



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“MODELO DE GESTIÓN PARA EL MANEJO Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS  
DE YANBAL ECUADOR S.A., QUITO” AÑO 2010**

TESIS DE GRADO PREVIA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

AUTORA: MÓNICA DEL ROCÍO PEÑA SEGOVIA

DIRECTORA: DRA. ISABEL ROBLES

CENTRO UNIVERSITARIO: QUITO

Dra. Isabel Robles V.,

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por la estudiante Mónica del Rocío Peña Segovia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

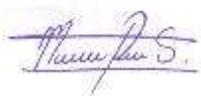
Loja, Diciembre de 2010.

f. \_\_\_\_\_

## Declaración y cesión de derechos

“Yo Mónica del Rocío Peña Segovia, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.



f. \_\_\_\_\_

Mónica del Rocío Peña Segovia

## Autoría

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.



---

Mónica del Rocío Peña Segovia

## Dedicatoria

Dedico esta tesis a todas aquellas personas que tienen objetivos y metas por cumplir, en especial a dos personas muy importantes en mi vida:

A mi hermana Tatiana, te adoro con todo mi corazón y deseo verte cumplir cada objetivo que te has planteado.

A mi hijo José Andrés, mi pequeño rayo de sol, que cada meta que fijes en tu vida la cumplas, no importa en qué puesto llegues lo importante es llegar, acuérdate que no siempre el primero es el mejor y que siempre tenemos que apuntar a ser unas mejores personas, mejores profesionales y mejores seres humanos.

## Agradecimiento

Tras acabar esta tesis, ahora es el momento de agradecer a las personas que me apoyaron y me dieron su confianza, quisiera poder nombrar a todas sin correr el peligro de olvidar a alguien, por ello y de antemano mi agradecimiento general a todos aquellos que me han impulsado a continuar esta meta.

En primer lugar quiero agradecer a Dios por ser el pilar de mi vida y mi guía en cada paso que doy. A Edison mi esposo y amigo, sin ti seguramente esto hubiese seguido siendo un objetivo más ahora es una meta alcanzada, gracias por cada palabra de aliento, por no dejarme decaer, por cada enseñanza.

A mi hijo José Andrés por ser mi mayor impulso y mi gran fortaleza. A mis hermanas Valeria y Tatiana por ser mi ejemplo de superación y por toda la confianza y el apoyo incondicional que depositaron en mí.

A la Sra. Miguelina Espinosa, Sub Gerente de Yanbal Ecuador S.A. por permitirme la ejecución de esta tesis, ha sido una gran escuela. Al Sr. Jorge Tapia por ser un gran maestro, compañero y amigo. A mis amigos Diana, Cecilia y Santiago por todo su apoyo y confianza; a mis Padres porque gracias a ellos aprendí a luchar y a continuar sin desvanecer.

# Índice de contenidos

Declaración y cesión de derechos .....	ii
Autoría .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de tablas.....	viii
Índice de formularios.....	ix
Índice de flujogramas.....	ix
Resumen ejecutivo .....	x
CAPÍTULO I. Descripción de la empresa Yanbal Ecuador S.A.....	1
1.1. Antecedentes de Yanbal Ecuador S.A.....	2
1.2. Base legal.....	5
1.3. Estructura de la organización .....	9
1.3.1. Estructura del área financiera .....	9
1.4. Actividad productiva y comercial de la empresa .....	10
CAPÍTULO II. Marco teórico y conceptual .....	14
2.1. Activos fijos .....	15
2.1.1. Reconocimiento y valoración inicial .....	15
2.1.2. Categorías principales de activos fijos.....	16
2.1.3. Depreciación.....	16
2.1.4. NIC 16 propiedades, planta y equipo.....	18
2.2. La gestión de activos fijos.....	19
2.2.1. Constatación física .....	19
2.2.2. Mantenimiento y mejora de activos fijos .....	19
2.2.3. Software de gestión de activos fijos.....	20
2.2.4. Elementos de hardware y materiales para la identificación.....	21
2.2.5. Recursos humanos y sus roles dentro del proceso.....	22
2.3. Control de gestión por medio de indicadores.....	23
2.3.1. Indicadores de gestión.....	24
2.3.2. Índice e indicador .....	25
2.3.3. Indicadores de gestión.....	25

