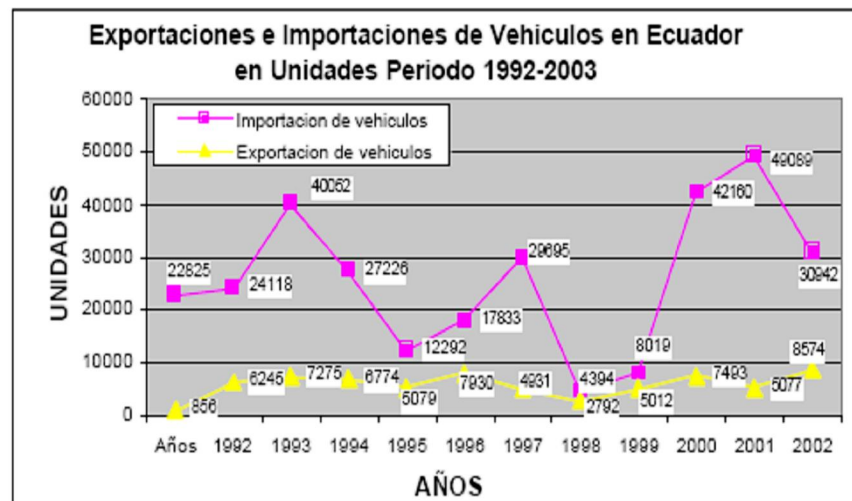
Para determinar el impacto que tiene el sector automotor en la balanza comercial, es preciso efectuar una comparación entre las importaciones y exportaciones realizadas por las empresas del ramo; en los últimos años, un 30% de la producción nacional ha sido destinada a la exportación, no se han abierto más mercados, siendo las más importantes Colombia y Venezuela.

Para el 2006, las importaciones de vehículos se desarrollaron de forma regular por la estabilidad económica y la creciente venta de vehículos existente en el país. En el Ecuador, alrededor del 64% de la oferta de vehículos es extranjera y provienen en su mayoría de Colombia, Corea y Japón, por lo tanto las importaciones alcanzaron la cifra de 57.476 unidades en comparación a las 20.283 unidades exportadas, mostrando nuevamente una balanza deficitaria que nos ubica bajo este criterio, como un país potencialmente agrícola



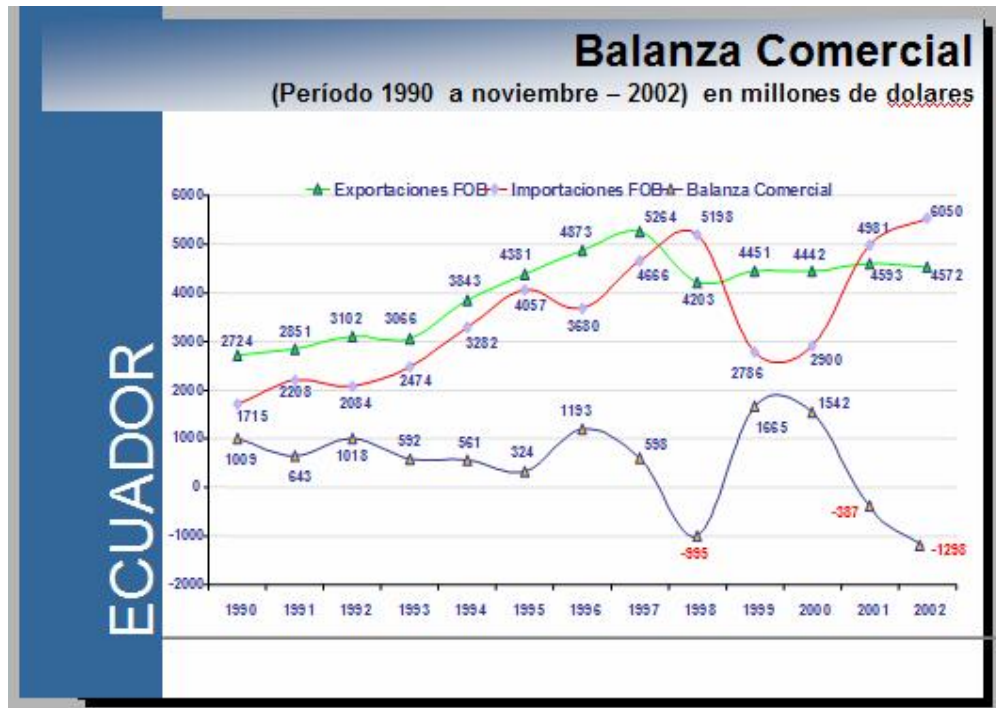
y petrolero, y en el cual es necesario fortalecer el sector industrial, a continuación visualicemos la evolución de sus componentes en un gráfico del CINAE (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana).

Los automotores que CASABACA vende en sus almacenes son 100% importados y provienen de países como Japón, Tailandia, Colombia y Venezuela, siendo el primero de ellos el de mayor contribución al inventario de la empresa. Con la creación de TOYOTA DEL ECUADOR, nuestra compañía deja su vocación importadora a partir de junio y julio del presente año, nos convertiremos en una de las firmas autorizadas para la venta de productos TOYOTA en el país, el otro distribuidor es IMPORTADORA TOMBAMBA.



Fuente: CINAE

**Gráfico 2.3 Exportaciones e Importaciones de vehículos en Ecuador 1992 Æ 2002 (fuente: CINAE)**



**Gráfico 2.4 Balanza comercial 1990 Æ 2002 (fuente: Anuario AEADE 2003)**

#### 2.1.1.4 TASAS DE INTERES

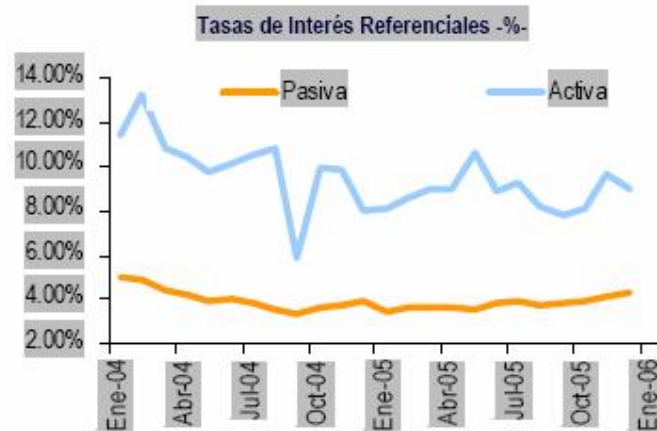
La falta de dirección política y el incremento de la inflación determinan que las tasas de interés locales se mantengan altas y no se reduzcan a niveles que puedan fomentar la inversión, no solo del sector automotriz, sino de toda la economía nacional. A inicios del 2006 la tasa activa referencial estuvo en 8.8% y la pasiva en 4.3%, el siguiente gráfico nos muestra su evolución trimestral en el lapso de dos años. Es muy importante mantener tasas convenientes que coadyuven a mantener el crecimiento del mercado automotor, tan sensible a las variaciones de este indicador de la economía nacional.

El crédito otorgado a los compradores, es uno de los factores que reviste mucha importancia en el sector automotor ecuatoriano, por cuanto facilita la venta estimulando la demanda. Luego de la crisis del año 1999 los bancos no concedían crédito a sus clientes porque consideraban que recién se comenzaba a estabilizar la economía, observándose que en su mayoría las ventas se efectuaban de contado en un 90% y sólo un 10% aproximadamente se realizaban a crédito. En el año 2002, nuevamente toma

participación la banca privada, algunas de ellas vinculadas como socios de las marcas, mediante otorgamiento de créditos por lo general a 36 meses plazo, con un 30% o 40 % de cuota inicial por la compra de automotores.

En el año 2003, según la AEADE, aproximadamente el 30% de las ventas de vehículos nuevos fueron financiadas por instituciones financieras y el 35 % correspondió al crédito directo otorgado por las concesionarias y empresas especializadas en el financiamiento de vehículos. Considerando que se vendieron un total de US \$ 1.027 millones, el volumen total de crédito fue de US \$ 667 millones. Para el año 2004, las condiciones de financiamiento fueron más favorables para los consumidores, en cuanto a plazos y cuotas de entrada exigidas por los proveedores del crédito. La tasa de interés se ubicó en 15%, la que en el año anterior estaba en 17%, y las casas comerciales ya no requerían el 30% sino sólo el 25%, todo lo cual hizo que se sobrepasaran las expectativas de ventas del sector.

CASABACA ha mantenido créditos especialmente con PRODUBANCO durante los últimos cinco años; principalmente financia las importaciones de vehículos provenientes de Japón, por ser los de mayor demanda. En los últimos años, TOYOTA ha apoyado nuestra gestión facilitándonos crédito directo con el fin de reducir el costo del dinero usado en la compra de vehículos. En cuanto al financiamiento he de manifestar el fortalecimiento del crédito directo en la empresa, a través de la alianza con IMPORTADORA TOMBAMBA, la cual compra por tener mayor capacidad financiera, es la encargada de la cartera generada por la venta de vehículos; las condiciones de crédito directo es similar a las del mercado con un plazo de hasta 48 meses y tasas de interés equiparables a las de la competencia.



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Dirección Técnica - CIP

**Gráfico 2.5 Tasas de interés referenciales 2004 Æ 2006 (fuente: Banco Central del Ecuador)**

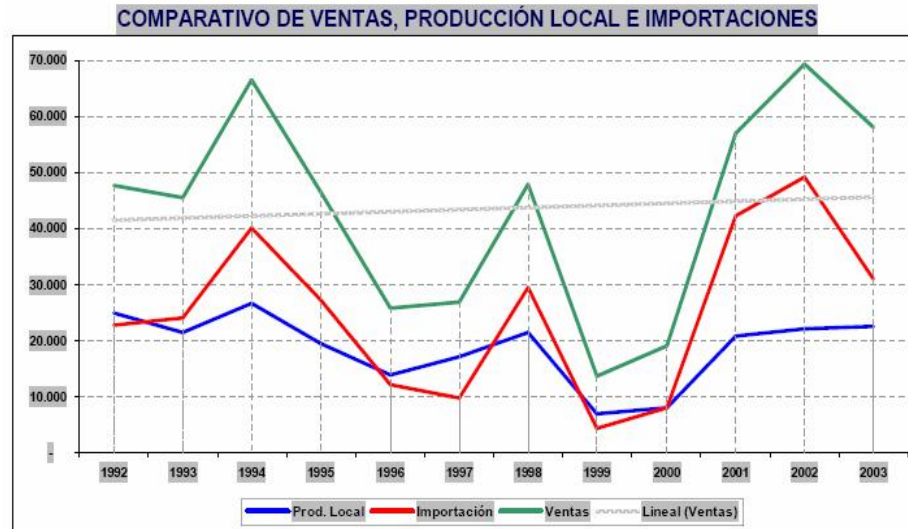
#### 2.1.1.5 DOLARIZACION

La reactivación económica del país al consolidarse la dolarización como sistema económico, ha permitido suplir la demanda insatisfecha que dejó la crisis de los años 1999 y 2000; favoreciendo la reaparición de marcas que habían salido del mercado, y a las firmas existentes les permitió manejar mejor sus importaciones, planificar su producción y aplicar nuevas estrategias comerciales, las ventas son el mejor indicador de los beneficios de la dolarización. Definitivamente cuando la economía es estable, las actividades del sector se reactivan, en este lapso, las importaciones han crecido a mayor ritmo en comparación a la producción nacional del mercado automotriz.

En CASABACA, tanto en las crisis de inicios de los ochenta y finales de los noventa, ha sido necesario inclusive redefinir el giro del negocio mediante venta de artículos de uso personal como perfumería, telas, ropas para damas, caballeros y niños, entre otros bienes; y entre 1999-2001, la empresa tomó serias medidas para evitar la quiebra, como el despido masivo de personal y la emisión masiva de obligaciones para refinanciar las deudas y nuevos proyectos que la empresa tenía en mente en aquella época.

Para el 2003 TOYOTA en Ecuador alcanzó 3793 unidades vendidas, el 2004 lo superó con 4929 automotores, el 2005 llegó a 5713 carros, y finalmente en el 2006 se vendieron 6328 unidades; lo cual muestra explícitamente el gran beneficio que trajo consigo la

dolarización para el desenvolvimiento de operaciones de CASABACA.



Fuente: Banco Central del Ecuador; Empresa de Manifiestos  
Elaboración: AEADE

**Gráfico 2.6 Comparativo ventas, producción local e importaciones 1992 Æ 2003 (fuente: Banco Central del Ecuador)**

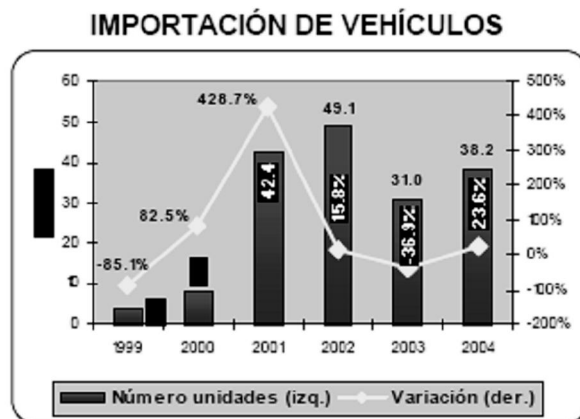
### **Factor Político**

La reactivación económica del país al consolidarse al dólar como la moneda oficial ecuatoriana, ha permitido al sector suplir la demanda promedio anual y satisfacer la demanda insatisfecha que dejó la crisis de los años 1999 y 2000. La dolarización, adoptada drásticamente por el gobierno de Jamil Mahuad y continuada por su compañero de fórmula, Gustavo Noboa, favoreció el retorno de algunas marcas que habían salido del mercado ecuatoriano y a las existentes les permitió manejar mejor sus importaciones, planificar su producción y aplicar nuevas estrategias comerciales. Para el Gobierno Central, la reactivación del sector le ha significado aumento de sus ingresos por impuestos, tasas y aranceles los cuales alcanzaron los 370 millones de dólares por el período 2002.

El comportamiento del número de vehículos importados ha sido bastante irregular. Este comportamiento depende principalmente de la situación económica del país. En los años 1999 e inicios del 2000 la importación de vehículos sufrió la peor crisis de su historia, para luego recuperarse en el 2001 con un crecimiento record (428.7%) debido a las ventas represadas y a la desconfianza en el sistema financiero que llevó a los consumidores a invertir su dinero en bienes duraderos (inmuebles y vehículos). En el 2003, si bien presenta una contracción con respecto al 2002, presenta niveles más acordes a la realidad ecuatoriana en cuanto a la importación

de vehículos, ya que la demanda represada se satisfizo en gran parte. A diciembre del 2004, mientras la producción nacional decreció en 0.04% la importación de vehículos creció en 23.6%.

El nivel de crecimiento de las importaciones de vehículos para los siguientes años fue más estable una vez satisfecha la demanda represada de los años de crisis y logrado un acuerdo en el arancel para este tipo de bienes en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos. Se debe tomar en cuenta que los vehículos importados desde los países a los que el Ecuador no ha dado preferencia arancelaria pagan una tarifa del 35% sobre su valor CIF.



Fuente: AEADE

**Gráfico 2.7 Importación de vehículos 1999 Æ 2004 (fuente: AEADE)**

Otros factores que han permitido la recuperación del sector son: la apertura de líneas de crédito a mayores plazos y menores tasas de interés, inversión del dinero recibido por los familiares de los ecuatorianos migrantes en bienes inmuebles y vehículos; y la mejora de los ingresos de la población de la clase media.

La producción nacional de vehículos, que en el año 1999 soportó su peor crisis histórica (con una reducción en el número de unidades fabricadas del orden del 63.3% comparado con el año precedente), ha logrado estabilizarse en los últimos tres años. En el 2000, a pesar de la salida del poder de Jamil Mahuad, la producción creció por la implementación de la dolarización, y en el 2001 se incrementó en 117% debido a la reposición de la demanda insatisfecha, principalmente. Empero hasta el momento la producción no ha logrado superar el record logrado en 1994 (33,869 unidades).

### PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS

	2000	2001	2002	2003	2004
Miles unidades	13.1	28.4	27.2	31.2	31.1
Variación	33.9%	117.2%	-4.3%	14.8%	-0.4%

Fuente: AEADE

#### **Cuadro 2.1 Producción de vehículos 2000 Æ 2004 (fuente: AEADE)**

Las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador, Perú y Estados Unidos han recorrido suertes distintas, para nuestro país se tiene hasta el momento gran incertidumbre por la concreción y firma del mismo, nuestro actual presidente, Rafael Correa, no está de acuerdo con esta negociación porque la considera injusta; en el caso que se concretase la firma del TLC son varios los temas que afectarían al sector, entre los principales: la desgravación tanto de los vehículos y auto-partes que se importan desde Estados Unidos, como los que se podrían exportar a ese país (cabe recordar que al momento no se exportan vehículos a Estados Unidos), y el comercio sin restricciones de vehículos usados entre los países involucrados.

La desgravación gradual (en cinco años) sería beneficiosa para importadores y consumidores de vehículos estadounidenses por la reducción de precios (cabe recordar que actualmente estos bienes pagan un arancel del 35% del valor CIF), y sería perjudicial para las empresas ensambladoras del país ya que de alguna manera, el arancel actual protege a la industria local. Por el lado de las exportaciones hacia Estados Unidos, se ha aceptado que por lo menos el 35% de las piezas utilizadas en el ensamblaje de vehículos que ingresen a ese mercado deben tener procedencia andina.

En cuanto al comercio de vehículos usados, que era una propuesta de Estados Unidos y que podía afectar gravemente la industria nacional, se llegó a un preacuerdo entre los países del Tratado de desechar este tema dentro de las negociaciones.

CASABACA, a través de su proveedor y socio estratégico, TOYOTA, habían ya planificado como afrontar un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, a través del traslado de partes para ensamblaje a países con preferencias arancelarias de Sudamérica tales como Colombia, Venezuela, Argentina y Brasil, que permitirían fabricar vehículos a costos equiparables a los de la competencia y libre entrada por el convenio con el país norteamericano, y que a su vez, la calidad del producto no se vea mermada; la experiencia acumulada por fabricantes como SOFASA en Colombia, TOYOTA de Venezuela, entre otros, garantizarían que el mercado de nuestra empresa no se viera afectada por tan trascendental decisión para la economía del país.

## **Factor Legal<sup>8</sup>**

Todo marco legal pretende normar el desenvolvimiento de actividades de los actores de un país pertenecientes a un determinado sector, en el caso de nuestro estudio, el sector automotriz; por lo tanto, antes de conocer en resumen algunas de las leyes, acuerdos y normativas que la regulan, es preciso visualizar en macro su ~~cadena de distribución~~, la misma que es muy similar tanto para las empresas ensambladoras como para las casas importadoras, la cual se puede representar en el siguiente flujo:

Ensambladora → Concesionario → Subdistribuidor → Consumidor

Importadora

Para el ~~ensamblaje de vehículos~~, entendido como la unión y ajuste coordinado y técnico de partes automotrices para la fabricación de vehículos, mediante procesos industriales avanzados, generalmente bajo supervisión de los dueños del diseño de una marca determinada; es necesario que las ensambladoras nacionales, suscriban ~~contratos de licenciamiento~~ con las firmas internacionales, conocidas como ~~empresas terminales~~, para que les permitan ensamblar y comercializar en el país sus marcas de automotores. Para el efecto deben importar los CKD o ~~Complete Knocked Down~~ (Vehículo totalmente desarmado) y completar la unidad vehicular con las piezas y partes de fabricación nacional, las que adquieren a las empresas denominadas autopartistas que constituyen sus proveedores nacionales; pero además deben importar de otros países así como de proveedores regionales . países, algunas partes y piezas que no son fabricadas en el Ecuador; en este sentido, las naciones pertenecientes a la CAN (Comunidad Andina de Naciones) se ven normadas por el Convenio de Complementación Automotriz.

El subsector autopartista está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, cuyo volumen de operaciones depende en gran parte, de los niveles de producción de las compañías ensambladoras. Las ramas de actividades vinculadas a la producción de autopartes en la mediana industria que más se han desarrollado se pueden englobar en 5 tipos: La industria del caucho, la industria de la pintura, los fabricantes de frenos con sus elementos accesorios, las ensambladoras de asientos y las proveedoras de tapicería.

Por otra parte también participan las ramas de actividad colateral que procesan materias primas o productos semielaborados para obtener

---

<sup>8</sup> Ortega Jaime, Apunte de Economía, Dirección General de Estudios, apunte No. 50, Octubre 2005



artículos finales o intermedios. La materia prima para la fabricación de autopartes es tanto de origen nacional como importado. Vale destacar que se han producido modificaciones sobre el grado de componente nacional que deben cumplir los vehículos ensamblados en el Ecuador, ya que como se indicó en el acápite 1.1.1. Industria de Autopartes en el Ecuador, el Convenio de Complementación del Sector Automotor introdujo reformas, fijándose como norma, ya no el porcentaje de origen nacional sino el porcentaje de origen Subregional para poder gozar de la exoneración del 35 % que es el arancel unificado para el sector de la CAN.

En cuanto a la comercialización de vehículos en el país, ésta se realiza a través de las redes de concesionarios, distribuidores y subdistribuidores. Las firmas internacionales tienen en el mercado local sus propios concesionarios a los cuales les conceden sus licencias para poder comercializar sus unidades en las principales ciudades de nuestro país, las cuales deben seguir los lineamientos de estas empresas extranjeras, que en algunos casos otorgan el crédito directo.

El servicio postventa de mantenimiento y reparación tanto de automotores nacionales como importados es provisto por los concesionarios y por talleres de servicio. Adicionalmente esta actividad requiere de la disponibilidad de partes y accesorios, que son proporcionados por los concesionarios y las casas comerciales que realizan actividades de importación.

Finalmente existen empresas e instituciones relacionadas con el sector automotor, que son los órganos reguladores de la actividad automotriz, el MICIP (Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca), MOP (Ministerio de Obras Públicas), Consejo Nacional de Tránsito, entre otros y los organismos de apoyo como las Cámaras de Comercio, Industrias, bancos y financieras y las compañías de seguro, etc.

El sector automotor cuenta con un marco institucional que coordina el accionar de cada uno de los miembros de la cadena. En cuanto a producción la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, CINAIE, organismo que regula todo lo relativo a la producción automotriz nacional, de acuerdo a las facultades establecidas en la **Ley de Fomento de la Industria Automotriz**.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE; que se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país y participa como miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices, ALADDA. Participan además otras empresas relacionadas, como los bancos y financieras, así como las compañías de seguro en la compra venta de vehículos,

facilitando el crédito a los consumidores y apoyando a la demanda del sector.

En cuanto al marco legal en enero 18 de 1979<sup>9</sup> se promulga la Ley de Fomento de la Industria Automotriz, por la cual se busca dar cumplimiento al Programa Sectorial de Desarrollo de la Industria Automotriz, establecido dentro de la Decisión 120 del Acuerdo de Cartagena. El objetivo de esta ley fue promover el desarrollo ordenado y armónico del sector automotor ecuatoriano. Dentro de su articulado la precitada ley señala que las empresas ensambladoras de vehículos deberán estimular la formación de proveedores nacionales de componentes, brindándoles la asistencia técnica que requieran. Indicando además que el Gobierno incentivará el establecimiento y desarrollo de tales proveedores, proporcionándoles a través de las instituciones competentes, el apoyo financiero necesario. Dicha ley establecía como deducible del impuesto a la renta, todo gasto realizado para investigación científico-tecnológica, así como el entrenamiento de personal en áreas técnicas. Asimismo se indica que las empresas automotrices están obligadas a prestar la colaboración y asistencia adecuadas para el desarrollo de programas nacionales de capacitación del personal ecuatoriano y para el establecimiento de centros de investigación y control de calidad, vinculados al sector automotor.

En cuanto a inversión de nuevas empresas en el sector y las reinversiones en las existentes, eran deducibles del impuesto a la renta. Se exoneraba de todo gravamen al capital en giro, a los contratos de constitución, aumentos de capital y de todo tipo de impuestos provinciales, municipales, fiscales, excepto el de plusvalía en los contratos de transferencia de dominio de inmuebles. Inclusive, las empresas que no tenían como giro principal el automotriz, pero que servían a dicho sector también se beneficiaban de exoneraciones tributarias.

Se disponía además que las instituciones de derecho público y privado con finalidad social y pública, estaban obligadas a proporcionar a las empresas automotrices que se ubiquen en los lugares señalados en la Lista de Inversiones Dirigidas, los servicios de crédito, estudios de factibilidad, promoción, asistencia técnica, etc. La referida ley, otorgaba exoneraciones a la importación de diferentes insumos como materias primas, partes y piezas, así como a bienes de capital nuevos tales como: maquinarias, equipos, accesorios, herramientas y repuestos.

Para promover las exportaciones se estableció incentivos como: Suspensión de cobro de impuestos a la internación de materias primas,

---

<sup>9</sup> Publicada en el Registro Oficial No. 765 de Febrero 2 de 1979.

semielaborados genéricos, partes y piezas y conjuntos, no producidos en el país y que se incorporen a los productos automotores a ser exportados, hasta la adopción del Arancel Externo Común. Además se aplicó el régimen de abonos tributarios a las exportaciones de conformidad con la normativa vigente en ese entonces.

La Comunidad Andina de Naciones, CAN ha venido impulsando el proceso de integración del sector automotor para definir y aprobar una política común para el sector, buscando desarrollar una industria automotriz competitiva y eficiente a través de mecanismos como el Convenio de Complementación Industrial en el Sector Automotriz, suscrito en noviembre de 1993 y ampliado en mayo de 1994 y que se lo actualizó en septiembre de 1999, con vigencia a partir del 1 de enero del 2000. 61 La suscripción del nuevo convenio andino automotor, firmado en Lima y que entró en vigencia en enero 1 de 2000, por el cual Colombia, Venezuela y Ecuador esperaban aumentar la producción de la subregión, en 500.000 unidades anuales en un lapso menor a los 10 años y se pretendía convertir a la industria automotriz andina ensambladora en una industria productora. Además, este convenio permitió ampliar los mercados y empezar un proceso de sustitución de productos importados por productos de fabricación nacional y de integración de proveedores que debió aumentar la eficiencia y los niveles de integración locales. Se tenía previsto que en unos 5 o 10 años se pudiera lograr una mayor integración de al menos el 50% en los componentes de origen Subregional, para el desarrollo industrial automotor.

La existencia del Convenio de Complementación en el Sector Automotor entre Colombia, Ecuador y Venezuela, ha provisto en las negociaciones del Tratado Libre Comercio con Estados Unidos, de una plataforma de negociación en bloque para los países que lo conforman. Antes inclusive de que se conformaran en Ecuador las comisiones negociadoras del referido tratado, los países de la CAN expresaron su interés por aliarse con el MERCOSUR, cuyo Acuerdo de Complementación Económica, vigente a partir del 1 de abril del 2005, ha impulsado para que se lleven a cabo conversaciones desde hace algunos años, como un solo bloque CAN-MERCOSUR, en el que consideran que el sector automotor juega un papel fundamental en la unión de tales bloques latinoamericanos.

Por su parte la CAN sugirió se establezca un plazo de más de diez años para que se den los procesos de desgravación arancelaria, procurando robustecer los sectores de cada uno de los países miembros y buscar la especialización y el desarrollo colectivo. Y en el acuerdo CAN MERCOSUR, el cual sólo lo suscribieron Colombia, Venezuela y Ecuador, por el bloque de la CAN y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay por parte del MERCOSUR, nuestro país ha expresado que la desgravación se la realice en unos 15 años, previo resolución de temas relativos a los

certificados de origen. En el caso del TLC a firmarse con Estados Unidos, de no poderse diferir los plazos para que el sector automotor ecuatoriano pueda fortalecerse, daría lugar a que se lleve a cabo una reconversión industrial, reasignando los factores hacia otros sectores del país, con menor riesgo ante una desgravación inmediata.

Ante esta posibilidad, hay que señalar que ciertamente cada integrante de la cadena del sector automotor ecuatoriano se verá afectado en distinto grado y aún dentro del mismo eslabón de la cadena, no todas las empresas tendrán una misma exposición al riesgo. Sin embargo es de advertir que no obstante las diferencias que puedan existir entre los eslabones de la cadena, todos sus miembros tanto ensambladoras como autopartistas, comparten una gran debilidad que es el alto grado de componente importado en sus materias primas e insumos, que bordean el 91 % de sus componentes totales, lo que les impide lograr ahorros sustanciales en sus costos operativos y una mejor competitividad frente a los automotores importados. Aspecto que requerirá de una atención especial en virtud de que los acuerdos de comercio con Estados Unidos y CAN-MERCOSUR conllevan para su aceptación acápite relacionados con fórmulas a aplicarse para el %Contenido del Valor Regional+ y la correspondiente emisión de los %certificados de origen+.

CASABACA es importador de vehículos y repuestos TOYOTA, por lo tanto se encuentra normada por la AEADE, de la cual es miembro; cabe destacar que, su Director Comercial, Diego Baca Samaniego, es miembro del nuevo directorio para el periodo 2006-2007 de la asociación, su función, Director. A través de su historia, la empresa ha sido muy preocupada por el cumplimiento de convenios y reglamentaciones tanto locales como internacionales, es así que, a pesar de no tener un departamento que se encargue de toda la actividad vinculada a la importación, se ha encargado esta vital función a una de sus empresas hermanas, COBATOSI, para que efectúe el trabajo que conlleva el traer productos TOYOTA a nuestros concesionarios; como ya mencione anteriormente, próximamente CASABACA dejará de importar y se convertirá en uno de los distribuidores autorizados de la marca, las normativa internacional afectará a su nueva socia comercial TOYOTA DEL ECUADOR.

Como miembro activo de AEADE en conjunto con sus afiliadas, se han reunido para tratar importantes temas; con el Consejo Nacional de Tránsito se han topado tópicos tales como el Seguro Obligatorio de Accidentes, educación vial, escuelas de capacitación para choferes, racionalización de rutas y frecuencias y modernización de la entidad pública. Con la ALADDA del cual Ecuador posee la presidencia, se realizó reformas a los estatutos con la presencia de asociaciones de Argentina, Brasil, Perú, México, Uruguay y Estados Unidos.

## ***Factor Social***

El aporte de un sector al país<sup>10</sup> está condicionado a variables adicionales determinadas por la importancia de los encadenamientos productivos. Es así que el sector automotor no involucra exclusivamente a la actividad denominada «fabricación de equipos de transporte». Se debe tomar en cuenta otras actividades productivas en las cuales el sector tiene incidencia directa. Entre las principales se puede mencionar: la comercialización de vehículos y autopartes (que incluye producción nacional e importada), mecánicas y talleres de servicio, la producción de combustibles y lubricantes dirigidos al mercado doméstico (se estima que el parque automotor nacional consume más del 90% del total de los combustibles producidos) y las de servicios financieros y de seguros (por efecto de la venta de vehículos).

Como ya se mencionó anteriormente, la incidencia que puede tener determinado sector sobre el resto de sectores productivos por efecto de su interrelación es de mucha importancia al momento de intentar definir la importancia relativa del mencionado sector. En función de ello, para los efectos de este estudio, hemos considerado la influencia que tiene el sector automotor en los principales sectores conexos: combustibles, seguros, servicios financieros, otros.

### ***Combustibles:***

La industria de derivados del petróleo es una de las más relacionadas con el sector automotor. Entre 1991 y 2001 el parque automotor ecuatoriano consumió, en promedio, el 97,0% de la gasolina y el 81,3% del diesel existente en el mercado de derivados. De hecho en el año 2001 el consumo interno de combustibles en el Ecuador fue de US \$ 1.095,3 millones, de los cuales US \$ 989,7 millones fueron consumidos por el sector automotor, es decir el 90,36%.

### ***Seguros:***

En el Ecuador el sector de los seguros tanto generales como de vida han presentado un crecimiento importante en los últimos años. Es así que el primaje neto recibido por las compañías de seguros ha pasado de representar el 1,87% del PIB en 2001 al 2,57% en 2003. Además la prima per cápita (tomando en cuenta únicamente la PEA) ha crecido en US \$29.200 entre 2001 y 2003. Estos indicadores muestran la importancia de este sector en la economía, sin embargo, es pertinente analizar que mucha de esta importancia se debe al sector automotor.

---

<sup>10</sup> Calderón Xavier, PICAVAL, Análisis del Sector Automotor, pag. 2, 2005

### *Servicios Financieros:*

El sector financiero también tiene un alto grado de relación con el sector automotriz ya que gran parte de la cartera de consumo está destinada al financiamiento tanto de vehículos nuevos como usados. En 2003, según encuestas realizadas por Pulso Ecuador, el 16% del total de los créditos otorgados por el sistema financiero tuvieron como destino la compra de vehículos. Así mismo, en 2003 aproximadamente el 30% de las ventas de vehículos nuevos fueron financiadas por instituciones financieras, si a ello sumamos el 65% más correspondiente a ventas financiadas a través de crédito directo del sector o de empresas especializadas en el financiamiento de vehículos, el sector automotor genera un movimiento financiero por aproximadamente el 65% de las ventas de vehículos nuevos. Si analizamos que las ventas del año 2003 fueron de US \$ 1.027 millones, el movimiento financiero fue por un total de US \$ 667 millones.

### *Otros:*

Nuevos indicadores de la incidencia de un sector son: la generación de empleo y sus aportes a las arcas fiscales de un estado. El sector automotor es un importante generador de mano de obra. De acuerdo a cifras obtenidas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), en el año 2004 el sector generó aproximadamente 77 mil fuentes de empleo directas e indirectas, lo que representa alrededor del 1.6% de la Población Económicamente Activa (PEA) y 7.7% del empleo formal del país. Este número de fuentes de empleo corresponde principalmente a la actividad de comercialización de vehículos.

Si bien no existen datos estadísticos oficiales del empleo generado por el sector automotor a nivel nacional, los cálculos efectuados indican que podrían ser alrededor de 23.267 personas. Esta cifra representa el 1,54% de la Población Económicamente Activa del sector moderno del país. A la cifra anterior sumamos las 94.181 personas que trabajan en sectores conexos al automotor, el total es de 117.448 personas, lo que representa el 2,46% de toda la PEA del país, el 7,80% de la PEA del sector moderno y alrededor del 12% del empleo formal del país.

<b>EMPLEO SECTOR AUTOMOTOR</b>	
Directos ensambladoras	1.467
Indirectos ensambladoras	7.000
Comercialización vehículos	5.000
Talleres de Servicio	4.000
Neumáticos	2.000
Repuestos	1.800
Otros servicios	2.000
<b>Subtotal</b>	<b>23.267</b>
Distribución combustibles	10.000
Lubricadoras	1.500
Empresas de transporte	22.000
Personas naturales	60.681
<b>Subtotal</b>	<b>94.181</b>
<b>TOTAL</b>	<b>117.448</b>
<b>PEA urbana</b>	<b>4.774.791</b>
<b>PEA sector moderno</b>	<b>1.506.185</b>

Fuente: CINAIE, INEC, SRI, AEADE

Elaboración: AEADE

#### **Gráfico 2.8 Población económicamente activa del sector automotor**

Así mismo, es uno de los mayores contribuyentes a los ingresos estatales a través del pago de aranceles, Impuesto a la Renta, al Valor Agregado, a los Consumos Especiales y por matriculación de vehículos. En el Ecuador, uno de los sectores productivos que mayor aportación hace al Estado a través de ingresos tributarios es definitivamente el sector automotor. La razón principal es la alta carga impositiva con que se grava a la importación y venta de vehículos nuevos, que en promedio representa alrededor del 32% del precio de venta de un vehículo.

Dentro de este rubro se incluyen: aranceles y tasas de importación, Impuesto a los Consumos Especiales - ICE e Impuesto al Valor Agregado - IVA. Además de los impuestos mencionados, el sector contribuye al fisco con impuestos adicionales que se generan por efecto del comercio normal (Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado).

De manera adicional el parque automotor también aporta al fisco de una manera importante a través de tres fuentes básicas, la primera el impuesto anual a la tenencia de vehículos (matriculación), la segunda a través del consumo de combustibles toda vez que el precio de venta de los mismos en el Ecuador sea superior al precio en el mercado internacional y la tercera la aportación por tasas, contribuciones y peajes que gravan a los vehículos en general. Si bien, éstos impuestos son

pagados por los propietarios de los vehículos, la actividad automotriz permite que estos varios impuestos se generen a través de la venta de vehículos.

Además de los impuestos mencionados se deben tomar en cuenta aquellos generados por los bienes y servicios que se brindan a los propietarios de vehículos, provenientes de mecánicas y talleres de servicio, comercialización de repuestos y llantas, distribución de combustibles y lubricantes, aseguradoras e instituciones financieras que atienden a este segmento de mercado, entre otros; así como aquellos retenidos a los clientes de éstas empresas, que en el caso del sector automotor son de especial consideración por la magnitud de recursos que se generan como agente de recaudación.

Porque nos interesa el bienestar del país y sus actores, CASABACA es una de las empresas que contribuye a su desarrollo, a través del pago cumplido de impuestos tales como: Impuesto al Valor Agregado, Retención en la Fuente, Impuesto a los Consumos Especiales, tasas arancelarias fruto de sus importaciones. Cuenta con más de trescientos empleos directos repartidos entre todas sus áreas; tiene vinculación con empresas aseguradoras tales como VAZEGUROS, Seguros Oriente; Transparente con nuestros clientes a través de su política de Precio Transparente+ que busca no ofrecer exagerados descuentos en el precio de venta de nuestros TOYOTA que vayan en perjuicio del valor de reventa de nuestros clientes; desarrollo de eventos de adrenalina como el PURA TRACCION que pretende a más de dar a conocer las bondades del TOYOTA, ofrecer momentos de emoción en sus competencias, y por si fuera poco, al paso de este evento por los rincones más recónditos del Ecuador, apoyar a la difusión de la existencia de pueblos y comunidades olvidados por la administración nacional, contribuciones económicas para el desarrollo de obras vitales para estas jurisdicciones, entre otros aportes que hacen de CASABACA una empresa con sentido social.

### ***Factor tecnológico y ambiental***

Hoy en día todas las marcas a nivel mundial exhiben mucha tecnología, tendientes a satisfacer las necesidades y lujos que los clientes quieren poseer al comprar un auto, entre ellos tenemos: confort, seguridad, rendimiento, economía, entre otros.

Podría hablarse mucho sobre tecnología automotriz, mas nuestro estudio hará cita de un recorte de prensa que nos da una idea de lo que las marcas y el mundo esta realizando en materia de automotores:

Los nuevos modelos exhiben tecnología<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> EL COMERCIO, Los nuevos modelos exhiben tecnología, El Sector Automotor, 21 de mayo 2007



Como una compañía de operación global, el grupo VOLKS WAGEN presenta modelos en América Latina que cuentan con la seguridad y tecnología que caracteriza una marca de origen alemán.

De acuerdo con la ADAC (Sociedad Alemana automotriz) estos vehículos tienen menos daños mecánicos que cualquier otra marca. Según sus representantes, esto es resultado de varios años innovando, así, hace 20 años la firma fue la primera que presentó el sistema de seguridad ABS (ANTI LOCK BRAKE SYSTEM) en vehículos de venta masiva como GOLF Y PASSAT; este sistema permite que el vehículo mantenga estabilidad en caso de emergencia en carretera, en ciertos modelos es capaz de reducir la distancia de frenado en un 20% en superficies resbalosas como arena, grava y pasto.

NISSAN ha sido siempre referente de calidad y tecnología en la industria automotriz; en 1999 hizo una alianza con la francesa RENAULT a través de la compra de acciones cruzadas en la que cada una de las empresas mantuvo su cultura e identidad. A partir de entonces las dos marcas se han beneficiado de unir sus esfuerzos para obtener mejores resultados. Los valores que han guiado el enfoque de NISSAN vienen de la filosofía SHIFT, proponiendo nuevas experiencias basadas en la funcionalidad y el diseño.

La evolución de los NISSAN ya se notó con los lanzamientos de los espectaculares modelos SUV; MURANO, X-TRAIL, y la nueva PATHFINDER, pero muy pronto se reforzará con la renovación de su línea de automóviles.

La principal variable de un auto debe ser la seguridad que ofrece a sus ocupantes. Por encima del alto rendimiento y lujo, en la actualidad, los autos cumplen normas de seguridad como nunca antes, sin embargo, la disponibilidad de todos ellos depende del precio y modelo elegido, seguridad no es gasto es inversión.

Entre los últimos implementos a la seguridad tenemos: Bolsas de aire (AIRBAGS) adaptables que detectan si está asegurado el cinturón de seguridad y cuan severa es la colisión, según esto estos dispositivos se inflarán; bolsas laterales de aire que proteja el torso de los pasajeros, bolsas para las rodillas, control electrónico de estabilidad que evite ciertos accidentes al impedir que los autos se deslicen gracias a los sensores que determinan la dirección, el funcionamiento de los frenos, y la potencia del motor.

Con relación a TOYOTA, hablaré de la más sobresaliente el sistema GOA (Carrocería deformable) el cual consiste en la deformación de la

carrocería en el lugar del impacto, cuando los choques son frontales, de tal modo que el habitáculo donde están los ocupantes permanezca casi intacto y evitar así lesiones graves; barras de protección lateral para colisiones de este tipo, entre otros.

El confort es muy importante para TOYOTA, así los asientos delanteros están diseñados de tal manera que el conductor siente estar apoyado sobre una silla, manteniendo una posición correcta de quien maneja, lo cual es muy notorio en viajes en carretera, donde la fatiga y el cansancio son comunes, el dueño de TOYOTA puede sentirse satisfecho en este sentido porque estos factores se ven minimizados.

El ambiente es un tema prioritario para todos, en nuestro país se considera importante aplicar los principios derivados de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente CNUMAD y cumplir con los compromisos adquiridos en convenciones internacionales y regionales sobre distintos aspectos de la problemática medioambiental. En ese contexto se debe señalar que la industria de ensamblaje automotriz afronta el problema de la contaminación, del cual se tienen ya varios estudios que señalan que es responsable del 80% de gases nocivos, en los que además se indica que el otro 20% lo genera las industrias en general. La contaminación que sufren las ciudades del mundo causa problemas graves en la salud humana, en la vegetación y provocan ese fenómeno ya común en nuestro lenguaje EFECTO INVERNADERO.

Ómnibus BB, obtuvo el premio de Medio Ambiente otorgado por el Distrito Metropolitano de Quito Año 2002, como una compañía que busca evitar la contaminación ambiental y tiene además la Certificación ISO 14000. El Distrito Metropolitano manifestó que el año 2004, es el segundo año en que se realiza la supervisión vehicular. En el año 2003 de 175.449 automotores revisados, 169.938 carros obtuvieron el certificado ambiental, por lo que 5.511 vehículos no pasaron la revisión y técnicamente deberían salir de circulación.

La contaminación en nuestro medio se produce por el incumplimiento a los reglamentos de tránsito por parte de los conductores y la falta de controles y la mala calidad de los combustibles de nuestro país, algunos organismos señalan que el parque automotor del transporte público tiene una tecnología obsoleta, en el cual por ejemplo disponen de sistema mecánico y fijo de carburador que no tiene la eficiencia del sistema de inyección.

Adicionalmente, existen otras áreas del sector automotor en donde también se produce contaminación ambiental como son las lubricadoras o centros de cambio de aceite que producen una gran cantidad de partículas que se envían por los sumideros y contaminan los ríos y el

suelo por los aceites quemados. Asimismo, los departamentos de pintura de los talleres debido a los solventes ahí utilizados que son productos químicos derivados del petróleo, los que se manejan sin considerar los aspectos técnicos que regulan su manejo.

Respecto de las empresas relacionadas al sector automotriz, es necesario la capacitación para quienes manejan desechos tóxicos y que son desalojados sin un criterio de protección al ambiente, es increíble que hasta hace menos de cincuenta años haya sido posible realizar paseos a orillas de nuestro río Machángara, hoy no es más que una cloaca receptora de todos los desperdicios no solo de la industria automotriz sino de toda una comunidad que carece de educación en este sentido.

El incremento del parque automotor es notorio en las calles, fenómeno muy conocido por todos al cual llamamos %congestión+, en vista de aquello se han planteado alternativas de solución como la suspensión de las importaciones, la circulación vehicular de acuerdo a último dígito de las placas de identificación, entre otros. En realidad, luego de la dolarización la gente tiene cierta capacidad para invertir en bienes muebles e inmuebles por la estabilidad económica de varios sectores, ahora ya no solo se piensa en satisfacer las necesidades básicas sino también en mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

Todos tenemos derecho a un mejor estatus, el auto lo proporciona mediante las facilidades y comodidades en transportación de personas, ahorro de tiempo en la movilización, confort en el transporte, entre otros. Resulta ilógico pretender la aplicación de soluciones tan radicales como la prohibición de adquirir más automotores, tomando en consideración que no disponemos de un servicio eficiente de transportación pública masiva, y el dinamismo con que se desenvuelven hoy en día nuestras actividades diarias.

Quedo claro que cuando una economía crece y es estable, las personas también quieren mejorar, no les podemos privar de la posibilidad de tener auto propio; las estadísticas nacionales<sup>12</sup> reflejan que para cada 13 ecuatorianos existe un vehículo en circulación, en cifras llegan a alrededor de un poco más de un millón de automotores; sin embargo, en otras grandes urbes de América y el mundo la tasa de motorización es mucho más alta, como el caso de Brasil 8.55, Argentina 7, entre otras.

Por tanto, es imprescindible buscar verdaderas soluciones a largo plazo, que no impidan el desarrollo de la industria, el bienestar y comodidad de las personas y por supuesto que respete a nuestro medio ambiente en el cual vivimos, así podríamos citar la creación de una infraestructura vial

---

<sup>12</sup> AEADE, Contaminación y Congestión, Anuario 2006, páginas 22 y 23

adecuada (construcción de intercambiadores, vías periféricas, entre otras) y con proyección al tamaño y necesidades de las ciudades actuales; sistemas integrados de semaforización inteligente que permitan un desplazamiento fluido, adecuadas demarcaciones y señalizaciones de vías y paradas de buses, carriles exclusivos para transportación pública, ensanchamiento de vías principales, organización efectiva de parqueos que desalojen a quienes lo hacen en arterias viales de la ciudad y el más importante la educación vial de conductores y peatones que cree una concientización por el uso adecuado de vías, respeto a señales de tránsito, entre otras soluciones.

TOYOTA, respetuosa del ambiente, ha ido desarrollando productos que vayan acorde con este objetivo. EL PRIUS el primer híbrido a nivel mundial conjuga la generación de energía mediante sistema eléctrico y combustible, reduciendo drásticamente la emisión de gases, y el sistema VVTI (Válvulas inteligentes) reducen la combustión porque no demanda excesivos cambios de marcha que a su vez se transforman en consumo de combustible y emisión de gases. TOYOTA es quizá una de las marcas que menos combustible consume en sus modelos, beneficiando de paso a la economía del cliente.

## **2.2 Análisis externo / Micro ambiente**

### ***Proveedores***

Dentro de la gestión de adquisiciones de la compañía, existen dos tipos de donde provienen nuestros proveedores, importaciones o compras locales, los abastecedores ofrecen sus productos para el normal funcionamiento de nuestras tres líneas de negocio, vehículos, repuestos y servicio, y otras actividades no relacionadas con el giro de la empresa.

### **Vehículos**

La necesidad de inventario de vehículos se la crea a través de unos documentos denominados ~~producciones mensuales~~, que no es sino un detalle de los modelos, colores y cantidades que el departamento de ventas necesita para atender la demanda de nuestros clientes. Al vender exclusivamente vehículos TOYOTA, la mayor parte de las importaciones provienen de Japón, sin embargo, no todos los modelos autorizados para la venta en Ecuador están disponibles en dicho país, entonces, es necesario recurrir a otras de sus subsidiarias establecidas en Sudamérica principalmente para el abastecimiento de nuestros almacenes, los modelos y marcas principales por país son:

### **PROVEEDORES PRINCIPALES, PRODUCTOS Y MARCAS**

PAIS	PRDUCTO
COLOMBIA	TODAS LAS VERSIONES DE HILUX *
	TODAS LAS VERSIONES DE PRADOS

JAPON	TODAS LAS VERSIONES HIACE
	TODAS LAS VERSIONES 4RUNNER
	TODAS LAS VERSIONES YARIS
	TODAS LAS VERSIONES RAV

VENEZUELA	TODAS LAS VERSIONES DE COROLLA
	TODAS LAS VERSIONES DE FORTUNER
	TODAS LAS VERSIONES DE HILUX DIESEL
	TODAS LAS VERSIONES DE CRUISER
TAILANDIA	TODAS LAS VERSIONES DE HILUX GASOLINA (*anteriormente provenientes de Colombia)

PROVEEDOR	PAISES
TOYOTA TSUSHO CORPORATION	JAPON Y TAILANDIA
TOYOTA DE VENEZUELA	VENEZUELA
SOFASA	COLOMBIA

**Cuadro 2.2 Proveedores, productos y marcas de CASABACA S.A. (elaborado por Diego Carrillo, fuente Área Financiera CASABACA)**

CASABACA ha importadora y comercializado estos modelos de automotores dentro de los últimos cinco años, hasta el año 2003 y principios del 2004 realizaba la función comercializadora, sin embargo, aproximadamente en Julio del 2004 se crea la empresa TOYOCOMERCIAL, fruto de la fusión de capitales provenientes de CASABACA e IMPORTADORA TOMBAMBA, para que realice las ventas de vehículos TOYOTA al por mayor y menor a nivel QUITO y provincias cercanas de la Sierra; ahora CASABACA junto a su socio comercial IMPORTADORA TOMBAMBA se convirtieron en importadoras oficiales de la marca, a su vez, estas dos últimas trasladaban tanto a

TOYOCOMERCIAL como otras distribuidoras de Quito y sus cercanías el inventario producto de sus importaciones.

A partir de Junio y Julio del presente año, una nueva empresa, TOYOTA DEL ECUADOR, fruto de la fusión de capitales de CASABACA, IMPORTADORA TOMBAMBAMBA y TOYOTA, llevará a efecto la función importadora, entonces ahora nuestra empresa se convierte en distribuidor autorizado de la marca, realizando únicamente compras locales para su abastecimiento.

### Repuestos

Al igual que vehículos, CASABACA en los últimos años ha efectuado las importaciones de repuestos originales TOYOTA, anteriormente la venta al consumidor estaba a cargo de una de sus relacionadas, MANSUERA. Cabe indicar, que no solo se importaban partes de nuestra marca, sino también, en menor proporción, de empresas como GM, MAZDA, entre otras; el inventario solicitado por CASABACA se facturaba al por mayor a nuestra relacionada para que esta a su vez abastezca al público en general.

Es indiscutible que por razones de costo, logística, disponibilidad, entre otras, el inventario disponible para la venta no es totalmente fruto de importaciones, también se comercializan repuestos y accesorios no genuinos provenientes de proveedores nacionales dedicados a su importación o fabricación. Las cifras arrojadas por las ventas de repuestos genuinos de los últimos años se muestran en el siguiente cuadro:

<b>MERCADO DE REPUESTOS GENUINOS TOYOTA</b>					
<b>DISTRIBUIDOR</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Toyocosta	1,051,220 .00	627,341.0 0	926,020.0 0	1,032,961 .00	1,516,235 .00
Importadora Tombamba	4,030,492 .00	3,691,410 .00	3,849,857 .00	4,292,836 .00	4,439,980 .00
Casabaca / Mansuera	5,314,194 .00	5,607,538 .00	6,515,911 .00	7,551,385 .00	9,625,059 .00
<b>TOTAL</b>	10,395,90 6.00	9,926,289 .00	11,291,78 8.00	12,877,18 2.00	15,581,27 4.00

**Cuadro 2.3 Mercado de Repuestos genuinos TOYOTA de CASABACA S.A. (fuente Área Financiera CASABACA)**

Del último informe de presidencia ejecutiva se informa que las ventas de repuestos crecen en un 21%, con CASABACA y MANSUERA se crece en un 27.46% gracias al impulso dado al rubro de accesorios.

Los principales proveedores del exterior con sus respectivos países de origen son:

<b>PROVEEDOR</b>	<b>CIUDAD</b>
TOYOTA TSUSHO CORPORATION	NAGOYA
SOCIEDAD DE FABRICACION DE AUTOMOTORES S.A.	ENVIGADO
LEHMAN TOYOTA/SCION	MIAMI
TOYOTA TSUSHO AMERICA	MIAMI

Producto de la fusión de compañías, CASABACA incrementa a su vocación importadora la de distribuidor autorizado, ahora se hace el comercio al detalle en las agencias que anteriormente pertenecían a MANSUERA de repuestos y accesorios; mas aún si a mediados de este año TOYOTA DEL ECUADOR, también toma en su portafolio la importación de repuestos TOYOTA, por lo tanto, todo será proveniente de compras locales en lo referente a esta línea de negocio.

#### Servicio y otras áreas

La mayor parte de provisiones tanto para nuestros talleres como para el funcionamiento de otras áreas de la empresa se la desarrolla mediante compras locales a proveedores especialmente residentes en el área geográfica donde se sitúan nuestras agencias. Esporádicamente se realizan importaciones cuando en los centros de servicio se requieren equipos o instrumentos de alta tecnología no disponibles en el país, en estos casos, los jefes de agencia, previo visto bueno de la gerencia realizan el trámite de nacionalización de estos equipos y puesta a punto de los mismos.

Para las restantes adquisiciones, se trabaja con un documento denominado "orden de compra" en el cual se detallan todos los bienes que determinado colaborador requiere, el jefe inmediato aprueba dichas solicitudes para luego ser remitido al Departamento Administrativo, este último es el encargado de calificar al proveedor más idóneo en cuanto a plazos, costo, calidad, entre otros, solicita el producto o servicio, verifica que lo requerido este acorde con lo que se pidió y finalmente se aprueba o se rechaza lo recibido. Actualmente, el área de Tesorería procesa alrededor de 3000 facturas mensuales promedio por compras de bienes y servicios de la compañía, maneja un crédito de treinta días con proveedores medianos y grandes, y es el encargado de cubrir los pagos por concepto de compras. Para fines del 2006, el rubro por Cuentas por Pagar a Proveedores alcanzó la cifra de 5.064.750 dólares.

### **Accionistas**

En este punto señalaré brevemente las acciones que la Junta General de Accionistas, a través de la Presidencia Ejecutiva, planificó y ejecutó en los últimos cuatro años a fin de mejorar el desempeño de la empresa, estos datos son tomados de los informes anuales presentados a la Superintendencia de Compañías:

#### AÑO 2004

Estrategia Corporativa ~~%Ser el Mejor anfitrión+~~ que consiste en:

- Enfoque en el Cliente: Experiencias de Calidad y apasionantes.
- Personal Capacitado y Motivado.
- Procesos administrativos y productivos eficientes.
- Política de ~~%Precio Transparente+~~

Tácticas:

- Crecimiento de automóviles donde la participación es menor.
- Estrategia de marca TOYOTA a nivel nacional.
- Crecimiento en puntos de venta.
- Estrategia TOYOTA para ventas en Quito, con la creación de TOYOCOMERCIAL.
- Campañas que generen emoción: NITRO 100 mil enfocado a la población joven, evento PURA TRACCIÓN, entre otras

Por lo tanto la Presidencia decidió:

- Incremento del Capital pagado de la empresa a 13.560.000,00 para el segundo semestre del año.
- Cancelación de la Inscripción de acciones en el Mercado de Valores.
- Compra del 1% de acciones de CASABACA para mantenerlos en Tesorería.
- Creación de Gerencia de Concesionarios.



Los buenos resultados obtenidos fueron:

- Crecimiento en las ventas, de 395 unidades en el 2003 se vendieron 500 en concesionarios; CASABACA vendió 1259 automotores en el 2003 y 1784 en el año 2004.
- Alta participación en ventas de %camionetas+ y la menor en pasajeros.
- Las ventas de repuestos crecieron en 13% con relación al 2003.
- TOYOTA MOTOR CORPORATION nos otorgó el primer puesto en %CUSTOMER SERVICE PRIZE FOR DISTRIBUTORS+.
- Se inicia relaciones comerciales con FATOSLA, concesionario de TOYOTA en Santo Domingo.

#### AÑO 2005

Se mantiene la Estrategia Corporativa %Ser el Mejor anfitrión+

Las acciones del directorio a través de Presidencia Ejecutiva fueron:

- Se incrementó el capital pagado de la empresa a 15.000.000 de dólares por mandato de la Junta General.
- Se conformó la Corporación CASABACA HOLDING, que pasa a ser la única accionista de la empresa.
- Se aprobó en diciembre la fusión de CASABACA, MANSUERA y CASABACA SERVICIO.
- El personal gerencial inicio un proceso de capacitación a nivel superior.
- Se aprovechó la participación en el mercado de taxis liberados con el YARIS 1.5

Los resultados obtenidos fueron:

- Crecimiento en las ventas de 1784 unidades en el 2004 a 1897 en el 2005.
- No se alcanzó los niveles de ventas esperados por cuanto TOYOTA no cumplió satisfactoriamente los requerimientos de pedidos,

incremento el precio en varios modelos y lanzó nuevos modelos solo a fines de año.

- Hizo falta capacidad instalada de ejecutivos de venta, solo lo obtuvieron a finales de año.
- Creación de la agencia los CHILLOS en el segundo semestre del año.
- Los modelos más vendidos fueron COROLLA y taxis YARIS.
- Las ventas de repuestos crecieron en 15.89% a través de MANSUERA.
- Mejoramiento del proceso de recepción de clientes en agencias de servicio.

#### AÑO 2006

Se mantiene la Estrategia Corporativa %Ser el Mejor anfitrión+para cumplir un objetivo estratégico: %Incrementar la confianza de los clientes+

Las acciones del directorio a través de Presidencia Ejecutiva fueron:

- Se incrementó el capital pagado de la empresa a 17.000.000 de dólares por mandato de la Junta General.
- No se terminó la parte legal del proceso de fusión de CASABACA con sus relacionadas, pues faltó aprobación del registro mercantil, la fusión operativa se terminó en el mes de agosto.
- Se continúa con el proceso de certificación ISO 9001.
- Inauguración de la agencia los CHILLOS.

Los resultados obtenidos fueron:

- Crecimiento en las ventas de 1897 unidades en el 2005 a 2095 en el 2006.
- No se alcanzó los niveles de ventas esperados por cuanto TOYOTA no despacho oportunamente los requerimientos de pedidos, incremento el precio en varios modelos y entregó camionetas solo a fines de año.
- Hizo falta capacidad instalada de ejecutivos de venta.

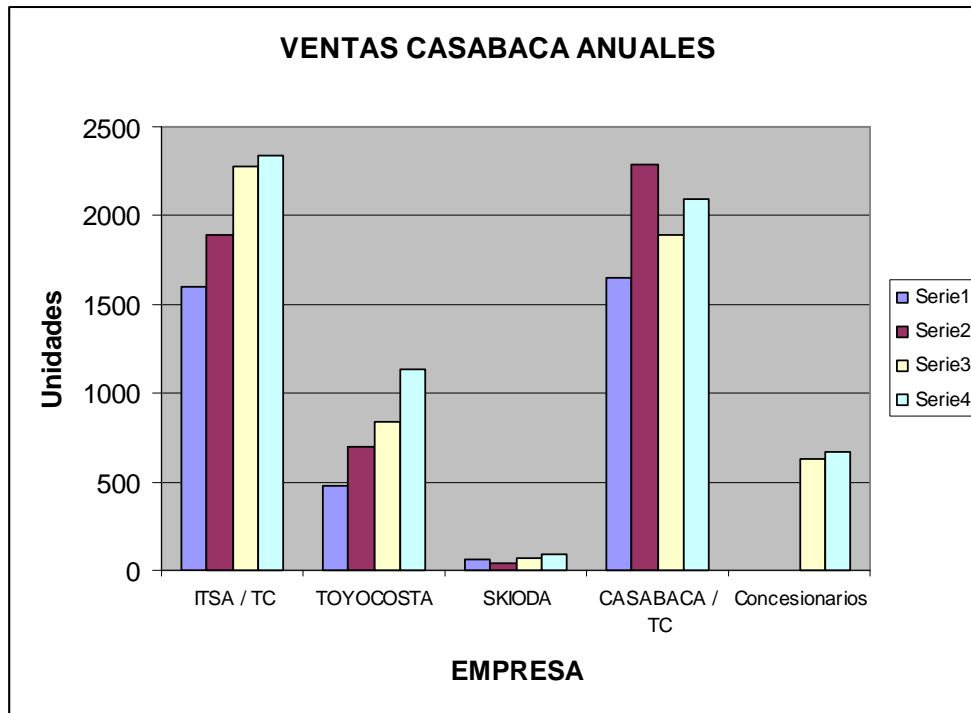
- Se cuenta con nuestra propia agencia en los CHILLOS, anteriormente era de TOYOCOMERCIAL.
- Las ventas de repuestos TOYOTA crecen en un 21%, CASABACA a través de MANSUERA crecen al 27.46% gracias al impulso dado en el rubro de accesorios.
- El crecimiento del parque automotor TOYOTA incrementó en un 20% las unidades atendidas en los talleres de servicio.

### **Tendencias**

Uno de los indicadores que nos muestra el comportamiento de una empresa a lo largo de los años es precisamente, el nivel de ventas anuales de una compañía, a continuación observemos cual ha sido el crecimiento de ventas de TOYOTA en los últimos años en lo que se refiere a vehículos:

<b>VENTAS CASABACA</b>				
<b>EMPRESA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
ITSA / TC	1601	1888	2277	2341
TOYOCOSTA	478	703	842	1135
SKIODA	60	42	73	88
<b>CASABACA / TC</b>	<b>1654</b>	<b>2284</b>	<b>1897</b>	<b>2095</b>
Concesionarios			624	669
Total TOYOTA	3793	4917	5713	6328

**Cuadro 2.4 Ventas 2003-2006 CASABACA S.A. (fuente Área Financiera CASABACA)**



SERIE 1: AÑO 2003

SERIE 2: AÑO 2004

SERIE 3: AÑO 2005

SERIE 6: AÑO 2006

Del gráfico podemos observar que como marca, se han incrementado las ventas desde el 2003 hasta el año 2006, tanto en CASABACA como en las restantes empresas de ventas de TOYOTA, pasando de 3793 unidades en el 2003 a 6328 para el 2006; siendo el mejor año el 2004 por efectos de la disminución de la inflación del 6.07% del 2003 al 1.95%, crecimiento de créditos de consumo y corporativos, con tasas más bajas y plazos más amplios, estabilidad financiera y de consumo gracias a la dolarización y situación política más estable.

Por efectos de este crecimiento se creó la empresa TOYOCOMERCIAL, se amplió la cobertura con la creación de agencias como CUMBAYÁ, CHILLOS y próximamente la Agencia Sur.

Para el 2006 las ventas de vehículos TODO TERRENO han marcado un importante crecimiento en casi 300 unidades con respecto al año anterior,

seguido del mercado de camionetas con un crecimiento de 123 unidades, el segmento de automóviles ha perdido participación por falta de venta de taxis y la subida del precio del modelo COROLLA. Observemos cual a sido el incremento de los segmentos en los últimos dos años.

SEGMENTO	CASABACA		DIFERENCIA	MERCADO		DIFERENCIA
	2005	2006		2005	2006	
AUTOMOVILES	1552	1451	-101	37887	41367	3480
TODO TERRENO	778	1077	299	12459	15372	2913
CAMIONETAS	1083	1230	147	17755	18941	1186
PASAJEROS	43	36	-7	2069	1595	-474
OTROS	0	2	2	12422	11894	-528

**Cuadro 2.5 Incremento de ventas de vehículos 2005-2006 de CASABACA S.A. (fuente Área Financiera CASABACA)**

En cuanto a repuestos, MANSUERA dejó de existir para que CASABACA maneje las ventas de repuestos originales y no originales de TOYOTA y otras marcas. Para el 2006 se observa un crecimiento del 27.46% gracias al impulso dado al rubro de accesorios. La rotación de inventario promedio fue de 3.94 meses, la rentabilidad de repuestos fue del 32.82% y el índice de servicio directo fue del 93% en línea y 88% en cantidad.

La provisión acumulada para repuestos obsoletos es de \$ 450.000 dólares de los cuales \$ 250.000 se realizaron en el 2006.

MERCADO E REPUESTOS GENUINOS TOYOTA					
DISTRIBUIDOR	2002	2003	2004	2005	2006
Toyocosta	1,051,220.00	627,341.00	926,020.00	1,032,961.00	1,516,235.00
Importadora Tomebamba	4,030,492.00	3,691,410.00	3,849,857.00	4,292,836.00	4,439,980.00
Casabaca / Mansuera	5,314,194.00	5,607,538.00	6,515,911.00	7,551,385.00	9,625,059.00
<b>TOTAL</b>	<b>10,395,906.00</b>	<b>9,926,289.00</b>	<b>11,291,788.00</b>	<b>12,877,182.00</b>	<b>15,581,274.00</b>

**Cuadro 2.6 Mercado de repuestos genuinos TOYOTA 2002-2006 de CASABACA S.A. (fuente Área Administrativa CASABACA)**

En lo referente a servicio, el crecimiento vehicular y particularmente el de la marca TOYOTA, ha incidido en el crecimiento de unidades atendidas y mejoramiento del nivel de ventas. Este incremento se lo hace casi con la misma infraestructura y con crecimiento de personal.

En estos años se ha venido trabajando mucho con el KAIZEN (mejoramiento continuo de procesos) con el objetivo de ser más productivos y dar un mejor servicio a nuestros clientes. Para esto se han

concretado proyectos tanto automatizados como operativos, a continuación observemos el crecimiento en esta línea de negocio.

CASABACA SERVICIO	2005	2006	Diferencia
Unidades atendidas	26792.00	32551.00	5579.00
Ventas (\$) (en miles)	\$ 4,003.00	\$ 5,343.00	\$ 1,340.00

**Cuadro 2.6 Crecimiento de ventas CASABACA SERVICIO (fuente Área Administrativa CASABACA)**

**Precios y Competencia<sup>13</sup>**

VENTAS POR MARCA								
MARCAS	2003	% Part.	2004	% Part.	2005	% Part.	2006	% Part.
GENERAL MOTORS	25683.00	43.80%	25745.00	42.26%	37594.00	45.52%	39855.00	44.70%
HYUNDAI	5139.00	8.76%	5632.00	9.24%	9436.00	11.42%	9514.00	10.67%
TOYOTA	3793.00	6.47%	4929.00	8.09%	5713.00	6.92%	6328.00	7.10%
MAZDA	3944.00	6.73%	4384.00	7.20%	5343.00	6.47%	7503.00	8.41%
VW	3394.00	5.79%	3966.00	6.51%	3371.00	4.08%	1840.00	2.06%
KIA	3766.00	6.42%	3137.00	5.15%	3449.00	4.18%	3029.00	3.40%
NISSAN	1850.00	3.16%	2144.00	3.52%	3057.00	3.70%	3024.00	3.39%
RENAULT	1411.00	2.41%	1452.00	2.38%	1504.00	1.82%	2030.00	2.28%
MITSUBISHI	1569.00	2.68%	1229.00	2.02%	1234.00	1.49%	1958.00	2.20%
OTRAS	8088.00	13.79%	8302.00	13.63%	11891.00	14.40%	14088.00	15.80%
TOTAL MERCADO	58637.00	100.00%	60920.00	100.00%	82592.00	100.00%	89169.00	100.00%
TOTAL CASABACA	1654.00	2.82%	2284.00	3.75%	2521.00	3.05%	2764.00	3.10%
TC Y Concesionarios	0.00	0.00%	2984.00	4.90%	3466.00	4.20%	3796.00	4.26%

**Cuadro 2.7 Análisis de ventas de vehículos del mercado automotor (fuente AEADE)**

Las ventas del sector llegaron a cifras muy importantes este año, se experimentó un crecimiento importante del 7.9% respecto al año anterior. Las expectativas se superaron y las ventas totales fueron de 89.169 unidades reportadas, esto a pesar de que 2006 fue un año de elecciones. Esto pone al 2006 como el año récord en ventas en el Ecuador.

La línea de tendencia de las ventas mensuales en 2006 fue uniforme con un pico importante en el mes de diciembre, mes en el cual las marcas realizan promociones y descuentos para atraer la atención de consumidor. Analizando el comportamiento de las ventas de los últimos tres años se observa una tendencia creciente, registrando siempre en el mes de diciembre de cada año un importante incremento ya que este mes es históricamente el de mayores ventas.

<sup>13</sup> AEADE, Análisis de la Venta de Vehículos, Anuario 2006, páginas 16 y 17

De las 89.169 unidades vendidas en el año 2006, el 50,54% corresponde al segmento de automóviles, el 22,41% a camionetas, el 18,19% a todo terreno y el 8,85% a VANS (tipo furgonetas), camiones, buses y otros. Al revisar por cada segmento, el que presenta el mayor crecimiento en ventas entre 2005 y 2006 es el de todo terreno que incrementó el 27,57%. El segmento de camionetas presentó un aumento de 6.80% seguido por el segmento de automóviles que mantuvo casi una misma tendencia y solo aumentó un 2.46% respecto al año anterior. Los segmentos de VANS, camiones y buses experimentaron bajas, siendo el más significativo el de VANS con un decrecimiento del 24.29% seguido del de buses y camiones que decreció en un 5.80%.

VENTAS POR TIPO DE VEHÍCULOS				
TIPO	2003	2004	2005	2006
AUTOMOVILES	29.296	28.470	41.685	42.709
CAMIONETAS	16.102	14.198	17.734	18.940
TODO TERRENO	12.910	10.009	12.647	15.375
VANS	2.664	2.372	2.054	1.555
CAMIONES Y BUSES	8.399	4.098	6.280	5.916
OTROS	1	4	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>69.372</b>	<b>59.151</b>	<b>80.410</b>	<b>84.505</b>

**Cuadro 2.8 Ventas por tipo de vehículos del mercado automotor (fuente AEADE)**

El vehículo más vendido en este año fue el Chevrolet Corsa, con 11.498 unidades, es decir el 13.61% del total de unidades vendidas. De la misma marca el modelo que sigue es la camioneta Luv D-Max con todas sus versiones, con 9.194 unidades. Otros modelos de esta marca que también se encuentran entre los más vendidos son el Spark, Grand Vitara y Optra todos juntos suman 12.043 unidades.

Otro de los modelos que mantiene una importante presencia en el mercado son las camionetas B-Series de Mazda, de los cuales se vendieron 5.293 vehículos. Hyundai dentro del ranking tiene a sus modelos Tucson, Matrix, Terracan y Accent los cuales se vendieron en conjunto 6.784 unidades. **La marca Toyota con sus modelos como la camioneta Hilux y el automóvil Corolla suman 3.302 unidades vendidas.**

VEHÍCULOS MÁS VENDIDOS EN EL 2006		
CHEVROLET CORSA EVOLUTION	AUTOMOVIL	11.498
CHEVROLET LUV D-MAX	PICK UP	9.194
MAZDA SERIE B	PICK UP	5.293
CHEVROLET SPARK	AUTOMOVIL	4.217
CHEVROLET GRAND VITARA	SUV	4.066
CHEVROLET OPTRA	AUTOMOVIL	3.760
HYUNDAI TUCSON	SUV	2.066
TOYOTA HILUX	PICK UP	2.050
HYUNDAI MATRIX	AUTOMOVIL	1.774
HYUNDAI ACCENT	AUTOMOVIL	1.630
RENAULT LOGAN	AUTOMOVIL	1.442
HYUNDAI TERRACAN	SUV	1.314
TOYOTA COROLLA	AUTOMOVIL	1.252
PEUGEOT 206	AUTOMOVIL	1.239
NISSAN SENTRA	AUTOMOVIL	1.229

**Cuadro 2.9 Ventas vehículos más vendidos 2006 mercado automotor (fuente AEADE)**

Al revisar las ventas por provincia, se puede ver que Pichincha concentra la mayor parte del mercado con un 42.32%, seguido de Guayas que tiene un 29.47%. Les siguen Azuay y Tungurahua con 6,79% y 6,08% respectivamente.



2006: VENTAS POR PROVINCIA POR TIPO												
	Azuay	Cañar	Chimborazo	El Oro	Guayas	Imbabura	Loja	Los Ríos	Manabí	Pichincha	Tungurahua	Otras
AUTOMÓVILES	2.399	82	770	1.047	14.498	1.546	840	436	817	17.546	2.153	575
CAMIONETAS	1.560	71	356	835	4.149	912	622	339	462	7.636	1.680	318
TODO TERRENO	1.228	38	253	232	3.764	504	251	77	298	7.779	815	136
VANS	98	3	18	49	578	31	30	20	36	628	60	4
CAMIONES Y BUSES	442	1	66	186	1.914	258	71	61	71	2.164	430	252
OTROS	9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>5.736</b>	<b>195</b>	<b>1.463</b>	<b>2.349</b>	<b>24.903</b>	<b>3.251</b>	<b>1.814</b>	<b>933</b>	<b>1.684</b>	<b>35.754</b>	<b>5.138</b>	<b>1.285</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>6,79%</b>	<b>0,23%</b>	<b>1,73%</b>	<b>2,78%</b>	<b>29,47%</b>	<b>3,85%</b>	<b>2,15%</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,99%</b>	<b>42,31%</b>	<b>6,08%</b>	<b>1,52%</b>

### Cuadro 2.10 Ventas vehículos 2006 por tipo y provincia(fuente AEADE)

Las ventas de vehículos medidas en dólares, tuvieron un crecimiento del 9.93%, respecto al año 2005 y alcanzaron los D \$ 1.709.956,58. Al realizar una comparación por segmento, y tomando en cuenta tanto las ventas en dólares como en unidades, podemos observar que el de mayor crecimiento son los todo terreno, los cuales se incrementaron en un 25.09% en ventas en dólares y en un 21.57% en unidades. Seguido tenemos a las camionetas las cuales crecieron en un 16.50% en ventas en dólares, y en un 6.80% en unidades, de igual forma los automóviles crecieron en un 8.77% en cuanto a miles de dólares y en un 2.46% en cuanto a unidades. En el segmento de camiones y buses hubo un decrecimiento, tanto en las ventas por unidades como en las ventas en dólares, de 5.80% y 12.70% respectivamente. De igual manera las VANS, tuvieron la baja más significativa entre todos los segmentos, bajó el 19.27% en venta en dólares y el 24,29% en unidades.

VENTAS POR TIPO DE VEHÍCULOS				
TIPO	2005	\$ MILES	2006	\$ MILES
AUTOMOVILES	41.685	\$ 584,717.21	42.709	\$ 636,000.76
CAMIONETAS	17.734	\$ 338,407.03	18.940	\$ 394,247.92
TODO TERRENO	12.647	\$ 345,798.38	15.375	\$ 432,573.28
VANS	2.054	\$ 45,789.77	1.555	\$ 36,965.65
CAMIONES Y BUSES	6.280	\$ 240,447.28	5.916	\$ 209,899.97
OTROS	10	\$ 304.58	10	\$ 269.00
<b>TOTAL</b>	<b>80.410</b>	<b>\$ 1,555,464.25</b>	<b>84.505</b>	<b>\$ 1,709,956.58</b>

**Cuadro 2.11 Ventas vehículos 2005 - 2006 por tipo (fuente AEADE)**

Si revisamos los precios promedio de venta en su totalidad, existió un alza de \$946.53 respecto al 2005. Si tomamos en cuenta cada segmento, todos tuvieron incrementos de precios, que van desde \$1.748 hasta los \$887 (a excepción de camiones y buses, que bajaron en \$5,297.94, esto se justifica igual con la baja en ventas que tuvo este segmento). El segmento de automóviles, fue el que tuvo el menor incremento, aunque en 2005 bajó sus precios, para el 2006 pasó todo lo contrario y aumentó su precio en \$887.05, esto se refleja en la baja en ventas en este segmento.

PRECIO PROMEDIO DE VENTA			
TIPO	2004	2005	2006
AUTOMOVILES	\$ 14,240.03	\$ 14,018.68	\$ 14,905.73
PICK UP	\$ 18,005.95	\$ 19,057.64	\$ 20,805.54
SUV	\$ 26,108.73	\$ 27,407.16	\$ 28,312.60
VAN	\$ 21,566.58	\$ 22,285.10	\$ 23,764.85
CAMIONES Y BUSES	\$ 38,710.80	\$ 41,034.97	\$ 35,737.03
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>\$ 18,775.22</b>	<b>\$ 19,343.47</b>	<b>\$ 20,290.11</b>

**Cuadro 2.12 Precio promedio venta de vehículos 2004 - 2006 por tipo (fuente AEADE)**

En 2006, las ventas de vehículos livianos se concentraron en un 60.55% en aquellos cuyo rango de precios oscila entre los \$10.000 a \$20.000, podemos apreciar que los consumidores están optando por precios más altos, ya que en 2005, los vehículos cuyo precio era menor de \$10.000 ocupaban un 8.27% mientras que en 2006 esta cifra bajó a 6.06%. Asimismo los vehículos cuyos precios están entre \$25.000 y \$50.000 han incrementado su participación dentro de las ventas. El rango que mantiene una estabilidad es el de \$20.000 a \$25.000 y se mantiene en 15% del total de ventas y de igual forma los vehículos de más de \$50,000 han pasado de 0.81% en el 2005 al 1.15% en este año.

VEHÍCULOS LIVIANOS						
RANGO \$	UNIDADES 2004	2004(%)	UNIDADES 2005	2005(%)	UNIDADES 2006	2006(%)
MENOR A 10.000	2.502	4,89%	6.134	8,27%	4.761	6,06%
10.001 A 15.000	22.865	44,65%	26.172	35,31%	23.527	29,94%
15.001 A 20.000	13041	25,46%	21.347	28,80%	24.059	30,61%
20.001 A 25.000	6.877	13,43%	11.467	15,47%	12.311	15,67%
25.001 A 30.000	2.806	5,48%	4.295	5,79%	6.862	8,73%
30.001 A 35.000	1.730	3,38%	1.955	2,64%	2.748	3,50%
35.001 A 40.000	352	0,69%	1.442	1,95%	2.576	3,28%
40.001 A 50.000	643	1,26%	717	0,97%	844	1,07%
MAS DE 50.001	399	0,78%	601	0,81%	901	1,15%
<b>TOTAL</b>	<b>51.215</b>		<b>74.130</b>		<b>78.589</b>	

**Cuadro 2.13 Venta de vehículos livianos por rango de precios 2004 - 2006 por tipo (fuente AEADE)**

Los vehículos pesados tienen s mayores ventas en aquellos cuyos precios están entre \$20.000 y \$30.000, el modelo más vendido en este segmento es el Chevrolet NKR 71l chasis cabinado seguido del Mitsubishi FE659F6SLNRB. Cabe destacar que los vehículos pesados de entre \$10.000 a \$20.000 registraron un aumento, pasaron del 20.76% en 2005 al 27.89% en 2006. En cambio, todos los vehículos pesados de más de \$30.000 registraron bajas en s ventas.

VEHICULOS PESADOS						
RANGO \$	UNIDADES 2004	2004%	UNIDADES 2005	2005%	UNIDADES 2006	2006%
10.000 A 20.000	1.024	24,15%	1.304	20,76%	1.650	27,89%
20.001 A 30.000	1.945	45,86%	2.166	34,49%	2.230	37,69%
30.001 A 40.000	60	1,41%	425	6,77%	171	2,89%
40.001 A 50.000	921	21,72%	1.084	17,26%	961	16,24%
50.001 A 100.000	169	3,98%	999	15,91%	638	10,78%
MAS DE 100.001	122	2,88%	302	4,81%	266	4,50%
<b>TOTAL</b>	<b>4.241</b>		<b>6.280</b>		<b>5.916</b>	

**Cuadro 2.14 Venta de vehículos pesados por rango de precios 2004 - 2006 por tipo (fuente AEADE)**

## 2.3 Análisis Interno

### *Sistemas de Información*

Cabe destacar que antes de los años ochenta, este tema no poseía la trascendencia que actualmente lo tiene, se lo consideraba como subproducto caro resultado de las actividades de un negocio, tampoco se realizaban mayores inversiones en cuanto a tecnología de la información ya que el estilo antiguo de administración era cara a cara, hoy en día es un proceso rápido de flujo de datos globalmente coordinado; los administradores necesitan conocer como se maneja la información en las instituciones, de tal forma que sea bien utilizada para la toma de decisiones.

Un sistema de información<sup>14</sup> es el conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar, y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones, el control, análisis y visión de una institución de una institución; además facilitan el análisis de problemas, visualización de situaciones complejas y creación de nuevos productos. Los sistemas de información contienen datos de personas, lugares y cosas importantes dentro de una institución y del entorno que lo rodea.

<sup>14</sup> Kenneth C. Laudon; Administración de los Sistemas de Información; Tercera edición; pag. 8

Un sistema de Información se compone de tres etapas: Alimentación que no es sino la captura o recolección de datos primarios proveniente de dentro o fuera de la empresa; luego viene el Procesamiento, entendido como la conversión de los datos primarios a otro tipo de información que sea más comprensible para los usuarios; y finalmente el Producto o salida es la distribución de la información procesada a las personas donde será utilizada. No debemos olvidar que es indispensable la Retroalimentación del sistema, a fin de que quienes generan la información corrijan sus datos primarios o en su defecto ajusten sus procesos para evitar futuros problemas.

CASABACA S.A. utiliza como sistema de información computarizado el NAF (Núcleo Administrativo Financiero), el cual trabaja con ambiente ORACLE, el programa bajo el cual se realizan creaciones, modificaciones, eliminaciones y correctivos del sistema o de los datos. Todos los empleados tienen acceso a este sistema, cada uno bajo perfiles diferentes, el cual es definido por el área en que se desenvuelve y por la jerarquía dentro de la organización. Técnicamente no podría definir quienes son los encargados de las tres funciones básicas de un sistema de información, ya que todas las áreas de una u otra forma realizan y colaboran en el almacenamiento, procesamiento y salida de los datos; sin embargo, los años dentro de la empresa me permiten identificar tres grupos que se ajustan a la explicación que pretendo ofrecer de nuestro Sistema de Información, estos son:

**ESTRATÉGICOS:** Básicamente serían los generadores de la información que circula dentro de la empresa, y en casi todos los casos, los que manejan los insumos del sistema de información, dentro de esta categoría tenemos al personal de Ventas de vehículos y repuestos, Taller de Servicio, CALL CENTER, Crédito y Cobranzas, otros. Las áreas de ventas son quienes alimentan la información de clientes que llegan a nuestros distintos concesionarios y agencias, realizan la facturación de las ventas, registran los ingresos por anticipos o pagos de cuotas, manejan la cartera de clientes, otras actividades.

**SOPORTE:** Compuesto por las áreas de Contabilidad, Mercadeo, Financiero, Administración, Sistemas, Auditoría, otras. Sus funciones se ciñen al procesamiento de datos generados por el primer grupo o algunos del segundo grupo; así por ejemplo el área de Contabilidad recibe la facturación mensual de vehículos para transformarla en reportes de ventas mensuales, que a su vez le sirvan para la contabilización de las mismas y finalmente sean parte del balance mensual entregado a la gerencia.

**GERENCIA:** Como su nombre lo indica, aquí encontramos a quienes reciben los productos o resultados de la información de las áreas de

soporte, ya sea en forma de balances, presupuestos, gráficos estadísticos, análisis de mercado, entre otras. Ellos son los encargados de la retroalimentación del proceso de información, ya que producto de su revisión se hacen mejoras al flujo de datos o a su vez al proceso en análisis; aquí tenemos a Presidencia, Gerencia de Vehículos, Gerencia de Concesionarios, otras áreas.

Para finalizar este análisis del Sistema de información de CASABACA, mencionaré los hechos más relevantes que el departamento de Sistemas, como directo responsable por el tema de información, ha hecho en los últimos años en conjunto con otras áreas de la empresa:

- Nuevo Sistema informático para la empresa TOYOCOMERCIAL producto de su creación en el año 2004.
- Depuración de procesos automáticos en el traslado de información de los módulos auxiliares.
- Interfaces de facturación en Cuentas por Pagar con CASABACA SERVICIO, MANSUERA y TOYOCOMERCIAL.
- Inclusión de validadores de información en los diferentes módulos.
- Mejoramiento del rendimiento, seguridad y disponibilidad del sistema.
- Establecimiento de un proceso para atención de requerimientos de los usuarios.
- Establecimiento de índices de satisfacción al cliente en todas las líneas de negocio, para buscar áreas de mejora.
- En el 2006, Contabilidad trabajó arduamente en la compilación de información proveniente de la fusión de compañías, el Departamento que antes pertenecía a tres empresas se agrupó en uno solo.
- Consolidación de la información proveniente de las tres empresas en un solo Sistema NAF, reto que lo cumplieron en un 100%.
- La nueva empresa a formarse, TOYOTA DEL ECUADOR, escogió el Sistema de Información de CASABACA, lo cual nos

demuestra que el NAF de la empresa se adapta fácilmente al manejo de normas nacionales e internacionales de TOYOTA.

- Otros hechos importantes.

### ***Capacidad Administrativa***

En la página doce del presente Trabajo de Investigación, en el tema de estructura organizacional, se observa como están organizadas las funciones de la empresa para conseguir la máxima satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, ahora que nuestro tema de moda es la Política de Calidad, es pertinente observarla de tal forma que tengamos una idea de cómo se trabaja dentro de aspecto administrativo en la empresa.

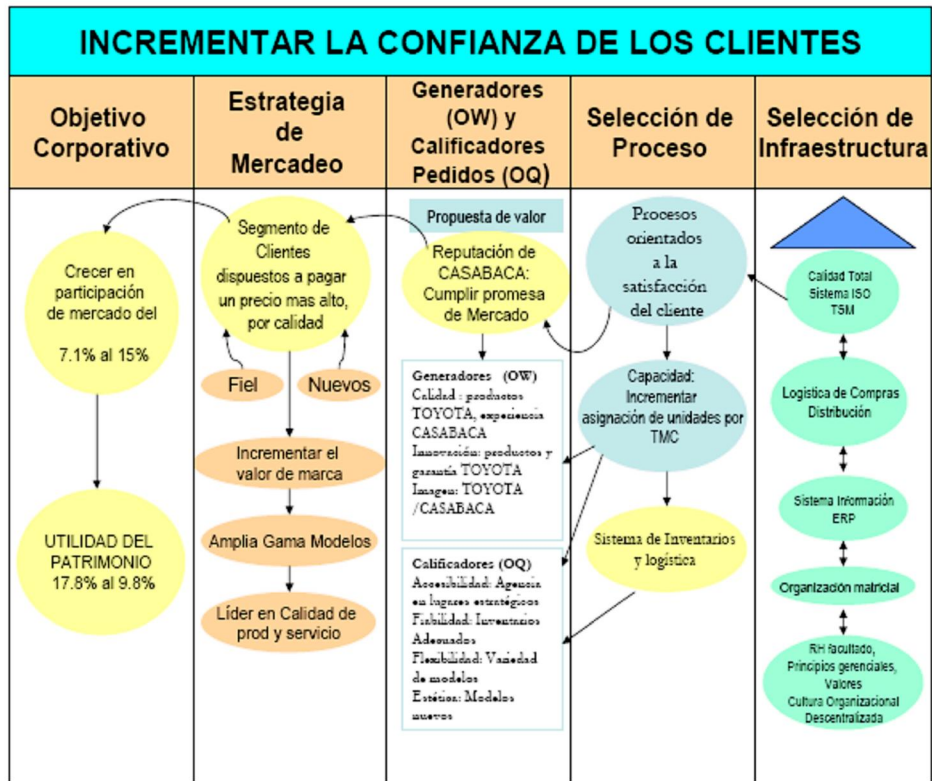
Política: %Buscar la fidelidad de nuestros clientes, con productos y servicios TOYOTA, que cumplen los requisitos, apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos+

Objetivo de la Calidad: %Incrementar la confianza de nuestros Clientes+

Como se lo logra, en el siguiente gráfico observamos los pasos a realizar para conseguir el objetivo. Y finalmente, hay una demostración de cómo esta organizado los procesos y sus interacciones en el nuevo sistema de Gestión de la empresa.

Dentro de los hechos destacados en el aspecto administrativo de CASABACA se halla lo siguiente:

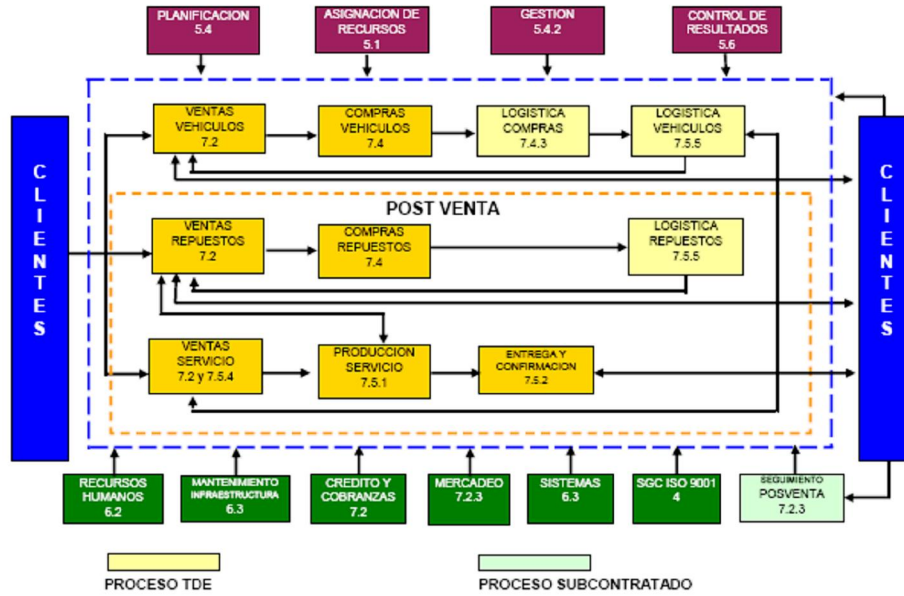
- Personal de Soporte y Administración debidamente uniformado.



**Gráfico 2.9 Como se incrementa la confianza en los clientes en CASABACA S.A.**



## MAPA DE PROCESOS



### ORGANIGRAMA MATRICIAL POR PROCESOS

ÁREAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PROCESOS																					
	Venta de Vehículos	Compra de Vehículos	Logística de compras Vehículos	Venta repuestos	Compra repuestos	Logística de Repuestos	Venta Servicio	Despacho y Producción	Entrega y Confirmación	Procesos de Recursos Humanos	Procesos de Mantenimiento	Procesos de Crédito y Cobranzas	Procesos de Mercadeo	Procesos de Sistemas	Sistema de Gestión de Calidad	Procesos Kaizen	Seguimiento Pos Venta	Planificación	Asignación de recursos	Gestión	Control de Resultados	
Vehículos Nuevos	Propio	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Vehículos Usados	Propio	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Repuestos	Propio	Relacionado	Relacionado	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio
Servicio	Propio	Relacionado	Relacionado	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio	Propio
Auditoria Interna	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Administración	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Sistemas	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Financiero	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Mercadeo	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Contabilidad	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Crédito y Cobranzas	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Subgerencia General	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Presidencia Ejecutiva	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Directorio	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Junta de Accionistas	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado

Gráfico 2.10 Interacción de procesos en CASABACA S.A.

- Realización de Talleres de integración con compañías como THE EDGE.
- En el 2005 se alcanzó el mejor índice de clima organizacional y cumplimiento de principios y valores de los últimos años.
- Asistencia al curso de TOYOTA WAY de todo el personal de CASABACA.
- Capacitación del personal gerencial a través de diplomados.
- Proceso de certificación ISO 9001, consolidando y estandarizando procesos, entre otros.

### **Capacidad Financiera**

*Reseña de los hechos relevantes del período 2006<sup>15</sup>*

#### **DEUDA CONTRATADA PROMEDIO**

Para el 2006 se canceló puntualmente 600.000 dólares de capital más intereses correspondientes al rubro de emisión de obligaciones de la compañía. La deuda promedio con costo disminuye de D. 19.9 millones a 17.9 millones, a una tasa promedio del 8.31%. La línea de crédito con TOYOTA se disminuyó debido a su incremento en tasas, por lo tanto, se prefirió créditos de la banca nacional por ser más convenientes.

Dentro de los proyectos importantes de la compañía, en el 2006 se compró un terreno en el sur de la ciudad de Quito por D. 1.6 millones, para lo cual se contrató con Banco Bolivariano un crédito puente que se refinancia de uno a 3 años plazo en el 2007. El siguiente cuadro nos muestra la evolución de la deuda de la compañía y la composición de la misma dentro de los últimos tres años.

---

<sup>15</sup> Tomado de: Garcés María Teresa, Informe del Departamento Financiero, CASABACA S.A., año 2006.

Año	Deuda Contratada Promedio	Costo Financiero	% tasa promedio
2004	17,506	1,833	10.47%
2005	19,943	1,988	9,97%
2006	17,928	1,450	8,31%

Crédito	2006		
	No. operaciones	Valores	Tasa
Bancos	18	16,900,000	6.99%
Proveedores	26	16,163,858	8.17%
Otros	35	27,207,806	8.52%
<b>Acum.</b>	<b>79</b>	<b>60,271,663</b>	<b>7.89%</b>

NOTA: 7.89% representa las contrataciones del año 2006, no contempla deuda anterior

**Cuadro 2.15 Informe del Departamento Financiero, CASABACA S.A., año 2006**

**ANALISIS FINANCIERO**

**LIQUIDEZ**

El radio corriente se mantiene en 1,24, ya que el crecimiento de activos y pasivos corrientes en el 2006, crecen en la misma proporción.