CAPÍTULO III. Análisis de la situación actual del manejo y control de activos fijos.....	29
3.1. Administración de activos fijos.....	30
3.1.1. Proceso de adquisición.....	30
3.1.2. Registro de compras y matriculación .....	34
3.1.3. Asignación de activos fijos y movimientos físicos. ....	36
3.1.4. Constatación física de activos fijos .....	37
3.1.5. Sistema informático para la administración de activos fijos.....	38
3.1.6. Hardware y materiales para identificación .....	44
3.2. Problemática actual del control y manejo de activos fijos.....	45
3.2.1. Proceso de adquisición.....	46
3.2.2. Registro de compras y matriculación .....	46
3.2.3. Asignación de activos fijos y movimientos físicos .....	47
3.2.4. Constatación física de activos fijos .....	47
CAPÍTULO IV. Modelo de gestión de activos fijos.....	48
4.1. Propósito .....	49
4.2. Objetivos .....	49
4.3. Alcance.....	49
4.4. Definiciones.....	49
4.5. Responsabilidades .....	51
4.6. Políticas.....	51
4.6.1. Políticas de adquisición .....	51
4.6.2. Políticas de asignación .....	52
4.6.3. Política de depreciación.....	53
4.6.4. Políticas de bajas .....	53
4.6.5. Políticas de constatación física .....	54
4.7. Procedimientos.....	55
4.7.1. Procedimiento de adquisición .....	55
4.7.2. Procedimiento de asignación.....	58
4.7.3. Procedimiento de depreciación.....	62
4.7.4. Procedimiento de bajas .....	64
4.7.5. Procedimiento de constatación física.....	66
4.8. Modelo de adquisición de activos fijos .....	68
4.8.1. Definiciones.....	68
4.8.2. Responsabilidades .....	68

4.8.3. Elaboración de términos de referencia (RFP: Request for proposal) .....	68
4.8.4. Evaluación y toma de decisiones.....	69
4.9. Indicadores de gestión para el modelo propuesto.....	81
Conclusiones .....	83
Recomendaciones .....	84
Bibliografía.....	85
<b>Anexos.....</b>	<b>86</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Fernando Belmont, Presidente .....	2
Gráfico 2. Pequeño grupo de su fuerza de ventas .....	3
Gráfico 3. Organigrama de Yanbal Ecuador S.A.....	9
Gráfico 4. Organigrama de finanzas .....	10
Gráfico 5. Oferta de productos.....	13
Gráfico 6. Diferencia entre mantenimiento y mejora de activos fijos .....	20
Gráfico 7. Impresoras para códigos de barras .....	21
Gráfico 8. PDA.....	22
Gráfico 9. Cámara digital .....	22
Gráfico 10. Etiquetas metalizadas.....	22
Gráfico 11. Modelo de control de gestión.....	23
Gráfico 12. Etiqueta de identificación de activos fijos.....	36
Gráfico 13. Workflow de movimiento de activos fijos .....	37
Gráfico 14. Pantalla de menú principal del periférico de activos fijos .....	39
Gráfico 15. Pantalla de información Maestra .....	39
Gráfico 16. Pantalla de información de cuentas .....	40
Gráfico 17. Pantalla de resumen del costo de activos.....	40
Gráfico 18. Pantalla de transferencia de activos .....	41
Gráfico 19. Pantalla de transacción de baja de activos .....	41
Gráfico 20. Pantallas de la aplicación para generación de etiquetas de código de barras. ..	42
Gráfico 21. Pantallas de software para constatación física de activos fijos .....	43
Gráfico 22. Etiquetas adhesivas metalizadas.....	45

## Índice de tablas

Tabla 1. Niveles de aprobación para compra de activos fijos.....	31
Tabla 2. Códigos de clases de activos fijos.....	35
Tabla 3. Módulos de Mapics .....	38
Tabla 4. Puntos críticos para evaluar.....	70
Tabla 5. Solicitud de información RFP.....	71
Tabla 6. Requerimientos técnicos RFP .....	72
Tabla 7. Requerimientos de soporte y garantía RFP .....	74
Tabla 8. Puntajes y resultados de la evaluación técnica RFP.....	75
Tabla 9. Resumen de evaluación final RFP.....	76
Tabla 10. Criterios de evaluación económica RFP.....	77
Tabla 11. Indicadores de gestión .....	81
Tabla 12. Tablero de mando de indicadores de gestión.....	82

## Índice de formularios

Formulario 1. Solicitud de compra.....	32
Formulario 2. Orden de compra .....	33
Formulario 3. Acta de Evaluación RFP .....	78