**PALANCA FINANCIERA**

La relación deuda a patrimonio baja de 1.41 a 1.34, debido a que al crecimiento del patrimonio es mayor que el crecimiento del pasivo.

**ACTIVIDAD**

En 2006 la cuenta de inventarios tuvo una rotación mayor a la del 2005 de 46 a 79 días, debido a:

Vehículos: subió de 51 a 71 días, ya que en diciembre TOYOTA al fin nos envió unidades, ya que todo el año estuvimos con problemas de stock.

Repuestos: en el proceso de fusión se traslado el inventario de repuestos que mantenía MANSUERA a Casabaca, con lo cual la rotación de 28 a 169 días.

Tiara: En el 2006 no se logro concluir con el trámite de escrituras la venta de los departamentos del edificio Tiara, por lo que todavía se refleja inventario de departamentos.

Cartera: El índice de rotación baja de 115 a 83 días, ya que mientras las ventas suben, el valor de la cartera total tiene una pequeña disminución. Esto se debe a que dentro de la estrategia, las ventas de Casabaca en su mayoría son a corto plazo a los concesionarios.

## RENTABILIDAD

La rentabilidad neta sobre patrimonio final ha crecido del 12,57% al 14,24%, esto se debe a que se obtuvo una rentabilidad sobre activos del 6,09% con un apalancamiento del 2,34%. A su vez la rentabilidad sobre activos fue el fruto de un margen neto en ventas del 3,96% y una rotación de activos de 1,54 veces.

METODO DUPONT	2005	Detalle	2006
Rentabilidad del Patrimonio	12.57%	porcentaje	14.24%
Apalancamiento	2.41	veces	2.34
Rentabilidad de Activos	5.21%	porcentaje	6.09%
Margen neto en ventas	4.13%	porcentaje	3.96%
Rotación de Activos	1.26	veces	1.54

**Cuadro 2.16 Rentabilidad de CASABACA S.A., año 2005 - 2006**

## FUENTE Y USO DE FONDOS

Los fondos generados por la operación fueron de 4.2 millones. Además la empresa generó fondos gracias a una disminución de activos de 859 mil y un incremento en pasivos de 6.2 millones. Con lo que el total de fuentes de fondos fue de 11.2 millones.

Estos fondos fueron utilizados en: Incremento en inventarios por 7,7 millones incremento en cuentas del activo por 658 mil y en disminuir cuentas de pasivo por 4,4 millones.

El resultado de estos movimientos nos genera una disminución del disponible de 1,5 millones dólares.

## Capacidad del Recurso Humano

El siguiente cuadro nos permite conocer como está compuesta nuestra estructura organizacional en términos del personal empleado, así como también algunos índices pertinentes a la gestión de Recursos Humanos de la empresa. Dentro de los hechos destacados tenemos:

- A finales del año 2005 se observa un claro crecimiento en el personal empleado de la empresa, el total de colaboradores llega a 122.
- Los índices de clima organizacional y cumplimiento de principios y valores mejora cada vez más, lo cual nos demuestra que tenemos un equipo comprometido con las metas y objetivos de la empresa.
- La tasa de crecimiento de %vehículos por empleado+ va en aumento al 2005 alcanza 22.93 unidades vendidas.
- Se incluyen en la nómina de CASABACA a todos los colaboradores provenientes de la fusión de MANSUERA y CASABACA SERVICIO.
- La cultura organizacional de las empresas no fue la misma, a pesar de trabajar bajo los mismos lineamientos de TOYOTA WAY y planeación estratégica, esto es notorio al revisar los índices de clima del año 2006.

COMPOSICIÓN DEL PERSONAL E INDICES					
DATOS DEL PERSONAL	2002	2003	2004	2005	2006*
Soporte	42.00	45.00	54.00	75.00	68.00
Personal temporal	7.00	6.00	15.00	10.00	14.00
Vendedores Repuestos	9.00	11.00	9.00	9.00	35.00
Vendedores Vehículos	12.00	18.00	21.00	28.00	32.00
Soporte Ventas					103.00
Producción - Servicio					103.00
Total personal CASABACA	70.00	80.00	99.00	122.00	355.00
INDICES	2002	2003	2004	2005	2006
Rotación	31.00%	23.20%	30.90%	31.00%	17.00%
Porcentaje Vendedores	30.00%	36.30%	30.30%	32.00%	50.00%
Clima Organizacional	82.00%	81.00%	81.00%	82.00%	79.00%
Cumplimiento principios	75.00%	69.00%	74.00%	77.00%	68.00%
Cumplimiento valores	84.00%	77.00%	83.00%	88.00%	77.00%
Vehículos por empleado	15.09	15.74	18.02	22.93	11.13

\* INCLUYE LOS EMPLEADOS PRODUCTO DE LA FUSIÓN DE CASABACA SERVICIO Y MANSUERA

### Cuadro 2.17 Estructura del personal de CASABACA S.A. (fuente Área Administrativa)

## ***Procedimientos Implantados***

Abordando ya más de cerca el Tema de Investigación señalemos que no existe un procedimiento, manual, guía u otro documento escrito que establezca la forma de trabajar con Activos Fijos; todo el trabajo hasta hoy desplegado se ha realizado en forma empírica, contemplando en ciertos aspectos algo de técnica, destinando recursos para su mantenimiento, mejora, compra o salida sin un plan que contemple todos estos aspectos, y otras falencias que en conjunto han originado muchos problemas e incertidumbre a quienes han trabajado con el Tema de Activos Fijos.

En la página 21 del presente Trabajo Investigativo se señaló varios de los aspectos que motivan el estudio del tema y el informe de auditoría interna de la compañía lo corrobora; por el tiempo transcurrido en mis funciones dentro de la empresa haré un relato breve de como se realiza el proceso de Administración de Activo Fijo, que a su vez sirva de base para la mejora en este sentido:

La necesidad de un Activo Fijo se lo efectúa subjetivamente, principalmente por pedido de quienes lo necesitan para realizar sus trabajos cotidianos; mas no siempre estas solicitudes responden a solucionar a largo plazo sus problemas, ni tampoco buscan sacar el máximo provecho a los bienes en funcionamiento y por adquirir, no siempre las compras realizadas son eficientes en cuanto a plazos, costo, calidad, entre otros; sino que solo buscan suplir los requerimientos del momento.

La mayor parte de provisiones, activos fijos, y otros bienes para nuestra empresa y sus áreas se la desarrolla mediante compras locales a proveedores especialmente residentes en el área geográfica donde se sitúan nuestras agencias. Esporádicamente se realizan importaciones cuando en los centros de servicio se requieren equipos o instrumentos de alta tecnología no disponibles en el país, en estos casos, los jefes de agencia, previo visto bueno de la gerencia realizan el trámite de adquisición de estos equipos y puesta a punto de los mismos.

En las adquisiciones, se trabaja con un documento denominado "orden de compra" en el cual se detallan todos los bienes que determinado colaborador requiere, el jefe inmediato aprueba dichas solicitudes para luego ser remitido al Departamento Administrativo, este último es el encargado de aprobar o rechazar las compras de bienes en base al proveedor más idóneo en cuanto a plazos, costo, calidad, entre otros; luego, se solicita el producto a través de quien contacto al proveedor, posteriormente se verifica que lo requerido este acorde con lo que se pidió y finalmente se aprueba o se rechaza lo recibido. Lamentablemente esta rutina no siempre se cumple debido a falta de conocimiento de

quienes están involucrados en el proceso, por negligencia, por ausencia de una guía escrita que coadyuve en el trabajo, desobediencia a la forma tradicional de realizar las actividades, entre otras.

El siguiente paso posterior a la compra es quizá el más deficiente del Proceso de Administración de Activos Fijos, esto es aquel que contempla el mantenimiento, la venta, la salida y la obsolescencia de los mismos, así tenemos:

- Falencias en el registro, descripciones muy generales o incompletas que hacen muy complicado la tarea de identificación. Inclusión dentro del costo histórico del activo fijo el costo de mantenimiento del mismo (el mantenimiento habitual de un activo fijo es gasto no forma parte del activo fijo)
- No existe una asignación específica y/o responsable cuando se adquiere un activo fijo (Salvaguarda de Activos). No existe un responsable y/o encargado de controlar las transferencias de activos entre el personal, sucursales, etc., lo que provoca al momento de una toma física diferencias negativas o positivas (No existe un control adecuado de activos fijos)
- Codificación deficiente en cada uno de los activos de la compañía, algunos no lo tienen, otros son visibles o de fácil acceso.
- Activos depreciados totalmente y que siguen funcionando. Sin un control adecuado del uso en general de todos los activos existe el riesgo de que los mismos se extravíen, desaparezcan, y otras causas, con el pretexto de que se encuentran totalmente desgastados y no formen parte del balance.
- Ausencia de documentos de respaldo que corroboren la baja, venta o salida de algunos activos fijos, especialmente en equipos de computación los cuales según la respuesta del Subgerente de Sistemas se han donado, desechado sin un listado avalado o aprobado por Presidencia.
- No existe una política de activos fijos que defina un límite sobre valores de aprobación para adquisición de activos fijos; tampoco las cantidades a partir de las cuales se consideraría como activo fijo. Entre otras.

## ***Departamentos Interrelacionados***

Las necesidades propias del giro del negocio, tecnología idónea y agilidad y dinámica de los procesos modernos, otros, demandan la tenencia de activos fijos, así por ejemplo el área de pintura va a requerir sopletes, el área de sistemas va a requerir computadores y servidores de información, el departamento contable requiere una copiadora para sus actividades de registro y respaldo, entre otras. Precisamente lo que persigo con este Trabajo de Investigación es que las adquisiciones se realicen por satisfacción de necesidades, debidamente documentadas y con el aval técnico del área que corresponda. Para lograrlo existen determinadas áreas directamente involucradas en el proceso, así por ejemplo:

Departamentos Administrativo y Gerencial: Encargado de la recepción de solicitudes u órdenes de compras+ de las distintos departamentos de la empresa, debidamente soportadas con una cotización o proforma del bien requerido, revisión de los costos de dichos bienes, selección del proveedor más idóneo, autorización de la compra y verificación de la entrega o instalación de dichos activos, autorización de la venta y sus valores, política de uso y desuso de los bienes, entre otros.

Departamento Contable: Preocupado por el registro exacto y cronológico de los movimientos de activo fijo de la compañía, esto es la compra, venta, salida, donación, desuso, entre otros. Responsable por la selección del método de depreciación más idóneo a las necesidades del giro de la empresa y requerimientos de los entes reguladores. Diseño de reportes y otros medios de información veraces y ágiles que muestren con la mayor exactitud posible, los ítems que componen el rubro de activo fijo a ser utilizado por auditoría, gerencia y otras entidades que basan sus análisis en la revisión de estas partidas.

Departamento de Sistemas: Por ser el encargado del procesamiento de la información a través de los datos ingresados por los departamentos arriba citados, desempeña un rol fundamental en el proceso, ya que hace más comprensible los insumos captados y se encarga del diseño de todo tipo de auxiliares que facilitan la tarea de planificación, adquisición, mantenimiento y control de activos, de tal forma que el producto de los datos sea muy cercano al inventario físico de bienes de la empresa.

Departamento de Auditoría: Su función principal es velar el cumplimiento eficiente de las actividades relacionadas con el activo fijo, parte de la información generada por los auxiliares de Contabilidad y la constata con el inventario a determinada fecha; las inspecciones de tipo aleatorio y a determinadas fechas, le permiten emitir informes tendientes a mejorar las

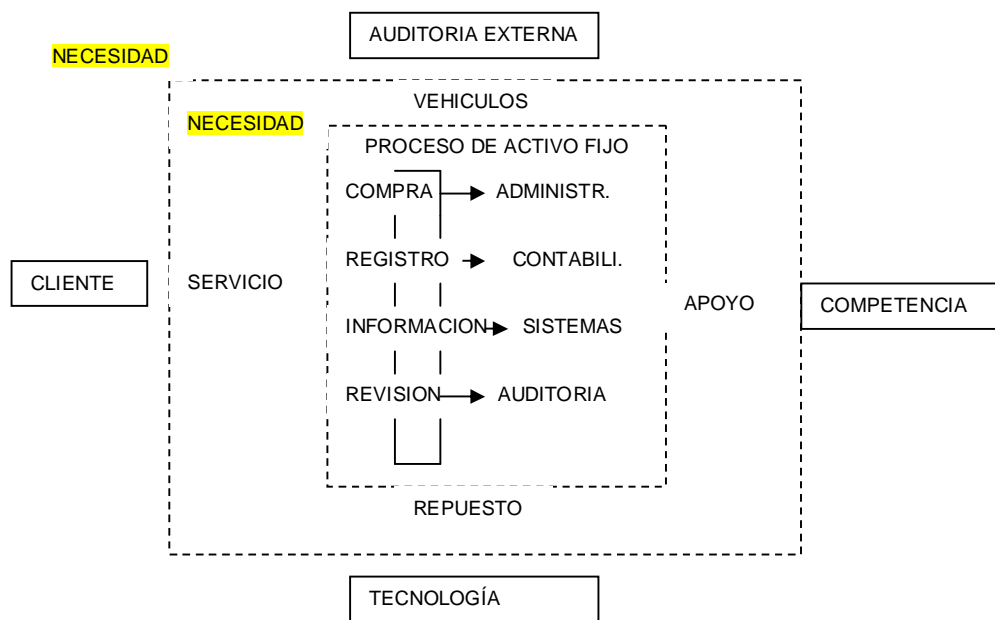


áreas involucradas con el Activo Fijo; también hace recomendaciones para que la información obtenida sea completa y veraz.

La interrelación entre estos departamentos se visualiza en el siguiente gráfico; nuevamente se describe el proceso de compra para tener una idea del trabajo que realizan cada una de las áreas involucradas en la Administración de Activos Fijos de la empresa:

La mayor parte de provisiones, activos fijos, y otros bienes para nuestra empresa y sus áreas se la desarrolla mediante compras locales a proveedores especialmente residentes en el área geográfica donde se sitúan nuestras agencias. Esporádicamente se realizan importaciones cuando en los centros de servicio se requieren equipos o instrumentos de alta tecnología no disponibles en el país, en estos casos, los jefes de agencia, previo visto bueno de la gerencia realizan el trámite de adquisición de estos equipos y puesta a punto de los mismos.

En las adquisiciones, se trabaja con un documento denominado "orden de compra" en el cual se detallan todos los bienes que determinado colaborador requiere, el jefe inmediato aprueba dichas solicitudes para luego ser remitido al Departamento Administrativo, este último es el encargado de aprobar o rechazar las compras de bienes en base al proveedor más idóneo en cuanto a plazos, costo, calidad, entre otros; luego, se solicita el producto a través de quien contacto al proveedor, posteriormente se verifica que lo requerido este acorde con lo que se pidió y finalmente se aprueba o se rechaza lo recibido.



**Gráfico 2.11 Interrelación de departamentos del proceso de Activo fijo de CASABACA S.A (elaborado por Diego Carrillo)**

***FODA del proceso de Administración de Activos Fijos***

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad de información de los activos ingresados como activo fijo.</li> <li>▪ Designación de responsables por la cercanía o utilización del activo fijo.</li> <li>▪ Registro de movimientos y depreciación del activo, mantenimiento sostenido del estilo empírico del proceso de activo fijo.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso empírico, carente de criterios técnicos.</li> <li>▪ Ausencia de políticas de proceso que coadyuven al desempeño.</li> <li>▪ Información incompleta, dificulta la revisión y toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de Administración eficientes disponibles en varios medios.</li> <li>▪ Aprendizaje de Técnicas aplicables a nuestro manual de activos para CASABACA.</li> <li>▪ Inclusión de la Administración de Activos Fijos en el certificación ISO a obtener por la empresa.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibles observaciones por parte de entidades reguladoras al no poseer información fidedigna de los activos de la compañía.</li> <li>▪ Pérdidas, extravío y robos tanto internos como externos de activos fijos, manteniendo un estilo reactivo y no preventivo.</li> <li>▪ Destrucción, deterioro e incapacidad para poder reemplazar activos fijos en caso de siniestros o obsolescencia de los mismos.</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### **3 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

#### **3.1 Proceso Actual de Administración de Activo Fijo**

##### **3.1.1 Diagrama del Proceso**

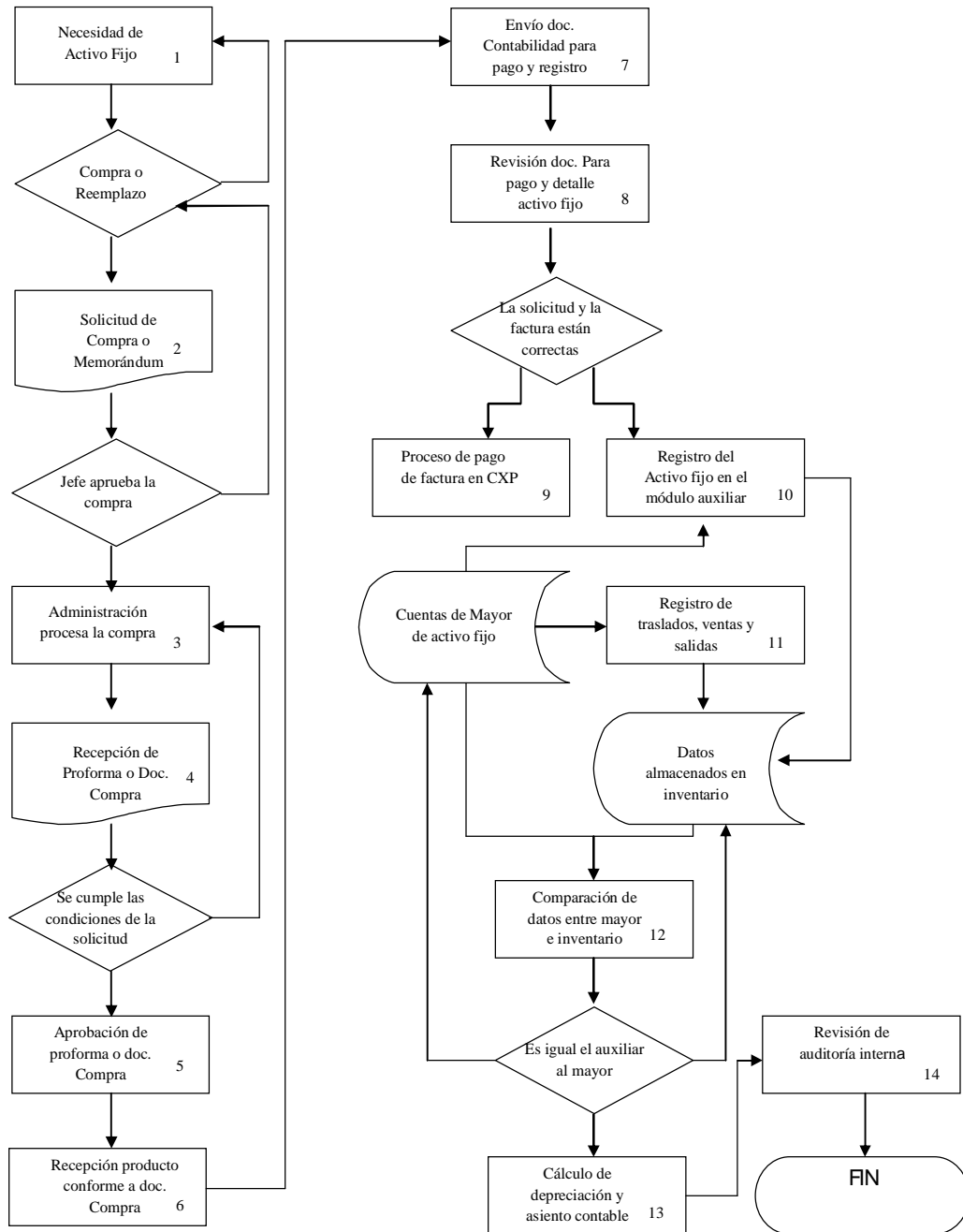
La forma tradicional no documentada para la realización de esta tarea en la empresa bajo estudio, se realiza en los siguientes pasos:

1. Identificación de la necesidad de compra o reemplazo del activo fijo.
2. Solicitud de compra o reemplazo del activo a través de una orden de compra o memorándum.
3. Aprobación del documento habilitante para la compra avalizado por el Jefe Inmediato o Gerente de Área.
4. Envío de la solicitud y otro documento similar al Departamento Administrativo.
5. Revisión de la fuente más adecuada para la adquisición del bien, sea por compra local o importación del bien, a sugerencia del solicitante en la mayoría de casos.
6. Entrega de proforma u otro documento a los posibles proveedores, que detalle los activos a comprar con sus características, costos, plazos y otras condiciones de la transacción.
7. Calificación del proveedor más idóneo para la compra del activo fijo, aprobación del documento entregado en el paso anterior, y entrega de la solicitud al encargado de la gestión de compra.
8. Recepción del producto a través de quien contacto al proveedor, verificación de las condiciones contractuales y finalmente se aprobación o cambio, o rechazo de lo recibido.
9. Recepción, revisión y envío de la factura u otro documento soporte de la compra realizada, con la respectiva firma de aprobación, al departamento de Contabilidad.

10. Generación del pago, en los casos así meritorios, y contabilización de la factura u otro documento que indique la compra de un activo fijo, previa revisión de la compra y codificación respectiva.
11. Entrega de una copia del documento de compra al encargado del manejo de módulo auxiliar de activo fijo.
12. Ingreso de las compras, salidas y transferencias internas del activo en el módulo auxiliar de activo fijo.
13. Contratación de los movimientos de activo registrados en el paso anterior, e impresos en el %eporte de movimientos pendientes+con las cuentas de mayor.
14. Actualización de los movimientos de activo fijo en el módulo auxiliar y cálculo de la depreciación.
15. Generación de asientos contables por depreciación y movimientos de activo fijo, este último se anula por cuanto ya se registraron estas transacciones en otras fuentes (Cuentas por Pagar, Asientos de Diario, otros).
16. Revisión de asientos contables por parte del Contador General, y aprobación, cambio o rechazo de los mismos.
17. Generación de reportes auxiliares de activo fijo, diarios generales aprobados, y archivo de los mismos en conjunto con los documentos ingresados en el módulo auxiliar de activo fijo.
18. Revisión documental del proceso de registro contable de Activo fijo, que contemple movimientos y depreciaciones.
19. Generación de ajustes contables a los libros de la empresa o correcciones al módulo auxiliar.
20. Revisión exhaustiva y completa del Departamento de Auditoría Interna del Proceso de Activo Fijo.

Revisemos gráficamente el desarrollo del proceso de Administración de Activos Fijos de CASABACA S.A, mediante el respectivo diagrama de flujo:

**Diagrama 3.1: Diagrama del Proceso Actual de Administración de Activo Fijo**



### **3.1.2 Funcionamiento del Proceso**

El motivo principal para la realización del presente trabajo de investigación es la ausencia de un procedimiento o guía para el proceso de Administración de Activos Fijos de CASABACA S.A.; sin embargo, existe una forma tradicional pero no documentada para la realización de esta tarea en la empresa bajo estudio, la cual es descrita a continuación:

La necesidad de un Activo Fijo responde principalmente al pedido de quienes lo solicitan para realizar sus trabajos cotidianos, entonces, se estima la posibilidad de una compra local a un proveedor residente en el área geográfica donde se sitúa la agencia, o eventualmente, la importación cuando se requieren equipos o instrumentos de alta tecnología no disponibles en el país. Para cualquiera de los dos casos, los jefes de agencia, área o línea de negocio y directivos de la compañía avalan la solicitud vía memorando o proforma, para posteriormente enviar dicho documento al encargado del trámite de adquisición, generalmente el Departamento Administrativo.

En las adquisiciones, la solicitud es denominada como *orden de compra* en el cual se detallan todos los bienes que el colaborador requiere, el jefe inmediato firma el documento adjuntando los respaldos cuando existen, para luego ser remitidos al Departamento Administrativo, este último es el encargado de la gestión de compra del activo, eligiendo al proveedor más idóneo en cuanto a plazos, costo, calidad, entre otros; luego se solicita el producto a través de quien contactó al proveedor, posteriormente se verifica que lo requerido este acorde con lo que se pidió y finalmente se aprueba o se rechaza lo recibido.

Los documentos de respaldo, sean estos, facturas, documentos de importación, otros, son enviados a Contabilidad para la cancelación y/o contabilización vía diario general, de esta forma queda registrado el costo histórico de estos bienes; en seguida se entrega una copia del documento al encargado del Auxiliar de Activos Fijos para que ingrese datos adicionales del activo que permitan identificarlo dentro del inventario, dentro del módulo de activo fijo del Sistema SCB se efectúan operaciones tales como: depreciaciones o amortizaciones, entradas, salidas, transferencias internas y revalorizaciones del activo, según sea el caso.

Los ingresos, salidas, transferencias y revalorizaciones se conocen como *movimientos de activo fijo* en el módulo, una vez cotejados los movimientos con el mayor auxiliar de cada una de las partidas de activo fijo, se procede a la *actualización*, realizada esta última acción, el activo ya empieza a formar parte del inventario. Posteriormente, se procede,

dentro del mismo auxiliar, al cálculo automático de la depreciación mensual, depreciación acumulada, revalorizaciones nuevas y valor en libros, terminados estos pasos, se generan dos asientos contables, tanto por los movimientos como por la depreciación de los activos.

Cabe señalar que en la depreciación se afectan tanto la cuentas de gasto y reservas acumuladas, las primeras se cargan a un centro de costo o destino del activo de tipo general, luego es reclasificado a sus respectivas ubicaciones o centros mediante diario general, el asiento de movimientos es anulado del sistema por cuanto las salidas del activo se contabilizan aparte, mediante diario o factura, y las entradas a través de Cuentas por Pagar o Diario General. Finalizados estos pasos, el Auxiliar de activos fijos genera un reporte resumen de los datos ingresados en el periodo contable en curso, adjuntando las copias de facturas u otro documento soporte del ingreso o salida.

Los Asientos de Diario, tanto de movimientos (el cual se anula por cuanto el Auxiliar de Activo fijo registrará solo la depreciación de los mismos, ya que el costo histórico o valor de compra ya está registrado en otros módulos) como de depreciación automática es remitida al Contador General para su revisión y aprobación; finalmente, se procede al archivo de documentos y damos por concluido la parte operativa del Departamento Contable.

Antes de finalizar, es importante mencionar que otro responsable del área está encargado de la revisión de saldos arrojados por el módulo en comparación con las cuentas contables de activo fijo, lo cual podríamos calificar como una pequeña auditoría a nivel documental.

Finalmente, el Departamento de Auditoría es quien hace un examen exhaustivo del proceso de Activo Fijo, en el último chequeo lo realizó bajo los siguientes lineamientos:

- Objetivos de Auditoría.
- Alcance y metodología del trabajo.
- Procedimientos de Auditoría aplicados.
- Observaciones resultantes de la aplicación del procedimiento y recomendaciones.

No podemos dejar de lado el paso posterior a la compra, quizá el más deficiente del Proceso de Administración de Activos Fijos, esto es aquel que contempla el mantenimiento, la venta, la salida y la obsolescencia de los mismos. Los mantenimientos se los realiza sin seguir un plan definido, generalmente es reactivo ante la presencia de averías que en múltiples ocasiones resultan demasiado tardías, el custodio informa de la anomalía

en el bien a su cargo al departamento administrativo o jefe inmediato, este último solicita el servicio, generalmente tercerizado, para el arreglo del desperfecto ; en la venta o donación se lo realiza a través de la emisión de factura que soporte la transacción; en la salida y obsolescencia lo único que se hace es retirar el bien en desuso o inservible a la bodega de la empresa y apilarlo junto con los existentes, sin un registro de la salida, peor aún informando al departamento contable del destino del bien.

### **3.1.3 Recursos Empleados**

Humanos:

Para un control adecuado y eficiente es importante que a las personas responsables del proceso de Activos Fijos, se les asignen las siguientes tareas:

- Asistente Administrativa: recopila las órdenes de compra de activos fijos firmadas por los Gerentes y Sub-gerentes departamentales, verificando los montos límites de aprobación para compras de acuerdo a la política.
- Realización del trámite de compra del activo fijo y envío de factura junto con la orden de compra aprobada al Asistente del Departamento de Contabilidad.
- En Contabilidad se verifica; i) que se encuentren aprobadas las órdenes de compra de activos fijos y ii) que la información de la factura que soporta la adquisición del activo fijo sea correcta.
- El Asistente de Contabilidad ingresa toda la información requerida por el Módulo de Activos Fijos del %Sistema NAF+ al momento de registrar la adquisición de un activo fijo.
- El Asistente de Contabilidad clasifica los activos fijos adquiridos de forma individual en las cuentas contables que correspondan vía %Sistema NAF+. (Cuando se trate de activos fijos que incluyen costos adiciones por instalación, transporte, etc. se los registrará como un solo activo fijo.)
- La Asistente Administrativa debe mantener un detalle en Excel de los activos fijos que se encuentren en mal estado y procurar el arreglo inmediato de los mismos. A su vez en caso de que existan activos que definitivamente no tengan reparación alguna



o hayan sufrido algún daño que impida totalmente su funcionamiento se deberá realizar un detalle adicional de los mismos, describiendo las razones para proceder a dar la baja de activos fijos obsoletos, en dicho detalle, se recopila las firmas del personal responsable (Custodios y Jefes) y procederá a efectuar el respectivo trámite para soportar correctamente la baja de activos fijos.

- Una vez realizados los procedimientos detallados en el numeral 6, la Asistente Administrativa entrega toda la documentación al Asistente de Contabilidad quién revisa dicha documentación y efectúa la contabilización de la baja de activos fijos.
- La Asistente Administrativa debe controlar las transferencias de activos fijos entre empleados y/o agencias. En este punto es importante que se informe a los empleados y jefes de los distintos departamentos que no se podrá realizar ninguna transferencia de activos fijos entre empleados y/o agencias sin notificar vía correo electrónico al Departamento de Administración.
- Después del procedimiento anterior numeral 8. La Asistente Administrativa debe realizar un forward del correo electrónico a Contabilidad vía %Sistema NAF+para que se pueda realizar vía %Sistema NAF+el cambio de ubicación del activo fijo, así como el nombre del nuevo custodio.

Materiales:

Dentro del proceso de Administración de Activos Fijos de la compañía cabe señalar los siguientes ítems utilizados para el efecto:

- Libretines de órdenes de compra entregados a todos los administradores de agencia y/o jefes de departamentos.
- Gastos de contratación, instalación y transporte incurridos para la puesta a punto de los activos fijos.
- Desarrollo del Software y licencias para actualizaciones del programa de registro de movimientos de activo fijo.
- Equipo destinado para el registro contable y auditoría del proceso de activo fijo tales como: computadores, impresoras, papel, cámara fotográfica, equipos de medición, entre otros.

- Construcción y Selección del espacio físico para la ubicación de activos fijos en uso, desuso y mantenimientos preventivos de los mismos.
- Otros.

Financieros:

Los valores invertidos en el grupo de Activo Fijo, su depreciación Acumulada y Gasto Depreciación de CASABACA S.A. al 31 de diciembre del 2006, se detallan a continuación:

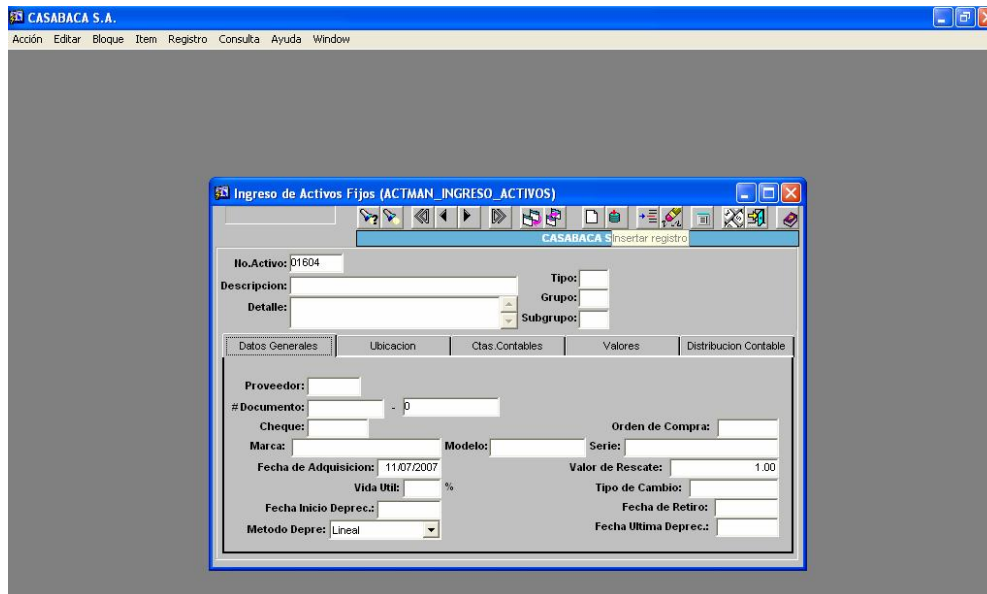
ACTIVO FIJO	Casabaca S.A.
Terrenos	2,168,578.87
Edificios, Galpones, Almacenes	7,993,207.56
Instalaciones	367,456.56
Maquinaria y Equipo	29,831.35
Vehículos	477,822.78
Muebles, enseres y Equipos de Oficina	459,458.65
Equipos de Computación	440,493.14
Herramientas y Materiales de Capacitación	1,693.49
<b>Total Costo Histórico</b>	<b>11,938,542.40</b>
<b>Total Depreciación Acumulada</b>	<b>-8,017,561.71</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS al 31/DIC/06</b>	<b>3,920,980.69</b>
<b>Total Gasto Depreciación al 31/DIC/06</b>	<b>318,016.01</b>

El total de activos de la empresa a fines del 2006 fue de \$47'484.233,47, el rubro de propiedad, planta y equipo es equivalente al 8.26% de participación sobre el total anterior; la depreciación acumulada representa niveles muy elevados con respecto al costo histórico alcanzando el 67.16% sobre los activos totales, ante este panorama podríamos pensar que es necesaria una gran renovación de bienes de activo fijo, sin embargo, al existir un control deficiente en la salida y desuso de los mismos, no se ha procedido a realizar los respectivos ajustes a las cuentas de gasto depreciación, depreciación acumulada y costo histórico.

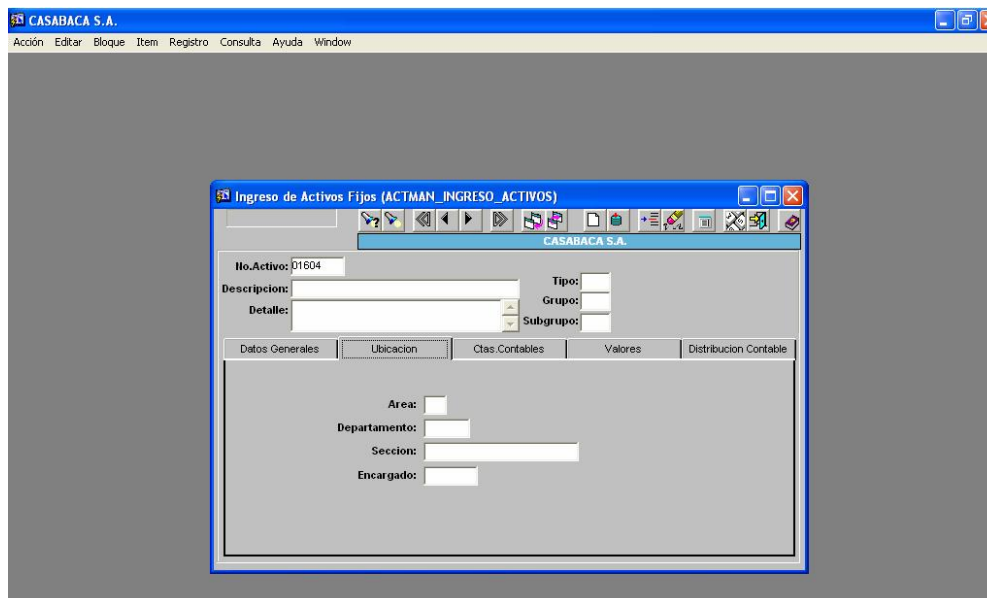
Tecnológicos:

A continuación detallo algunas de las pantallas utilizadas en el registro de activo fijo, módulo auxiliar del Sistema SCB NAF.

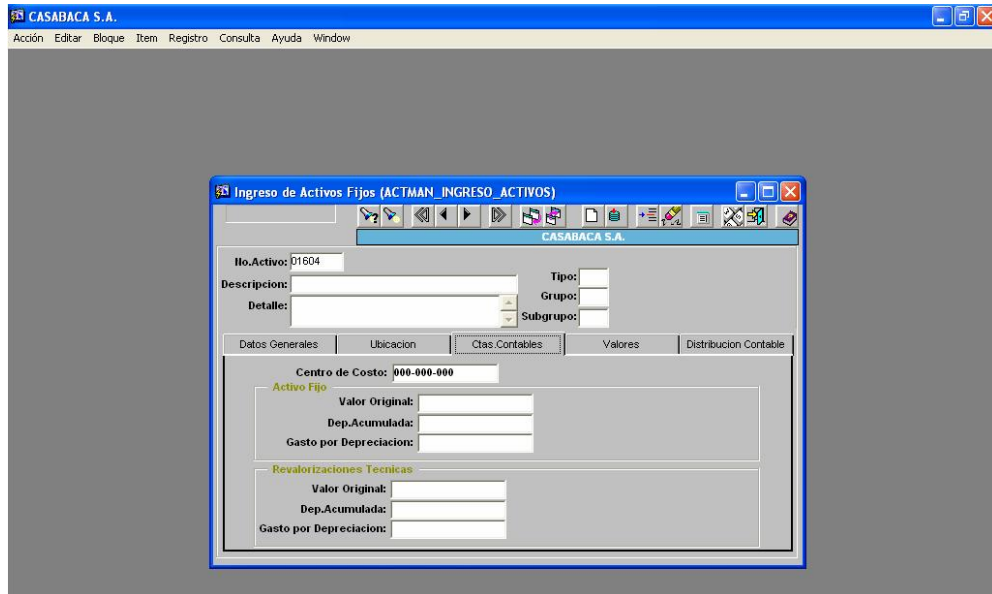
### **Gráfico 3.1: Pantalla de ingreso de Activos fijos (Datos Generales)**



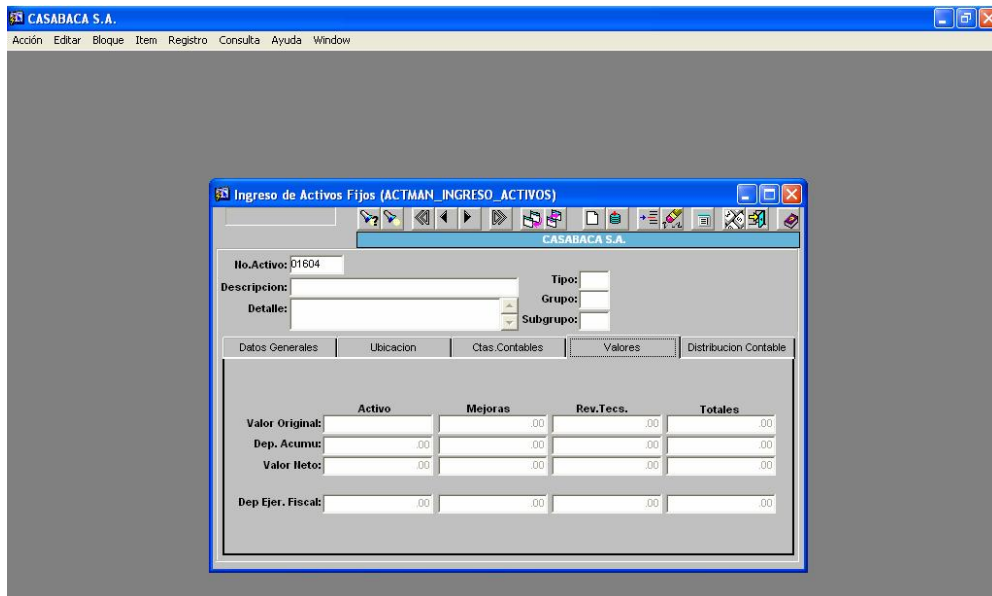
**Gráfico 3.2: Pantalla de ingreso de Activos fijos (Ubicación y Custodio)**



**Gráfico 3.3: Pantalla de ingreso de Activos fijos (Datos de Contabilidad)**



**Gráfico 3.4: Pantalla de ingreso de Activos fijos (Ingreso de Costos)**



**Gráfico 3.5: Pantalla de ingreso de Activos fijos (cuentas contables temporales)**

**Ingreso de Activos Fijos (ACTMAN\_INGRESO\_ACTIVOS)**

CASABACA S.A.

No. Activo: D1604

Descripcion:  Tipo:

Detalle:  Grupo:

Subgrupo:

Datos Generales | Ubicacion | Clas. Contables | Valores | **Distribucion Contable**

Cuenta	Tipo de Movimiento	Total Debito
<input type="text"/>	<input checked="" type="radio"/> Debito <input type="radio"/> Credito	.00
<input type="text"/>	<input type="radio"/> Debito <input type="radio"/> Credito	
<input type="text"/>	<input type="radio"/> Debito <input type="radio"/> Credito	
<input type="text"/>	<input type="radio"/> Debito <input type="radio"/> Credito	
<b>Total Debito</b>		.00
<b>Total Credito</b>		.00
<b>Diferencia</b>		.00

**Gráfico 3.6: Pantalla de movimientos de Activos fijos (mejora, revalorización, salida y transferencias)**

**Entrada de movimientos (ACTPRO\_ENTRADA\_MOVIMIENTO)**

CASABACA S.A.

Activo:  No. Transa:

Responsable Actual:

Area Actual:

Departamento Actual:

Fecha: 11/07/2007 Monto:  Centro de Costo:

Movimiento

Mejora

Revalorizacion

Salida

Traslado

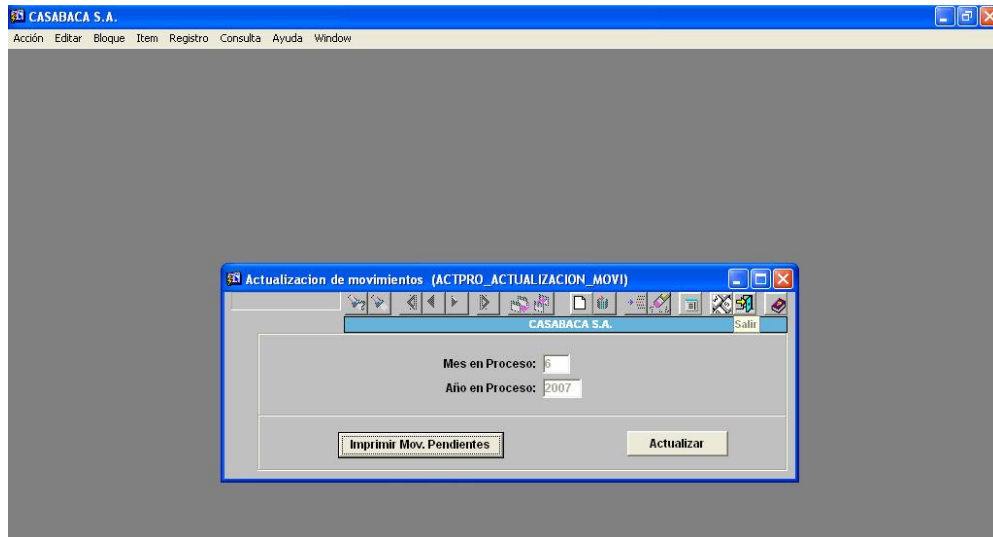
Generales | **Distribucion**

Nueva Area:

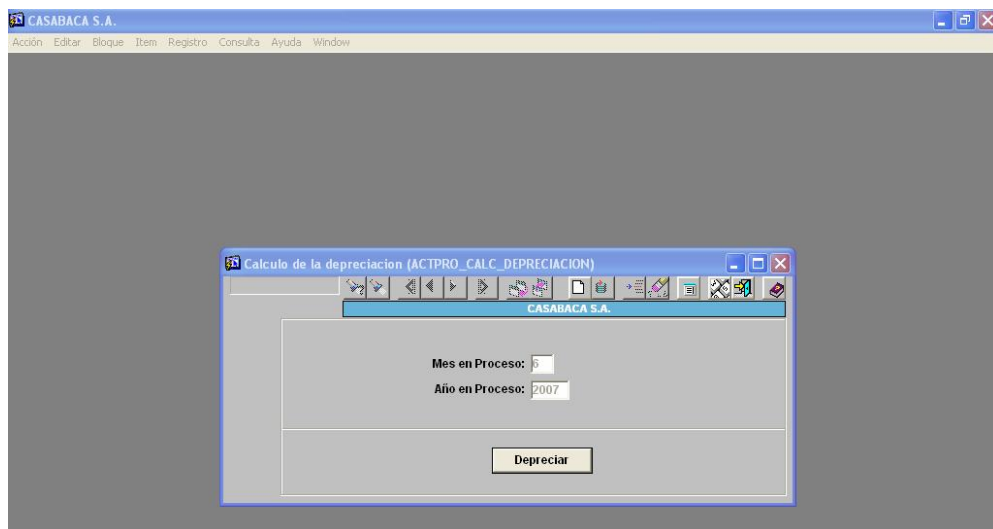
Nuevo Depto:

Responsable:

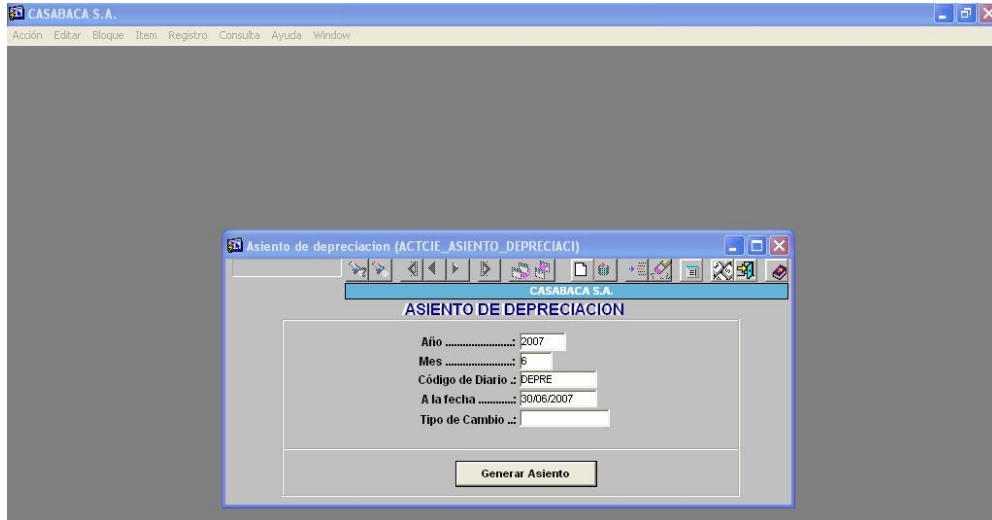
**Gráfico 3.7: Pantalla de actualización de movimientos de Activos fijos (antes del cálculo de depreciación)**



**Gráfico 3.8: Pantalla de Depreciación de Activos fijos (ejecución automática)**



**Gráfico 3.9: Pantalla de Contabilización de depreciación de Activos fijos (Ejecución automática)**



### **3.1.4 Guías y Procedimientos vigentes**

Ante la ausencia de un procedimiento escrito de carácter formal para la Administración de Activos Fijos, el Departamento de Auditoría ha propuesto la siguiente mecánica de actuación en lo que al tema se refiere y propone se designen tareas y responsables del proceso, un breve esbozo se describe a continuación:

- La Asistente Administrativa, recopilará las órdenes de compra de activos fijos firmadas por los Gerentes y Jefes departamentales, revisando montos de aprobación para compras de activo fijo.
- Posteriormente, la Asistente Administrativa será quien realizará la gestión de compra del bien solicitado y enviará la factura o documento soporte junto con la orden de compra aprobada al Asistente de Contabilidad, encargado del registro en el módulo auxiliar de activo fijo.
- El Asistente de Contabilidad verificará que las órdenes se encuentren aprobadas y que la información de la factura que soporta la adquisición del activo fijo sea coherente con la solicitud adjunta. Posterior al registro, el asistente mantendrá una carpeta con fotocopias de las facturas que soportan la

adquisición de activos y devolverá la original al responsable del área de Cuentas por Pagar.

- Es importante que quien esté a cargo del registro de activos fijos, ingrese toda la información requerida por el Módulo de Activos Fijos del Sistema SCB NAF+ a fin de obtener los siguientes beneficios:
  - i) Identificar al personal responsable del uso de cada uno de los activos fijos.
  - ii) Evitar la pérdida y/o robo de activos fijos a través de responsabilizar el uso de los mismos.
  - iii) Controlar las transferencias de activos fijos entre agencias y/o personal.
  - iv) Controlar las adquisiciones de los activos fijos de forma individual.
  - v) Verificar el cumplimiento de procedimientos.
  - vi) Conocer quiénes son los proveedores de activos fijos y cuáles son sus precios.
  - vii) Conocer las características de cada uno de los activos adquiridos.
  - viii) Rapidez en la ejecución de inventarios físicos de activos físicos.
  
- El Asistente de Contabilidad clasificará los activos fijos adquiridos de forma individual en las cuentas contables respectivas, además solicitará y coordinará con el responsable de Cuentas por Pagar el registro de costos adiciones por instalación, transporte,
  
- La Asistente Administrativa, mantendrá detalles de los activos fijos deteriorados y procurará el arreglo inmediato de los mismos; en los casos donde no sea posible la reparación y se detecte daño total, deberá realizar un detalle adicional de los mismos describiendo las razones para proceder a dar la baja de activos fijos obsoletos, mediante un documento que contenga firmas de responsabilidad, custodios y jefes, para posteriormente, efectuar el respectivo trámite de baja de activos fijos.
  
- El Asistente de Contabilidad será responsable por la revisión de la documentación de baja de activos fijos, adicionalmente efectuará la contabilización y la eliminación del bien en el módulo auxiliar de activos fijos.



- El control de transferencias de activos fijos entre empleados y/o agencias estará a cargo de la Asistente Administrativa, para lo cual, se informará a los empleados y jefes de los distintos departamentos que no se podrá realizar ninguna transferencia de activos fijos entre empleados y/o agencias sin notificar vía memorando o correo electrónico al Departamento Administrativo.
- Similar al punto siete, el Asistente de Contabilidad, revisará el documento o correo recibido por la Asistente Administrativa referente a las transferencias de activo fijo, para que procedo a efectuar los respectivos cambios en el módulo auxiliar de Activos Fijos.

## **3.2 Conceptualización del proceso**

### ***3.2.1 Planeación del proceso***

El nuevo proceso de Administración de Activos Fijos para CASABACA S.A. contempla tres etapas detalladas a continuación:

#### **PRIMERA ETAPA: INGRESO DE ACTIVOS FIJOS**

El Ingreso de Activos Fijos comprende una serie de pasos que van desde como un activo fijo llega a las instalaciones de alguna dependencia de CASABACA S.A., hasta el registro en la base de datos del NAF Sistema SCB de la empresa, módulo de activos fijos.

Empecemos definiendo lo que es un activo fijo para efectos del presente trabajo de investigación: ~~Es~~ **Es** aquel bien mueble o inmueble, de naturaleza permanente, cuya vida útil generalmente es mayor a un año, de valor representativo, no destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la empresa, y, utilizado en la producción de otros bienes y servicios, arrendamiento, o simplemente para el uso administrativo de la entidad+.

A continuación señalemos las modalidades bajo las cuales se ingresa un activo fijo a la compañía, entendiéndose como ingreso, la llegada de bienes de activo fijo a las instalaciones y dependencias de CASABACA S.A., ya sea de forma temporal o permanente, y soportadas por un documento de compra y su respectiva solicitud, así tenemos las siguientes:

- Ingreso definitivo:
  - Por compra
    - Compra local
    - Importación
  - Por donación
  
- Ingreso temporal:
  - Muestras o demostraciones

Independientemente de donde provenga el activo fijo, la única dependencia autorizada para la gestión de ingreso será el Área Administrativa a través de la Asistente encargada de la función de Proveeduría, solo para el caso de construcciones, remodelaciones y bienes de valor significativo, se ejecutará el ingreso previa autorización de cualquiera de los miembros de la Familia Baca que ocupen cargos directivos dentro de la empresa. Previo al ingreso, la Unidad Administrativa revisará el presupuesto asignado para Activos Fijos a cada una de las dependencias de la compañía, el cual ha sido aprobado por el Departamento Financiero, y decidirá si conviene o no realización de la compra, y a que proveedor calificado se efectúa la adquisición.

Las requisiciones o solicitudes de compra, único documento autorizado para efectos de adquisiciones, recibidas por el área administrativa contendrán el máximo de información posible para que la compra se realice de forma eficaz y eficiente; estas solicitudes deberán estar debidamente firmadas por quien requiere la compra del bien y la del jefe inmediato, quien coadyuvará al Asistente Administrativo a revisar si es pertinente o no la realización del trámite de compra, el formato de solicitud estará disponible a nivel general a través del Sistema SCB NAF de la empresa, el cual permitirá llevar un registro y control ordenado de todas los requerimientos de la compañía; cabe indicar que por efectos de control se manejaría dos ejemplares, uno para el Área Administrativa, y otro para quien solicita el activo fijo.

No se tramitarán requisiciones de activos fijos si no se informa el nombre y código de empleado que se va a responsabilizar del activo, ni tampoco se aceptarán solicitudes realizadas en otro tipo de documento diferente a la solicitud diseñada para el efecto, aún cuando consten firmas de aprobación, salvo casos extremos tipificados en el tema de procedimientos de compra del presente trabajo de investigación.

- **Formas de Ingreso o entrada de activos fijos**

**Proceso compra local de activos fijos**

1. La dependencia elabora el pedido en el formato pertinente y lo hace firmar por las personas autorizadas.
2. La dependencia lo envía para radicación a la Oficina Administrativa, al encargado del Área de Proveeduría.
3. Proveeduría cotiza el bien a adquirir siguiendo los procedimientos de compra del caso y elige el proveedor calificado más idóneo.
4. Dependiendo del monto procede con el siguiente paso o espera una firma autorizada para el efecto, una vez aprobado, entrega la solicitud al Jefe del Área Administrativa.
5. Las solicitudes autorizadas, proveeduría entrega al proveedor calificado con las instrucciones de productos y entrega.
6. El Área Administrativa coordina la entrega del activo. Dependiendo de las características del bien como su peso, volumen, delicadeza, otros; pueden ser recibidos en la bodega o directamente en las instalaciones de la dependencia solicitante.
7. La dependencia solicitante o quien haya sido designado indirectamente, será la encargada de la recepción del bien previa inspección. Cualquier novedad se reportará a la mayor brevedad posible al Área Administrativa.
8. El Área Administrativa, seguido a la entrega del activo en la dependencia, envía a Contabilidad un original y copia de la factura de compra y/o documento autorizado.
9. El encargado del ingreso de Activos Fijos en Contabilidad, inicia los procesos de ingreso a la base de datos, codificación, personalización del activo, marcación y aseguramiento del activo.

### **Proceso de Importación de activos fijos**

En términos generales es una compra normal, la diferencia radica en la ubicación del proveedor que está radicado en el exterior, lo que obliga a cambiar ciertos aspectos del proceso, pero en sí la secuencia y metodología es la misma. Para empezar, el Departamento de Importaciones a través de su encargado será quien realiza el trámite de compra, este último actuará tal cual se procede en el caso de compras locales, salvo las siguientes disimilitudes.

1. Previo al paso seis, Importaciones se encargará de la nacionalización y trámite de importación. Los documentos producto de esta gestión serán archivados hasta la nacionalización del bien.
2. En el punto ocho, en vez de la factura enviada a Contabilidad, entregará una copia completa de todos los documentos de importación, la original quedará bajo custodia de Importaciones.
3. Las erogaciones y gastos provenientes del proceso de compra al exterior serán cargadas en una cuenta temporal definida por Contabilidad para el efecto, cuando se liquide la importación, también quedará saldada la cuenta.

### **Proceso de activos fijos recibidos por donación**

Otra forma de ingreso de un activo es la modalidad de donación, el cual puede ser sin condicionamientos o con destinación específica. Jurídicamente se define como transferir a título gratuito la propiedad sobre un bien. Lo característico de este acto jurídico es la inexistencia de reciprocidad por parte del donatario a favor del donante. La única obligación que surge para el donatario es el cumplimiento de la voluntad del donante en cuanto a la destinación que puede darse de la donación.

Los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Un tercer interesado en efectuar una donación hace contacto con una dependencia de la Empresa.
2. La dependencia solicita al donante una carta de intención dirigida a la Gerencia General o al Departamento Administrativo de la empresa.
3. La documentación relacionada con una posible donación debe ser analizada previamente y sin excepción por el Departamento Administrativo con la asesoría de Contabilidad y Auditoría.
4. Si las donaciones son por valores representativos, el Departamento Administrativo se encargará de tramitar la escritura pública de la misma o el documento jurídico del caso, para que la propiedad pase a nombre de la empresa. Para donaciones pequeñas, se buscará el mecanismo idóneo tal como factura u otro documento para transferencia de dominio.

5. Formalizada la donación, el Departamento Administrativo, enviará la documentación respectiva al encargado del módulo de Activos Fijos del SCB, original y copia.
6. Administración coordinará la entrega del activo y al igual que en una compra, el beneficiario del activo fijo llenará en el Sistema SCB la recepción del bien con los datos respectivos para efectos de control y Contabilidad procederá al ingreso del activo fijo tal como lo dicta el procedimiento.

### **Proceso de Activos fijos recibidos como muestras o demostración**

Hay ciertas compras que tienen una etapa preliminar que condiciona el posible cierre del negocio, como es la demostración del activo en pleno funcionamiento, por lo tanto, tienen un tratamiento diferente, mientras tanto se analiza la posibilidad de compra. Los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Reporte al Asistente Administrativo del ingreso del activo fijo a las instalaciones de la compañía, a fin de que se proceda a asegurarlo en forma temporal, mientras dure el proceso de demostración y así liberarse de cualquier responsabilidad del mismo durante ese tiempo.
2. La posibilidad de compra está sujeta a la satisfacción del cliente, una vez que el bien o equipo aclare nuestras expectativas, se procede tal como se detalla en el proceso para compra de activos fijos.
3. Los daños o pérdidas de un activo fijo en demostración y que no hayan sido reportados al Departamento Administrativo, serán asumidos por el custodio que esté a cargo de la prueba.
4. Cuando el bien en demostración sea retirado de las instalaciones de la empresa, debe de igual forma reportarse su salida al Departamento Administrativo, con el fin de retirar el activo de las pólizas de seguros.

### **Proceso para remodelaciones**

1. Una vez aprobada la remodelación y se ha elaborado el respectivo presupuesto, se comienza el proceso.
2. El arquitecto o contratista de la obra llena el formato de solicitud de compra adjuntando el presupuesto para compra de equipo, mano de obra o insumos, y el plano de diseño.

3. Esta solicitud es verificada contra los planos del diseño y el presupuesto aprobado. Se solicitan de 2 a 3 cotizaciones como mínimo.
4. Se llevan estas cotizaciones para aprobación al Departamento Administrativo a fin de que analice la mejor propuesta y apruebe las compras.
5. Una vez que el Departamento Administrativo apruebe las compras, se envía al encargado del registro de activos fijos los originales de las facturas relacionadas a la remodelación, para que registre la mejora en el activo correspondiente.

#### **Proceso para obras nuevas**

1. La adjudicación de las compras se realiza de igual modo que en las remodelaciones.
2. Al terminar los acabados de la construcción, se realiza la entrega formal de la obra al Departamento Administrativo, mediante los siguientes documentos: Acta de entrega, garantías, mantenimientos vigentes, inventario de lo que se está entregando y liquidación de gastos de la obra.
3. Si en el momento de la recepción el Departamento Administrativo presenta alguna observación esta queda en el acta; se entrega parcialmente la edificación y una vez se solucionen las observaciones se realiza la entrega definitiva de la misma.
4. El encargado del registro de activos fijos registra la liquidación de gastos en el activo o activos correspondientes, realiza el plaqueo respectivo, asegura los activos y posteriormente los personaliza y marca.

#### **• Contabilización del Activo Fijo**

Ingresar un activo fijo al Sistema SCB de CASABACA implica el registro del bien con todos los datos que lo identifican como descripción, proveedor, centro de costo usuario, responsable del activo, entre otros básicos.

El encargado de Activos Fijos en Contabilidad efectúa el ingreso del activo en la aplicación creada para el efecto, con base en los documentos

que sin excepción debe recibir de parte del Área Administrativa e Importaciones y básicamente son:

- Copia de la factura
- Copia de la orden de compra
- Copia del pedido o de la constancia de recibido del activo

Periódicamente, por medio de interfaces entre el Área Administrativa y Contabilidad, la información de compras de activos fijos es transferida en forma automática al módulo o Auxiliar de Activos Fijos del SCB.

- **Proceso de Plaqueo de activos fijos**

El plaqueo de activos fijos consiste en la asignación de número consecutivo, conocido como placa de inventario, a un activo fijo, la cual será la cédula de identificación del mismo durante toda su vida útil o permanencia en la compañía. Este número viene dado automáticamente por nuestro sistema posterior al ingreso; una vez asignado el paso siguiente es el pegado físico del identificador sobre el activo fijo, labor a cargo del Área Administrativa y vigilada por el Asistente Contable encargado del Activo Fijo.

En aquellos casos en los cuales no es posible pegar la placa sobre el activo dada su naturaleza o cuidados del bien, esta se pegará sobre un folder asignado para tal fin anotando el motivo respectivo. Los jefes inmediatos serán quienes mantendrán dicha carpeta para efectos de revisión y control.

- **Proceso de Personalización de activos fijos**

Este paso consiste en asignar a cada activo fijo un responsable, quién será la persona encargada de velar por el buen estado del mismo y reportar cualquier acontecimiento que sobre el suceda, con el fin de mantener un mejor control y brindar una custodia más efectiva sobre sus activos fijos.

El responsable de los activos fijos en cada dependencia debe velar por la buena conservación de los mismos, así como informar tanto al Departamento Administrativo como al de Contabilidad acerca de los movimientos que se realicen con estos bienes, siempre y cuando implique cambio de responsable.

Cada responsable asume la custodia de los activos fijos a través del Sistema SCB, cuando en una pantalla destinada para el efecto, el responsable acepta el cuidado de tales bienes previamente asignados en

el ingreso del activo fijo, acto seguido, la Asistente Administrativa imprimirá y archivará los formatos de personalización de los empleados que hayan aceptado la custodia en el sistema. En los casos donde el empleado no tenga acceso al Sistema, el Jefe Inmediato, bajo la supervisión del Departamento Administrativo y control del Asistente Contable, será quien en conjunto con el custodio realice el proceso de responsabilización e imprima y archive el documento pertinente. De igual modo se actuará ante traslados entre dependencias de la empresa.

Cuando se trata de activos fijos de uso compartido por dos o más empleados, la dependencia debe definir quién asumirá la responsabilidad por la custodia del activo, pero en aquellos casos donde no es posible esta definición, la máxima autoridad en la sección asumirá la responsabilidad del activo fijo en cuestión.

El Departamento de Auditoría estará en forma permanente haciendo seguimiento de los inventarios de activos fijos en las dependencias, previa coordinación con la misma, con Contabilidad y el Área Administrativa; este tipo de inventarios tiene como objeto el control del buen manejo de los activos fijos por parte de cada responsable.

- **Marcación de activos fijos**

Conforme se puntualizó anteriormente, hasta luego de un mes de la entrega del activo se realiza la marcación del mismo, mediante una etiqueta o placa que el Departamento Administrativo imprime, luego se encarga a una persona contratada para esta actividad se desplace a cada dependencia y realice la marcación, acompañado del Asistente de Auditoría Interna; al mismo tiempo, esta actividad permitirá hacer un seguimiento sobre los activos fijos recién adquiridos.

## **SEGUNDA ETAPA: VIDA ÚTIL DEL ACTIVO**

Una vez el activo fijo ha sido ingresado al módulo de activos fijos en el SCB y designado a una persona responsable del activo fijo, inicia su segunda etapa, denominada período de vida útil, en la cual el activo presta su función para lo cual fue adquirido, empieza su etapa productiva, su ciclo de producción o su etapa de vida útil o como se ha denominado. Durante esta etapa, el activo fijo es susceptible a sufrir una serie de eventos que pueden alterar su ciclo, ubicación inicial, custodio responsable, entre otros; estos hechos se describen a continuación.

- **Fallas de funcionamiento de los activos fijos adquiridos**

Es posible que un activo fijo recién adquirido durante los primeros meses de uso presente algunas fallas que afecten su funcionamiento, período



durante el cual el proveedor que lo vendió brinda la atención para la solución del inconveniente sin costo alguno, lo que se conoce como la aplicación de la garantía.

El período de garantía es variable y depende de diferentes factores según el tipo de activo fijo. Lo importante es conocer en cada caso cual es, con el fin de estar pendiente que durante ese período no se vaya a causar gasto alguno a la Empresa.

Al ser el Área Administrativa y en menor escala el Departamento de Importaciones los únicos autorizados para adquirir activos fijos, son las dependencias encargadas de reportarle al Asistente de Contabilidad encargado del registro de Activos Fijos cual es el período de garantía para cada activo adquirido sin excepción, este dato lo ingresará el funcionario del Departamento Administrativo a través del Sistema SCB NAF como información complementaria al ingreso de activos fijos realizado por Contabilidad, con el propósito de realizar consultas futuras por parte de los usuarios.

#### **Proceso para la aplicación de la garantía**

1. La dependencia usuaria del activo consulta al Departamento Administrativo y/o al encargado del registro de activos fijos en Contabilidad, mediante email o carta, la vigencia o no de la garantía de un activo específico, citando el número de inventario o placa.
2. Se verifica en la base de datos, con base en la información recibida, si el activo se encuentra en período de garantía. También, ubica los datos del proveedor que lo vendió.
3. El Asistente Contable encargado de Activos Fijos, informa a la dependencia y a la Oficina Administrativa la vigencia o no de la garantía y los datos del proveedor, con el fin de que cada área responsable coordine con ellos la aplicación de la garantía.
4. El área o persona responsable del activo fijo informará al Departamento Administrativo y a Contabilidad si la garantía será atendida en los predios de la empresa o en las instalaciones del proveedor, para cada caso, Administración registrará en el Sistema SCB todas las observaciones concernientes a la aplicación de garantía para el activo en revisión.
5. El Área Administrativa, según sea el caso, coordina dicha gestión para que se lleve a cabo y estará pendiente de su ejecución.

- **Mantenimiento de activos fijos**

Vencido el período de garantía, cualquier chequeo o reparación tiene un costo que debe ser asumido por la dependencia usuaria del activo, con cargo a su propio presupuesto de funcionamiento. Es responsabilidad exclusiva de la dependencia contratar el mantenimiento necesario para los activos fijos a su cargo, siguiendo las recomendaciones y procedimientos definidos por la Dirección Administrativa.

Toda reparación o mantenimiento que obligue la movilización del activo debe ir respaldada por el formato correspondiente para el movimiento.

Existen tres clases de mantenimientos: preventivo, correctivo y mejora.

***Mantenimiento preventivo***

Es aquel que se realiza en forma programada buscando sostener las capacidades de funcionamiento o rendimiento de un activo, con el fin de evitar que estas disminuyan con el paso del tiempo o a consecuencia del desgaste generado por el uso.

***Mantenimiento correctivo***

Es aquel que se realiza a un activo que se ha visto afectado en su funcionamiento y se pretende volver a dejarlo en buenas condiciones de uso. Antes de realizar la reparación o mantenimiento de un activo fijo, la dependencia se debe comunicar con el Departamento Administrativo o Contabilidad, para verificar si la garantía se encuentra vigente y cubre ciertos desperfectos.

***Mejoras o adiciones a activos fijos***

Es aquel que se efectúa cuando se pretende superar o mejorar el rendimiento de un activo al que por diseño trae originalmente de fábrica. En Contabilidad se registrarán solo aquellas mejoras que contribuyan notablemente a aumentar la vida útil del activo, en caso contrario, se considerarán directamente al gasto.

Las adiciones se registrarán como tal de acuerdo a los montos y porcentajes tipificados en el literal de procedimientos de adición o mejora de activo fijo del presente trabajo de investigación.

- **Movimientos o traslados de activos fijos**

Un activo por diferentes motivos puede ser traslado de su sitio habitual en forma temporal o definitiva, por lo tanto, todo movimiento que le suceda a un activo fijo debe ir acompañado del formato correspondiente, de lo contrario, el activo fijo puede ser retenido por el personal de seguridad de la compañía.

El personal de seguridad está autorizado para exigir identificación a aquellas personas que se encuentren trasladando activos fijos, y estas deben acreditarse como empleados de CASABACA S.A. y llevar consigo el formato de traslados y movimientos de activo fijo que autoriza dicho cambio de ubicación. Según sea el caso, el traslado puede ser de tipo temporal o definitivo.

### ***Traslado temporal***

Por movimiento temporal se entiende aquel cambio de ubicación que en un plazo no mayor a dos meses regresa a su origen y que no implica cambio de responsable ni de centro de costo o agencia.

Este tipo de movimiento será registrado en la base de datos por la Oficina Administrativa, previa notificación del usuario responsable o jefe inmediato, indicando en el campo de observaciones que se está efectuando dicha operación en el activo correspondiente. Una vez el bien se devuelva al lugar de origen se cancelará la observación.

### ***Traslado definitivo***

Por movimiento definitivo se entiende aquel traslado que implica variación del centro de costo y/o del responsable registrado en la base de datos. Este tipo de traslado implica necesariamente la actualización de datos en el módulo de Activos Fijos del SCB, y se hace necesario el uso del formato de traslados y movimientos de activo fijo como respaldo de tal operación. Dicha forma se encuentra disponible en el sistema informático de la empresa y será llenada por el custodio responsable, y salvo algunos casos en conjunto con el jefe inmediato. La información consignada llegará a manos del Asistente de Contabilidad y la Asistente Administrativa encargados del manejo de activo fijo.

### ***Cambio o retiro del empleado a cargo***

Cuando se presenta la desvinculación de un trabajador, el Jefe de Personal informa, tanto al Asistente de Contabilidad como a la Asistente Administrativa, de dicho hecho mediante la solicitud de cambio o retiro de responsable de activos fijos. El documento pretende reportar que el empleado saliente se encuentra libre de responsabilidad sobre los activos

fijos que tenía a su cargo. Estos serán asumidos por la persona que designe el jefe inmediato de la persona que se retira.

Una vez la dependencia conoce sobre el retiro de un empleado debe solicitar a la Oficina Administrativa la tarjeta de activos a cargo y que se imprime directamente del sistema SCB, con el fin de verificar el estado en que se encuentran dichos activos al momento de la salida o cambio y definir quién asumirá la responsabilidad del activo una vez la persona se retire.

Si el estado de algún activo es defectuoso debido a un mal manejo por parte del responsable saliente, la dependencia donde se encuentra el activo fijo reportará lo sucedido al Jefe de Personal con el fin de que se tomen las medidas disciplinarias del caso. El empleado responsable asumirá de sus prestaciones sociales el costo de reponer o reparar el activo fijo afectado.

Por otra parte los activos que se encuentren en buen estado deben ser personalizados nuevamente según decisión de la dependencia o jefe inmediato y registrado en la base del Sistema informático de la empresa.

### **TERCERA ETAPA: RETIRO DE ACTIVOS FIJOS**

Comprende la parte final de la vida de un activo fijo. Aunque en la segunda etapa se mencionó la devolución de activos por daño definitivo u obsolescencia, esto solo implicaba un cambio en los registros en cuanto a la ubicación física pero estos seguían sufriendo los procesos de depreciación.

En esta instancia, al pasar al estado de baja, el activo fijo dejará de ser afectado por la depreciación y será retirado de la contabilidad. Para estos casos de igual forma se debe diligenciar el respectivo formato llamado **Formato de salida de activos fijos**.

#### **Proceso salida de activos fijos obsoletos**

1. La dependencia interesada en devolver un activo fijo contactará a la Oficina Administrativa y alistará el formato para movimientos de activo fijo y el registro en la base de datos del SCB.
2. La Asistente Administrativa programa con el personal a su cargo, el transporte del activo fijo a la bodega de activos retirados y obsoletos, y confirma a la dependencia solicitante el día del retiro del activo fijo.
3. Los encargados del transporte del activo retirado entregan el bien retirado y el formato de movimientos de activo fijo, a fin de revisar con

lo consignado en el sistema. El Departamento Administrativo a través de quien designe para el efecto recibirá el activo en la bodega de activos retirados y obsoletos.

4. El encargado del registro de activos fijos en Contabilidad actualiza la información y entrega las respectivas tarjetas de activos a retirar al Departamento Administrativo con el fin de que evalúe el estado de los mismos.
5. Para el caso de equipos de cómputo, el Departamento Administrativo coordina con el Área de Sistemas la inspección de los activos recogidos con el fin de recuperar las partes que aún sirvan.
6. Teniendo como prioridad la reubicación de activos fijos obsoletos, la Oficina de Activos Fijos atiende las diferentes solicitudes que reciba. De igual forma, atiende las solicitudes para compra de activos fijos obsoletos, en este caso procederá de acuerdo al procedimiento para venta de activos obsoletos.
7. La bodega de activos fijos obsoletos, a cargo del Departamento Administrativo, funcionará como un centro de costo más dentro de la Contabilidad de la empresa, por cuanto albergará por espacio de tres meses los activos retirados de las diferentes dependencias de la empresa.
8. Si dentro del plazo de tres meses, alguna dependencia solicita algún activo de la bodega al Departamento Administrativo, este último nuevamente actualiza en la base de datos el centro de costo y el responsable del activo reactivado.
9. Los activos obsoletos que no son solicitados después del período establecido, por problemas de espacio, se procede a la venta o donación de estos activos de acuerdo a los procedimientos establecidos para cada caso. El Departamento Administrativo podrá autorizar ventas de activos obsoletos hasta los montos establecidos en el procedimiento, para valores superiores deberá contarse con el visto bueno del Financiero y/o algún accionista.
10. En todos los casos de venta el Departamento Administrativo elabora una carta de autorización para que el comprador cancele en caja los valores pertinentes, de hecho con la respectiva factura, para el caso de donaciones se elaborará la respectiva carta especificando el deseo de realizar esta transacción.

11. Una vez el comprador paga, el Departamento Administrativo informa de la venta a Contabilidad para los respectivos registros y coordina la entrega de los bienes adquiridos.
12. El Asistente de Contabilidad registra en la base de datos la salida de los activos fijos dados en baja u obsolescencia.

### **3.2.2 Marco de Actuación**

La gestión de los activos fijos es más problemática de lo que debería en nuestra empresa, se invierte gran cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo en organizar, gestionar y justificar los activos fijos; sin embargo, la tarea no es menos importante que otras dentro de la compañía y requiere la definición de un marco de actuación que permita el ahorro de recursos por efectos de la Administración de Activos Fijos, y que a su vez, genere un excedente para emplearlo y concentrarlo en el giro propio del negocio; cabe indicar que no por ello la ejecución de la función será menos eficiente que antes, sino al contrario, mucho más funcional, práctica y acorde a las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

El presente trabajo de investigación pretende convertirse en la herramienta administrativa que coadyuve a un desempeño eficiente en las áreas y problemáticas de Administración de Activos Fijos que a continuación detallo en orden de prioridades:

- a. Definición de Activo fijo: Empecemos determinando lo que en realidad es un activo fijo, ya que cualquier otro tipo de bien el cual no cumpla con esta condición, sale fuera del contexto del presente trabajo; el Activo fijo: *Es un bien de naturaleza permanente necesario para desarrollar las funciones de una empresa+ con los activos que producen utilidades, ya que generalmente son estos los que dan base a la capacidad de la empresa para generar utilidades. Sin planta y equipo la empresa no podría realizar su tarea diaria, ni elaborar los productos y/o servicios que le producen ingresos+<sup>16</sup>. Es aquel bien permanente, cuya vida útil generalmente es mayor a un año, de valor representativo, no destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la empresa, y, utilizado en la producción de otros bienes y servicios, arrendamiento, o simplemente para el uso administrativo de la entidad+<sup>17</sup>.*

---

<sup>16</sup> Giovanni E. Gómez, <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm>

<sup>17</sup> Pontificia Universidad Javeriana, /Dirección de Finanzas, Instructivo para el manejo, control y custodia de activos fijos.

- b. Definición del Proceso de Administración de Activos fijos: El presente trabajo de investigación pretende abarcar todos los temas inherentes al proceso de Administración de Activos fijos de la compañía, cabe indicar que en el título ~~pl~~ "Planeación del proceso" ya desarrollado en la presente tesis, se hizo una descripción de cuáles son los pasos del proceso y cómo han de funcionar cada uno de ellos; sin embargo este no es un proceso estático, sino que responde a las necesidades de la compañía, para este y nuevas actualizaciones, el proceso abarca aspectos tales como: la identificación de la necesidad de un activo fijo, la compra y todas sus implicaciones, la contabilización y módulos auxiliares empleados para el registro de todo tipo de movimientos de activo fijo, la venta y/o salida del activo fijo, el manejo de activos obsoletos, entre otros.
- c. Responsables de la Administración del Proceso: Resulta imprescindible definir de manera clara y concreta quienes estarán a cargo de la ejecución de la Administración de Activos Fijos de la empresa en todas y cada una de sus etapas; los procesos no funcionan si no hay quien los planifique, ejecute, revise y controle; es por ello que es importante definir quienes realizarán cada una de estas tareas, como lo harán, bajo que lineamientos, que capacidades se requieren para el desarrollo de las etapas del proceso, en que departamentos se desempeñan, cuáles son sus roles específicos, sus interrelaciones, entre otros aspectos.
- d. Establecimiento, cambio, renovación y eliminación de procedimientos: Es importante contar con elementos que guíen las actividades de los responsables en cada uno de los procesos de la Administración de Activos Fijos; el procedimiento es el método que permite ejecutar estos trabajos de manera eficiente; y al igual que los procesos, estos cambian para responder a las expectativas del ambiente de la empresa tanto interno como externo. Por lo tanto, continuamente se están pensando en nuevas formas para hacer el trabajo, ajustes a los procedimientos actuales, creación de nuevas formas de trabajo y supresión de lineamientos que complican el desarrollo de actividades.
- e. Empleo, revisión y renovación de recursos utilizados: El desarrollo de la Administración de Activos fijos implica el empleo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, por ende, resulta vital conocer que necesitamos para efectuar esta gran tarea en cuanto a personas

encargadas, dinero a invertir en la tarea, software requerido para el registro de movimientos, tiempo empleado para cada una de las etapas del proceso, entre otros. Y cada vez, se pretende optimizar la utilización de estos recursos e incluso si es posible suprimirles cuando no es necesario en el desarrollo de una tarea.

- f. Definición de clientes internos y externos: Ningún proceso se hace en el aire, este responde a las necesidades de personas de diversa índole tales como contabilidad, auditoría externa, jefes inmediatos, personal administrativo, entre otros. Todo el trabajo en materia de activos fijos se lo efectúa identificando usuarios, requerimientos de información por parte de cada uno de ellos, y decisiones que deben tomar en base al análisis de informes.
- g. Revisión y actualización de conocimientos: El manual debe contemplar la utilización de conocimientos actualizados dentro de sus procedimientos, que apoyen la gestión de Administración de Activos Fijos. Estos conocimientos pueden ser de tipo administrativo, contable, legal, tecnológico, otros. Siempre debemos insertar estas herramientas en el manual con el único fin de mejorar continuamente la función de activos fijos.
- h. Conservación y máximo aprovechamiento de los activos fijos de la empresa: Es importante incluir en el manual aspectos como mantenimientos preventivos, aplicación de seguros, designación de custodios, revisión de garantías, y otros elementos que ayuden en la prolongación de la vida útil de los bienes de activo fijo, a tal punto de ser susceptibles de venta al momento de su reemplazo o desuso.
- i. Áreas de aplicación y procedimientos específicos: El presente trabajo de Investigación pretende abarcar todas las agencias y dependencias de CASABACA, y a pesar de parecer un instrumento de aplicación general, se debe definir procedimientos que se ajusten a la naturaleza de las funciones de cada uno de los puestos y departamentos de la empresa.

### **3.3 Construcción del nuevo proceso**

#### ***Necesidad e importancia***

Independientemente a la existencia o no de un proceso formal públicamente difundido en lo referente al tema de activos fijos de CASABACA, se visualiza la necesidad de un proceso, que coordine los



esfuerzos de las personas responsables, corrija deficiencias de gestión, optimice los recursos utilizados en su administración, y básicamente, satisfaga las expectativas de todos y cada uno de los actores del proceso y los clientes internos y externos de la compañía.

El desarrollo del nuevo proceso pretenderá obtener beneficios tanto operativos como financieros; en los primeros las ventajas de su aplicación serían las siguientes:

- Asignación específica de responsables por cada activo fijo de la empresa, encargado de su custodia, mantenimiento y máximo aprovechamiento.
- Establecimiento de controles en todas las etapas del proceso, especialmente en lo que tiene que ver con las transferencias de bienes entre empleados y/o sucursales de la empresa, y la venta, baja o donación de activos fijos, sin estos controles el inventario físico refleja diferencias negativas o positivas con respecto a los reportes o informes elaborados por Contabilidad.
- Agilidad en el ingreso y salida de activos fijos, por efectos de una definición y asignación clara de roles y competencias de cada uno de los actores del proceso de Administración de Activos Fijos.
- Respaldo documental e información completa y precisa de todos los movimientos de activo fijo realizados en la empresa. Sin un soporte válido y confiable de los mismos, la compañía está expuesta a riesgos como robos o extravíos de los bienes productivos, pérdida de garantías por fallas de funcionamiento, falta de información o sustentación ante auditorías internas y revisiones de personas y organismos de control, entre otros.
- Procedimientos bien definidos para cada una de las actividades relacionadas con la Administración de Activos Fijos, que garanticen uniformidad, facilidad y consistencia del trabajo realizado por los encargados del proceso.
- Aprovechamiento máximo de los activos fijos de la empresa, por efectos de la codificación e identificación mediante el sistema de placas de los mismos, que permite llevar un control individualizado en temas como mantenimientos, gasto de depreciación, fechas de reemplazo, valores residuales o de rescate, y otros.

Las ventajas de tipo financiero derivadas de la aplicación de un nuevo proceso serían las siguientes:

- Asignación precisa de costos del activo fijo en las partidas pertinentes o destinadas para el efecto, en la actualidad se incluyen dentro del costo histórico del activo fijo rubros de mantenimiento de los mismos (el mantenimiento habitual de un activo fijo es gasto y no forma parte del activo fijo).
- Ahorro de recursos por efectos de un control adecuado de activos fijos; existen bienes que a pesar de estar totalmente depreciados continúan siendo funcionales e incluso algunos susceptibles de ser vendidos por un valor que serviría de entrada para nuevas adquisiciones y reemplazos.
- Programación de un presupuesto anual de compras de activos fijos para toda la compañía, de tal forma que se contemple una cierta cantidad de recursos para el efecto y así evitar sorpresivas exigencias de capital externo o interno o retrasos en el funcionamiento de actividades de la empresa, por falta de recursos para la compra o reemplazo de activos fijos.
- Reducción del riesgo producto de pérdidas, robos, siniestros y obsolescencia de los activos fijos, que pongan en aprietos a las finanzas de la empresa.
- Confiabilidad de los valores consignados en cada una de las partidas y grupos del activo fijo, muchas de las ocasiones los entes financieros revisan estas cuentas para efectos de medición del tamaño de la empresa y capacidad financiera y endeudamiento de la misma.
- Maximización del valor de venta de un activo fijo o reducción del costo de manejo de activos fijos inservibles u obsoletos, en cualquiera de los dos casos, la empresa protege su liquidez, al no tener que invertir más capital para suplir las nuevas exigencias de estos activos.

### **3.2.2 Diseño de la nueva red (diagrama)**

En función de lo descrito en el subtítulo **planeación del proceso** a continuación procedemos a mostrar gráficamente como se ejecutará la Administración de Activos Fijos en CASABACA, la cual a su vez servirá de punto de partida para nuevas actualizaciones al manual objeto de la presente investigación.

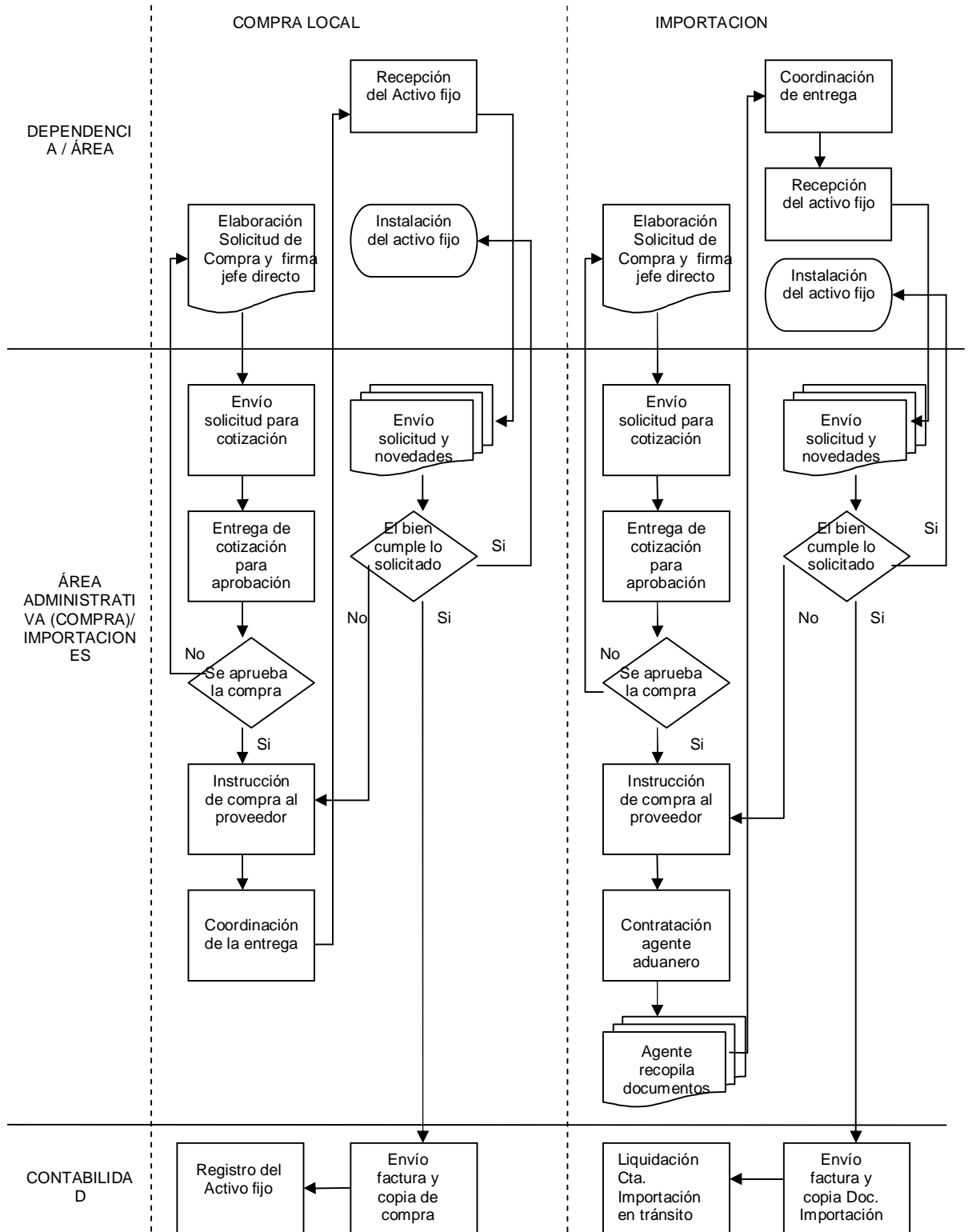
Esta nueva red responde a las exigencias tanto de clientes internos y externos de la empresa, así como también al mejoramiento del proceso

en sí en términos de tiempo, dinero, funcionalidad, entre otros. La ausencia de un proceso establecido no permitirá el desarrollo de nuevas formas de trabajo, procedimientos, políticas, presupuestos programados, y otros aspectos importantes referentes al activo fijo.