## Índice de flujogramas

Flujo 1. Diagrama de procedimiento de adquisición.....	57
Flujo 2. Diagrama de procedimiento de asignación.....	61
Flujo 3. Diagrama de procedimiento de depreciación.....	63
Flujo 4. Diagrama de procedimiento de baja.....	65
Flujo 5. Diagrama de procedimiento de constatación física.....	67

## Resumen ejecutivo

Yanbal Ecuador S.A. cuenta con un valor aproximado de activos fijos de USD \$ 9MM , en 10.000 ítems hábiles, repartidos en maquinaria para fabricación, equipos de laboratorio, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de cómputo, instalaciones, edificios, terrenos.

Como es el caso de muchas empresas industriales para Yanbal Ecuador S.A. las cantidades que se invierten en planta y equipo representan una gran parte de los activos totales; y el mantenimiento, las reparaciones y la depreciación son gastos importantes en el estado de resultados. Los gastos totales para los activos y los gastos relacionados son relevantes para la preparación de estados financieros confiables.

Es por ello que el desarrollo de un modelo de gestión para el control de activos fijos en Yanbal Ecuador es un trabajo de gran importancia, que servirá para gestionar la información de activos fijos, levantamiento de existencias y controles, definir políticas formales, normas, procedimientos y medición de objetivos para el mejoramiento de su manejo.

Debido a la gran inversión en bienes, se definió un proceso de compras de activos fijos que garantizará no solamente un precio justo sino que cubran las necesidades de la compañía, comparando los requerimientos con productos de características similares, evaluando de manera objetiva las propuestas a analizar.

Este modelo de gestión permite mejorar el proceso de control de los bienes muebles e inmuebles que posee la compañía de esta manera se contará con métodos controlados para adquirir, mantener y retirar, los activos fijos y evitar pérdidas que pueden ser más grandes que las pérdidas de fraude en el manejo de efectivo.

La metodología que se siguió fue revisar cómo se efectúan actualmente las actividades de control de activos fijos, para encontrar las debilidades de los procedimientos que ahora se manejan. Bajo este marco se definieron políticas y procedimientos específicos para cada una de las actividades de control de activos fijos; se tabuló los indicadores que se utilizarán para medir la gestión y que servirán para el mejoramiento continuo. Para cubrir el vacío en el proceso de adquisición se propone como solución el uso de un RFP (Request for proposal o solicitud de propuesta) que es una herramienta que define claramente los entregables asociados con la compra de activos fijos y las condiciones bajo las cuales se contrataría.

El desarrollo de este trabajo se dividió en cuatro capítulos. En el capítulo I se hace una breve descripción de Yanbal Ecuador S.A., su base legal, la actividad productiva de la empresa y su estructura organizacional.

El capítulo II desarrolla los conceptos relacionados con activos fijos. Define la gestión de control de activos fijos identificando procedimientos básicos como son la constatación física, mantenimiento y mejora, el uso de herramientas tecnológicas como software y hardware y define a los actores del proceso. También se realizó una revisión acerca del uso de indicadores de gestión para controlar procesos.

Para el análisis de la situación actual del manejo y control de activos fijos, que se desarrolla en el capítulo III, se revisaron los procesos de adquisición, registro de compras, matriculación, asignación, constatación física y los sistemas con los que actualmente cuenta la compañía. Se encontró que a pesar de que existen procedimientos establecidos estos no son formales y los controles son quebrantados debido a que no hay políticas establecidas con respecto al control de activos fijos.

Habiéndose definido la situación actual en el capítulo IV se establecen las políticas que se sugieren deben regir; y se formalizan los procedimientos específicos para realizar cada una de las actividades de la administración y control de activos fijos, además se propone un procedimiento de compras que incluye la utilización de un RFP como herramienta de evaluación objetiva de compra de activos fijos y de bienes. Finalmente se presenta un cuadro con los indicadores para medir la gestión de control de activos fijos.

Posterior al desarrollo de los capítulos se presentan las conclusiones y las recomendaciones de este trabajo que en un futuro permitan a Yanbal Ecuador S.A. una administración óptima de sus bienes que por su valor representan uno de los activos más importantes de la compañía.