El manual Administración de Activos Fijos no sería posible sin la presencia de esta nueva propuesta de trabajo o proceso, cualquier cambio también exigirá reformas en la composición del manual, sin más preámbulos el diagrama se presentaría de la siguiente manera:

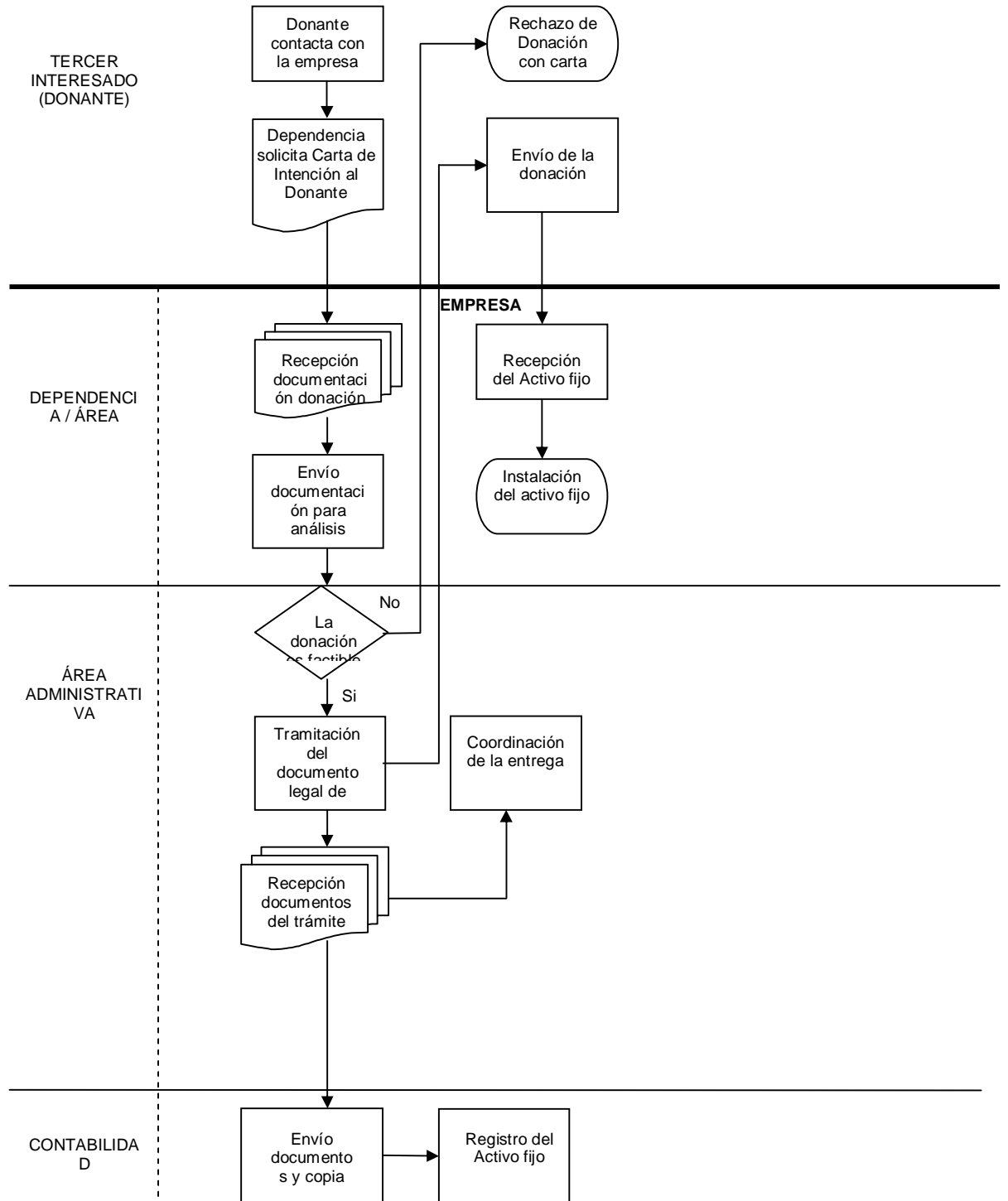
**Diagrama 3.2: Proceso de Ingreso de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**

**PROCESO DE INGRESO DE  
ACTIVO FIJO (DEFINITIVO - COMPRA)**



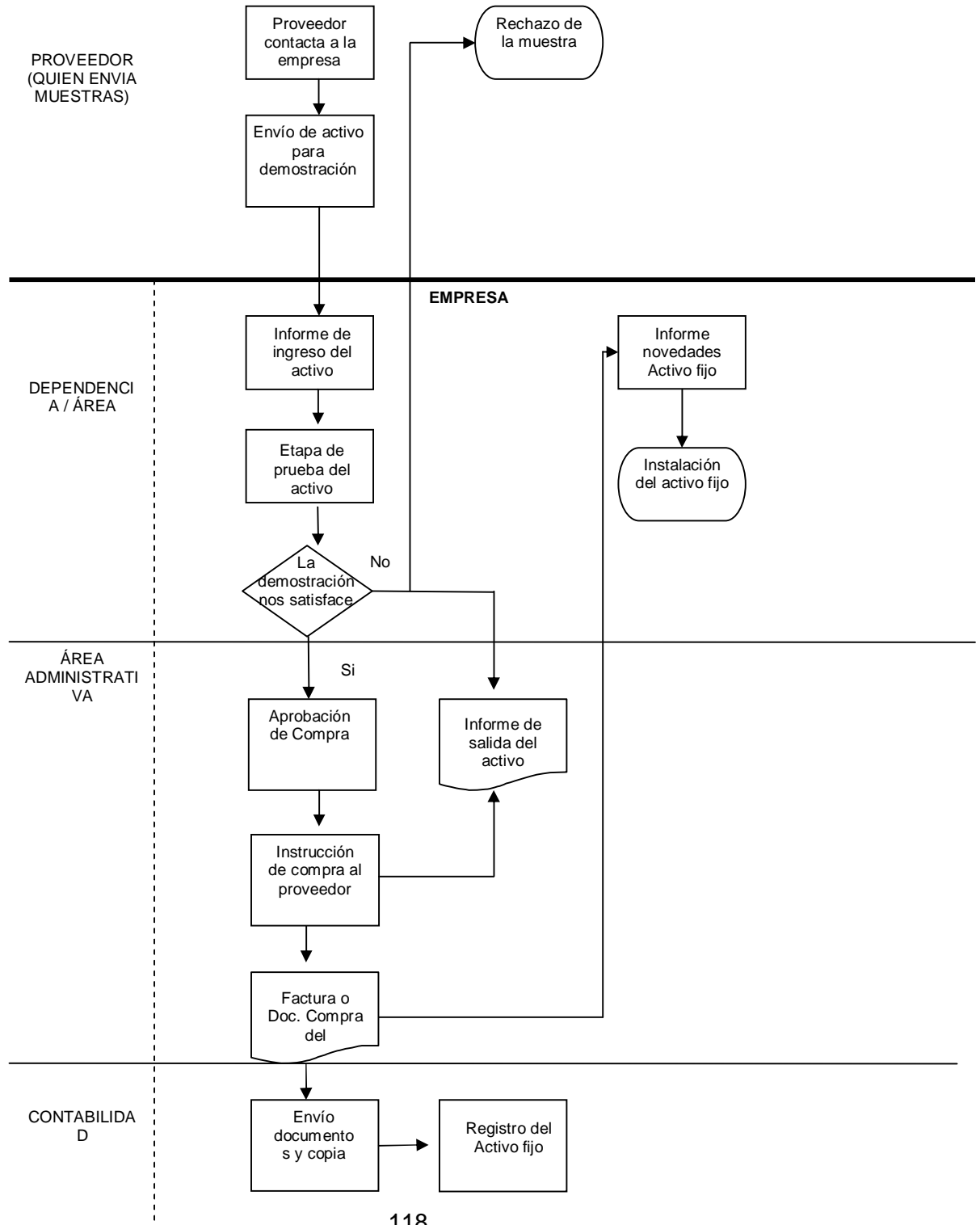
**PROCESO DE INGRESO DE  
ACTIVO FIJO (DEFINITIVO - DONACIÓN)**

DONACIÓN

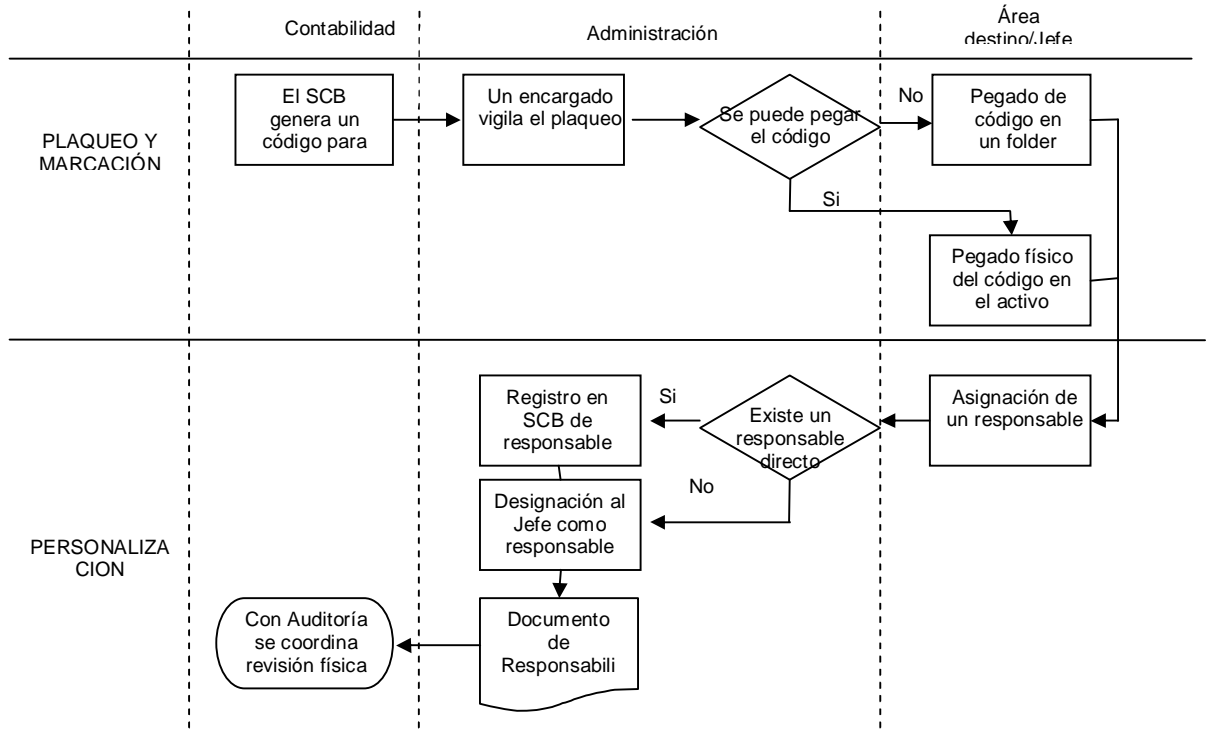


**PROCESO DE INGRESO DE  
ACTIVO FIJO (TEMPORAL - MUESTRAS)**

DEMOSTRACIÓN DE FUNCIONAMIENTO



**PROCESO DE INGRESO DE ACTIVO FIJO  
(RESPONSABLES)**



**3.3.3 Definición y elaboración de procedimientos**

Las áreas que requieren lineamientos dentro del proceso de administración de activos fijos son principalmente: el solicitante del activo fijo, el Departamento Administrativo con su funcionario encargado de las compras de bienes de activo fijo, y Contabilidad a través de su Auxiliar de Activos Fijos, a continuación revisemos las guías de trabajo básicas para cada uno de ellos:

Solicitante y área de destino del activo fijo

**a. Ingreso del Activo Fijo**

*Procedimientos para compra local o importación*

- Toda requisición de activo fijo para cualquiera de las dependencias de CASABACA S.A., se la realizarán a través de Sistema SCB, el futuro custodio imprimirá la solicitud u orden de compra especificando todos los datos que necesita el Área Administrativa para realizar una gestión de compra eficiente, y por último la firmará; no podrá persuadir al

encargado del área de compras ni a su jefe inmediato o firma autorizada bajo ningún concepto, solo la solicitud permitirá realizar cualquier trámite de compra.

- Llenada la solicitud en el sistema e impresa la misma, la llevará ante su jefe inmediato para la aprobación y firma, sin estos requisitos tampoco se procederá a la compra.
- Una vez revisada en primera instancia, la orden de compra se entregará al Departamento Administrativo para que realice la gestión de compra; en este punto le es permitido al solicitante sugerir un determinado proveedor, la última decisión la tendrá el encargado del Área Administrativa.
- Cuando le sea entregado el activo fijo verificará que el mismo cumpla con lo que se solicitó, para lo cual efectuará las pruebas necesarias al bien comprado; en la mayoría de veces es el solicitante del activo quien recibe del proveedor el activo adquirido, en caso contrario, revisará el documento de recepción respectivo e informará a Administración cualquier novedad. Adicionalmente, el custodio solicitará del proveedor todos los documentos o piezas de recambio que contemplan algún tipo de garantía, el custodio será el responsable de mantenerlos para cualquier eventualidad.
- Si el activo fijo está óptimo luego de las pruebas, procederá a la instalación del mismo, o solicitará el apoyo técnico cuando el bien lo requiera, la inobservancia de este cuidado será objeto de sanciones para el custodio por negligencia y descuido.
- Una vez el activo esté listo para operar, será reportado a través del Sistema SCB al Departamento Administrativo, para que este último proceda conforme a lo establecido en el Manual de Administración de Activos Fijos.

#### **b. Vida útil del Activo Fijo**

Los formatos aplicados para la ejecución de los procedimientos enseguida citados, se encontrarán disponibles en el sistema SCB conjuntamente con sus impresos, cuando el custodio no lo pueda efectuar directamente, solicitará a su jefe inmediato que le colabore al respecto.

*Procedimientos para aplicación de la garantía*



- De presentarse algún desperfecto en algún activo fijo, la dependencia usuaria del activo consulta al Departamento Administrativo y/o al encargado del registro de activos fijos en Contabilidad, mediante email o carta, la vigencia o no de la garantía de un activo específico, citando el número de inventario o placa, y posteriormente, también revisará en su archivo físico si el documento de garantía se encuentra vigente tal y como lo registra la base de datos del SCB.
- Si la garantía no ha caducado, el área o persona responsable del activo fijo pedirá al Departamento Administrativo autorización para la ejecución de la garantía, luego, preguntará como acordó con el proveedor del bien con respecto a si el arreglo será atendido en sus instalaciones, en algún departamento técnico de la empresa, o en las instalaciones del proveedor, y otros detalles, a fin de informar el movimiento del activo cuando este sale de su lugar de origen a la autoridad competente. Cuando la garantía contemple el reemplazo, se procede en idéntica forma al proceso de compra, exceptuando los pasos de aprobación de orden y proformas;
- Cuando el activo esté operativo nuevamente, se informará a Contabilidad y al Departamento Administrativo de dicha situación para que procedan a realizar las operaciones pertinentes.
- El documento en el que el proveedor soporte el cumplimiento de la garantía, será archivado conjuntamente con el libro de garantía entregado al momento de la compra, luego se enviará una fotocopia de este documento al área contable y administrativa para su archivo correspondiente.

#### *Procedimientos para Mantenimiento de Activos Fijos*

- Es responsabilidad exclusiva del custodio solicitar el mantenimiento necesario, a través de una ~~orden~~ orden de reparación, para los activos fijos a su cargo, para lo cual revisará en su libro de garantía cada cuanto tiempo es recomendable realizar revisiones preventivas; de presentarse alguna falla anómala y fuera del período de garantía del activo bajo su responsabilidad, deberá reportar inmediatamente dicho desperfecto a la Oficina Administrativa, a fin de que esta última autorice el chequeo, con cargo al presupuesto del área informante.

- El custodio contratará el mantenimiento preventivo o correctivo del caso necesario para que el activo fijo esté operativo, siguiendo las recomendaciones y procedimientos definidos por la Dirección Administrativa para la contratación de servicios de terceros, y la respectiva aprobación de la orden de reparación por parte del Área Administrativa.
- Las reparaciones y mantenimientos que obliguen la movilización del activo deben ser reportadas al Área Administrativa, para que esta a su vez informe a Contabilidad que dicho activo está en reparación y registre el movimiento.
- Cuando el bien esté operativo nuevamente, solicitará al proveedor el documento de compra válido para efectos de respaldo y adjuntará la orden de reparación con los datos pertinentes, también el custodio informará dicha situación al área Administrativa y Contable, para que estas a su vez realicen sus trámites correspondientes.

#### *Procedimientos para Mejoras o adiciones a Activos Fijos*

- En caso de que el usuario del activo observe que es factible maximizar el rendimiento de sus equipos, se solicitará a través de una orden de reparación la mejora o adición del activo al Departamento Administrativo para su aprobación.
- Aprobada la mejora se procede tal como lo especifican los párrafos tres y cuatro del procedimiento de mantenimiento de activos.

#### *Procedimientos para Movimientos o traslados de Activos Fijos*

- Todo activo que necesite ser movilizado de su lugar de origen solo se lo efectuará mediante una orden de transferencia o salida; de lo contrario, el activo fijo será retenido por el personal de seguridad de la compañía.
- El personal de seguridad está autorizado para exigir identificación a aquellas personas que se encuentren trasladando activos fijos, y estas deben acreditarse como empleados de CASABACA S.A. y llevar consigo el formato de traslados que autoriza dicho cambio.

- El encargado del activo fijo informará en el formato respectivo el tipo de traslado que efectúa, ya sea este temporal o definitivo, cuando suceda este último caso se llenará un acta de entrega . recepción similar a la utilizada cuando se realizan compras, de esta forma quedará registrado el cambio de responsable. Si el movimiento es temporal, ingresará en el documento de traslado y registrará el estatus de devuelto a lugar de origen.

*Procedimiento para el retiro del empleado a cargo*

- Cuando el encargado de un activo fijo se desvincule por voluntad propia o despido de la empresa, deberá informar al jefe inmediato cuales son los activos a su cargo, para que en conjunto realicen el %acta de paz y salvaguarda de activos fijos+ en el cual detallarán los activos que se están entregando a la empresa y el estado de los mismos. Hasta que los activos sean entregados a su nuevo custodio, la responsabilidad será asumida por el Jefe inmediato de la persona que se retira.
- El empleado constatará con su jefe el estado de los activos, para lo cual el jefe inmediato solicitará al auxiliar del módulo de activos fijos un reporte de todos los activos asignados al custodio saliente, y verificará con el inventario físico, luego de esto, llenará el acta de paz y salvaguarda de activos fijos+ y consignará todas las observaciones halladas de dicha revisión física, finalmente firmará la forma en conjunto con el empleado saliente.
- El acta llena y registrada en el SCB será remitida al Jefe de Personal y Área Administrativa, para que tomen las medidas pertinentes cuando se detecten defectos debidamente comprobados por el mal manejo por parte del responsable saliente.

**c. Salida de Activos fijos**

Comprende la etapa final de un activo fijo, aquella en la cual deja de formar parte del inventario de la compañía. La salida de un activo se da por dos motivos principales: el primero por obsolescencia debido al fin de la vida útil del bien, por efectos de la tecnología aplicada a su rama de bienes y, por daños irreversibles; la segunda razón es producto de su venta o donación. A continuación observemos los procedimientos aplicables a cada uno de ellos.

### *Procedimiento por obsolescencia*

- La dependencia interesada en devolver un activo fijo contactará a la Oficina Administrativa y alistará el formato para movimiento de activo fijo y el registro en la base de datos del SCB.
- El encargado del retiro del activo fijo solicitará la orden de transferencia al custodio, para que lo entregue al encargado del área de bodega de activos retirados y obsoletos; a más del activo fijo llevará consigo todos los documentos por garantía y mantenimientos efectuados durante su vida útil. Una vez entregado, el encargado informará al Área Administrativa y Contable a través de una copia que el activo ha sido trasladada a dicha área de activos obsoletos.

### *Departamento Administrativo*

Su intervención dentro del proceso de Administración de Activos Fijos es muy significativo, por ende de la forma como efectúen las tareas dentro de esta área depende gran parte del éxito en lo concerniente a la gestión de bienes de activo fijo. Los procedimientos guías, aplicables al Área Administrativa se detallan compilados a continuación:

#### **a. Ingreso del Activo Fijo**

##### *Procedimientos para compra local o importación*

- La única dependencia autorizada en CASABACA para realizar compras de activos fijos es el Departamento Administrativo, a través del Asistente encargada de la función de Proveeduría; en el caso de bienes traídos del exterior será el Área de Importaciones a través de su titular quien realice la adquisición; exceptúese de la regla situaciones como: Requerimiento de conocimientos técnicos avanzados para evaluar al activo fijo, ubicación geográfica de las agencias, naturaleza física o corporal del bien, grado de urgencia, formas de pago convenientes, y otras condiciones que puedan generar serios contratiempos a las operaciones normales y exigencias de la empresa por efecto de un seguimiento rígido de la regla. Sin embargo, estas situaciones no le quitan su derecho a supervisar y vigilar el desarrollo de dichas compras a quienes han sido delegados para el efecto.

- Revisión de la disponibilidad presupuestal para la compra de cada una de las áreas solicitantes, consignada en el rubro de inversiones. Toda requisición de compra de activos fijos debe estar dentro del presupuesto aprobado por el Área Financiera de la empresa.
- El único documento de adquisición de un activo fijo será la orden de compra, el cual se encontrará disponible en la red del Sistema SCB de la empresa, una vez consignados los datos en el mismo, se imprimirá un original y una copia, La hoja original será utilizada para los trámites necesarios de compra al interior del Área Administrativa. La copia se la lleva la dependencia solicitante una vez aprobada la misma. En casos donde por razones de mantenimiento o actualización del sistema y sus aplicaciones, no esté disponible la orden, se lo efectuará a través de un memorándum o carta, conteniendo los mismos datos que se requiere en la solicitud de compra, posteriormente cuando ya esté nuevamente habilitado el módulo se procederá a registrar los datos en la orden respectiva.
- No se aceptarán requisiciones mixtas de productos de consumo y de activos fijos. Cada requisición debe venir por separado, con el propósito de evitar la inserción de rubros que no intervienen en la compra del activo fijo.
- Toda requisición de activos fijos debe traer el máximo de información posible para que la compra se realice de forma eficaz, eficiente y bajo las mejores condiciones del caso; cuando los datos sean incompletos se remitirán comunicaciones vía e-mail al solicitante indicándole que la orden de compra debe ser completada para darle el respectivo trámite.
- Las únicas personas autorizadas para firmar y avalizar las solicitudes de compra u otros documentos autorizados son: el Jefe del Departamento Administrativo, el Jefe inmediato del área donde se requiere el Activo Fijo y, los accionistas de CASABACA para los casos en que se necesite contar con su respaldo a causa de la condiciones de compra. No se procesarán solicitudes donde esté ausente la firma de quien se hará responsable del activo fijo, o falte alguna de ellas; cuando una persona autorizada sea responsable a la vez, la solicitud contendrá la firma de otra persona autorizada para la validación de la solicitud.

- El Área Administrativa enviará el documento original de compra y una copia de esta última al encargado de activos fijos en Contabilidad, con todos los requisitos exigidos por este departamento; Importaciones remitirá una copia de todos los documentos de importación al departamento contable, el original quedará a cargo del primero.
- Solo se realizarán compras a proveedores que se encuentren inscritos y debidamente calificados en el sistema SCB, módulo de Cuentas por Pagar que maneja la empresa. Es función del Área Administrativa el seleccionar a los proveedores más idóneos para las distintas adquisiciones de la compañía mediante tres cotizaciones como mínimo y máximo cinco, en estas, el proveedor consignará todos los datos del bien a adquirir, el plazo de entrega, el precio de venta, garantías de producto, formas de pago, transporte del producto, facilidades de entrega, puesta a punto de los bienes, y responsable de la transacción ante CASABACA; en base a esto y a formularios de proveeduría, se debe mantener actualizada la base de información de los mismos.
- Siempre será un empleado debidamente autorizado por el Área Administrativa quien reciba el activo fijo comprado, de acuerdo a las condiciones especificadas en la cotización que el proveedor entregó en el párrafo anterior. Generalmente es el futuro custodio del activo fijo quien recibe el producto y verifica las no conformidades del mismo; para lo cual buscará en los archivos la copia autorizada de la orden y la firmará, acto seguido y de no haber novedad alguna reportada en la recepción del activo fijo tales como fallas en el funcionamiento, cambios en los datos consignados en la solicitud, entre otros, se confirmará la recepción del bien. Como respaldo al trámite, se buscará la solicitud de compra en el Sistema SCB y reportará la recepción del bien; finalmente, se procede a pedir al proveedor el documento válido de compra que formaliza la transacción.
- Tanto Administración como Importaciones exigirán al proveedor, documentos válidos de compra que garanticen el sustento ante cualquier revisión de Auditoría Interna y otros entes externos a la compañía; si a pesar de que el producto se halla en los términos convenidos, el proveedor no entrega un documento válido de compra, no se procederá a la compra y se devolverá el activo fijo, seguido se escogerá al segundo proveedor más idóneo para la adquisición.

- En el caso de importaciones, posterior a la compra del bien es necesario desaduanizar el activo fijo, para lo cual se contratará los servicios de un agente afianzado calificado por la empresa para la realización de todo el trámite de importación. Los documentos producto de esta gestión serán archivados hasta la nacionalización del bien, una vez terminado el trabajo se enviará una copia de estos documentos a Contabilidad.
- Siempre se adjuntará la orden al documento autorizado para la compra cuando se envíe a Contabilidad; esta tiene un secuencial que permitirá al encargado del módulo auxiliar de activos fijos revisar la gestión de la compra, y realizar una interface de todos los datos consignados en dicho documento que facilite el ingreso ágil y exacto de los activos fijos adquiridos.
- Las erogaciones y gastos provenientes del proceso de compra al exterior serán cargadas en una cuenta temporal o de importación en tránsito definida por Contabilidad para el efecto, cuando se liquide la importación, también quedará saldada la cuenta. El costo del activo fijo vendrá dado por el valor obtenido en dicha liquidación.

#### *Procedimientos para activos fijos donados*

- Las únicas dependencias autorizadas por la empresa con potestad de aceptar o efectuar donaciones son la Gerencia General y el Área Administrativa.
- Toda documentación relacionada con una posible donación debe ser analizada previamente y sin excepción por las áreas antes mencionadas.
- Cuando las donaciones sean mayores a 50 salarios mínimos legales vigentes, el Área Administrativa se encargará de tramitar la escritura pública de la misma, para que la propiedad pase a nombre de la empresa. Cuando las donaciones sean inferiores a 50 salarios mínimos vigentes, se exigirá al donante un documento autorizado por el SRI para que la propiedad pase a nombre de CASABACA S.A.
- Las donaciones destinadas a un fondo específico se asignarán al mismo por medio de la carta de intención del

donante. Estas serán asignadas a dependencias y proyectos especiales.

- Formalizada la donación por medio del Área Administrativa, esta se encarga de coordinar la entrega del activo e informar al encargado de activos fijos en Contabilidad sobre la donación, solo a petición del donante se emitirá un certificado de donación.

#### *Procedimientos para activos recibidos como muestras o demostración*

- Todo activo desde el momento de su ingreso a las instalaciones de alguna dependencia, se debe reportar al Área Administrativa para que proceda a asegurarlo en forma temporal, mientras dure el proceso de demostración, debido a que la empresa asume la responsabilidad del mismo durante ese tiempo.
- Por tratarse de una posible compra, sujeta a la satisfacción del cliente una vez que se evalúe el funcionamiento del equipo, no se efectuará pago alguno por el bien en demostración, ni se pactará ningún tipo de obligación con el proveedor que entregó el activo fijo, únicamente seremos responsables por la integridad del equipo operado bajo las normas de seguridad del mismo.
- Cualquier daño que sufra un activo fijo en demostración y que no haya sido reportada a la Oficina Administrativa, ni este físicamente dentro de los predios de la empresa, será asumido por el empleado que pacto su prueba.
- Cuando el bien en demostración sea retirado de las instalaciones de la empresa, debe de igual forma reportarse su salida a la Oficina Administrativa, con el fin de retirar el activo de las pólizas de seguros.
- Cuando el bien en prueba satisface las exigencias y necesidades de la empresa, se procede bajo los mismos procedimientos para el caso de compra.
- Mientras el activo este en prueba, dentro del mismo módulo de activos fijos se registrará temporalmente en una opción separada del inventario de activos fijos de la compañía, y de igual forma esta opción permitirá registrar la salida del bien,



los datos se consignarán al Departamento Contable mediante memorándum o Carta.

#### *Procedimientos para remodelaciones*

- Una vez aprobada la remodelación y se ha realizado el traslado presupuestal se comienza las compras para la ejecución de la obra.
- El arquitecto o contratista de la obra llena el formato de solicitud de compra adjuntando el presupuesto para compra de equipo, mano de obra o insumos, y el plano de diseño.
- Esta solicitud es verificada contra los planos del diseño y el presupuesto aprobado. Se solicitan de 2 a 3 cotizaciones como mínimo.
- Se llevan estas cotizaciones para aprobación al Departamento Administrativo a fin de que analice la mejor propuesta y apruebe las compras.
- Una vez que el Departamento Administrativo apruebe las compras, se envía al encargado del registro de activos fijos los originales de las facturas relacionadas a la remodelación, para que registre la mejora en el activo correspondiente.

#### *Procedimientos para obras nuevas*

- La adjudicación de las compras se realiza de igual modo que en las remodelaciones.
- Al terminar los acabados de la construcción, se realiza la entrega formal de la obra al Departamento Administrativo, mediante los siguientes documentos: Acta de entrega, garantías, mantenimientos vigentes, inventario de lo que se está entregando y liquidación de gastos de la obra.
- Si en el momento de la recepción el Departamento Administrativo presenta alguna observación esta queda en el acta; se entrega parcialmente la edificación y una vez se solucionen las observaciones se realiza la entrega definitiva de la misma.
- El encargado del registro de activos fijos registra la liquidación de gastos en el activo o activos

correspondientes, realiza el plaqueo respectivo, asegura los activos y posteriormente los personaliza y marca.

#### **b. Vida útil del Activo**

##### *Procedimientos de aseguramiento de activos fijos*

- La Oficina Administrativa es la sección encargada de canalizar ante la compañía de seguros todas las comunicaciones relacionadas exclusivamente con las siguientes pólizas del activo fijo:

Automóviles institucionales  
Sustracción  
Corriente débil (equipo electrónico)  
Maquinaria y equipo  
Rotura de maquinaria  
Transportes  
Incendio

- La vigencia de las pólizas será de un año. Su renovación será por licitación privada.
- No se aseguran muebles y enseres. Estos solo se tendrán en cuenta durante el inicio de la vigencia del seguro como sumatoria global del valor de cada agencia para la póliza de incendio.
- La Oficina de Activos Fijos será la sección encargada de coordinar que los diferentes pagos a la compañía de seguros se realicen dentro del tiempo acordado.

##### *Procedimientos de garantía de Activos Fijos*

- Será el encargado de informar a la dependencia que necesite, el estado de vigencia de la garantía de los bienes de activo fijo, la confirmación lo hará mediante email o carta, Verificándolo en la base de datos del SCB.
- En los casos que aplique la garantía, vigilará a la dependencia todo el proceso de arreglo o reemplazo del activo sujeto a garantía, una vez terminado el proceso, solicitará los respectivos documentos entregados por el proveedor como respaldo de la ejecución de la garantía.

- Aprobará el documento de compra proveniente de la ejecución de la garantía y envió de la respectiva copia a contabilidad con el código del activo repuesto o arreglado.

#### *Procedimiento de Mantenimiento de activos fijos*

- Vigilará que el mantenimiento efectuado a los activos fijos fuera de garantía, o mantenimientos preventivos, se realicen de acuerdo al presupuesto de cada unidad de la empresa, y de forma eficiente, controlará en la base de datos que dichas áreas de la empresa realicen los mantenimientos cuando sea necesario.
- Aprobará el documento de compra proveniente de la ejecución de los mantenimientos y envió de la respectiva copia a Contabilidad indicando que custodio ejecutó el mantenimiento y a que código del activo corresponde dicha erogación.

#### *Procedimiento de Mejoras o adiciones a activos fijos*

- Al igual que en los mantenimientos, vigilará todo el proceso de mejora o adiciones a los activos fijos de la compañía, y sobre todo observará si la mejora en realidad mejoró el rendimiento del proceso o actividad donde interviene el activo fijo.
- Aprobará el documento de compra proveniente de la ejecución de las adiciones y mejoras, luego enviará la respectiva copia a Contabilidad indicando que custodio ejecutó la mejora y a que código del activo corresponde dicha erogación. Si el departamento contable informa una adición al valor del activo fijo, esta la tomará en cuenta cuando vuelva asegurarla a fin de cubrir la nueva totalidad del activo.

#### *Procedimiento de Movimientos y traslados de activos fijos*

- Ordenará al personal de seguridad que retenga los activos fijos traslados de un lugar a otro, especialmente entre agencias, cuando no tengan la respectiva orden de transferencia.
- El Departamento Administrativo es el único autorizado para dar trámite a cambios de activos entre departamentos y

agencias, si en el formato no consta su autorización, no se procederá con la reubicación.

- Mantendrá en archivo los movimientos internos de activos fijos, para lo cual, pedirá el personal de seguridad una copia de todas las transferencias que hayan permitido pasar de tal manera que se pueda determinar si los cambios fueron temporales o definitivos, en el último caso conocer quién es el nuevo responsable del activo fijo.

#### *Procedimiento para cambio o retiro del empleado*

Cuando se presenta la desvinculación de un trabajador, el Jefe de Personal informa, tanto al Asistente de Contabilidad como a la Asistente Administrativa, de dicho hecho mediante la solicitud de cambio o retiro de responsable de activos fijos. El documento pretende reportar que el empleado saliente se encuentra libre de responsabilidad sobre los activos fijos que tenía a su cargo. Estos serán asumidos por la persona que designe el jefe inmediato de la persona que se retira.

Una vez la dependencia conoce sobre el retiro de un empleado debe solicitar a la Oficina Administrativa la tarjeta de activos a cargo y que se imprime directamente del sistema SCB, con el fin de verificar el estado en que se encuentran dichos activos al momento de la salida o cambio y definir quién asumirá la responsabilidad del activo una vez la persona se retire.

Si el estado de algún activo es defectuoso debido a un mal manejo por parte del responsable saliente, la dependencia donde se encuentra el activo fijo reportará lo sucedido al Jefe de Personal con el fin de que se tomen las medidas disciplinarias del caso. El empleado responsable asumirá de sus prestaciones sociales el costo de reponer o reparar el activo fijo afectado.

Por otra parte los activos que se encuentren en buen estado deben ser personalizados nuevamente según decisión de la dependencia o jefe inmediato y registrado en la base del Sistema informático de la empresa.

#### *Contabilidad*

Dentro de esta área existen normas que definen la forma de trabajo de los contadores, el estilo es a libre albedrío de estos últimos, más el fondo y forma no puede cambiar porque tienen que respetar parámetros básicos de tipo uniforme en sus registros, las Normas

Ecuatorianas de Contabilidad, norma NEC 12 de Propiedad, planta y equipo<sup>18</sup> contienen todos y cada uno de los aspectos relacionados con el registro correcto de los activos fijos de una compañía, tomaremos aquellos más relacionados con el propósito de nuestro tema de investigación:

### **Objetivo**

El objetivo de esta Norma es señalar el tratamiento contable para las propiedades, planta y equipo (también llamados activos fijos). Los temas principales en la contabilidad de propiedades, planta y equipo, son: el momento indicado de reconocimiento de los activos, la determinación de sus valores en libros y los cargos por depreciación que deben ser reconocidos en relación con ellos, y la determinación y tratamiento contable de otras disminuciones en los valores en libros.

El tratamiento en esta Norma requiere que una partida de propiedades, planta y equipo sea registrada en libros a su costo de adquisición menos su depreciación, o la cantidad de recuperación, cuando haya evidencia de un deterioro del valor.

Un tratamiento permitido en esta Norma es la revaluación al valor justo de propiedades, planta y equipo, y el uso de esta cantidad revaluada como la base para determinar el cargo por depreciación.

### **Alcance**

1. Esta Norma debe ser aplicada en la contabilización de propiedades, planta y equipo, excepto cuando otra Norma Ecuatoriana de Contabilidad exija o permita un tratamiento contable diferente.

2. Esta Norma no aplica a:

- a) Bosques y recursos naturales renovables similares; y
- b) Derechos sobre minerales, la exploración y extracción de minerales, petróleo, gas natural y recursos no renovables similares.

Sin embargo esta Norma sí aplica a las propiedades, planta y equipo usados para desarrollar o mantener las actividades o los activos cubiertos en (a) o (b), cuando son separables de esas actividades o activos.

---

<sup>18</sup> Normas Ecuatorianas de Contabilidad, NEC 12, Propiedad, planta y equipo

### **Definiciones**

3. Los siguientes términos se usan en esta Norma con el significado que se indica en cada caso:

Propiedades, Planta y Equipo.- Son activos tangibles que:

- a) Son retenidos por una empresa para ser usados en la producción o abastecimiento de bienes o servicios, para rentar a terceros o para propósitos administrativos; y
- b) Se espera sean usados durante más de un período.

Depreciación.- Es la distribución sistemática de la cantidad depreciable de un activo durante su vida útil.

Cantidad depreciable.- Es el costo de un activo, u otra cantidad que sustituye al costo en los estados financieros, menos el valor residual.

Vida útil es:

- a) el período de tiempo durante el cual espera una empresa usar un activo; o
- b) el número de unidades de producción o similares que una empresa espera obtener de un activo.

Costo.- Es la cantidad de efectivo o equivalentes de efectivo pagados o el valor justo de otra compensación entregada para adquirir un activo en el momento de su adquisición o construcción.

Valor residual.- Es la cantidad neta que la empresa espera obtener por un activo al final de su vida útil, después de deducir los costos esperados en su disposición.

Valor justo.- Es la cantidad por la que un activo podría ser intercambiado entre un comprador informado y dispuesto y un vendedor informado y dispuesto, en una transacción en libre competencia.

Valor en libros.- Es la cantidad con la que un activo es incluido en el balance general, después de la depreciación acumulada en ese momento.

Valor recuperable.- Es la cantidad que la empresa espera recuperar del uso futuro de un activo, incluyendo su valor residual en su disposición.

### **Reconocimiento de Propiedades, Planta y Equipo**

4. Una partida de propiedades, planta y equipo debe ser reconocida como un activo cuando:

a) Es probable que fluyan hacia la empresa beneficios económicos futuros asociados con el activo; y

b) El costo del activo para la empresa puede ser cuantificado confiablemente.

5. Las propiedades, planta y equipo son a menudo una porción importante de los activos totales de una empresa, y por lo tanto son significativos en la presentación de su posición financiera. Aún más, la determinación de si una erogación representa un activo o un gasto, puede tener un efecto importante en los resultados de operación informados por una empresa.

6. Al determinar si una partida satisface el primer criterio para su reconocimiento, la empresa necesita valorar el grado de certeza respecto del flujo de beneficios económicos futuros sobre la base de la evidencia disponible en el momento del reconocimiento inicial. La existencia de suficiente certeza de que los beneficios económicos futuros fluirán hacia la empresa, necesita la seguridad de que la empresa recibirá los beneficios asociados al activo y asumirá los riesgos correspondientes. Esta seguridad se adquiere generalmente hasta que los riesgos y beneficios han pasado a la empresa. Antes de que esto ocurra la transacción para adquirir el activo puede ser cancelada sin una penalidad significativa, y por lo tanto el activo no es reconocido.

7. El segundo criterio para el reconocimiento generalmente se satisface de manera rápida, porque la transacción de intercambio que da evidencia de la compra del activo identifica su costo. En el caso de un activo construido puede hacerse una cuantificación confiable del costo, a partir de las transacciones con las partes externas a la empresa en la adquisición de materiales, mano de obra y otros insumos usados durante el proceso de construcción.

8. Al identificar qué constituye una partida separada de propiedades, planta y equipo, se requiere ejercer un juicio al aplicar los criterios de la definición a las circunstancias específicas o tipos

específicos de empresas. Puede ser apropiado hacer un agregado de partidas insignificantes individualmente, como moldes, herramientas y troqueles, y aplicar los criterios al valor agregado. La mayoría de las refacciones y equipo de mantenimiento son generalmente registrados en libros como inventario y reconocidos como un gasto al ser consumidas. Sin embargo las refacciones principales y el equipo de reserva califican como propiedades, planta y equipo cuando la empresa espera usarlos durante más de un período. Similarmente si las refacciones y el equipo de mantenimiento pueden ser usados solo con relación a una partida de propiedades, planta y equipo y su uso se espera sea irregular, son contabilizados como propiedades, planta y equipo y son depreciados durante un período de tiempo que no exceda la vida útil del activo relacionado.

9. En ciertas circunstancias, es apropiado asignar la erogación total de un activo a sus partes componentes y contabilizar cada componente por separado. Este es el caso cuando los activos componentes tienen diferentes vidas útiles o dan beneficios a la empresa en modo diferente, y por lo tanto se necesita el uso de diferentes tasas y métodos de depreciación. Por ejemplo, una aeronave y sus motores necesitan ser tratados como activos depreciables por separado, si tienen diferentes vidas útiles.

10. Las propiedades, planta y equipo pueden ser adquiridos por razones ambientales o de seguridad. La adquisición de tales propiedades, planta y equipo, si bien no aumentan directamente los beneficios económicos futuros de ninguna partida particular existente de propiedades, planta y equipo, puede ser necesaria para que la empresa obtenga los futuros beneficios económicos de sus otros activos. Cuando este es el caso, dichas adquisiciones de propiedades, planta y equipo califican para el reconocimiento como activos, en cuanto a que hacen posible que la empresa derive futuros beneficios económicos de los activos relacionados en exceso de lo que podría derivar si no hubieran sido adquiridos. Sin embargo, dichos activos solo son reconocidos al grado de que el resultante en libros de tal activo y activos relacionados no exceda la cantidad total recuperable de ese activo y sus activos relacionados. Por ejemplo un fabricante de productos químicos puede tener que instalar ciertos procesos nuevos de manejo de productos químicos, para cumplir con los requerimientos ambientales sobre la producción y almacenaje de productos químicos peligrosos; las ampliaciones correspondientes a su planta son reconocidas como un activo al grado en que son recuperables, porque sin ellas la empresa no puede manufacturar ni vender productos químicos.



### ***Cuantificación Inicial de Propiedades, Planta y Equipo***

11. Una partida de propiedades, planta y equipo que califica para reconocimiento como un activo debe ser cuantificada inicialmente a su costo.

#### **Componentes del costo**

12. Costo de una partida de propiedades, planta y equipo comprende su precio de compra, incluyendo derechos de importación e impuestos no reembolsables sobre compra, y cualesquier costos directamente atribuibles para poner el activo en condición de operar para el uso a que se destina; cualesquier descuentos comerciales y rebajas son deducidos para llegar al precio de compra. Ejemplos de costos directamente atribuibles son:

- a) el costo de preparación del local;
- b) entrega inicial y costos de manejo;
- c) costos de instalación; y
- d) comisiones profesionales como de arquitectos o ingenieros.

13. Cuando el pago de una partida de propiedades, planta y equipo se difiere más de los términos normales de crédito, su costo es el precio en efectivo equivalente; la diferencia entre esta cantidad y el pago total es reconocida como un interés durante el período de crédito, a menos que deba capitalizarse de acuerdo con la Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 10, referente a Costos de Financiamiento.

14. Los costos de administración y otros costos generales indirectos no son un componente del costo de propiedades, planta y equipo a menos que puedan ser directamente atribuidos a la adquisición del activo o a poner el activo en condición de operar. Similarmente el arranque y costos similares de pre-producción no forman parte del costo de un activo, a no ser que sean necesarios para poner el activo en condiciones de operar. Las pérdidas de operación inicial incurridas antes de que un activo alcance el funcionamiento planeado son reconocidas como un gasto.

15. El costo de un activo construido es determinado usando los mismos principios que para un activo adquirido. Si una empresa hace activos similares para venta en el curso normal de sus negocios, el costo de este activo es generalmente el mismo que el costo de producir los activos para venta (ver la Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 11, referente a Inventarios). Por lo tanto se eliminan las utilidades internas para llegar a dichos costos.

Similarmente el costo de cantidades anormales de desperdicio de material, mano de obra, u otros recursos incurridos en la producción de un activo construido no se incluyen en el costo del activo. La Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 10, referente a Costos de Financiamiento, establece criterios que necesitan ser cumplidos antes que los costos de interés puedan ser reconocidos como un componente del costo de propiedades, planta y equipo.

### ***Intercambio de Activos***

16. Una partida de propiedades, planta y equipo puede ser adquirida en intercambio o en intercambio parcial de una partida diferente de propiedades, planta y equipo u otro activo. El costo de esta partida es cuantificado al valor justo del activo recibido, que es equivalente al valor justo del activo entregado ajustado por la cantidad de cualquier efectivo o equivalentes de efectivo transferidos.

17. Una partida de propiedades, planta y equipo puede ser adquirida a cambio de un activo similar que tiene un uso similar en la misma línea de negocio y que tiene un valor justo similar. Una partida de propiedades, planta y equipo puede también ser vendida a cambio de un título de capital en un activo similar. En ambos casos como el proceso de ganancia es incompleto, no se reconoce ganancia o pérdida en la transacción. En su lugar el costo del nuevo activo es el valor en libros del activo entregado. Sin embargo el valor justo del activo recibido puede dar evidencia de un deterioro en el activo entregado. Bajo estas circunstancias el activo entregado es rebajado y este valor rebajado es asignado al nuevo activo. Ejemplos de intercambios de activos similares incluyen el intercambio de aeronaves, hoteles, estaciones de servicio y otras propiedades de bienes raíces. Si otros activos como el efectivo, se incluyen como parte de las transacciones de intercambio, esto puede indicar que las partidas intercambiadas no tienen un valor similar.

### ***Erogaciones Subsecuentes***

18. Las erogaciones subsecuentes relacionadas con una partida de propiedades, planta y equipo que ha sido ya reconocida deben ser añadidas al valor en libros del activo cuando es probable que fluyan hacia la empresa beneficios económicos futuros en exceso del estándar de comportamiento originalmente valorado del activo existente. Todas las otras erogaciones subsecuentes deben ser reconocidas como un gasto en el período en que son incurridas.

19. Las erogaciones subsecuentes en propiedades, planta y equipo son sólo reconocidas como un activo, cuando el desembolso mejora la condición del activo más allá de su estándar de comportamiento originalmente valorado. Ejemplos de mejoras que resultan en incremento de beneficios económicos futuros, incluyen:

a) modificación de una partida de planta para alargar su vida útil, incluyendo un aumento en su capacidad;

b) mejorar las partes de la maquinaria para lograr una mejora sustancial en la calidad de los productos; y

c) adopción de procesos nuevos de producción que permitan una reducción sustancial en los costos de operación previamente valorados.

20. La erogación por reparación o mantenimiento de propiedades, planta y equipo se hace para renovar o mantener los beneficios económicos futuros que una empresa puede esperar del estándar de comportamiento originalmente valorado del activo. Como tal, generalmente es reconocida como un gasto cuando es incurrida. Por ejemplo el costo de mantenimiento o revisión general de planta y equipo es generalmente un gasto, ya que renueva más el bien que aumenta el estándar de funcionamiento valorado originalmente.

21. El tratamiento contable apropiado para erogaciones incurridas subsecuentemente a la adquisición de una partida de propiedades, planta y equipo depende de las circunstancias que se tomaron en cuenta en la cuantificación y reconocimiento iniciales de la partida relacionada en propiedades, planta y equipo y de sí el desembolso subsecuente es recuperable. Por ejemplo cuando el valor en libros de la partida de propiedades, planta y equipo ya toma en cuenta una pérdida en los beneficios económicos, el desembolso subsecuente para renovar los beneficios económicos futuros esperados del activo es capitalizado previendo que el valor en libros no exceda a la cantidad recuperable del activo. Este es también el caso cuando el precio de compra de un activo ya refleja la obligación de la empresa de incurrir en el futuro de un desembolso que es necesario para poner el activo en condiciones de operación. Un ejemplo de esto podría ser la adquisición de un edificio que requiere renovación. En tales circunstancias, el desembolso subsecuente se añade al valor en libros del activo al grado en que pueda ser recuperado por el uso futuro del activo.

22. Los componentes principales de algunas partidas de propiedades, planta y equipo pueden requerir reposición a intervalos regulares. Por ejemplo un horno puede requerir revestimiento después de un número especificado de horas de uso, o los interiores de una aeronave como asientos y galeras pueden requerir su reposición varias veces durante la vida de la estructura. Los componentes son contabilizados como activos separados porque tienen vidas útiles diferentes de las partidas de propiedades, planta y equipo con las que se relacionan. Por lo tanto, siempre y cuando se cumplan los criterios de reconocimiento del numeral 4, el desembolso incurrido en reponer o renovar el componente se contabiliza como la adquisición de un activo reparado y el activo reemplazado es cancelado.

### ***Cuantificación Subsecuente al Reconocimiento Inicial***

23. Subsecuente al reconocimiento inicial como un activo, una partida de propiedades, planta y equipo debe ser mantenida en libros a su costo menos cualquier depreciación acumulada, sujeto al requisito del numeral 49 para disminuir un activo a su cantidad recuperable.

24. Subsecuente al reconocimiento inicial como un activo, una partida de propiedades, planta y equipo puede ser contabilizada a un monto revaluado, siendo este su valor justo a la fecha de revaluación menos cualquier depreciación acumulada subsecuente. La revaluación debería ser hecha con suficiente regularidad de modo que el valor en libros no difiera materialmente del que sería determinado usando el valor justo en la fecha de los estados financieros.

### **Revaluaciones**

25. El valor justo del terreno y edificio, es generalmente su valor de mercado para el uso existente, lo que presupone uso continuo del activo en el mismo negocio o uno similar. Este valor es determinado por avalúo normalmente llevado a cabo por valuadores profesionalmente calificados.

26. El valor justo de partidas de planta y equipo es generalmente su valor de mercado determinado por avalúo. Cuando no hay evidencia del valor de mercado a causa de la naturaleza especializada de la planta y equipo y porque estas partidas son raramente vendidas, excepto como parte de un negocio en continuidad, son valuadas a su costo de reposición depreciado.

27. Al determinar el valor justo, una partida de propiedades, planta y equipo es valuada sobre la base de su uso existente. Sin embargo, un activo para el cual es probable el cambio de uso, es valuado sobre la misma base que otros activos similares que se tienen para el mismo uso a que se destinará. Por ejemplo, es inapropiado valorar una fábrica y el equipo en ella a su valor en uso, mientras que se valúa el sitio de la fábrica al valor abierto de mercado del terreno para un nuevo desarrollo como centro comercial.

28. La frecuencia de las revaluaciones depende de los movimientos en los valores justos de las partidas de propiedades, planta y equipo que se revalúan. Cuando el valor justo de un activo revaluado difiere materialmente de su valor en libros, es necesaria una revaluación adicional. Algunas partidas de propiedades, planta y equipo pueden sufrir importantes y volátiles movimientos en su valor justo, necesitando entonces una revaluación anual. Estas revaluaciones frecuentes no son necesarias para partidas de propiedades, planta y equipo con sólo movimientos insustanciales en su valor justo. En su lugar puede ser suficiente la revaluación cada tres o cinco años.

29. Cuando una partida de propiedades, planta y equipo es revaluada, cualquier depreciación acumulada en la fecha de la revaluación es:

a) restablecida proporcionalmente al cambio en el valor bruto en libros del activo de modo que el valor en libros después de la revaluación equivalga a su cantidad revaluada. Este método es usado a menudo cuando un activo es revaluado por medio de un índice a su costo de reposición depreciado; o

b) eliminada contra el valor bruto en libros del activo y la cantidad neta restablecida a la cantidad revaluada del activo. Por ejemplo, este método es usado para edificios que son revaluados a su valor de mercado.

La cantidad del ajuste que se origina al restablecer o eliminar la depreciación acumulada, forma parte del incremento o decremento en el valor en libros que se maneja de acuerdo con los numerales 33 y 34.

30. Cuando una partida de propiedades, planta y equipo es revaluada, la clase completa de propiedades, planta y equipo a que pertenece ese activo debería ser revaluada.

31. Una clase de propiedades, planta y equipo es un agrupamiento de activos de naturaleza y uso similares en las operaciones de una empresa. Los siguientes son ejemplos de clases separadas:

- a) terreno;
- b) terreno y edificios;
- c) maquinarias y equipos;
- d) embarcaciones;
- e) aeronaves;
- f) vehículos de motor;
- g) muebles y enseres; y
- h) equipo de oficina.

32. Las partidas dentro de una clase de propiedades, planta y equipo son revaluadas simultáneamente para evitar la revaluación selectiva de activos y el informe de cantidades en los estados financieros que son una mezcla de costos y valores en diferentes fechas. Sin embargo, una clase de activos puede ser revaluada por rotaciones previendo que la revaluación de la clase de activos sea completada dentro de un corto período de tiempo y que las revaluaciones se mantengan al día.

33. Cuando el valor en libros de un activo es aumentado como resultado de una revaluación, el aumento debería ser acreditado directamente a patrimonio bajo el encabezado de superávit por revaluación. Sin embargo, un aumento por revaluación debe ser reconocido como utilidad al grado en que revierta un decremento por revaluación del mismo activo previamente reconocido como un gasto.

34. Cuando el valor en libros de un activo es disminuido como resultado de una revaluación, el decremento debería ser reconocido como un gasto. Sin embargo, un decremento por revaluación debe ser cargado directamente contra cualquier superávit por revaluación relacionado, al grado que el decremento no exceda la cantidad registrada en el superávit por revaluación respecto de ese mismo activo.

35. El superávit por revaluación incluido en el patrimonio puede ser transferido directamente a ganancias retenidas cuando el superávit es realizado. El superávit total puede ser realizado al retiro o disposición del activo. Sin embargo parte del superávit puede ser realizado al usarse el activo por la empresa; en tal caso, la cantidad del superávit realizada es la diferencia entre la depreciación basada en el valor en libros revaluado del activo y la depreciación basada en el costo original del activo. La transferencia del superávit por

revaluación a ganancias retenidas no se hace a través del estado de resultados.

### ***Depreciación***

36. La cantidad depreciable de una partida de propiedades, planta y equipo debe ser asignada sobre una base sistemática durante su vida útil. El método de depreciación usado debe reflejar el patrón con que los beneficios económicos del activo son consumidos por la empresa. El cargo por depreciación para cada período debe ser reconocido como un gasto a menos que sea incluido en el valor en libros de otro activo.

37. Al ser consumidos los beneficios económicos incorporados en un activo por la empresa, el valor en libros del activo es reducido para reflejar este consumo, normalmente cargando un gasto por depreciación. Se hace un cargo por depreciación aún si el valor del activo excede su valor en libros.

38. Los beneficios económicos incorporados en una partida de propiedades, planta y equipo son consumidos por la empresa principalmente a través del uso del activo. Sin embargo, otros factores como obsolescencia técnica y desgaste mientras un activo está ocioso, a menudo dan como resultado la disminución de los beneficios económicos, que se podrían haber esperado estuvieran disponibles por el activo. Consecuentemente necesitan considerarse todos los siguientes factores para determinar la vida útil de un activo:

- a) El uso esperado del activo por la empresa. El uso es valorado por referencia a la capacidad esperada del activo o su producción física;
- b) El desgaste físico esperado, que depende de factores de operación como el número de turnos en que se usará el activo y el programa de reparaciones y mantenimiento de la empresa, y el cuidado y mantenimiento del activo mientras este ocioso;
- c) Obsolescencia técnica originada por cambios o mejoras en la producción, o por un cambio en la demanda del mercado del producto o servicio del activo; y
- d) Límites legales o similares sobre el uso del activo, como las fechas de expiración de los arrendamientos relacionados.

39. La vida útil de un activo es definida en términos de servicio esperado del activo para la empresa. La política de administración de activos de una empresa puede implicar la disposición de activos después de un tiempo específico o después del consumo de una cierta proporción de los beneficios económicos incorporados en el activo. Por lo tanto la vida útil de un activo puede ser más corta que su vida económica. La estimación de la vida útil de una partida de propiedades, planta y equipo es asunto de juicio basado en la experiencia de la empresa con activos similares.

40. El terreno y edificios son activos separables y se manejan por separado para fines de contabilidad, aún cuando sean adquiridos juntos. El terreno normalmente tiene una vida ilimitada y por lo tanto no es depreciado. Los edificios tienen una vida limitada y por lo tanto son activos depreciables. Un aumento en el valor del terreno en que se encuentra un edificio no afecta la determinación de la vida útil del edificio.

41. La cantidad depreciable de un activo es determinada después de deducir el valor residual del activo. En la práctica, el valor residual de un activo es a menudo insignificante y, por lo tanto, es insustancial en el cálculo de la cantidad depreciable. Cuando los activos se mantienen al costo y es probable que el valor residual sea significativo, el valor residual es estimado en la fecha de adquisición y no se aumenta subsecuentemente por cambios en precios. Sin embargo cuando los activos se llevan a valores revaluados, se hace un nuevo estimado en la fecha de cualquiera revaluación subsecuente del activo. El estimado se basa en el valor residual vigente en la fecha del estimado para activos similares que han llegado al fin de sus vidas útiles y que han operado bajo condiciones similares a aquellas en las que el activo será usado.

42. Cuando la compra de un activo involucra a la empresa en un desmantelamiento importante, los costos de remoción y restauración al fin de la vida útil del activo, se reconocen como gastos en el período de vida del activo:

a) Ya sea deduciendo los costos estimados en la determinación del valor residual del activo y por lo tanto incrementando el cargo anual por depreciación. Cualquier cantidad negativa en los libros es reconocida como un pasivo.

b) O bien, cuando los costos estimados no son deducidos en la determinación del valor residual, por medio del reconocimiento de costos como un gasto separado sobre la vida del activo de tal



manera que el pasivo por estos costos es provisto totalmente al final de la vida útil del activo.

43. Una variedad de métodos de depreciación puede usarse para asignar la cantidad depreciable de un activo en una base sistemática durante su vida útil. Estos métodos incluyen el método de línea recta, el método de saldo decreciente y el método de suma de unidades. La depreciación por línea recta da como resultado un cargo constante durante la vida útil del activo. El método de saldo decreciente da como resultado un cargo decreciente durante la vida útil del activo. El método de suma de unidades da como resultado un cargo basado en el uso o resultados esperados del activo. El método usado para un activo se escoge con base en el patrón esperado de beneficios económicos y se aplica consistentemente de período a período a menos que haya un cambio en el patrón esperado de beneficios económicos por ese activo.

44. El cargo por depreciación por un período es generalmente reconocido como un gasto. Sin embargo, en algunas circunstancias, los beneficios económicos incorporados por un activo son absorbidos por la empresa para producir otros activos más bien que dar origen a un gasto. En este caso el cargo por depreciación comprende parte del costo del otro activo y se incluyen en su valor en libros. Por ejemplo la depreciación de planta y equipo de manufactura se incluye en los costos de conversión de inventarios. Similarmente depreciación de propiedades, planta y equipo usados para actividades de desarrollo puede ser incluida en costos de desarrollo que se capitalizan.

### ***Revisión de la Vida Útil***

45. La vida útil de una partida de propiedades planta y equipo debe ser revisada periódicamente y, si las expectativas son significativamente diferentes de los estimados previos, el cargo por depreciación para el período actual y futuros debe ser ajustado.

46. Durante la vida de un activo puede hacerse evidente que el estimado de vida útil es inapropiado. Por ejemplo, la vida útil puede ser alargada por desembolsos subsecuentes sobre el activo que mejoran su condición más allá de su estándar de funcionamiento originalmente valorado. Alternativamente los cambios tecnológicos o cambios en el mercado de los productos pueden reducir la vida útil del activo. En tales casos la vida útil y por lo tanto la tasa de depreciación se ajustan para el período actual y futuros.

47. La política de reparaciones y mantenimiento de la empresa puede también afectar la vida útil de un activo o en un aumento de su valor residual. Sin embargo, la adopción de tal política no niega la necesidad de cargar la depreciación.

### ***Revisión del Método de Depreciación***

48. El método de depreciación aplicado a propiedades, planta y equipo debe ser revisado periódicamente y, si ha habido un cambio significativo en el patrón esperado de beneficios económicos por ese activo, el método debe ser cambiado para reflejar el patrón cambiado. Cuando es necesario un cambio en el método de depreciación, éste debe ser contabilizado como un cambio en el estimado contable. El cargo por depreciación para el período actual y futuros debería ser ajustado.

### ***Recuperación del Valor en Libros***

49. El valor en libros de una partida o un grupo de partidas idénticas de propiedades, planta y equipo debería ser revisado periódicamente para determinar si la cantidad recuperable ha bajado por debajo del valor en libros. Cuando ha ocurrido tal baja, el valor en libros debe ser reducido a la cantidad recuperable. La cantidad de la reducción debe ser reconocida como un gasto inmediatamente, a menos que revierta una revaluación previa, en cuyo caso debe ser cargada a patrimonio de acuerdo con el numeral 34.

50. El costo o cantidad revaluada de una partida de propiedades, planta y equipo es normalmente recuperado sobre una base sistemática durante la vida útil del activo. Si la capacidad de utilización de una partida o un grupo de partidas idénticas es disminuida, por ejemplo, por daño u obsolescencia tecnológica u otros factores económicos, la cantidad recuperable puede ser menos que el valor en libros del activo. En tales circunstancias es necesaria la rebaja del activo. Una rebaja puede ser también necesaria cuando una partida de propiedades, planta y equipo permanece ociosa por un período considerable ya sea previamente a su puesta en uso o durante su vida útil.

51. La cantidad recuperable de activos individuales, o grupos de activos idénticos, es determinada por separado y el valor en libros reducido a la cantidad recuperable por activo individual o grupo de activos idénticos. Sin embargo, puede haber circunstancias donde puede no ser posible valorar la cantidad recuperable de un activo sobre esta base, por ejemplo cuando toda la planta y equipo de una

fábrica se usan para un mismo propósito. En tales circunstancias, el valor en libros de cada uno de los activos relacionados es reducido en proporción a la baja global en cantidad recuperable del grupo más pequeño de activos para el que sea posible hacer una valoración de la cantidad recuperable. Esta Norma no requiere ni excluye el descuento de flujos de efectivo al determinar la cantidad recuperable.

52. Un aumento subsecuente en la cantidad recuperable de un activo, contabilizado de acuerdo con el tratamiento descrito en el numeral 23, debe ser revertido cuando las circunstancias y eventos que llevaron a la rebaja o cancelación dejan de existir y hay evidencia persuasiva de que las nuevas circunstancias y eventos persistirán en el futuro previsible. La cantidad revertida debe ser reducida por la cantidad reconocida como depreciación si no hubiera ocurrido la rebaja o cancelación.

53. Un aumento subsecuente en la cantidad recuperable de un activo contabilizado de acuerdo con el tratamiento descrito en el numeral 24, debe ser contabilizado de acuerdo con el numeral 33.

### **Retiros y Disposiciones**

54. Una partida de propiedades, planta y equipo debe ser eliminada de los estados financieros a su disposición o cuando el activo es retirado permanentemente del uso y no se esperan futuros beneficios económicos por disponer de él.

55. Las ganancias o pérdidas originadas por el retiro o disposición de una partida de propiedades, planta y equipo deben ser determinadas como la diferencia entre los productos netos estimados por la disposición y el valor en libros del activo y deben ser reconocidas como utilidad o gasto en el estado de resultados.

56. Cuando una partida de propiedades, planta y equipo es cambiada por un activo similar, bajo las circunstancias descritas, en el numeral 17, el costo del activo adquirido es igual al valor en libros del activo que se dispuso y no resulta ninguna ganancia o pérdida.

57. Las propiedades, planta y equipo que se retiran de uso activo y se retienen para su disposición se asientan al más bajo de su costo en libros y su valor neto realizable.

### **Revelación**

58. Los estados financieros deben revelar, respecto de cada clase de propiedades, planta y equipo:

a) las bases de cualificación usadas para determinar el valor bruto en libros. Cuando se ha usado más de una base, debería revelarse el valor bruto en libros para la base de cada categoría;

b) los métodos de depreciación usados;

c) las vidas útiles o las tasas de depreciación usadas;

d) el valor bruto en libros y la depreciación acumulada al principio y fin del período;

e) una conciliación del valor en libros al principio y fin del período, que muestre:

(i) adiciones;

(ii) disposiciones;

(iii) adquisiciones a través de combinaciones de negocios;

(iv) aumentos o disminuciones resultantes de revaluaciones de acuerdo con los numerales 24, 33, 34 y 53;

(v) reducciones en el valor en libros de acuerdo con el numeral 49;

(vi) cantidades revertidas de acuerdo con el numeral 52;

(vii) depreciación;

(viii) las diferencias netas por tipo de cambio originadas por la traducción de los estados financieros de una entidad extranjera; y

(ix) otros movimientos.

59. Los estados financieros deben también revelar:

a) Si es que para determinar la cantidad recuperable de partidas de propiedades, planta y equipo, han sido descontados los futuros flujos de efectivo esperados a sus valores presentes;

b) La existencia y cantidades de restricciones sobre el título, y propiedades, planta y equipo dados en prenda como garantía por los pasivos;

c) La política contable para costos de restauración relacionados a partidas de propiedades, planta y equipo.

d) La cantidad de desembolsos a cuenta de propiedades, planta y equipo en el curso de construcción; y

e) La cantidad de compromisos para la adquisición de propiedades, planta y equipo.

60. La selección del método de depreciación y la estimación de vida útil de los activos son cuestiones de juicio. Por lo tanto la revelación de los métodos adoptados y las vidas útiles o tasas de

depreciación estimadas brindan a los usuarios de los estados financieros información que les permite revisar las políticas escogidas por la administración y hace posible las comparaciones con otras empresas. Por razones similares, es necesario revelar la depreciación asignada en un período y la depreciación acumulada al final de ese período.

61. Una empresa revela el efecto sobre la utilidad del período actual de los cambios importantes en las estimaciones de acuerdo con la Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 5, referente a Utilidad o Pérdida Neta por el Período, Errores Fundamentales y Cambios en Políticas Contables. Tal revelación puede originarse por cambios en estimaciones respecto de:

- a) valores residuales;
- b) costos de desmantelamiento, traslado o restauración
- c) vidas útiles; y
- d) método de depreciación.

62. Cuando partidas de propiedades, planta y equipo son informadas en cantidades revaluadas debe revelarse lo siguiente:

- a) la base usada para revaluar los activos;
- b) la fecha efectiva de la revaluación;
- c) si intervino un valuador independiente;
- d) la naturaleza de cualquier índice usado para determinar el costo de reposición;
- e) el valor en libros de cada clase de propiedades, planta y equipo que habría sido incluido en el estado financiero si hubieran sido asentados los activos menos depreciación; y
- f) el superávit por revaluación, indicando el movimiento por el período y cualesquiera restricciones sobre la distribución del saldo a los accionistas.

63. Los usuarios de los estados financieros también encuentran pertinente a sus necesidades la siguiente información:

- a) el valor en libros de propiedades, planta y equipo temporalmente ociosos;
- b) el valor bruto en libros de cualesquiera propiedades, planta y equipo totalmente depreciados que estén aún en uso.
- c) el valor en libros de propiedades, planta y equipo retirados de uso activo y retenido para disposición.
- d) cuando los activos están registrados al costo, se debe revelar el valor justo de las propiedades, planta y equipo cuando éste sea materialmente distinto al valor registrado.

Por lo tanto, se exhorta a las empresas a revelar estos montos.

64. Los ajustes relacionados con el tratamiento de revaluación de propiedades, planta y equipo, descrito en los numerales 24 al 35 pueden ser aplicados hasta que se emita una nueva norma específica relacionada con el Ajuste Integral de los Estados Financieros, por el Cambio en el Nivel General de Precios.

#### ***3.3.4 Flujo diagramación de Procedimientos***

**Diagrama 3.3: Flujo diagramación de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**

Funciones del Activo fijo PROCESOS	RESPONSABLES		
	Área destino/Jefe	Administración	Contabilidad
<p><b>INGRESO DEL ACTIVO FIJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para ingreso temporal y definitivo.</li> <li>• Proceso para construcciones</li> <li>• Proceso de aseguramiento de activos.</li> <li>• Proceso de Ingreso al Módulo Auxiliar de A. Fijos.</li> <li>• Asignación de Responsables</li> <li>• Codificación y marcación de activos.</li> </ul> <p><b>VIDA UTIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Aseguramiento</li> <li>• Proceso de garantías de activos fijos.</li> <li>• Proceso de mantenimientos.</li> <li>• Proceso de Traslados.</li> <li>• Proceso por retiro de custodios.</li> </ul> <p><b>RETIRO DE ACTIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Salida por obsolescencia.</li> <li>• Proceso de salida por venta.</li> </ul>	<p><b>Responsables de la solicitud, mantenimiento y custodia de activos fijos</b></p>	<p><b>Responsables de la coordinación de la gestión de compra, aseguramiento de activos, traslados, mantenimientos y salidas de activos fijos</b></p>	<p><b>Responsables de los registros correctos de movimientos por entradas, salidas, adiciones e información sobre activos fijos</b></p>



SOPORTE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS DE CASABACA S.A.

⇕  
CLIENTES INTERNOS

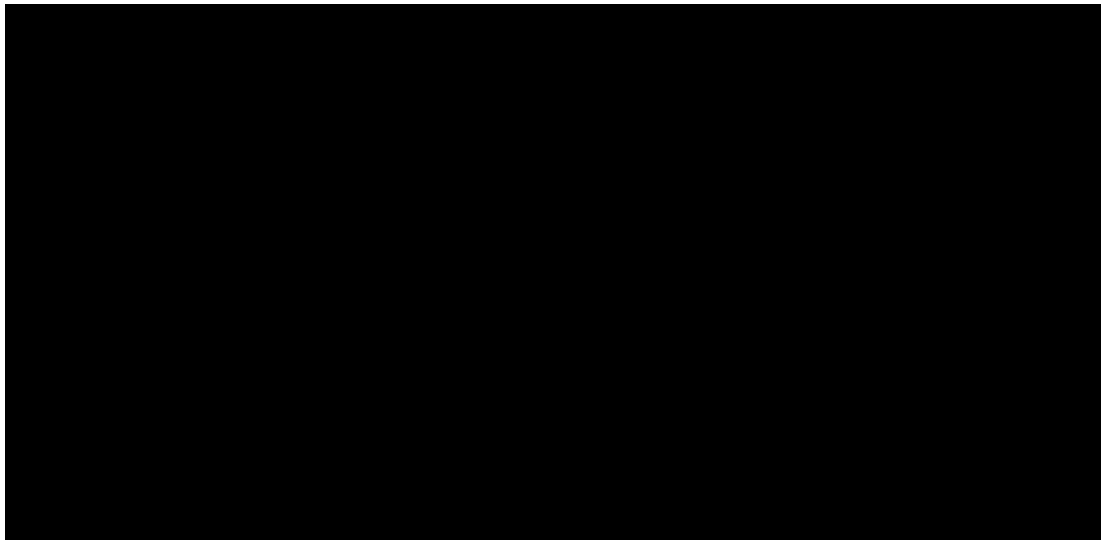
⇕  
AUDITORES

⇕  
ORGANISMOS DE CONTROL

### **3.3.5 Documentación de Procedimientos**

#### **Ingreso del Activo Fijo**

**Gráfico 3.11: Orden de Compra de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**



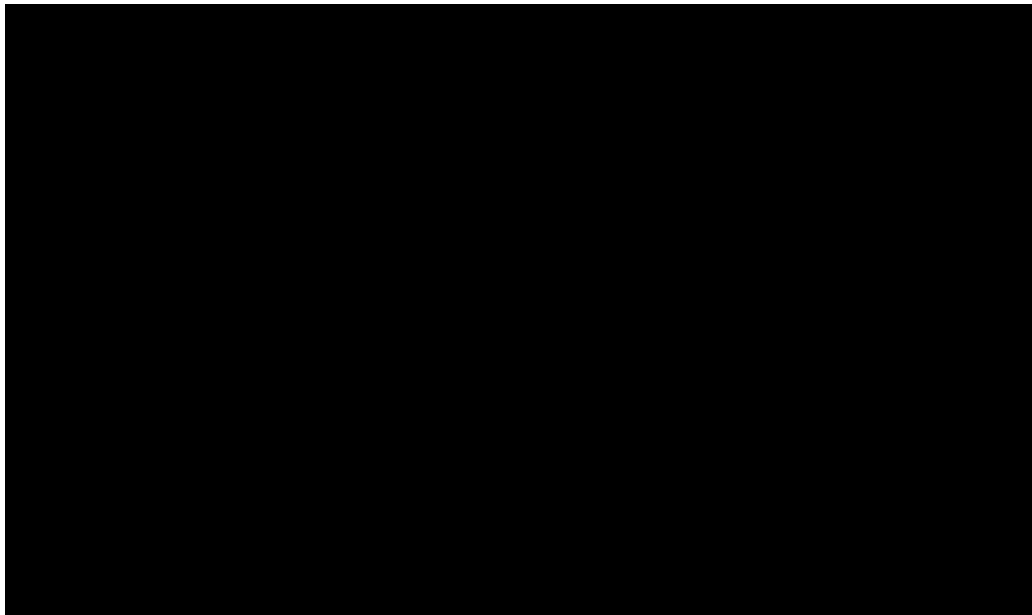


**Gráfico 3.12: Acta de Entrega Recepción de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**

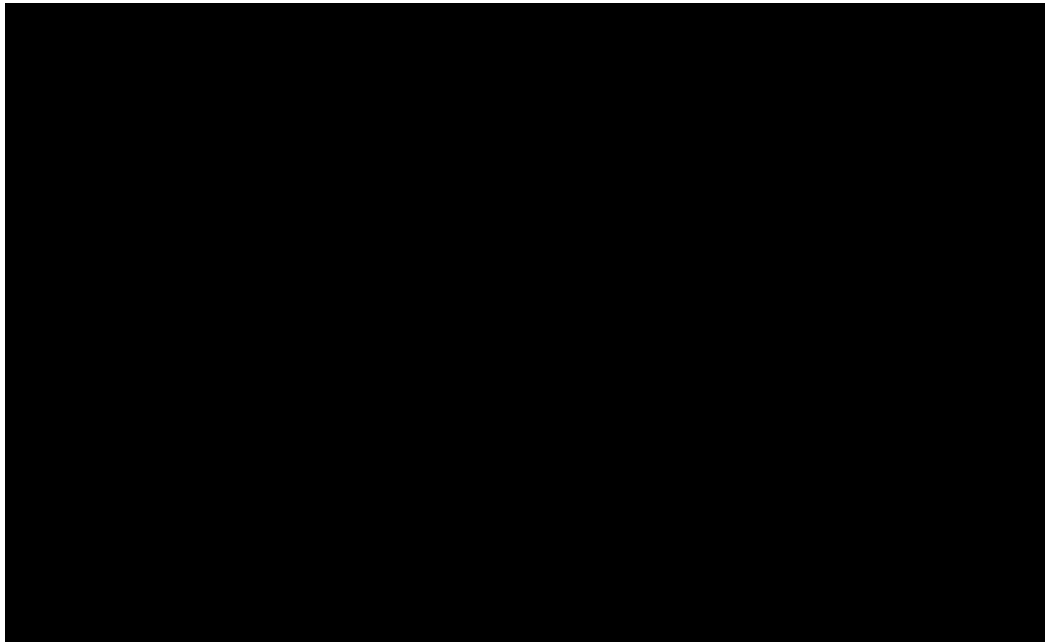


**Vida útil del Activo Fijo**

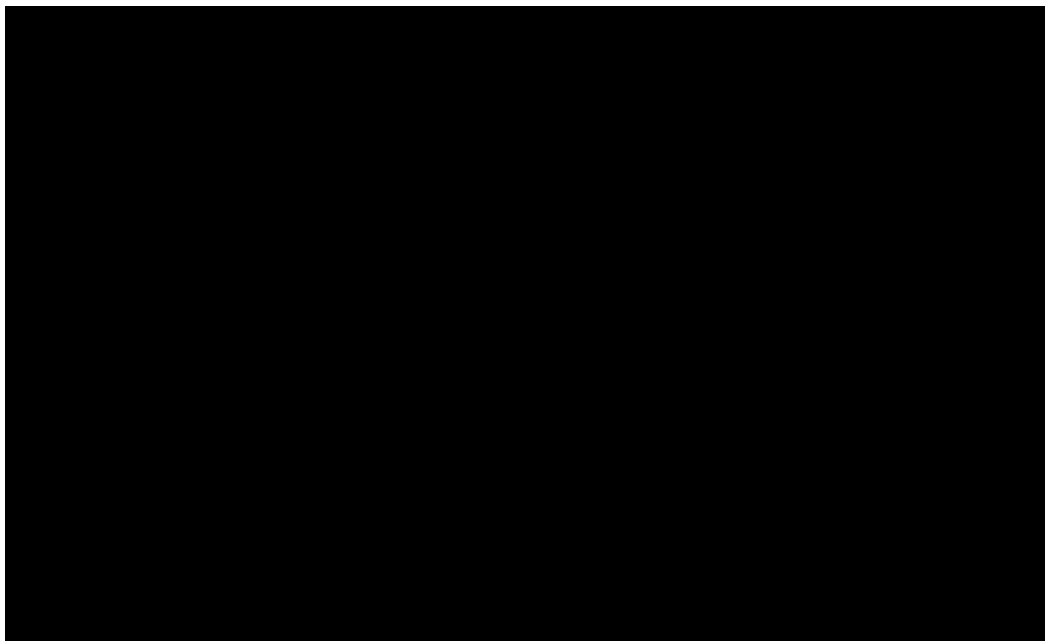
**Gráfico 3.13: Orden de Reparación de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**



**Gráfico 3.14: Orden de Transferencia de Activo Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**



**Gráfico 3.15: Orden de Salida de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**



### 3.4 Control de Documentos

El Control de Documentos comprende el conjunto de actividades que llevan a la empresa a asegurar que las áreas usuarias de documentos del Manual de Administración de Activos Fijos, tengan a su alcance los documentos necesarios, en su versión vigente, para una correcta operación de la Administración de Activos Fijos<sup>19</sup>. Los pasos a seguir para este propósito son los siguientes:

#### 3.4.1 Codificación

Es el mecanismo utilizado para asignar un código individual a un documento o formato del Manual de Administración de Activos Fijos, de tal forma que sea posible su identificación y vinculación con otros documentos de la compañía. Cumpliendo con el instructivo para la elaboración de documentos<sup>20</sup> de CASABACA S.A., se debe seguir el siguiente formato para la definición de códigos de documentos:

Tipo de Documento	Abreviaturas
• Manual de Calidad	MC-XX
• Planes	PL-XX
• Procedimientos	PR-INICIAL-PROCESO-XX
• Instrucciones de Trabajo	IT-INICIAL-PROCESO-XX
• Formatos	FO-INICIAL PROCESO-##

De donde:

XX es un número secuencial

## es un número de versión

Por lo tanto, la nomenclatura de los formatos empleados en la Administración de Activos fijos quedaría de la siguiente manera:

#### Cuadro 3.1 Codificación de formatos (Elaborado por: Diego Carrillo)

<sup>19</sup> Tomado <http://transparencia.esonora.gob.mx>; elaboración de procedimientos; Contraloría General; Pág. 1  
<sup>20</sup> Zavala Sylvia; Instructivo para la elaboración de documentos ITED; CASABACA S.A.; año 2005, versión 001; Pág. 1

Nombre del Documento	Clave del formato*	Explicación
Orden de Compra	FO-OC-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO: Identifica que es un formato.</li> <li>OC: Indica el tipo de documento, en este caso ORDEN DE COMPRA, es empleada en el proceso de %agreso del activo fijo a la empresa+.</li> <li>##: Es el número de versión del formato empleado, existe un pre impreso de este tipo de documento, por lo tanto de realizarse una actualización le correspondería la versión 02.</li> </ul>
Acta de Entrega . Recepción	FO-ER-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO: Identifica que es un formato.</li> <li>ER: Indica el tipo de documento, en este caso ACTA DE ENTREGA . RECEPCIÓN, es empleada en el proceso de %agreso del activo fijo a la empresa+.</li> <li>##: Es el número de versión del formato empleado, existe un pre impreso de este tipo de documento, por lo tanto de realizarse una actualización le correspondería la versión 02.</li> </ul>
Orden de Reparación	FO-OR-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO: Identifica que es un formato.</li> <li>OR: Indica el tipo de documento, en este caso ORDEN DE REPARACIÓN, es empleada en el proceso de %vida útil del activo fijo+.</li> <li>##: Es el número de versión del formato empleado, existe un pre impreso de este tipo de documento, por lo tanto de realizarse una actualización le correspondería la versión 02.</li> </ul>
Orden de	FO-OT-00	

**Cuadro 3.1 Codificación de formatos (Elaborado por: Diego Carrillo)**

Transferencia		<ul style="list-style-type: none"> <li>FO: Identifica que es un formato.</li> <li>OT: Indica el tipo de documento, en este caso ORDEN DE TRANSFERENCIA, es empleada en el proceso de vida útil del activo fijo.</li> <li>##: Es el número de versión del formato empleado, le correspondería la versión 01.</li> </ul>
Orden de Salida	FO-OS-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>FO: Identifica que es un formato.</li> <li>OS: Indica el tipo de documento, en este caso ORDEN DE TRANSFERENCIA, es empleada en el proceso de vida útil del activo fijo.</li> <li>##: Es el número de versión del formato empleado, existe un pre impreso de este tipo de documento, por lo tanto de realizarse una actualización le correspondería la versión 02.</li> </ul>
<p>* NOTA: En el instructivo, el segundo nivel del código de documento contempla el proceso al que pertenece, sin embargo por ser formatos que también son empleados en otras áreas de la empresa estimé conveniente colocar las siglas del documento, con el propósito de no vincular a un documento con un área o proceso específico de la empresa.</p>		

Una vez establecidos los códigos para los documentos empleados en la Administración de Activos Fijos, definamos como se va a codificar al insumo de nuestro tema de estudio, el activo fijo, mi propuesta es la siguiente:

<b>Tipo de Documento</b>	<b>Cantidad de números</b>
• Agencia	## (2 caracteres)
• Línea de negocio o destino	## (2 caracteres)
• Tipo de activo	## (2 caracteres)
• Secuencial del activo	##### (5 caracteres)

##: Estos caracteres o números estarán definidos en tablas.

Ejemplo: Si compramos un computador para la matriz, área de vehículos, y el activo ingresado es el número 815, el código de este bien quedaría de la siguiente manera:

## 01 Æ 01 Æ 04 Æ 00815

01 = matriz (existen varias agencias).

01 = vehículos (definidos en tablas).

04 = equipos de computación (definidos en tablas).

00815 = secuencial del activo ingresado

La agencia y la línea de negocio permitirán conocer si se han realizado o no traslados de los bienes cuando se realiza el inventario físico, también conoceremos en que grupo de activos se contabilizó dicho bien a efectos de realizar ajustes en caso de error en el registro; finalmente, el secuencial será la cédula del activo fijo, mediante el cual será posible revisar todos y cada uno de los movimientos inherentes a este bien.

### 3.4.2 Registro histórico de cambios

Contempla las revisiones que han sufrido los documentos del Proceso de Administración de Activos Fijos en el transcurso del tiempo; para el efecto, CASABACA en el instructivo para la elaboración de documentos define una metodología estándar para el registro de cambios a documentos de la empresa, la cual se muestra a continuación:


Logo de la empresa	<b>Nombre de Documento</b>	Fecha: Día-Mes-Año
	Código de Documento	Versión: ##
	Requisito de la Norma	Página No de Total
Elaborado por		Aprobado por

El encabezado anterior nos muestra en el campo de versión, que edición del documento, instructivo o proceso de la empresa se halla vigente; además de ello, existen algunas políticas claras que denotan cambios a los formatos vigentes, los cuales se revisan a continuación:

- Los cambios o modificaciones en los documentos, son identificados mediante texto subrayado y el estado de revisión con el número secuencial de la versión.
- Las eliminaciones parciales en los documentos son identificados mediante un comentario en recuadro al lado derecho del texto, y el estado de revisión con el número secuencial de la versión.

Observemos un ejemplo de una modificación al Manual de Calidad de CASABACA:

**Gráfico 3.16 Ejemplo de cambio a un documento de la empresa (fuente Manual de Calidad CB<sup>21</sup>)**

		Fecha: 08/05/07
<b>MANUAL DE CALIDAD</b>		Versión: 06
Código de Documento: <b>MCCB</b>	Requisito de la Norma: 4.2.2	Impresión válida 8 días 09/05/2007 12:26 p.m.
Elaborado por: GERENTE ADMINISTRATIVA		Aprobado por: PRESIDENTE EJECUTIVO

Página 1 de 7

### 1. ALCANCE

El alcance del SGC de Casabaca incluye, la comercialización de vehículos, repuestos y servicio TOYOTA autorizados para el mercado ecuatoriano, en la provincia de Pichincha, apoyados los procesos identificados en el Mapa de Procesos. Casabaca se encuentra en:

**Comentario:** Se excluye el detalle de todos los procesos y se cambia a Provincia de Pichincha en lugar de Ciudad de Quito

PUNTO DE VENTA	DIRECCION	PROCESOS					
		VEHICULOS		REPUESTOS	SERVICIO	DIRECCION	SOPORTE O APOYO
		NUEVOS	USADOS				
Mátriz	Ave. 10 de Agosto y Camión	X		X		X	X
Ag. Camión	Camión 1030 y 10 de Agosto	X	X	X	X		
Ag. Cumbayá	Vía Interoceánica Km. 14 1/2	X		X	X		
Ag. Jardín	Ave. República 710 y Eloy Alfaro	X					
Ag. Los Chillos	Ave. San Luis s/n y 9º transversal	X		X	X		
Ag. Norte	Panamericana norte Km 4 1/2 y Bellavista			X	X		
Bodega Central	Bellavista 343 y Panamericana norte	X					
Bodega Central	Los Cerezos OE 1318 y panamericana norte			X			

### 3.4.3 Revisión de Documentos

Como su nombre lo indica, la revisión de documentos contempla, la verificación de la funcionalidad de los mismos dentro de todo el proceso de Administración de Activos Fijos, también contiene la inclusión o supresión de formatos cuando el proceso de gestión así lo requiere. La revisión se origina principalmente del trabajo rutinario efectuado por los actores del proceso; así por ejemplo la orden de compra es manipulada por el solicitante al momento de requerir el activo fijo, luego la observa el jefe inmediato para su aprobación, el asistente administrativo se encarga de llevar a efecto la gestión de compra en base a este documento, y finalmente el Asistente de Activos fijos en Contabilidad lo revisa a efectos de verificar la concordancia que tiene con respecto a la información detallada en la factura u otro documento de adquisición autorizado.

Dentro de la revisión de documentos se consideran aspectos que se detallan en la siguiente tabla resumen:

<sup>21</sup> Manual de Calidad de CASABACA, elaborado por Gerente Administrativa, pág. 1

**Cuadro 3.2 Descripción del Proceso relacionado con la revisión de documentos**

Tipo de Documento	Descripción de la Revisión <sup>22</sup>
Orden de Compra (FO-OC-01)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dueño del proceso (Asistente Administrativa) es responsable de elaborar y actualizar los documentos utilizados en cada proceso. El solicitante y el asistente de Activos Fijos también puede solicitar revisiones a este documento, previa autorización del primero.</li> <li>2. El dueño del proceso envía el documento o la actualización al Representante de Gerencia o Jefatura para ser aprobado.</li> <li>3. El Representante de Gerencia o su Asistente, verifica si el documento está registrado en la caracterización del proceso, si no está, lo incluye en el espacio correspondiente, y luego lo actualiza en el sistema.</li> <li>4. El Representante de Gerencia o su Asistente, controla el manejo adecuado de documentos de acuerdo al Procedimiento de Control de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>5. Los documentos obsoletos son eliminados del SCB por el Representante de Gerencia, Los documentos impresos tienen la vigencia indicada en el encabezado, luego de esa fecha, el documento es obsoleto</li> </ol>
Acta de Entrega . Recepción (FO-ER-01)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dueño del proceso (Asistente Administrativa) es responsable de elaborar y actualizar los documentos utilizados en cada proceso. El asistente de Activos Fijos y/o el solicitante o custodio del activo fijo también pueden solicitar revisiones a este documento, previa autorización del primero.</li> <li>2. Se procede de igual forma a como lo establecen los numerales 2 al 5 referentes a la Orden de compra.</li> </ol>
Orden de Reparación (FO-OR-01)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dueño del proceso (Asistente Administrativa) es responsable de elaborar y actualizar los documentos utilizados en cada proceso. El Custodio del activo fijo también pueden solicitar revisiones a este documento, previa autorización del primero.</li> <li>2. Se procede de igual forma a como lo establecen los numerales 2 al 5 referentes a la Orden de compra.</li> </ol>

<sup>22</sup> Tomado de las políticas detalladas en el Manual de Procesos de Control del Sistema de Gestión de Calidad de CASABACA S.A., pág. 1-4

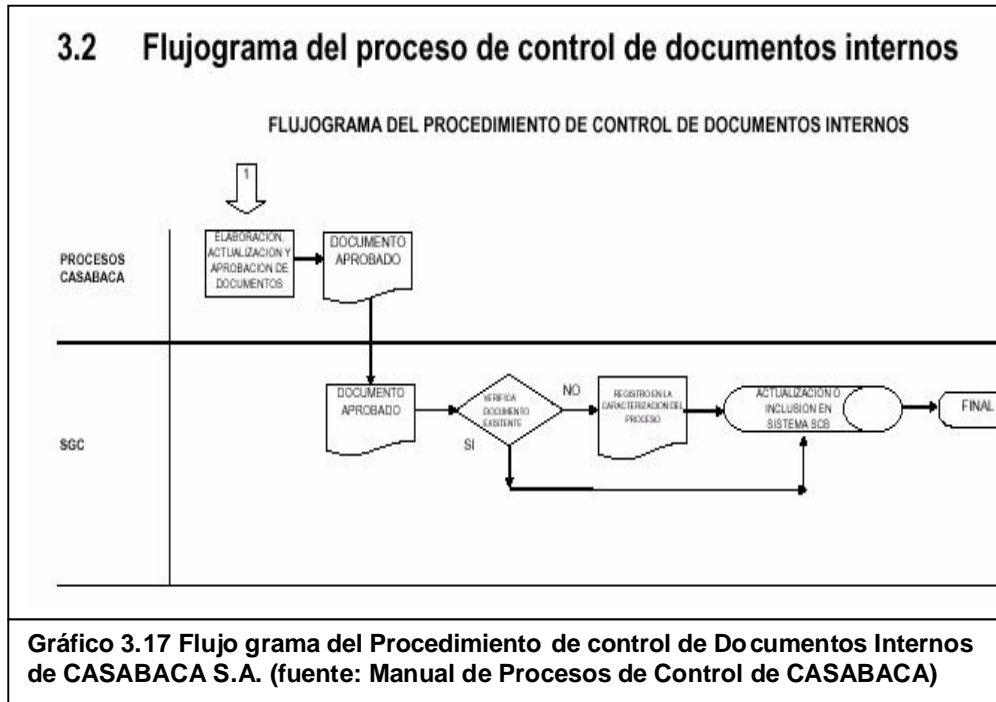


**Cuadro 3.2 Descripción del Proceso relacionado con la revisión de documentos**

<p>Orden de Transferencia (FO-OT-00)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dueño del proceso (Asistente Administrativa) es responsable de elaborar y actualizar los documentos utilizados en cada proceso. El asistente de Activos Fijos y/o el Custodio del activo fijo también pueden solicitar revisiones a este documento, previa autorización del primero.</li> <li>2. Se procede de igual forma a como lo establecen los numerales 2 al 5 referentes a la %orden de compra+.</li> </ol>
<p>Orden de Salida (FO-OS-01)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dueño del proceso (Asistente Administrativa) es responsable de elaborar y actualizar los documentos utilizados en cada proceso. El asistente de Activos Fijos, y/o el Custodio del activo fijo también pueden solicitar revisiones a este documento, previa autorización del primero.</li> <li>2. Se procede de igual forma a como lo establecen los numerales 2 al 5 referentes a la %orden de compra+.</li> </ol>

**3.4.4 Aprobación y emisión de Documentos**

Previo al detalle de las actividades inmersas en la aprobación y emisión de documentos, observemos el gráfico desarrollado en el Manual de Procesos de Control del Sistema de Gestión de Calidad+ de CASABACA S.A. relacionado con el proceso de control de documentos internos:



**Cuadro 3.3 Descripción del Proceso relacionado con la aprobación y emisión de documentos (Elaborado por: Diego Carrillo)**

	<b>Aprobación de Documentos</b>	<b>Emisión de Documentos</b>
<b>Responsable</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe Inmediato o de Área.</li> <li>2. Gerente Administrativo.</li> <li>3. Asistente de Activos Fijos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitante del Activo Fijo.</li> <li>2. Asistente Administrativo.</li> <li>3. Asistente de Activos Fijos.</li> </ol>
<b>Jerarquía</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Jefe Inmediato o de Área) Nivel Intermedio.</li> <li>2. (Gerente Administrativo ) Nivel Gerencial.</li> <li>3. (Asistente de Activos Fijos) Nivel operativo . soporte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Solicitante del Activo Fijo) Generalmente nivel operativo, pero puede venir de cualquier jerarquía.</li> <li>2. (Asistente Administrativo ) Nivel operativo . soporte.</li> <li>3. (Asistente de Activos Fijos) Nivel operativo . soporte.</li> </ol>
<b>Competencias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Jefe Inmediato o de Área) Es el paso intermedio antes de llegar al Gerente Administrativo, da la pre aprobación del documento, antes del veto final. También tiene a su cargo el velar por el manejo y uso adecuado de documentos y coadyuvar al emisor en la innovación o actualización de formatos.</li> <li>2. (Gerente Administrativo ) Recibe las innovaciones y actualizaciones de documentos, verifica si existen documentos similares, por último aprueba la actualización o innovación. Por último aprueba la eliminación parcial o total de un documento.</li> <li>3. (Asistente de Activos Fijos) Verificar el cumplimiento de los procedimientos, que estos se encuentren completos y sean válidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Solicitante del Activo Fijo) Generar oportunamente todos los documentos que respalden los movimientos de activos fijos a su cargo; y mantendrá el archivo de estos papeles más los derivados por garantías y manuales de los bienes en custodia.</li> <li>2. (Asistente Administrativo) Coordinar y controlar la emisión de documentos por parte de los solicitantes de activos fijos. Servir de nexo entre el solicitante, proveedor y contabilidad. Mantener archivo de las copias de documentos que los diversos procedimientos le exijan.</li> <li>3. (Asistente de Activos Fijos) Generar todos los reportes derivados del ingreso, vida y salida de activo fijo. Apoyar al Departamento Administrativo y a custodios cuando se requieran informaciones adicionales.</li> </ol>

Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Jefe Inmediato o de Área) Para la pre aprobación revisará los documentos existentes y decidirá si es o no trascendental la innovación o actualización de formatos. En la revisión efectuará revisiones por muestreo a los movimientos de activo fijo y decidirá si es pertinente o no el uso de determinado formato o si hace falta tomar acciones correctivas.</li> <li>2. (Gerente Administrativo ) Las innovaciones o actualizaciones serán revisadas en la lista maestra de control de documentos, que le permitirá decidir si es pertinente o no aprobar una innovación o actualización de documentos. De la misma lista maestra obtendrá datos de los formatos que están próximos a revisarse para renovación, actualización o eliminación y coordinará con los respectivos dueños del proceso en caso de cambios.</li> <li>3. (Asistente de Activos Fijos) El cumplimiento de los procedimientos lo hará en base a revisión de documentos, ya sea en el ingreso, vida y salida del activo fijo. Estará al tanto de todos los cambios que se hagan a los procesos y documentos del activo fijo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Solicitante del Activo Fijo) Dispone de los sistemas y manuales necesarios para el llenado de documentos utilizados en la Administración de Activos fijos, una vez completas las formas la llevará a las instancias pertinentes para su aprobación. Mantendrá el archivo de todos y cada uno de los movimientos de activo fijo que realice en carpetas, el cual estará al día.</li> <li>2. (Asistente Administrativo) Emitirá un documento para deslindar de responsabilidad a un custodio cuando este salga de la empresa. También se encargará del archivo físico de los movimientos de activo fijo que le competen. Obtendrá reimpresiones del sistema cuando desee consultar o respaldar algún tipo de movimiento de activo fijo.</li> <li>3. (Asistente de Activos Fijos) Por ser responsable de la emisión de reportes relacionados con el activo fijo, mantendrá al día las cuentas contables de tal modo que sean comparables con el Módulo Auxiliar: Tiene en su custodia todos los originales de compra y venta de activos fijos, los cuales registra mes a mes en el programa, los soportes deben estar al día ante cualquier requerimiento ya sea interno o externo.</li> </ol>
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **3.5 Manual de Administración de Activos Fijos**

#### ***3.5.1 Integración de componentes***

CASABACA S.A., consciente de su problemática en lo que se refiere a la gestión de sus activos fijos, ha permitido el desarrollo de la herramienta administrativa denominada ~~%Manual de Administración de Activos fijos+~~, con el propósito de mejorar el control de todos los bienes de este tipo; el cual contendrá los siguientes elementos o temas en su presentación y contenido:

1. Portada o Carátula del Manual.
2. Índice del Manual.
3. Introducción de la Investigación.
4. Descripción y aspectos prácticos del Manual.
5. Anexos del Manual.
6. Glosario de Términos del Manual.