**CAPÍTULO I. Descripción de la empresa  
Yanbal Ecuador S.A.**

## 1.1. Antecedentes de Yanbal Ecuador S.A.

Hace más de 40 años, el Fundador y Presidente de Yanbal International, Fernando Belmont, tuvo un gran sueño: Crear una compañía de venta directa, para ofrecer a la mujer latina la oportunidad de desarrollarse, haciendo realidad cada uno de sus sueños y metas.

Para que esta compañía tuviera un sentido especial para las mujeres buscó llamarla de una significativa manera. Se inspiró en su hija, Janine, entonces de 2 años. Y obtuvo la respuesta: Bautizó a su compañía con el nombre Yanbal; “Yan” por Janine y el femenino “Bal” por el apellido de su familia.

Fernando Belmont se inspiró en los talentos, la pasión y la fuerza de la mujer, confió en su potencial y apostó por su crecimiento personal, profesional y económico. Hizo de las mujeres el alma y el corazón de su compañía.

Así nació Yanbal International, calando muy rápido en los corazones de miles de mujeres.

Gráfico 1. Fernando Belmont, Presidente



Yanbal Ecuador S.A., es parte de una Corporación de prestigio internacional dedicada, desde hace más de 30 años, a ofrecer cosméticos, perfumes, y joyas de la más alta calidad; y la mejor oportunidad de ganancias y carrera profesional para la mujer latinoamericana.

Yanbal Ecuador cuenta con varias oficinas a nivel nacional, su oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito (Av. Naciones Unidas E3-39 y Amazonas) Edificio La

Previsora Torre B, su planta de producción está en la misma ciudad en la Panamericana Norte km. 9 ½ Complejo Righetti. Tiene centros de distribución ubicados en Aloag y Guayaquil; y cuenta con los denominados Opportunity Center (centros de oportunidad) en Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Ambato, Manta, Santo Domingo y Loja

Cumplimos con la misión de “mejorar el nivel de vida de la mujer latinoamericana, ofreciéndole productos de belleza de la más alta calidad, servicio personalizado y una excelente oportunidad de ganancias”. Un compromiso que asumimos inspirados en la visión de nuestro presidente y fundador, el Sr. Fernando Belmont, “Ser la compañía más prestigiosa de América Latina, basada en el principio de prosperidad para todos”.

El mejor respaldo para una gran oportunidad de Negocio.

Desde su fundación en 1967, **la Corporación Yanbal International** es sinónimo de Mujer y Belleza Latina en 7 países de América Latina: **Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Venezuela; y en España.** En 1982, esta Oportunidad nace en Perú con el nombre de Unique.

En Yanbal International trabajamos en la **investigación y desarrollo de productos cosméticos** y bijouterie para la mujer, los jóvenes y la familia. Fabricamos productos de tratamiento de rostro, cuidado personal, maquillaje, fragancias y bijouterie de calidad mundial, que se comercializan de forma exclusiva mediante la venta directa por Catálogo a través de nuestras Consultoras de Belleza.

Gráfico 2. Pequeño grupo de su fuerza de ventas



En Ecuador, Colombia y Perú, tenemos un total de 5 fábricas de producción que abastecen las demandas de los mercados en los que estamos presentes, cumpliendo con estándares de calidad que nos sitúan entre las mejores marcas del mundo.

Además, en nuestro Centro de Investigación y Desarrollo en Fort Lauderdale-Miami, nuestros perfumistas y profesionales expertos en belleza desarrollan las fórmulas de cada producto, siempre con los más altos estándares de calidad. Finalmente en Nueva York se encuentra nuestro Staff de diseñadoras de joyas, que trabaja a la vanguardia en moda, estilos y tendencias para imponer las más innovadoras colecciones de Bijouterie.

Reconocida por su excelente calidad, Yanbal International es, sin duda, una de las más exitosas Corporaciones latinas para el mundo.

En Yanbal International nos comprometemos a ofrecer siempre el mejor producto, la mejor calidad y el mejor servicio.

### **Visión**

Ser reconocida como la Corporación Latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de Prosperidad para Todos.

### **Misión**

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos los que forman parte de la familia Yanbal International, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo económico, profesional y personal, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

### **Valores**

En Yanbal International basamos nuestra práctica en valores fundamentales para alcanzar la prosperidad para Todos. Los valores que nos caracterizan son:

- ⊕ Integridad
- ⊕ Honestidad
- ⊕ Equidad
- ⊕ Lealtad
- ⊕ Respeto
- ⊕ Transparencia

## 1.2. Base legal

Yanbal Ecuador fue legalmente constituida en la ciudad de Guayaquil, bajo la denominación objetiva de “**NARDAL S.A.**”, por escritura pública que autorizó el Notario Primero del cantón Guayaquil, Dr. Carlos Quiñónez Velásquez, el 23 de septiembre de 1977 e inscrita el 26 de octubre siguiente de fojas 11.600 No. 855 del Registro Mercantil. Por escritura pública que autorizó el Notario Vigésimo Octavo del cantón Quito, Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín, el 12 de mayo de 2006, la compañía cambió su denominación objetiva por “**YANBAL ECUADOR S.A.**”, reformando su estatuto en la parte pertinente, instrumento que consta inscrito bajo el No. 1647 del Registro Mercantil del cantón Quito, tomo 137 el 4 de julio de 2006.

Yanbal Ecuador S. A. basa sus operaciones apegado a las leyes de la República del Ecuador entre las que podemos citar:

### ⊕ Ley de Compañías

La Ley de Compañías delimita las obligaciones y derechos de las empresas en el país. En el caso de Yanbal se constituyó como una sociedad anónima, por lo que esta ley indica cómo se deben manejar las acciones, cuanto accionistas debe tener, los derechos y obligaciones de los administradores y accionistas, como se debe conformar las juntas generales y extraordinarias. Así mismo se tratan temas como la liquidación de la compañía o fusiones.

Yanbal se ve obligado a enviar: Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley; La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

### ⊕ Ley de Régimen Tributario Interno

Esta ley rige para todo lo relacionado con la obligación de llevar contabilidad y pago de impuestos.

Para Yanbal aplicarían los siguientes impuestos:

- Retenciones en la fuente, en IVA.

- Pago de impuesto a la renta por el ejercicio fiscal.
- Pago del IVA.
- Pago del impuesto a los consumos especiales por consumo de alcohol y venta de fragancias y aguas de tocador.

“Art. 82.- Están gravados con el impuesto a los consumos especiales los siguientes bienes y servicios: "*Grupo 1 perfumes y aguas de tocador tarifa 20%*"

#### ⊕ Ley de Reforma Tributaria y Financiera

Esta ley regula lo que es garantía de depósitos, impuesto a la salida de capitales.

Para Yanbal cada vez que hace una transferencia de dividendos, importaciones o pago de honorarios y regalías está obligado a pagar el 2% del monto enviado como impuesto a la salida de capitales, lo que ha afectado el flujo de caja.

#### ⊕ Ley Orgánica de Régimen Municipal

Esta norma indica lo relacionado al funcionamiento y administración de los municipios y juntas parroquiales en el país. Así como todo lo relacionado a tasas municipales.

Para Yanbal se relaciona por el pago del impuesto predial sobre los bienes de su propiedad, así como el pago de la patente municipal por el derecho de operar comercialmente en cada cantón donde Yanbal tiene oficinas. Se requiere de la solicitud de permisos para la construcción de proyectos inmobiliarios y aprobación de planos, y se paga el impuesto de la alcabala cuando se compra algún bien por el traspaso de dominio.

#### ⊕ Ley de Seguridad Social

Esta ley rige para todo lo relacionado con la seguridad social y su administración en el país.

Su objetivo es protección de los afiliados que son todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro

Yanbal está obligada a afiliar a todos sus empleados, para que ante cualquier enfermedad puedan recurrir a los servicios de su hospital, y hacerse acreedores a una jubilación luego de cumplir con el tiempo de servicio. Así mismo el IESS ofrece para los empleados préstamos quirografarios e hipotecarios en función a sus ingresos.

#### ⊕ Ley de Propiedad Intelectual

Esta ley controla los derechos de las personas sobre las invenciones y marcas.

Yanbal está constantemente creando nuevas marcas y productos por lo que tiene que registrarlas ante el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) y renovarlas cada cierto tiempo. Todas las marcas usadas en Ecuador están registradas.

#### ⊕ Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas

Esta Ley tiene como objetivo combatir y erradicar la producción, oferta, uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, para proteger a la comunidad de los peligros que dimanan de estas actividades.

Yanbal a través de normas como la BASC, donde el área de Seguridad coordina con todas las áreas de la compañía, pero sobre todo con las de Producción y Distribución, controlan los procesos para evitar que la mercadería y el nombre de Yanbal se vean involucrados con este tipo de acciones.