En el anexo 1 del presente trabajo de investigación se describe y presenta el desarrollo de los numerales señalados anteriormente y que corresponde a una propuesta del Manual de Administración de Activos Fijos.

### **3.5.2 Aprobación del Manual**

Una vez que el Manual de Administración de Activos Fijos quede debidamente estructurado por parte del Auxiliar de Activos Fijos y revisado por el Titular del Departamento Contable, deberá remitirse al Área Administrativa de la empresa para obtener la aprobación correspondiente, misma que estará sujeta a nueva revisión del documento. Si como resultado de esa revisión se identificaran observaciones, se comunicará oportunamente a quien elaboró el Manual y a su Jefe Inmediato, mediante escrito (memorando) y/o vía correo electrónico por parte del Titular del Departamento Administrativo, para que sean atendidos los ajustes que deben contemplarse en el Manual.

Los cambios que se den en relación con la dinámica del proceso, deben ser revisados, validados y actualizados por parte del Titular de la Administración, previa explicación y presentación de un informe justificativo por parte de los diferentes responsables y áreas involucradas en este componente.

### **3.5.3 Difusión del Manual**

Una vez aprobado el Manual de Administración de Activos Fijos, este deberá difundirse efectivamente al interior de la Empresa, para que todos los empleados lo conozcan y apliquen en el desarrollo de sus funciones y así constituya una plataforma de trabajo actualizada y mejorable, la cual estará disponible en el Sistema SCB NAF de la compañía, a fin de que el usuario lea o imprima lo que a él le corresponda o interese. Cabe resaltar que el éxito de un manual depende de su difusión.

El manual deberá ponerse a disposición del público una vez aprobado, esto lo sabrán por un comunicado vía correo electrónico por parte del Titular del Área Administrativa y por la impresión y exposición de este circular en las carteleras de la empresa. También, se impartirá capacitaciones y reuniones de trabajo a los responsables del proceso cuando se hayan dado cambios importantes en los componentes del presente manual.

### **3.5.4 Actualización y Mejoramiento Continuo**

La necesidad de revisar, actualizar y mejorar el manual y sus componentes, son el resultado de las modificaciones al interior de la empresa. En ese sentido, las unidades administrativas estarán obligadas a mantenerse actualizadas, conforme a las bases y los lineamientos proporcionados por la Administración de la compañía, para lo cual los

titulares de las mismas, deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el documento, sobre todo cambio que se tenga que registrar en el mismo, a fin de que se realicen las actualizaciones correspondientes.

Asimismo, la Unidad Administrativa dará prioridad a la creación, revisión, y actualización de aquellos procesos que sirvan para mejorar los tiempos y costos relacionados con la gestión de activos fijos, La presencia de manuales actualizados, es sinónimo de que la empresa posee:

- “ Una fuente cualitativa de información formal y permanente para la toma de decisiones en lo referente a gestión de bienes de activos fijos, y una base para el análisis y mejora de los procesos.
- “ Las bases, los lineamientos, mecanismos e instrumentos para orientar y agilizar la ejecución de las actividades.
- “ El conocimiento de la secuencia, interacción o conexión entre funciones, actividades, procedimientos, unidades responsables y usuarios de la Administración de Activos Fijos.

Por consiguiente, los responsables del proceso de activos fijos en la empresa, deberán actualizar sus respectivos manuales en la medida que se presenten modificaciones relevantes en sus contenidos. Para asegurar la revisión y actualización permanente de los procesos y procedimientos, la empresa deberá implementar lo siguiente:

#### Verificaciones internas

La compañía realizará verificaciones internas de sus procedimientos a intervalos planificados para determinar si las áreas de trabajo cumplen con sus procedimientos. La planificación de las verificaciones dependerá de la importancia de los procedimientos a auditar, así como de los resultados de verificaciones anteriores.

#### Verificadores Internos

Los verificadores serán los auditores internos de la empresa, sin embargo estos no podrán auditar su propio trabajo, por lo que serán revisados por auditores externos o empleados de otra área o unidad administrativa que esté inmersa en la gestión de activos fijos, asegurando la objetividad, veracidad e imparcialidad de las verificaciones.

Así mismo, los responsables de realizar las verificaciones internas deberán informar los resultados de la verificación al responsable de la Unidad Administrativa a la cual pertenecen los procedimientos.

El Titular de la Unidad Administrativa, será el responsable de que cuando se detecten inconformidades con los procedimientos documentados, se tomen las medidas correctivas y/o preventivas necesarias e inmediatas.

#### Reuniones de trabajo periódicas

Los responsables de la Administración de Activos Fijos, deberán reunirse periódicamente para dar seguimiento a los resultados de las verificaciones internas y para la creación, actualización y eliminación de documentos. Queda incluido en estas reuniones, la revisión periódica de Procesos para asegurar su Mejora Continua.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- Los procesos que ha mantenido CASABACA S.A. en cuanto a la Administración de activos fijos no le ha permitido conocer el verdadero tamaño de sus operaciones.
- El desconocimiento de su capacidad instalada en bienes de activo fijo, no le han permitido lograr el máximo aprovechamiento y conservación de los mismos.
- La empresa no ha designado responsables y las respectivas competencias, para el diseño, organización y ejecución de las actividades relacionadas con la gestión y administración de activos fijos de la empresa, tampoco se determina quiénes son sus custodios.
- Existen grandes volúmenes de activos fijos obsoletos o retirados, que aún permanecen en lista, dentro del inventario, generando confusión y duda a quienes realizan las inspecciones físicas.
- La falta de capacitación de las personas a cargo de la gestión de activos fijos de la compañía, ha causado limitaciones operativas e informativas, y la imposibilidad de mejorar cada vez más los procesos de activos fijos.
- La ausencia de información completa y confiable que CASABACA mantiene dentro de todo el proceso de activos fijos, genera gran incertidumbre por la posible presencia de riegos, tales como, robos o siniestros; debido a que dentro de las pólizas no se ofrece una cobertura adecuada a los bienes productivos; peor aún se puede conocer en determinado momento la magnitud de los perjuicios operativos y económicos causados ante la presencia de este tipo de eventos.
- La sola elaboración e implantación de instructivos, manuales, procedimientos o cualesquier otro tipo de herramienta administrativa, no garantiza un cambio en la gestión de activos fijos de la empresa, los actores le darán sentido y aplicabilidad a todo lo escrito dentro de esta investigación.
- La falta de empleo de técnicas de comunicación efectivas, han causado ineficiencias en la aplicación de manuales y otras



herramientas administrativas desarrolladas dentro de la empresa para los diversos procesos.

- El diseñar y aplicar un software o soporte informático de última tecnología no garantiza por sí mismo el mejoramiento de la gestión de activos fijos, hace falta la articulación de esfuerzos de los actores y responsables directos del proceso, así como de los custodios de los bienes de activo fijo.
- El manejo inadecuado de activos fijos de la empresa, ha generado el despilfarro de recursos, por exceso de compras de bienes, activos obsoletos, extravío y robo de los mismos, entre otros.
- Se ha identificado cambios a los procesos de la compañía, sin la respectiva evaluación de sus consecuencias, el involucramiento, la participación y concurso de actores, así como del análisis de los beneficios, costos y mecanismos y facilidades de implementación.

## RECOMENDACIONES

- Mejorar continuamente los procesos de Administración de activos fijos; en CASABACA S.A. somos partidarios de la filosofía japonesa KAIZEN<sup>23</sup>, la cual implica mejora gradual y continua, haciendo pequeñas cosas cada vez mejores+, y marcando y consiguiendo retos (desafíos) cada vez mayores; el desafío, conocer el verdadero tamaño de sus activos fijos, y por ende, el potencial operativo de la empresa.
- Optimizar el uso de activos fijos al servicio de la empresa, mediante una mejor gestión en cuanto a compras, mantenimientos, garantías, traslados y salidas, que le permitirá el máximo aprovechamiento de su capacidad instalada.
- Designar y controlar a los actores y responsables de la gestión de activos fijos de la empresa y sus custodios para la ejecución de los procesos, procedimientos y además cumplir con las políticas de administración de los activos fijos de la empresa, con el fin de conocer y definir sus competencias específicas.
- El mejoramiento de los procesos contables y administrativos, permitirán reducir el tamaño de los activos fijos obsoletos o retirados, y mantener registros confiables de aquellos que han sido trasladados a la bodega de activos obsoletos; de modo que haya concordancia entre el inventario y los reportes y cuentas de mayor de activos fijos de CASABACA S.A.
- Es importante definir, elaborar y aplicar los procesos, procedimientos y políticas, que guíen y orienten el trabajo de los actores de la gestión de activos fijos de la empresa, y que a su vez establezcan los perfiles y requerimientos técnicos de los puestos que se necesitan para el manejo del activo fijo de CASABACA S.A.
- Garantizar información completa, confiable y categorizada dentro del inventario de activo fijo, de tal modo que las pólizas de seguros otorguen la cobertura que la empresa requiere en cuanto a variables como: valor asegurado, tiempo de vida útil de los activos, nivel de utilización de estos, grado de exposición al riesgo, entre otros; y a su vez, el precio que la compañía pague por ellas, esté dentro de su capacidad financiera.

---


<sup>23</sup> (literalmente significa mejora+) es una forma de mejorar la productividad, originaria del trabajo de expertos como Frederick Winslow Taylor y Frank Bunker Gilbreth por la sucesión de la Segunda Guerra Mundial, tomado de [es.wikipedia.org/wiki/kaizen](https://es.wikipedia.org/wiki/kaizen)

- La definición de actores y sus responsabilidades, más un eficiente control a activos fijos, documentos fuente, y reportes, nos proporcionarán la pauta del cumplimiento efectivo de instructivos, manuales, procedimientos o cualquier otro tipo de herramienta administrativa.
- Es necesario la realización de cursos, reuniones de trabajo, e instrucciones precisas, que coadyuven para que, el software de aplicación SCB de activos fijos, se constituya en una plataforma de información confiable, y a su vez, permita el mejoramiento de la gestión de quienes son responsables del proceso y de los custodios de activos fijos.
- Se debe Implementar y aplicar métodos y técnicas de comunicación efectivas para el conocimiento y ejecución del manual de Administración de activos fijos, entre los más comunes y accesibles tenemos: correo electrónico, memorandos, charlas entre jefes y actores, entre otros.
- Diseñar y ejecutar planes y reemplazos programados de: compras, mantenimientos periódicos, salidas y ventas de activos fijos, en su debido momento, mecanismo técnico que ayudará en la minimización de costos adicionales para la Administración de activos fijos de CASABACA.
- El presente trabajo comprueba a la empresa que los cambios a los procesos, no se los debe implementar, sin la respectiva participación y conocimiento de sus actores y personal de los diferentes niveles y áreas; el mejoramiento es posible cuando los miembros del equipo y de la organización en su conjunto, son interventores y gestores del cambio.

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

## 1. Portada del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	
Elaborado por: Diego Carrillo		




# **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

## **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<b>Auxiliar de Activos Fijos</b>	<b>Contador General</b>	<b>Gerencia Administrativa</b>

## 2. Índice del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

### Contenido

### No. Página

1. Introducción
2. Objetivos
3. Alcance
4. Marco Jurídico o Base Normativa
5. Políticas Generales de Activo Fijo de la Empresa
6. Responsables y funciones
7. Procesos de Administración de Activos Fijos
  - 7.1 Flujograma de Procesos
  - 7.2 Descripción metodológica de Procesos
8. Procedimientos de Administración de Activos Fijos
  - 8.1 Flujograma de Procedimientos
  - 8.2 Descripción metodológica de Procedimientos
9. Control de Procedimientos
10. Lista Maestra de Documentos
11. Anexos del Manual
12. Glosario de Términos

### 3. Introducción de la Investigación

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

#### **Introducción de la Administración de activos fijos**


Del análisis efectuado a la información disponible en CASABACA S.A., se evidencia falencias e inconsistencias tales como: grandes volúmenes de bienes cuyas valoraciones, vidas útiles y usos no ameritan estar incorporados en las partidas de activo fijo, descripciones incompletas de activos fijos difíciles de identificar o denominaciones complicadas que exigen y ameritan el conocimiento de áreas técnicas, excesivas adquisiciones sin una evaluación previa del stock existente, descuido y deterioro de activos fijos por falta de planes de mantenimiento, criterios subjetivos en la codificación y rotulación de activos fijos, gastos de depreciación que figuran en el balance de activos aún cuando estos ya han sido expresados en venta o baja, desorganizada ocupación de espacio físico de activos fijos obsoletos e inservibles, reportes con valores irreales en cada una de las cuentas contables, información histórica incompleta y no confiable, robo o pérdida de activos fijos, entre otras.

Por lo descrito en el párrafo anterior, apreciamos una gran cantidad de inconvenientes que se desprenden de la vida práctica; la preocupación de quien realiza la presente investigación es precisamente observar todas las dificultades a las que están expuestos quienes intervienen en la Administración de activos fijos de la compañía, lo cierto es que los únicos perjudicados son nuestros clientes internos y externos, así por ejemplo los Gerentes que realizan su planeación en base a balances, los organismos de control que inspeccionen las partidas de activo fijo, las entidades financieras que revisan el tamaño de las compañías en base a la infraestructura de las empresas; entre otros

La propuesta de mejoramiento en esta materia es el desarrollo e implementación de un instrumento administrativo llamado ~~%Manual de~~ **Manual de Administración de Activos Fijos+** que incremente la confianza de los usuarios de información y la capacidad gerencial para el manejo de estos bienes, mediante asignación de responsables, planes de adquisición coherentes, mantenimientos oportunos de la infraestructura por orden de prioridades, establecimiento de criterios técnicos para la contabilización y documentación de respaldo, desarrollo de procedimientos para traslados, salidas y obsolescencia de los bienes, aseguramiento de los activos fijos más vulnerables y de costo representativo a siniestros, entre otros.



#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


### 1. Introducción del Manual

El presente Manual de Administración de Activos Fijos servirá de herramienta de apoyo y mejora, al compendiar las actividades inmersas en el manejo de los Activos Fijos de la empresa, y que a su vez, también apoye y constituya el marco referencial para el trabajo de cada una de las áreas involucradas y de esta manera dar cumplimiento a la misión de CASABACA S.A.

En su estructura contempla la definición de responsables y sus funciones en cada una de sus áreas, la política general de Activos Fijos, los procesos y procedimientos que los actores requieren cumplir, la lista maestra de documentos y materiales de apoyo tales como: glosario, formatos empleados, otros. El Manual en conjunto pretende un manejo eficiente de los Bienes de Activo Fijo de la compañía.

Las Áreas Contable y Administrativa apoyan y participan activamente del proceso de Activos Fijos junto a sus custodios respectivos durante la vida útil de estos bienes; Auditoría se encarga del control. El documento debe actualizarse ante modificaciones al marco jurídico y mejoras o rediseños de procesos y procedimientos.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

## 2. Objetivos


### General

Proporcionar a los departamentos y responsables de los activos fijos de la empresa, una herramienta técnica y administrativa documental denominada **Manual**, que contenga mecanismos de registro y control, que sirvan de guías para la Administración de los Activos Fijos, que incida en el mejoramiento de los procesos, en el incremento de la capacidad gerencial, y en la actualización permanente del inventario de activo fijo de la empresa.

### Específicos

- Integrar los componentes y procesos más importantes de la Administración de Activos fijos que se operan al interior de las dependencias de la empresa, para con un enfoque global, analizar su operación y articulación, y tener la oportunidad de detectar áreas de oportunidad para fortalecer la gestión.
- Identificar y definir de manera estructurada la responsabilidad y aportación de cada actor y empleado en el desarrollo de la gestión de activos fijos de CASABACA S.A., mediante el enfoque de procesos, que nos describa e identifique todas y cada una de las funciones y competencias que deben desarrollar los actores del proceso.
- Describir las actividades y pasos secuenciales necesarios para formular, desarrollar y controlar la gestión de activos fijos, mediante la definición de políticas y procedimientos que permitan obtener un resultado predeterminado (producto o servicio), de acuerdo con la normatividad aplicable y las expectativas de los clientes internos y externos.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

### 3. Alcance


El Contenido de este Manual de Administración de Activos Fijos, es de cumplimiento obligatorio para todas las dependencias de la empresa en lo que a este tipo de bienes se refiere, con la aplicación de las políticas, procesos, procedimientos y controles de los bienes de activo fijo que se especifican en el documento denominado Manual.

Sin embargo, estos lineamientos y técnicas, pueden ser modificados o ampliados ante las necesidades y comportamientos de sus actores, o ante cambios del marco jurídico, todo en pro del mejoramiento continuo de la gestión de Activos Fijos.

Las áreas responsables de su aplicación, serán el Departamento Administrativo y Contable, respectivamente, a través de los Jefes de agencia o áreas respectivas; en segundo término, todos y cada uno de los empleados de CASABACA S.A. que tengan a su cargo bienes de activo fijo. El control estará a cargo del Departamento Contable y principalmente del área de Auditoría Interna.

Finalmente todo lo resumido en el presente Manual más el compromiso de los actores deben conllevar a consolidar una eficiente administración de los activos fijos en toda la compañía.


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

#### 4. Marco Jurídico o base normativa

- Código de Comercio vigente.
- Ley de Régimen Tributario Interno LRTI, artículo 21, numeral 6, porcentajes de depreciación.
- Reglamento de los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en las compañías sujetas al control de la superintendencia de compañías Resolución 99-1-3-3-007 (R. O. 270, 6-IX-99).
- Normas ecuatorianas de Contabilidad NEC, Norma 12, propiedad, planta y equipo.
- Normas Internacionales de Información Financiera ~~NIIF~~ NIC 16
- Política de Compras de CASABACA S.A y sus reformas.
- Manual de Calidad de CASABACA S.A. y sus reformas.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

#### 5. Políticas y lineamientos generales de Activo Fijo de la empresa.

*Adquisición o compra:*

##### **Políticas Administrativas:**

El Asistente Administrativo recopilará las órdenes de compra de activos fijos debidamente firmadas por los Gerentes y jefes departamentales, y verificará los montos límites de aprobación para compras de acuerdo a la política.

El Asistente Administrativo controlará y efectuará en algunos casos, todo el trámite de compra del activo fijo, luego enviará el respectivo documento soporte junto con la orden de compra aprobada al Asistente del Departamento de Contabilidad.


El Asistente Contable verificará; i) que se encuentren aprobadas las órdenes de compra de activos fijos, ii) que la información del soporte de la adquisición del activo fijo sea correcta y iii) envío al auxiliar de Cuentas por pagar para el registro y pago de la compra.

El Asistente Administrativo verificará antes del registro si el activo fijo cumple los parámetros definidos en las políticas contables, luego, ingresará la información de la compra en el módulo auxiliar de activos fijos, y finalmente, mantendrá una carpeta con fotocopias de los soportes que avalizan la adquisición de activos.

##### **Políticas contables:**

Para considerar dentro del activo fijo a los bienes comprados por la empresa, se requiere evaluarlos mediante parámetros como: valor histórico, uso dentro de la empresa, vida útil y naturaleza del bien.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>		Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>		Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>		Validez:
Requisito de la Norma			
Elaborado por:	Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

“ **Valuación:** Los activos fijos de la empresa se contabilizan con base al costo histórico, entendiéndose este último como el valor de los desembolsos efectuados y obligaciones contraídas para la adquisición de un activo para uso de la compañía, más todos los desembolsos efectuados directamente en su compra<sup>24</sup>, la norma NEC 12 de Propiedad, planta y equipo, en el título 6 componentes del costo+ detalla los tipos de erogaciones que se incluyen en el valor de adquisición.

“ **Montos mínimos para activación:** Para considerar un bien adquirido como activo fijo se han definido los siguientes montos mínimos de activación.


Cuadro 1: Montos de activación mínimos de activo fijos<sup>25</sup>

TIPO DE ACTIVO FIJO	MONTO MÍNIMO	TIPO DE ACTIVO FIJO
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	100.00	sillas, sillones, escritorios, archivadores, arturitos, alfombras, calculadoras, faxes, copiadoras, mesas, teléfonos, centrales telefónicas, retroproyectors, pizarras, sofás, modulares y otros
MAQUINARIA Y EQUIPO	100.00	compresores, perchas, aspiradoras, bombas, carretillas, coches, vitrinas, repizas y otros
HERRAMIENTAS	50.00	alicates, extractores, removedores, llaves, torquímetros, alineadores, compresores, calibradores, dados, estenallas, lijadores, esmeriles, multímetros, acoples, manómetros, coches metálicos, gatas hidráulicas, destornilladores, torcómetros, martillos, mangos, infladores, pistones, pistolas, carros porta herramientas, aerógrafos y otros.

<sup>24</sup> Barrazueta Alejo, Manual de Procedimientos y políticas para el control y valoración de los activos fijos de OMNIBUS B.B., Tesis de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, marzo 1998, pág. 16

<sup>25</sup> Elaborado por: Leonardo Aguirre, Departamento de Auditoría Interna, Políticas para la compra de activos fijos, agosto 2007.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACION DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


TIPO DE ACTIVO FIJO	MONTO MÍNIMO	TIPO DE ACTIVO FIJO
EQUIPOS DE COMPUTACION	100.00	servidores, procesadores, monitores, impresoras, administradoras de red, discos duros, modems, cpu, teclados y otros
OTROS EQUIPOS	100.00	cajas fuertes, amplificadores, andamios, rótulos, ventiladores, consolas, lockers, generadores de luz, vallas publicitarias, máscaras de soldar, coches de transporte, refrigeradoras, cocinas, tanques de presión, lámparas, faxes, grabadoras, televisores y otros
EDIFICIOS	No Aplica	No Aplica
VEHÍCULOS	No Aplica	No Aplica
TERRENOS	No Aplica	No Aplica
CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	No Aplica	No Aplica

Consecuentemente todos los bienes y mejoras que superen el monto deberán contabilizarse en el rubro de activos fijos; los valores inferiores se registrarán con cargo a los resultados del ejercicio en el que se efectúen; excepto si un grupo de unidades individualmente tienen un costo menor al establecido, pero que en conjunto forman un precio mayor o igual al mínimo, en este caso deben ser registradas como un solo activo fijo; también entran en el activo fijo aquellos bienes cuyo precio no supera el monto mínimo de activación, pero que tienen una vida útil mayor a dos años, si esto sucede, se controlarán dentro del sistema de activos fijos a su valor de costo.

El parámetro de monto mínimo de activación deberá ser revisado anualmente, en consideración a los incrementos en el monto de activos o por el volumen de operaciones de la empresa.

- “ **Adquisiciones y proyectos (forma de contabilización):** Las adquisiciones de bienes muebles se contabilizan al valor de las facturas de compra, contratos, escrituras, y otro tipo de documentación legal de soporte, más todos los costos y gastos relacionados directamente con la compra, efectuados hasta que el activo se encuentre listo para el funcionamiento.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

Aquellos activos que se adquieran en moneda extranjera se contabilizan al tipo de cambio de la fecha de arribo a la empresa o de la fecha en que se paga el gasto, y se ajustan por la variación del tipo de cambio hasta la fecha de liquidación definitiva de la importación.

Para el caso de bienes inmuebles, los costos deben incluir el valor soportado por las escrituras más los costos y gastos adicionales incurridos en los trámites de escrituración.

Las construcciones efectuadas por la empresa se registrarán al valor de todos los desembolsos efectuados en la construcción, con relación al avance de la obra, los costos financieros y la diferencia en cambio que sean imputables directamente al costo de la construcción y otros que pueden ser capitalizados hasta que el activo fijo entre en funcionamiento.


Las herramientas utilizadas en los talleres o áreas de tipo técnico, se contabilizan a su costo de adquisición o compra, sin embargo, si estas están sujetas a continuas modificaciones inferiores a un año, se contabilizan con cargo a resultados del ejercicio; con este propósito, se harán estudios técnicos de su utilización a cargo de los jefes o gerentes de área respectivos.

- “ **Métodos y porcentajes de depreciación**<sup>26</sup>: La depreciación será calculada de conformidad con los procedimientos contables aplicables a la empresa y las disposiciones legales vigentes, no se considera en este concepto la depreciación física (disminución del valor atribuible al uso o deterioro del activo fijo) o a la depreciación tecnológica (disminución del valor por obsolescencia tecnológica del activo).

<sup>26</sup> Barrazueta Alejo, Manual de Procedimientos y políticas para el control y valoración de los activos fijos de OMNIBUS B.B., Tesis de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, marzo 1998, pág. 22



#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

Los cargos anuales de depreciación se calculan y contabilizan por el método de línea recta, durante los períodos en los cuales el activo fijo contribuye a la generación del ingreso (vida útil). Su fórmula viene definida de la siguiente manera:

$$\text{Depreciación anual} = (\text{Costo histórico} - \text{valor residual}) / \# \text{ de años}$$

Para el cálculo de la depreciación es necesario conocer su vida útil estimada, las cuales se indican a continuación:


Edificios	20 años
Maquinaria y equipo	10 años
Vehículos	5 años
Instalaciones	10 años
Muebles y máquinas de oficina	10 años
Otros equipos	10 años
Equipo de computación	5 años

En caso de que el Departamento Administrativo, con base en la normatividad vigente, estime útil cambiar los períodos de vida del activo fijo, o el método de depreciación establecido, se deberá documentarlo en el manual, con base en criterios técnicos.

Cuando el costo de las mejoras sea relativamente importante o cuando cambia la vida estimada de un activo, los cargos futuros por depreciación deberán basarse en el nuevo valor de libros y/o en la nueva vida útil estimada.

Los cargos por depreciación calculados de conformidad con las políticas señaladas, se distribuyen en los costos y gastos del período al que corresponden, considerando la actividad con la que se relaciona el activo fijo.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

*Vida útil del activo fijo:*

#### **Mejoras o reparaciones:**

Las mejoras que constituyen incremento de la vida útil del activo fijo, de su eficiencia o de su capacidad productiva, si son sustanciales, es decir, si superan el monto mínimo de activación son registradas. Se cargan al gasto los desembolsos que no aumentan, la utilidad del activo fijo, o aún cuando se trate de desembolsos que tengan las características de capitalizables, en el caso de que no sean sustanciales.

También se cargan a gastos las erogaciones por mantenimiento ordinario o reparación de equipos dañados.

El Asistente Administrativo deberá mantener un detalle en documento y medio magnético de todos los activos fijos que se encuentren en mal estado y procurar el arreglo inmediato de los mismos.

#### **Transferencias:**


Las transferencias de activos entre dependencias de la compañía no alterarán su valor contable, sin embargo, se debe hacer constar su nueva ubicación en el módulo auxiliar del SCB, por parte del Auxiliar de Contabilidad.

El Asistente Administrativo controlará las transferencias de activos fijos entre empleados y/o agencias, e informará de las mismas al Auxiliar de Contabilidad. En este punto es importante que se informe a los empleados y jefes de los distintos departamentos que no se podrá realizar ninguna transferencia de activos fijos entre empleados y/o agencias sin notificarse previamente al Departamento de Administración.

*Salida del activo fijo:*

#### **Venta:**

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

A la fecha de venta se transfiere del sistema SCB de activos fijos y de la contabilidad, los registros del costo, revalorización, y su correspondiente depreciación acumulada. Las utilidades o pérdidas que se produzcan en la venta de un activo fijo se reconocerán en el ejercicio en que se causen.

#### **Baja:**

Los activos fijos que definitivamente no tengan reparación alguna o hayan sufrido algún daño que impida totalmente su uso y funcionamiento se deberán dar la baja, para lo cual el Asistente Administrativo realizará un detalle de los mismos describiendo los motivos para proceder a en tal sentido, en dicho detalle se recopilará las firmas del personal responsable (Custodios y Jefes) y se procederá a efectuar el respectivo trámite para soportar correctamente la baja de activos fijos.

El Asistente Administrativo debe revisar y efectuar el registro de la baja de activos fijos de la empresa, tanto en el módulo auxiliar, como en la contabilidad de activos fijos.


#### **Retiros:**

Los retiros de activos fijos por bienes cuyo valor se encuentra totalmente depreciado al final de su vida útil deberán ser reversados en las correspondientes cuentas del activo. Sin embargo, si el activo fijo continúa en uso, se mantendrá registrado en el módulo auxiliar del SCB con un valor simbólico de un dólar para su control.

#### **Obsolescencia:**

Los activos fijos obsoletos por desuso o cambios tecnológicos, deberán ajustarse a su valor probable de realización, siendo este último establecido por el Departamento Administrativo o personal técnico. La diferencia entre el valor de realización y el contable, se constituirá en una provisión con cargo a los resultados del ejercicio.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

#### 6. Responsables y Funciones


##### **Gerente Administrativo (aprobación, difusión y control):**

- Aprobar la difusión y aplicación de este Manual de Activos Fijos y sus componentes.
- Instruir para que los procesos y procedimientos del manual estén apegados a la normatividad Vigente.
- Promover y dirigir la capacitación para el personal que interviene en los procesos de gestión de los activos fijos.
- Disponer la actualización permanente del Manual de Activos Fijos y sus componentes
- Autorizar al área respectiva la coordinación y la revisión de los inventarios de bienes de activo fijo.
- Mantener una adecuada supervisión y control de las actividades planteadas en el presente Manual de Administración de Activos Fijos.

##### **Asistente Administrativo (apoyo y coordinación):**

- Sujetarse a las disposiciones y demás aspectos metodológicos y conceptuales contenidos en este Manual de Activos Fijos.
- Coordinar y controlar la emisión de documentos por parte de los solicitantes de activos fijos.
- Cooperar en las actividades derivadas de la compra de bienes de activos fijos entre el solicitante y el proveedor.
- Enviar toda la documentación soporte derivada de la gestión de Activos Fijos al Auxiliar de Contabilidad.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>		Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>		Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma		Validez:
Elaborado por:	Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

- Mantener el archivo de las copias de documentos que los diversos procedimientos de activo fijo le exijan.
- Vigilar la custodia y control de los bienes de activo fijo por parte de los usuarios de bienes.
- Cooperar en la revisión de los inventarios de bienes de activo fijo, ofreciendo todas las facilidades del caso a quienes realizan esta tarea.
- Apoyar en el proceso de marcación de activos fijos en conjunto con el custodio y el auxiliar de contabilidad.
- Comunicar todo cambio o mejora que pueda realizarse a este Documento, esto es, apoyar a la difusión del Manual para conocimiento de los actores del proceso.

#### **Del Auxiliar del Activo Fijo (registro contable):**

- Sujetarse a las disposiciones y demás aspectos metodológicos y conceptuales contenidos en este Manual de Activos Fijos.
- Elaborar y actualizar el Manual de Administración de Activos Fijos y sus componentes.
- Registrar y revisar todos y cada uno de los movimientos de activo fijo en el Sistema SCB de la empresa, módulo auxiliar.
- Mantener todas las copias soporte que sean de relevancia y que respalden los movimientos de activo fijo, desde su ingreso hasta su salida.
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de bienes de activo fijo de la empresa.
- Mediante el sistema SCB, generar los respectivos códigos de identificación de los bienes de activos fijos para el proceso de marcación.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

- Generar todos los reportes derivados del ingreso, vida y salida de activos fijos.
- Apoyar al Departamento Administrativo y a los custodios cuando se requiera informaciones adicionales.

#### **Del Custodio del Activo Fijo (responsable directo):**

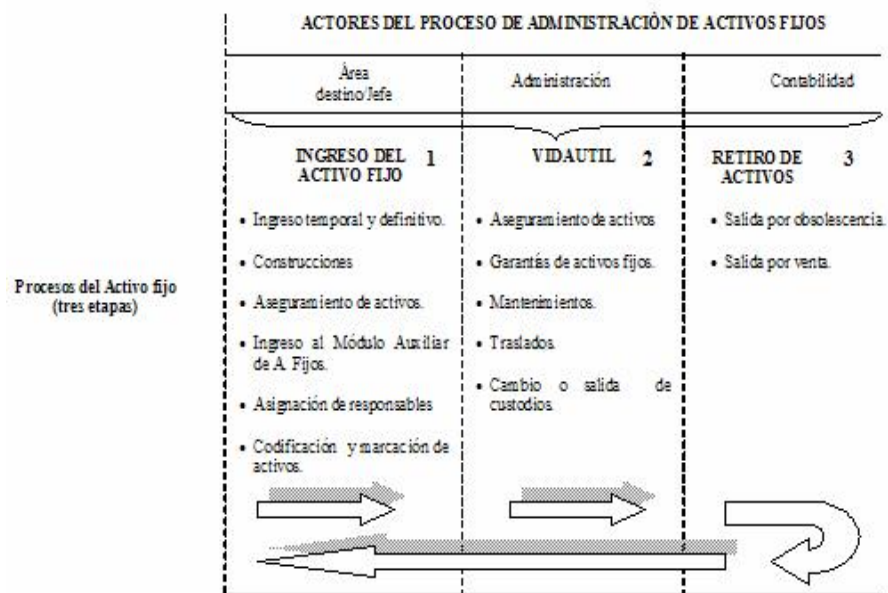
- Sujetarse a las disposiciones y demás aspectos metodológicos y conceptuales contenidos en este Manual de Activos Fijos.
- Generar oportunamente todos los documentos que respalden los movimientos de activos fijos a su cargo.
- Mantener el archivo de estos papeles más los derivados por garantías y manuales de los bienes en custodia.
- Velar por el cuidado de los bienes de activo fijo a su cargo, solicitar mantenimientos y reparaciones cuando sea del caso.
- Informar de todos los movimientos que se susciten con el activo fijo a su cargo a todas las instancias pertinentes.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

### 7. Procesos de Administración de Activos fijos

#### 7.1 Flujograma de Procesos



#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

### 7.2 Descripción metodológica de Procesos

#### PRIMERA ETAPA: INGRESO DE ACTIVOS FIJOS

El Ingreso de Activos Fijos comprende una serie de pasos que van desde como un activo fijo llega a las instalaciones de alguna dependencia de CASABACA S.A., hasta el registro en la base de datos del NAF Sistema SCB de la empresa, módulo de activos fijos.

A continuación señalemos las modalidades bajo las cuales se ingresa un activo fijo a la compañía, entendiéndose como ingreso, la llegada de bienes de activo fijo a las instalaciones y dependencias de CASABACA S.A., ya sea de forma temporal o permanente, y soportadas por un documento de compra y su respectiva solicitud, así tenemos las siguientes:

- Ingreso definitivo: 


{	Por compra	- Compra local
		- Importación
	Por donación	
  
- Ingreso temporal: 

{	Muestras o demostraciones
---	---------------------------

Independientemente de donde provenga el activo fijo, la única dependencia autorizada para la gestión de ingreso será el ~~%~~Área Administrativa+ a través de la Asistente encargada de la función de Proveeduría, solo para el caso de construcciones, remodelaciones y bienes de valor significativo, se ejecutará el ingreso previa autorización de cualquiera de los miembros de la Familia Baca que ocupen cargos directivos dentro de la empresa.



#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

### 7.2 Descripción metodológica de Procesos

#### SEGUNDA ETAPA: VIDA ÚTIL DEL ACTIVO


El activo presta su función para lo cual fue adquirido y empieza su etapa productiva, su ciclo de producción o su etapa de vida útil. Durante esta etapa, el activo fijo es susceptible a sufrir una serie de eventos que pueden alterar su ciclo, ubicación inicial, custodio responsable, entre otros; estos hechos se describen a continuación.

#### TERCERA ETAPA: RETIRO DE ACTIVOS FIJOS

Comprende la parte final de la vida de un activo fijo. Aunque en la segunda etapa se mencionó la devolución de activos por daño definitivo u obsolescencia, esto solo implicaba un cambio en los registros en cuanto a la ubicación física pero estos seguían sufriendo los procesos de depreciación.

En esta instancia, al pasar al estado de baja, el activo fijo dejará de ser afectado por la depreciación y será retirado de la contabilidad.

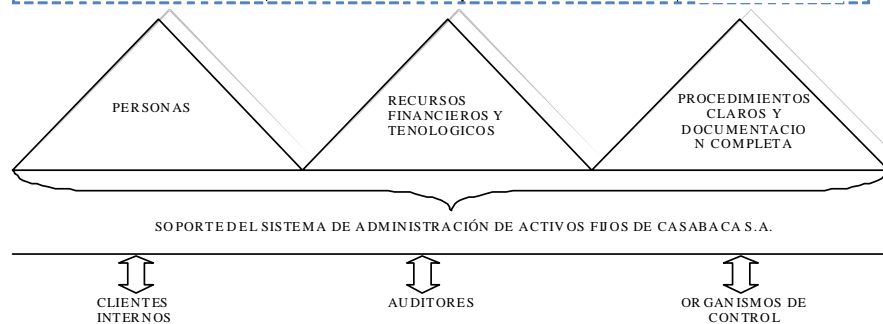
#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: <b>Diego Carrillo</b>	Aprobado por: <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	


### 8 Procedimientos de Administración de Activos fijos

#### 8.1 Flujograma de procedimientos

Funciones del Activo fijo PROCESOS	RESPONSABLES		
	Área destino/Jefe	Administración	Contabilidad
<b>INGRESO DEL ACTIVO FIJO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos para ingreso temporal y definitivo.</li> <li>Proceso para construcciones</li> <li>Proceso de aseguramiento de activos.</li> <li>Proceso de Ingreso al Módulo Auxiliar de A. Fijos.</li> <li>Asignación de Responsables</li> <li>Codificación y marcación de activos.</li> </ul>	<b>Responsables de la solicitud, mantenimiento y custodia de activos fijo</b>	<b>Responsables de la coordinación de la gestión de compra, aseguramiento de activos, traslados, mantenimientos y salidas de activos fijos</b>	<b>Responsables de los registros correctos de movimientos por entradas, salidas, adiciones e información sobre activos fijos</b>
<b>VIDA UTIL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de Aseguramiento</li> <li>Proceso de garantías de activos fijos.</li> <li>Proceso de mantenimientos.</li> <li>Proceso de Traslados.</li> <li>Proceso por retiro de custodios.</li> </ul>			
<b>RETIRO DE ACTIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de Salida por obsolescencia.</li> <li>Proceso de salida por venta.</li> </ul>			



#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


### 8.2 Descripción metodológica de Procedimientos

Ingreso del Activo fijo: Compra, contabilización, plaqueo y codificación, personalización o asignación de custodio, y marcación de activos fijos.

- **Procedimiento de compra de activos fijos (gráfico 1 anexos)**

10. La dependencia elabora el pedido en el formato pertinente y lo hace firmar por las personas autorizadas.
11. La dependencia lo envía a la Oficina Administrativa, al encargado del Área de Proveeduría.
12. En Administración se cotiza el bien a adquirir siguiendo los procedimientos de compra del caso y elige el proveedor calificado más idóneo.
13. Dependiendo del monto procede con el siguiente paso o espera una firma autorizada para el efecto, una vez aprobado, entrega la solicitud al Jefe del Área Administrativa.
14. Las solicitudes autorizadas, el encargado del Área de Proveeduría entrega al proveedor calificado con las instrucciones de productos y entrega.
15. El Área Administrativa coordina la entrega del activo. Dependiendo de las características del bien como su peso, volumen, delicadeza, otros; pueden ser recibidos en la bodega o directamente en las instalaciones de la dependencia solicitante.
16. La dependencia solicitante o quien haya sido designado indirectamente, será la encargada de la recepción del bien previa inspección. Cualquier novedad se reportará a la mayor brevedad posible al Área Administrativa.
17. El Área Administrativa, seguido a la entrega del activo en la dependencia, envía a Contabilidad un original y copia de la factura de compra y/o documento autorizado.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

18. El encargado del ingreso de Activos Fijos en Contabilidad, inicia los procesos de ingreso a la base de datos, codificación, personalización del activo, marcación y aseguramiento del activo.

### **Procedimiento de Importación de activos fijos**

En términos generales es una compra normal, la diferencia radica en la ubicación del proveedor que está radicado en el exterior, lo que obliga a cambiar ciertos aspectos del proceso, pero en sí la secuencia y metodología es la misma. Para empezar, el Departamento de Importaciones a través de su encargado será quien realiza el trámite de compra, este último actuará tal cual se procede en el caso de compras locales, salvo las siguientes disimilitudes:

Previo al paso seis, Importaciones se encargará de la nacionalización y trámite de importación. Los documentos producto de esta gestión serán archivados hasta la nacionalización del bien.

En el punto ocho, en vez de la factura enviada a Contabilidad, entregará una copia completa de todos los documentos de importación, la original quedará bajo custodia de Importaciones.


Las erogaciones y gastos provenientes del proceso de compra al exterior serán cargadas en una cuenta temporal definida por Contabilidad para el efecto, cuando se liquide la importación, también quedará saldada la cuenta.

### **Procedimiento de activos fijos recibidos por donación (gráfico 2 anexos)**

Otra forma de ingreso de un activo es la modalidad de donación, el cual puede ser sin condicionamientos o con destinación específica. Jurídicamente se define como transferir a título gratuito la propiedad sobre un bien. Lo característico de este acto jurídico es la inexistencia de reciprocidad por parte del donatario a favor del donante. La única obligación que surge para el donatario es el cumplimiento de la voluntad del donante en cuanto a la destinación que puede darse de la donación.

Los pasos a seguir serían los siguientes:

4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

7. Un tercer interesado en efectuar una donación hace contacto con una dependencia de la Empresa.
8. La dependencia solicita al donante una carta de intención dirigida a la Gerencia General o al Departamento Administrativo de la empresa.
9. La documentación relacionada con una posible donación debe ser analizada previamente y sin excepción por el Departamento Administrativo con la asesoría de Contabilidad y Auditoría.
10. Si las donaciones son por valores representativos, el Departamento Administrativo se encargará de tramitar la escritura pública de la misma o el documento jurídico del caso, para que la propiedad pase a nombre de la empresa. Para donaciones pequeñas, se buscará el mecanismo idóneo tal como factura u otro documento para transferencia de dominio.
11. Formalizada la donación, el Departamento Administrativo, enviará la documentación respectiva al encargado del módulo de Activos Fijos del SCB, original y copia.
12. Administración coordinará la entrega del activo y al igual que en una compra, el beneficiario del activo fijo llenará en el Sistema SCB la recepción del bien con los datos respectivos para efectos de control y Contabilidad procederá al ingreso del activo fijo tal como lo dicta el procedimiento.

#### **Procedimiento de Activos fijos recibidos como muestras o demostración (gráfico 3 anexos)**

Hay ciertas compras que tienen una etapa preliminar que condiciona el posible cierre del negocio, como es la demostración del activo en pleno funcionamiento, por lo tanto, tienen un tratamiento diferente, mientras tanto se analiza la posibilidad de compra. Los pasos a seguir serían los siguientes:

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

5. Reporte al Asistente Administrativo del ingreso del activo fijo a las instalaciones de la compañía, a fin de que se proceda a asegurarlo en forma temporal, mientras dure el proceso de demostración y así liberarse de cualquier responsabilidad del mismo durante ese tiempo.
6. La posibilidad de compra está sujeta a la satisfacción del cliente, una vez que el bien o equipo aclare nuestras expectativas, se procede tal como se detalla en el proceso para compra de activos fijos.
7. Los daños o pérdidas de un activo fijo en demostración y que no hayan sido reportados al Departamento Administrativo, serán asumidos por el custodio que esté a cargo de la prueba.
8. Cuando el bien en demostración sea retirado de las instalaciones de la empresa, debe de igual forma reportarse su salida al Departamento Administrativo, con el fin de retirar el activo de las pólizas de seguros.

#### **Procedimiento para remodelaciones**

6. Una vez aprobada la remodelación y se ha elaborado el respectivo presupuesto, se comienza el proceso.
7. El arquitecto o contratista de la obra llena el formato de solicitud de compra adjuntando el presupuesto para compra de equipo, mano de obra o insumos, y el plano de diseño.
8. Esta solicitud es verificada contra los planos del diseño y el presupuesto aprobado. Se solicitan de 2 a 3 cotizaciones como mínimo.
9. Se llevan estas cotizaciones para aprobación al Departamento Administrativo a fin de que analice la mejor propuesta y apruebe las compras.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

10. Una vez que el Departamento Administrativo apruebe las compras, se envía al encargado del registro de activos fijos los originales de las facturas relacionadas a la remodelación, para que registre la mejora en el activo correspondiente.


### **Procedimiento para obras nuevas**

5. La adjudicación de las compras se realiza de igual modo que en las remodelaciones.
  6. Al terminar los acabados de la construcción, se realiza la entrega formal de la obra al Departamento Administrativo, mediante los siguientes documentos: Acta de entrega, garantías, mantenimientos vigentes, inventario de lo que se está entregando y liquidación de gastos de la obra.
  7. Si en el momento de la recepción el Departamento Administrativo presenta alguna observación esta queda en el acta; se entrega parcialmente la edificación y una vez se solucionen las observaciones se realiza la entrega definitiva de la misma.
  8. El encargado del registro de activos fijos registra la liquidación de gastos en el activo o activos correspondientes, realiza el plaqueo respectivo, asegura los activos y posteriormente los personaliza y marca.
- **Procedimiento de Contabilización del Activo Fijo (Gráfico 4 anexos)**

Dentro de esta área existen normas que definen la forma de trabajo de los contadores, el estilo es a libre albedrío de estos últimos, más el fondo y forma no puede cambiar porque tienen que respetar parámetros básicos de tipo uniforme en sus registros, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, norma NEC 12 de Propiedad, planta y equipo, y las políticas citadas en este manual, contienen todos y cada uno de los aspectos relacionados con el registro correcto de los activos fijos de una compañía.

Para ingresar un activo fijo al Sistema SCB de CASABACA implica el registro del bien con todos los datos que lo identifican como descripción,

4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

Proveedor, centro de costo usuario, responsable del activo, entre otros básicos.

El encargado de Activos Fijos en Contabilidad efectúa el ingreso del activo en la aplicación creada para el efecto, con base en los documentos que sin excepción debe recibir de parte del Área Administrativa e Importaciones y básicamente son:

- Copia de la factura
- Copia de la orden de compra
- Copia del pedido o de la constancia de recibido del activo

Periódicamente, por medio de interfaces entre el Área Administrativa y Contabilidad, la información de compras de activos fijos es transferida en forma automática al módulo o Auxiliar de Activos Fijos del SCB.

- **Procedimiento de Plaqueo de activos fijos (Gráfico 4 anexos)**


El plaqueo de activos fijos consiste en la asignación de número consecutivo, conocido como placa de inventario, a un activo fijo, la cual será la cédula de identificación del mismo durante toda su vida útil o permanencia en la compañía. Este número viene dado automáticamente por nuestro sistema posterior al ingreso; una vez asignado el paso siguiente es el pegado físico del identificador sobre el activo fijo, labor a cargo del Área Administrativa y vigilada por el Asistente Contable encargado del Activo Fijo.