Existen normativas internacionales en las que Yanbal se encuentra certificado, estas son:

#### ⊕ Norma Internacional de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008

Yanbal ha certificado su sistema de gestión de calidad a los procesos relacionados con la cadena de abastecimiento. El SGC ISO 9001:2008 es un conjunto de normas que permiten asegurar que los productos sean realizados y entregados a sus clientes de acuerdo a sus necesidades y con la calidad adecuada.

Para obtener esta certificación Yanbal ha cambiado su enfoque de administración tradicional por uno basado en procesos, comprometiéndose con la satisfacción del cliente y la mejora continua.

#### ⊕ Norma Internacional BASC (Business alliance for security commerce)

El sistema de gestión y control de seguridad BASC permite asegurar que los procesos de distribución y manufactura se realicen de tal manera que se mitigue la posibilidad de que los productos comercializados y exportados por Yanbal sean contaminados por organizaciones que actúan al margen de la ley.

Como todo sistema de gestión las normas BASC están basadas en un sistema administrado por procesos, para certificarse ha sido necesario cumplir con todos los estándares definidos por el mismo.

#### ⊕ Buenas Prácticas de Manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura constituyen un conjunto de normas mínimas para la obtención de un producto inofensivo, saludable y sano. De modo general podemos decir que las BPM son recomendaciones que involucran los tres vértices de la producción: el personal involucrado, las instalaciones donde se efectúa el proceso y el producto fabricado. La implementación de BPM es una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación<sup>1</sup>. En Yanbal Ecuador se han realizado mejoras para conseguir productos cosméticos que sean de alta calidad y den un uso seguro para sus clientes.

---

<sup>1</sup> Tomado de: [http://ecuador.acambiode.com/producto\\_9454845535059694075562600218494.html](http://ecuador.acambiode.com/producto_9454845535059694075562600218494.html)

### 1.3. Estructura de la organización

Gráfico 3. Organigrama de Yanbal Ecuador S.A



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

#### 1.3.1. Estructura del área financiera

Yanbal Ecuador S.A. cuenta con un área financiera encabezada por:

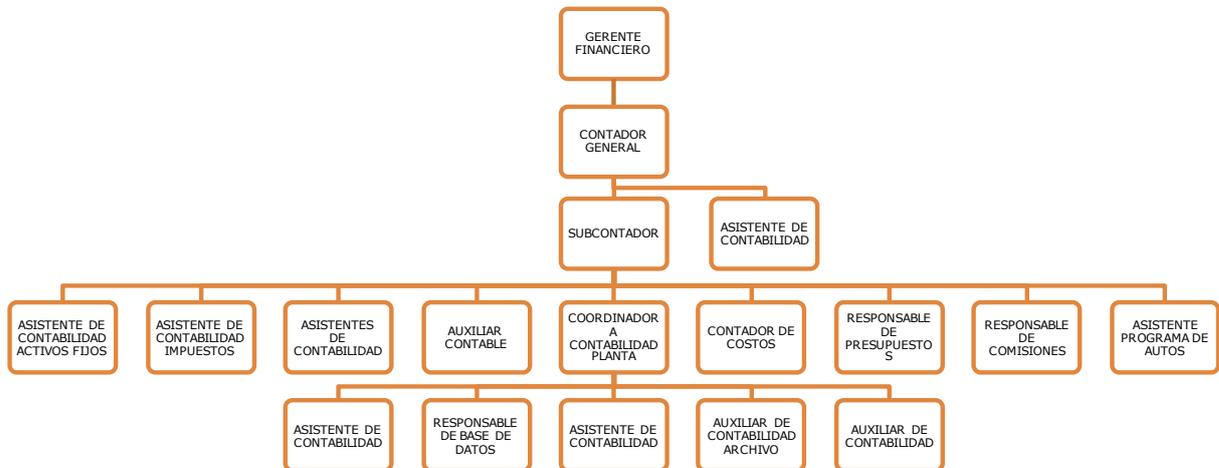
Gerencia Financiera

Contabilidad

Tesorería

El organigrama de finanzas se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Organigrama de finanzas



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Como se muestra en el organigrama, el control de los activos fijos lo realiza una persona dentro del área de contabilidad, quien también está bajo la supervisión del Contralor de la compañía.

Jerárquicamente la responsabilidad de los activos fijos, está al mismo nivel que otras áreas de contabilidad incluso de analistas, asistentes y auxiliares.