En aquellos casos en los cuales no es posible pegar la placa sobre el activo dada su naturaleza o cuidados del bien, esta se pegará sobre un folder asignado para tal fin anotando el motivo respectivo. Los jefes inmediatos serán quienes mantendrán dicha carpeta para efectos de revisión y control.

- **Procedimiento de Personalización de activos fijos (Gráfico 4 anexos)**

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual



	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

Este paso consiste en asignar a cada activo fijo un responsable, quién será la persona encargada de velar por el buen estado del mismo y reportar cualquier acontecimiento que sobre el suceda, con el fin de mantener un mejor control y brindar una custodia más efectiva sobre sus activos fijos.


El responsable de los activos fijos en cada dependencia debe velar por la buena conservación de los mismos, así como informar tanto al Departamento Administrativo como al de Contabilidad acerca de los movimientos que se realicen con estos bienes, siempre y cuando implique cambio de responsable.

Cada responsable asume la custodia de los activos fijos a través del Sistema SCB, cuando en una pantalla destinada para el efecto, el responsable acepta el cuidado de tales bienes previamente asignados en el ingreso del activo fijo, acto seguido, la Asistente Administrativa imprimirá y archivará los formatos de personalización de los empleados que hayan aceptado la custodia en el sistema. En los casos donde el empleado no tenga acceso al Sistema, el Jefe Inmediato, bajo la supervisión del Departamento Administrativo y control del Asistente Contable, será quien en conjunto con el custodio realice el proceso de responsabilización e imprima y archive el documento pertinente. De igual modo se actuará ante traslados entre dependencias de la empresa.

Cuando se trata de activos fijos de uso compartido por dos o más empleados, la dependencia debe definir quién asumirá la responsabilidad por la custodia del activo, pero en aquellos casos donde no es posible esta definición, la máxima autoridad en la sección asumirá la responsabilidad del activo fijo en cuestión.

El Departamento de Auditoría estará en forma permanente haciendo seguimiento de los inventarios de activos fijos en las dependencias, previa coordinación con la misma, con Contabilidad y el Área Administrativa; este tipo de inventarios tiene como objeto el control del buen manejo de los activos fijos por parte de cada responsable.


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

- **Procedimiento de Marcación de activos fijos**

Conforme se puntualizó anteriormente, hasta luego de un mes de la entrega del activo se realiza la marcación del mismo, mediante una etiqueta o placa que el Departamento Administrativo imprime, luego se encarga a una persona contratada para esta actividad se desplace a cada dependencia y realice la marcación, acompañado del Asistente de Auditoría Interna; al mismo tiempo, esta actividad permitirá hacer un seguimiento sobre los activos fijos recién adquiridos.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

Vida útil del Activo fijo: Reparación, garantías, mantenimiento, y transferencias de activos fijos.

- **Procedimiento de reparación de activos fijos**

Es posible que un activo fijo recién adquirido durante los primeros meses de uso presente algunas fallas que afecten su funcionamiento, período durante el cual el proveedor que lo vendió brinda la atención para la solución del inconveniente sin costo alguno, lo que se conoce como la aplicación de la garantía.


El período de garantía es variable y depende de diferentes factores según el tipo de activo fijo. Lo importante es conocer en cada caso cual es, con el fin de estar pendiente que durante ese período no se vaya a causar gasto alguno a la Empresa.

Al ser el Área Administrativa y en menor escala el Departamento de Importaciones los únicos autorizados para adquirir activos fijos, son las dependencias encargadas de reportarle al Asistente de Contabilidad encargado del registro de Activos Fijos cual es el período de garantía para cada activo adquirido sin excepción, este dato lo ingresará el funcionario del Departamento Administrativo a través del Sistema SCB NAF como información complementaria al ingreso de activos fijos realizado por Contabilidad, con el propósito de realizar consultas futuras por parte de los usuarios.

- **Procedimiento para la aplicación de la garantía**


6. La dependencia usuaria del activo consulta al Departamento Administrativo y/o al encargado del registro de activos fijos en Contabilidad, mediante email o carta, la vigencia o no de la garantía de un activo específico, citando el número de inventario o placa.
7. Se verifica en la base de datos, con base en la información recibida, si el activo se encuentra en período de garantía. También, ubica los datos del proveedor que lo vendió.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

8. El Asistente Contable encargado de Activos Fijos, informa a la dependencia y a la Oficina Administrativa la vigencia o no de la garantía y los datos del proveedor, con el fin de que cada área responsable coordine con ellos la aplicación de la garantía.
9. El área o persona responsable del activo fijo informará al Departamento Administrativo y a Contabilidad si la garantía será atendida en los predios de la empresa o en las instalaciones del proveedor, para cada caso, Administración registrará en el Sistema SCB todas las observaciones concernientes a la aplicación de garantía para el activo en revisión.
10. El Área Administrativa, según sea el caso, coordina dicha gestión para que se lleve a cabo y estará pendiente de su ejecución.
11. La Oficina Administrativa es la sección encargada de canalizar ante la compañía de seguros todas las comunicaciones relacionadas exclusivamente con las siguientes pólizas del activo fijo:
  - Automóviles institucionales
  - Sustracción
  - Corriente débil (equipo electrónico)
  - Maquinaria y equipo
  - Rotura de maquinaria
  - Transportes
  - Incendio
12. La vigencia de las pólizas será de un año. Su renovación será por licitación privada.
13. No se aseguran muebles y enseres. Estos solo se tendrán en cuenta durante el inicio de la vigencia del seguro como sumatoria global del valor de cada agencia para la póliza de incendio.
14. La Oficina de Activos Fijos será la sección encargada de coordinar que los diferentes pagos a la compañía de seguros se realicen dentro del tiempo acordado.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


- **Procedimiento de Mantenimiento de activos fijos**

- Es responsabilidad exclusiva de la dependencia contratar el mantenimiento necesario para los activos fijos a su cargo, siguiendo las recomendaciones y procedimientos definidos por la Dirección Administrativa.
- Toda reparación o mantenimiento que obligue la movilización del activo debe ir respaldada por el formato correspondiente para el movimiento.
- Vigilará que el mantenimiento efectuado a los activos fijos fuera de garantía, o mantenimientos preventivos, se realicen de acuerdo al presupuesto de cada unidad de la empresa, y de forma eficiente, controlará en la base de datos que dichas áreas de la empresa realicen los mantenimientos cuando sea necesario.
- Aprobará el documento de compra proveniente de la ejecución de los mantenimientos y envío de la respectiva copia a Contabilidad indicando que custodio ejecutó el mantenimiento y a que código del activo corresponde dicha erogación.

- **Procedimiento para movimientos o traslados de activos fijos**

- El personal de seguridad está autorizado para exigir identificación a aquellas personas que se encuentren trasladando activos fijos, y estas deben acreditarse como empleados de CASABACA S.A. y llevar consigo el formato de traslados y movimientos de activo fijo que autoriza dicho cambio de ubicación.
- Ordenará al personal de seguridad que retenga los activos fijos traslados de un lugar a otro, especialmente entre agencias, cuando no tengan la respectiva orden de transferencia.
- El Departamento Administrativo es el único autorizado para dar trámite a cambios de activos entre departamentos, si en el formato no consta su autorización, no se procederá con la reubicación.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

- Mantendrá en archivo los movimientos internos de activos fijos, para lo cual, pedirá el personal de seguridad una copia de todas las transferencias que hayan permitido pasar de tal manera que se pueda determinar si los cambios fueron temporales o definitivos, en el último caso conocer quién es el nuevo responsable del activo fijo.

#### ***Traslado temporal***

Por movimiento temporal se entiende aquel cambio de ubicación que en un plazo no mayor a dos meses regresa a su origen y que no implica cambio de responsable ni de centro de costo o agencia.

Este tipo de movimiento será registrado en la base de datos por la Oficina Administrativa, previa notificación del usuario responsable o jefe inmediato, indicando en el campo de observaciones que se está efectuando dicha operación en el activo correspondiente. Una vez el bien se devuelva al lugar de origen se cancelará la observación.


#### ***Traslado definitivo***

Por movimiento definitivo se entiende aquel traslado que implica variación del centro de costo y/o del responsable registrado en la base de datos. Este tipo de traslado implica necesariamente la actualización de datos en el módulo de Activos Fijos del SCB, y se hace necesario el uso del formato de traslados y movimientos de activo fijo como respaldo de tal operación. Dicha forma se encuentra disponible en el sistema informático de la empresa y será llenada por el custodio responsable, y salvo algunos casos en conjunto con el jefe inmediato. La información consignada llegará a manos del Asistente de Contabilidad y la Asistente Administrativa encargados del manejo de activo fijo.

- ***Procedimiento de cambio o retiro del empleado a cargo***

Cuando se presenta la desvinculación de un trabajador, el Jefe de Personal informa, tanto al Asistente de Contabilidad como a la Asistente Administrativa, de dicho hecho mediante la solicitud de ~~ya~~ cambio o retiro de responsable de activos fijos+.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


El documento pretende reportar que el empleado saliente se encuentra libre de responsabilidad sobre los activos fijos que tenía a su cargo. Estos serán asumidos por la persona que designe el jefe inmediato de la persona que se retira.

Una vez la dependencia conoce sobre el retiro de un empleado debe solicitar a la Oficina Administrativa la tarjeta de activos a cargo y que se imprime directamente del sistema SCB, con el fin de verificar el estado en que se encuentran dichos activos al momento de la salida o cambio y definir quién asumirá la responsabilidad del activo una vez la persona se retire.

Si el estado de algún activo es defectuoso debido a un mal manejo por parte del responsable saliente, la dependencia donde se encuentra el activo fijo reportará lo sucedido al Jefe de Personal con el fin de que se tomen las medidas disciplinarias del caso. El empleado responsable asumirá de sus prestaciones sociales el costo de reponer o reparar el activo fijo afectado.

Por otra parte los activos que se encuentren en buen estado deben ser personalizados nuevamente según decisión de la dependencia o jefe inmediato y registrado en la base del Sistema informático de la empresa.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


Salida del Activo fijo: Obsolescencia, venta y baja de activos fijos.

- **Procedimiento de salida de activos fijos obsoletos**

13. La dependencia interesada en devolver un activo fijo contactará a la Oficina Administrativa y alistará el formato para movimientos de activo fijo y el registro en la base de datos del SCB.
14. La Asistente Administrativa programa con el personal a su cargo, el transporte del activo fijo a la bodega de activos retirados y obsoletos, y confirma a la dependencia solicitante el día del retiro del activo fijo.
15. Los encargados del transporte del activo retirado entregan el bien retirado y el formato de movimientos de activo fijo, a fin de revisar con lo consignado en el sistema. El Departamento Administrativo a través de quien designe para el efecto recibirá el activo en la bodega de activos retirados y obsoletos.
16. El encargado del registro de activos fijos en Contabilidad actualiza la información y entrega las respectivas tarjetas de activos a retirar al Departamento Administrativo con el fin de que evalúe el estado de los mismos.
17. Para el caso de equipos de cómputo, el Departamento Administrativo coordina con el Área de Sistemas la inspección de los activos recogidos con el fin de recuperar las partes que aún sirvan.
18. Teniendo como prioridad la reubicación de activos fijos obsoletos, la Oficina de Activos Fijos atiende las diferentes solicitudes que reciba. De igual forma, atiende las solicitudes para compra de activos fijos obsoletos, en este caso procederá de acuerdo al procedimiento para venta de activos obsoletos.
19. La bodega de activos fijos obsoletos, a cargo del Departamento Administrativo, funcionará como un centro de costo más dentro de la Contabilidad de la empresa, por cuanto albergará por espacio de tres meses los activos retirados de las diferentes dependencias de la empresa.




#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


20. Si dentro del plazo de tres meses, alguna dependencia solicita algún activo de la bodega al Departamento Administrativo, este último nuevamente actualiza en la base de datos el centro de costo y el responsable del activo reactivado.
  21. Los activos obsoletos que no son solicitados después del período establecido, por problemas de espacio, se procede a la venta o donación de estos activos de acuerdo a los procedimientos establecidos para cada caso. El Departamento Administrativo podrá autorizar ventas de activos obsoletos hasta los montos establecidos en el procedimiento, para valores superiores deberá contarse con el visto bueno del Financiero y/o algún accionista.
  22. En todos los casos de venta el Departamento Administrativo elabora una carta de autorización para que el comprador cancele en caja los valores pertinentes, de hecho con la respectiva factura, para el caso de donaciones se elaborará la respectiva carta especificando el deseo de realizar esta transacción.
  23. Una vez el comprador paga, el Departamento Administrativo informa de la venta a Contabilidad para los respectivos registros y coordina la entrega de los bienes adquiridos.
  24. El Asistente de Contabilidad registra en la base de datos la salida de los activos fijos dados en baja u obsolescencia.
- **Procedimientos de ventas y baja**
    - El Custodio enviará un memorando, firmado por él y su jefe inmediato, al Departamento Administrativo, comunicando las descripciones del bien que se va a retirar o vender, las causas que lo motivan y su estado.
    - Una vez revisada la comunicación del párrafo anterior, el titular del Departamento Administrativo lo aprueba y comunica a Contabilidad de dicha aprobación.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

- Administración determinará el valor de realización para el caso de ventas, previa consulta del valor en libros con el Departamento de Contabilidad. Si el activo fijo no es susceptible de venta o está inoperante, se lo enviará a la bodega de activos obsoletos, a cargo del Departamento Administrativo, esta área decidirá el destino final del activo fijo.
- En caso de venta las firmas autorizadas para las facturas o contratos de venta serán el Jefe inmediato del área donde se halla el activo fijo y la del Titular del Área Administrativa.
- Previo a la salida de activos fijos se requiere la presentación del documento de venta, sea esta factura o contrato, en el cual constarán las firmas detalladas en el párrafo anterior.
- Tanto el último departamento o área que custodió el activo fijo, como el Departamento de Contabilidad, mantendrán todos los memorandos y reportes que soportan la salida de los bienes de activo fijo de la empresa, de forma cronológica.
- Los encargados de llevar a efecto la venta o retiro de activos, no tendrán ningún vínculo con el encargado de custodia y registro del activo fijo.
- El Departamento Contable registrará la baja de los activos retirados o vendidos, con el memorando o comunicación soporte, en el módulo auxiliar de activos fijos del SCB.
- Perfeccionada la venta o retiro, el Departamento Administrativo sacará al activo fijo de la póliza de seguros correspondiente.


## Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

## 9 Control de Procedimientos

- Inventarios físicos:** Los activos fijos serán inventariados de acuerdo a su categorización, los activos tipo A (el grupo que representa a más del 50% del total de activos y lo componen terrenos, edificios, instalaciones) serán inventariados cada dos años, los de tipo B (el grupo que representa entre el 40 y 20% del total de activos y lo componen vehículos, maquinarias y equipos de computación) y los activos fijos tipo C (el grupo que representa menos del 20% del total activo fijo y lo componen herramientas, equipos de oficina y otros equipos) serán revisados al azar. El Departamento de Auditoría elaborará el cronograma de revisión física de tal modo que se revisen el 100% de los activos dentro de dos años.
- Revisión de documentos soporte:** El Departamento Contable será quien revise cotidianamente los documentos soporte que respaldan todos los movimientos de activo fijo; el Departamento de Auditoría, al igual que procede con los inventarios físicos, elaborará y ejecutará un cronograma de revisión de documentos a las siguientes áreas: Áreas solicitantes de activos fijos, Contabilidad y Departamento Administrativo.
- Revisión de pólizas, garantías, mantenimientos y reparaciones:** Cuando el Departamento de Auditoría efectúe el inventario físico de bienes de activo fijo, también verificará la existencia de documentos tales como pólizas, garantías de producto y mantenimientos y reparaciones de activo fijo (cuando estos han sido incluidos en el costo del bien).

Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

**10 Lista maestra de Documentos**

**CASABACA S.A.**

**LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS DE  
ACTIVOS FIJOS**


Fecha:	
Hojas:	1 de 1

*Departamento de Contabilidad*

<b>Código</b>	<b>Nombre Doc.</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha elaboración</b>
FO-OC-01	Orden de Compra	1	
FO-ER-01	Acta de Entrega . Recepción	1	
FO-OR-01	Orden de Reparación	1	
FO-OT-00	Orden de Transferencia	0	
FO-OS-01	Orden de Salida	1	

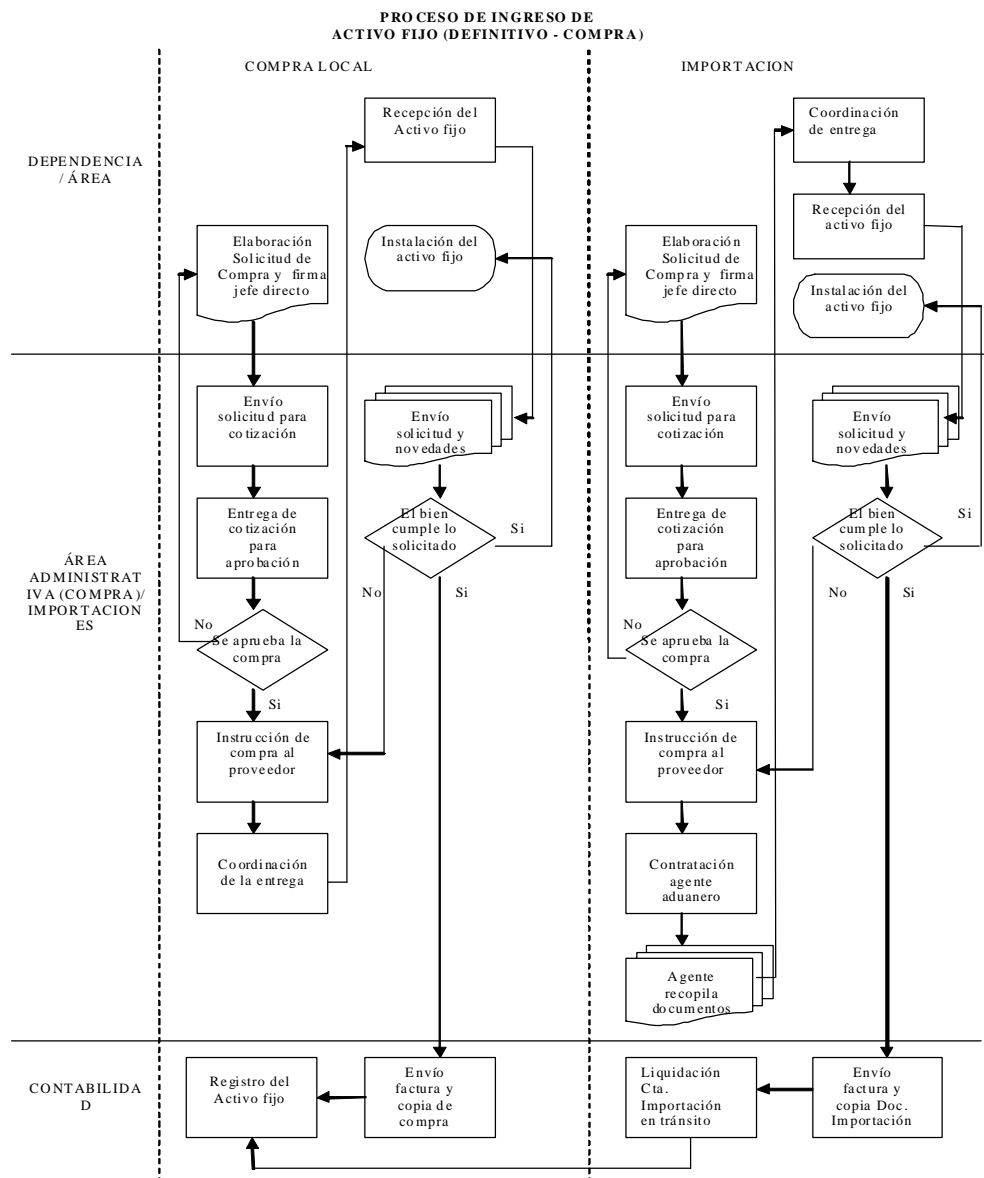
En el anexo de este manual podemos visualizar los documentos arriba citados.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: <b>Diego Carrillo</b>	Aprobado por: <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	

### 11 Anexos del Manual

#### Ingreso del Activo fijo: Adquisición y contabilización (gráfico 1)

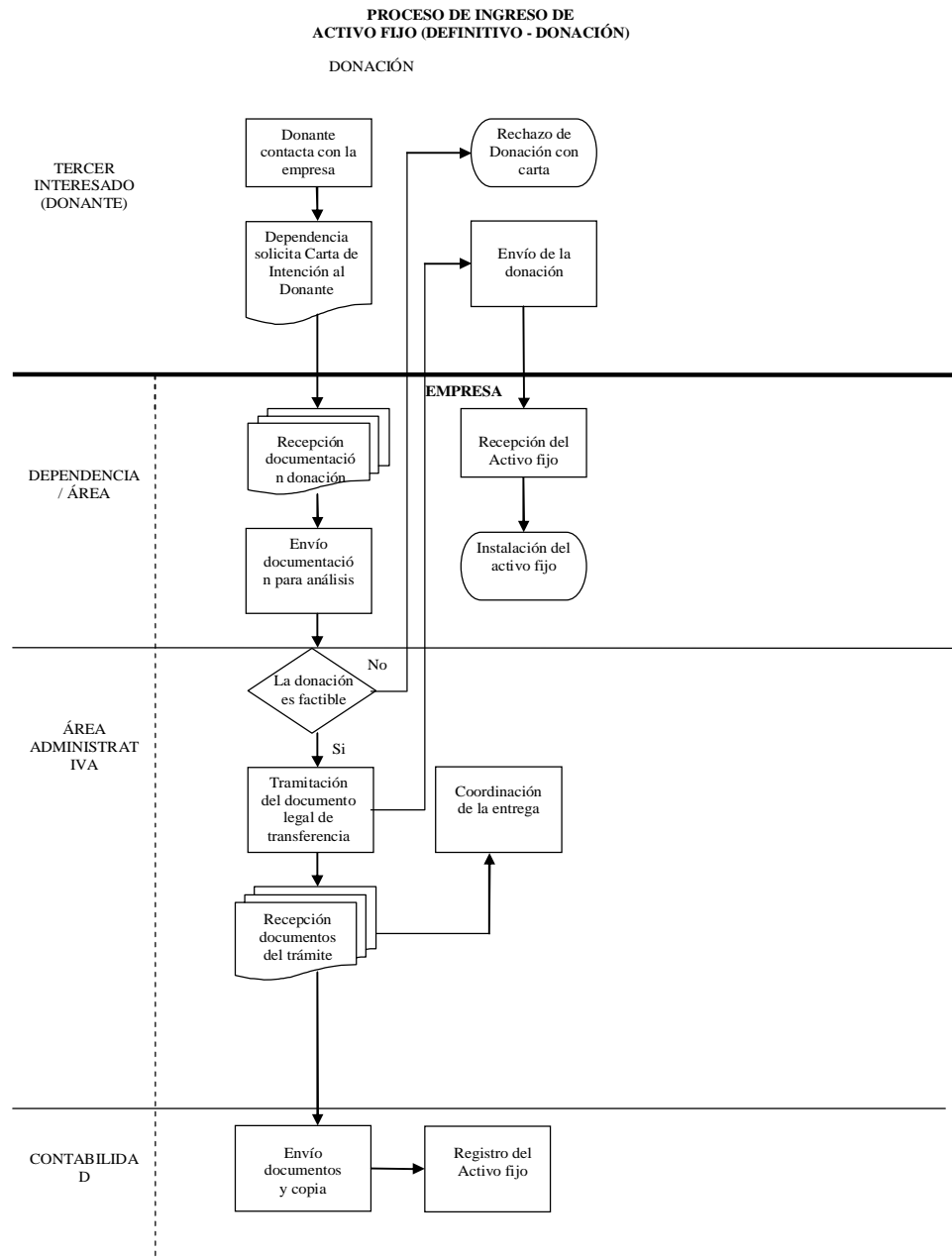


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: <b>Diego Carrillo</b>	Aprobado por: <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	

### 11 Anexos del Manual

#### Ingreso del Activo fijo: Donación (gráfico 2)

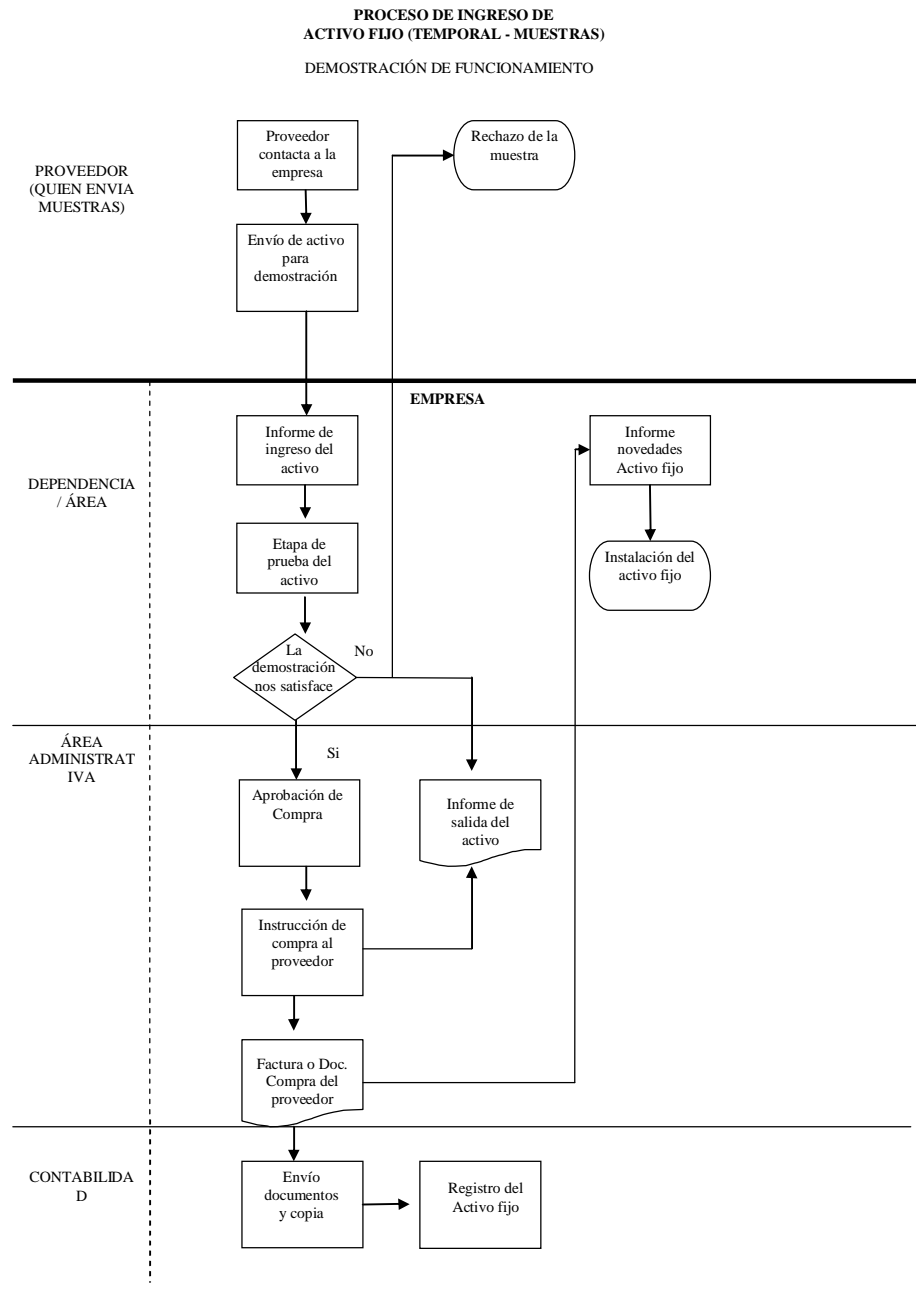


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: <b>Diego Carrillo</b>	Aprobado por: <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	

### 11 Anexos del Manual

#### Ingreso del Activo fijo: Muestras (gráfico 3)

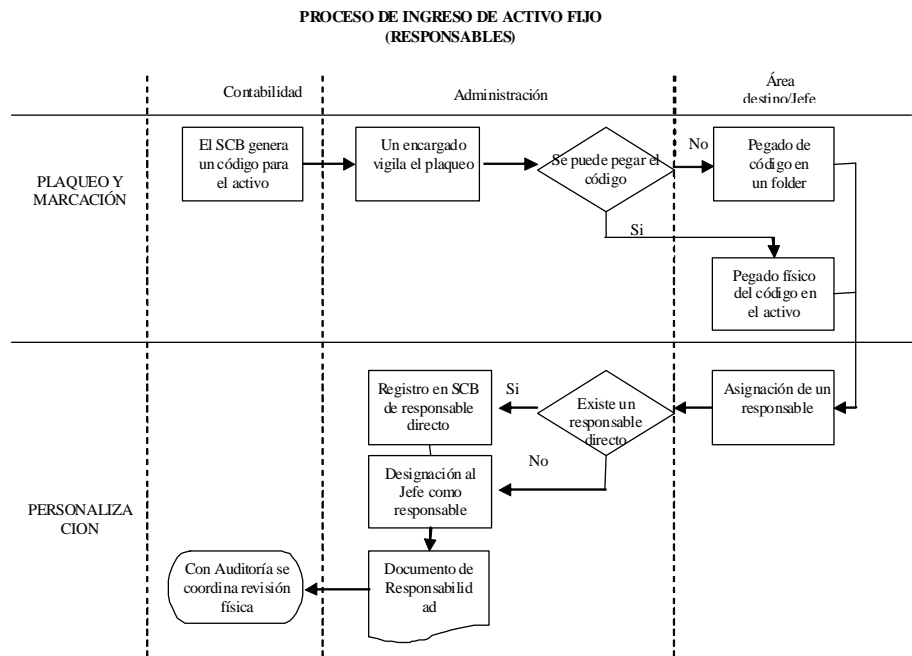


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Versión: <b>00</b>
	Requisito de la Norma	Validez:
Elaborado por: <b>Diego Carrillo</b>	Aprobado por: <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	


### 11 Anexos del Manual

*Ingreso del Activo fijo: Plaqueo, personalización y marcación (gráfico 4)*





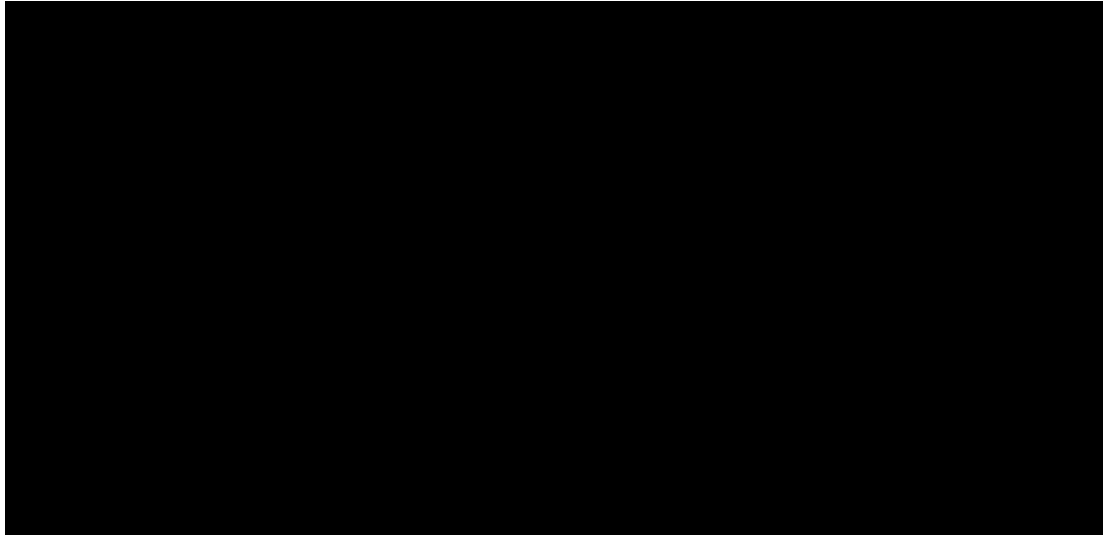
#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


### 11 Anexos del Manual

#### Ingreso del Activo Fijo

**Gráfico 5: Orden de Compra de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**

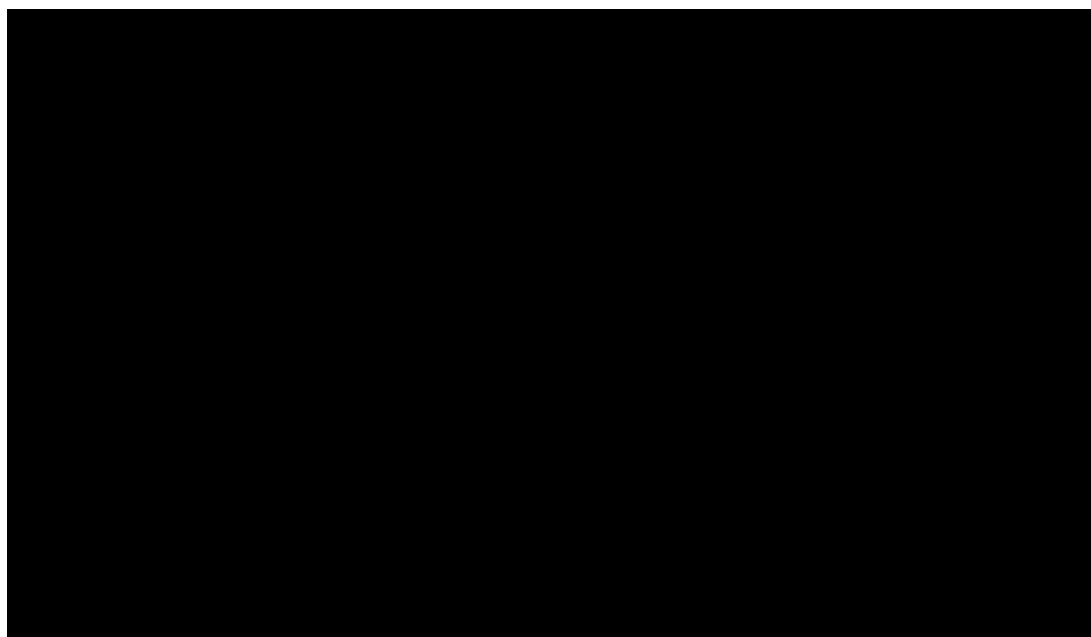


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

#### 11 Anexos del Manual

**Gráfico 6: Acta de Entrega Recepción de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**



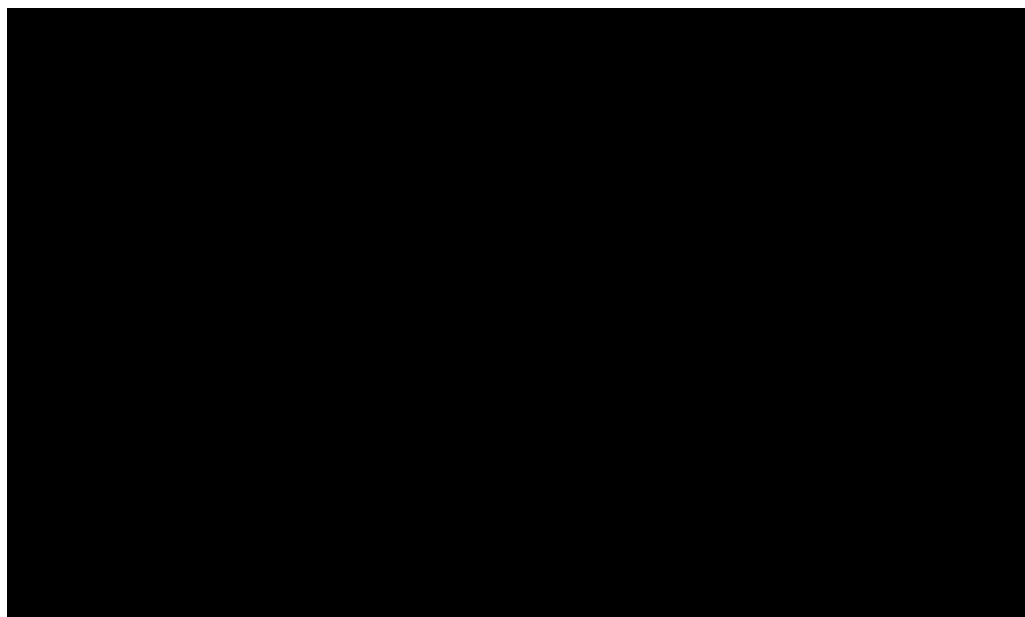
#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	


#### 11 Anexos del Manual

##### Vida útil del Activo Fijo

**Gráfico 7: Orden de Reparación de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**

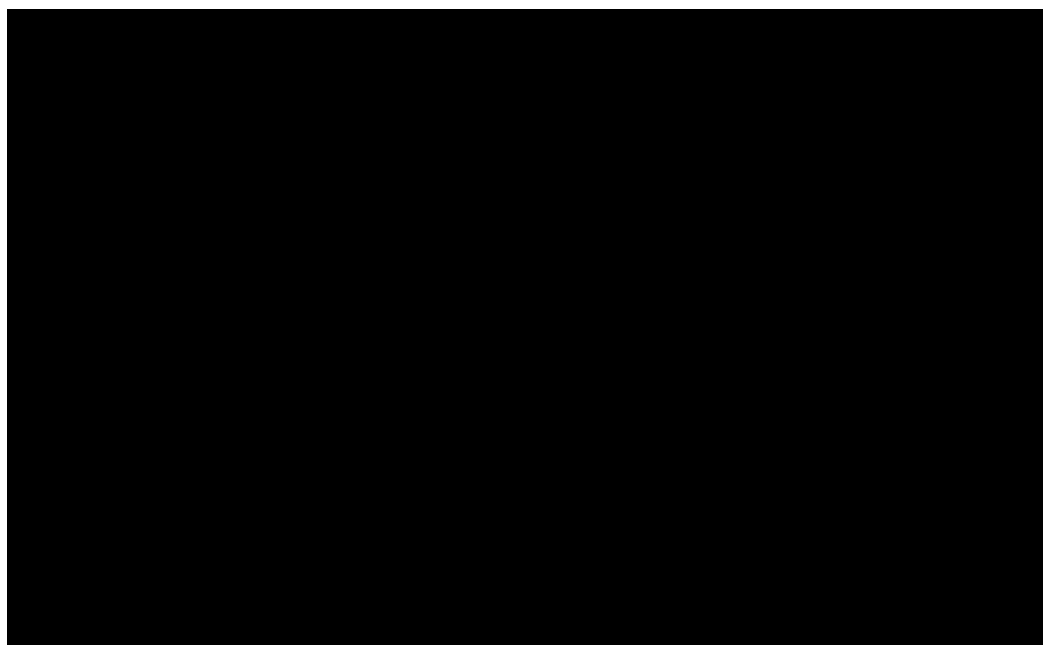


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

#### 11 Anexos del Manual

**Gráfico 8: Orden de Transferencia de Activo Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**

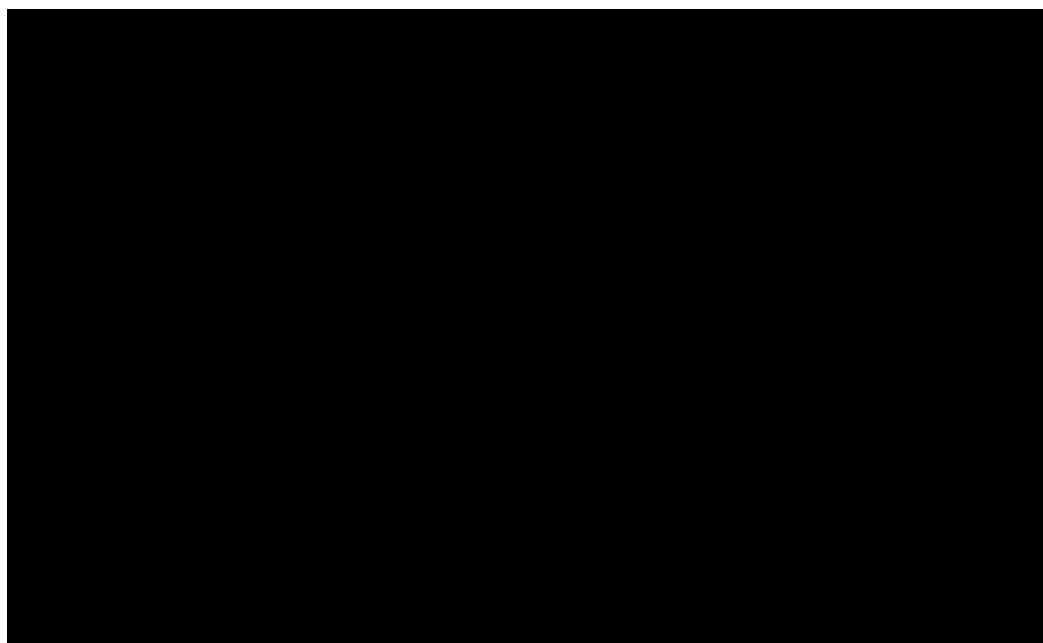


#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual


	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

#### 11 Anexos del Manual

**Gráfico 9: Orden de Salida de Activos Fijos (elaborado por Diego Carrillo)**



#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

## 12 Glosario de términos

**Activos Fijos:** Son ciertos bienes de naturaleza permanente necesarios para desarrollar las funciones de la empresa.

**Bienes tangibles:** Representan las inversiones que tiene la empresa en materia corpórea, como son: maquinaria, instalaciones, muebles y enseres, equipos de computación, entre otros.

**Bodega:** Sitio donde se encuentran los activos fijos retirados o dados de baja.

**Calidad:** Es la capacidad que tiene un bien o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

**Cantidad depreciable:** Es el costo de un activo, u otra cantidad que sustituye al costo en los estados financieros, menos el valor residual.

**Compras:** Se incluye los bienes comprados durante el periodo contable ya sea localmente o por importación.

**Contabilidad:** Técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados.


**Costo:** Es la cantidad de efectivo o equivalentes de efectivo pagados o el valor justo de otra compensación entregada para adquirir un activo en el momento de su adquisición o construcción.

**Depreciación:** Es la distribución sistemática de la cantidad depreciable de un activo durante su vida útil.

**Gestión:** La gestión lleva más hacia la acción, es llevar de una situación actual a una futura, a través de la optimización de los recursos.

**Inventarios:** Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

#### 4. Descripción y aspectos prácticos del Manual

	<b>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE</b>	Fecha: <b>01-10-2007</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: <b>00</b>
	Código de Documento: <b>MAF</b>	Validez:
Requisito de la Norma		
Elaborado por: Diego Carrillo	Aprobado por: GERENCIA ADMINISTRATIVA	

**Propiedades, Planta y Equipo:** Son activos tangibles que:

a) Son retenidos por una empresa para ser usados en la producción o abastecimiento de bienes o servicios, para rentar a terceros o para propósitos administrativos; y

b) Se espera sean usados durante más de un período.

**Valor en libros:** Es la cantidad con la que un activo es incluido en el balance general, después de la depreciación acumulada en ese momento.

**Valor justo:** Es la cantidad por la que un activo podría ser intercambiado entre un comprador informado y dispuesto y un vendedor informado y dispuesto, en una transacción en libre competencia.

**Valor residual:** Es la cantidad neta que la empresa espera obtener por un activo al final de su vida útil, después de deducir los costos esperados en su disposición.

**Vida útil:** es

a) el período de tiempo durante el cual espera una empresa usar un activo; o

b) el número de unidades de producción o similares que una empresa espera obtener de un activo.

## Bibliografía

- Gómez Ortiz, Alberto; Gerencia Financiera Un enfoque estratégico; Colombia, Editorial MC GRAW HILL, 1999.
- Lourdes Munich; Métodos y Técnicas de investigación científica, México, Editorial TRILLAS, 1988.
- Zapata Sánchez Pedro; Contabilidad General; Colombia, Editorial MC GRAW HILL, 1996.
- Cantú Delgado, Humberto; Desarrollo de una Cultura de Calidad, México, Editorial MC GRAW HILL, 2001.
- Koontz Harold; Administración Una perspectiva global; México, Editorial MC GRAW HILL, 1994.
- Flores Yolanda, Lineamientos metodológicos para la elaboración del plan de tesis; ESPE, 2003.
- GiovanniE.Gómez,<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm>
- Aguirre Leonardo, Informe de auditoría interna de Activos fijos, Casabaca S.A., diciembre 2006.
- Zavala Murillo Sylvia, Mapa de Procesos de Política de Calidad de Casabaca, 2006.
- AEADE, <http://www.aeade.net/Anuario> 2006, 60 años de historia
- Uroz Francisco, Contabilidad Amortización de activos fijos, Madrid, Ediciones Pirámide, 1997.
- Llamso Joaquín, Manual de normas y procedimientos archivísticos, España, 2006.
- CASABACA S.A., Boletín Informativo 24, Quito, 2006
- MICROSOFT, [www.download.microsoft.com](http://www.download.microsoft.com), Descripción DEFINICIÓN Y AGRUPACIÓN DE ACTIVOS FLEXIBLE, 2007.
- [www.dolarpeso.com](http://www.dolarpeso.com), Diccionario Financiero, 2007.
- <http://Es.mini.hu>, Temas Economía, ¿Qué cosa es qué? Todo lo que siempre quiso saber



- <http://solucionese.net/Milenium/Activos> fijos, Soluciones de informática
- Carl S Warren, Contabilidad financiera, Estados Unidos, Thomsom Learnig Ibero, 2005.
- Ralph M. Stair, Principios de Sistemas de Información, Thomsom Learnig Ibero, 2000.
- García Manuel, Contabilidad de Sociedades, Estados Unidos, Thomsom Learnig Ibero, 2005.
- Thomas R. Dyckman, Activos fijos inversiones de carácter permanente, Argentina, AID.
- Saravia José María, Tasación de Activos fijos empresarios, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1986.
- <http://www.ayudacontador.cl/ayudacontador/monografias/diccionariocontable.PDF>.
- [html.rincondelvago.com/activo-fijo.html](http://html.rincondelvago.com/activo-fijo.html)
- [www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml)
- [www.cedatos.com.ec/contenido](http://www.cedatos.com.ec/contenido)
- [www.sica.gov.ec/agro/macro/pibtotal.htm](http://www.sica.gov.ec/agro/macro/pibtotal.htm)
- [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com)
- [www.cinae.org.ec/cinae](http://www.cinae.org.ec/cinae)
- [www.cip.org.ec](http://www.cip.org.ec)
- [www.hoy.com.ec/especial/](http://www.hoy.com.ec/especial/)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- <http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/ACTIVOULTIMAVERSION4.pdf>
- <http://www.cptm.com.mx/work/sites/CPTM/resources/LocalContent/7302/1/Controldebienesdeconsumoydeactivofijo05.pdf>