Las principales funciones del asistente de contabilidad responsable de activos fijos son:

- Revisar aprobaciones para la compra de activos fijos;
- Registrar el bien en el módulo de activos fijos;
- Etiquetar el activo fijo;
- Realizar el registro de cuentas por pagar por la compra del activo fijo;
- Notificar al seguro sobre la compra del activo fijo
- Registra la depreciación de activos fijos;
- Registrar la baja de activos fijos;
- Establecer actividades mensuales de constatación física de activos fijos;
- Mantener documentos de soporte de activos fijos.

#### 1.4. Actividad productiva y comercial de la empresa

Yanbal es una empresa de fabricación de productos de belleza y cuidado personal, que cuenta con cinco plantas de producción en Perú, Ecuador y Colombia.

Como empresa de venta directa tiene presencia en los siguientes países: Bolivia, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú y Venezuela.

Yanbal es una empresa de venta directa de productos de belleza y cuidado personal, para realizar la comercialización de los productos incorpora a su fuerza de ventas dentro de la modalidad de redes de mercadeo o "MUITINIVEL", la oferta que propone la compañía se la conoce como la oportunidad Yanbal.

La oportunidad Yanbal es la extraordinaria oportunidad de negocio, carrera y ganancias que Yanbal ofrece para que en su fuerza de ventas logren ser Empresarias independiente exitosas que se realizan haciendo realidad sus propios sueños y, al mismo tiempo, impulsan a que más mujeres crezcan. La oportunidad es que con Yanbal creces haciendo crecer y a través de la "Escalera del Éxito Yanbal" se busca impulsar crecimiento individual, para que asciendan desde Consultora de Belleza hasta convertirse en una Empresaria independiente exitosa.

Desde hace más de 40 años, Yanbal cambia la vida de muchísimas mujeres en 7 países de América Latina y en España

Así se resume en la frase de su Vicepresidente corporativo Janinne Belmont: ¡Te invito a: Crecer haciendo Crecer a más mujeres!

De la información que se tiene, se muestra a continuación cómo Oportunity de Yanbal trabaja sobre la fuerza de ventas;

**Yanbal le ofrece la oportunidad que cambiará tu vida**, porque ser una "Empresaria Independiente Yanbal", es mucho más que vender. Es crecer en grande haciendo crecer a muchas más mujeres.

Con Oportunity de Yanbal:

- **Logras ingresos ilimitados. No solo ganas por tus ventas**, ya que al traer mujeres a tu negocio y desarrollarlas, ganas también por las ventas de ellas.
- **Recibes entrenamiento de primer nivel** para formar tu empresa desde un inicio, hacerla crecer paso a paso y enseñar a otras cómo lograrlo.
- **Ganas incentivos por tus ventas**, que te ayudarán a seguir desarrollando tu negocio y a impulsar el crecimiento de las mujeres de tu equipo.

- **Recibes autos Yanbal 0 kilómetros.** ¡Sí, con Yanbal puedes obtener autos Yanbal 0 kilómetros por el cumplimiento de tus metas y como resultado del esfuerzo y compromiso con tus sueños!
- **Viajes espectaculares a destinos soñados.** ¡Nuestras Empresarias más Exitosas han recorrido Brasil, Panamá, Cancún, Las Vegas, Madrid, Roma, Grecia!... disfrutando días de integración, turismo, compartiendo momentos de integración, entrenamiento y diversión con nuestras mejores Empresarias Exitosas Yanbal.
- **Haces carrera con Yanbal,** y llegas tan alto como tú lo decidas... porque tus sueños no tienen límites... y tus talentos tampoco. A través de la Escalera del Éxito Yanbal impulsamos el crecimiento de tu negocio, para que te conviertas en una Empresaria Independiente Exitosa.
- **Te realizas como persona,** siendo la mujer que tú soñaste y protagonizando tu propia historia de éxito.

La escalera del éxito es el plan de carrera que recorre una mujer de la fuerza de ventas desde que ingresa a Yanbal y los peldaños que va ascendiendo de acuerdo al cumplimiento de los objetivos.

Como se manifiesta en su Misión, Yanbal ofrece una oportunidad de crecimiento a la mujer latina, y cada una de las mujeres que ingresan escalan en niveles de acuerdo a los objetivos personales y grupales. Para lograr el éxito, Yanbal ofrece:

**Una línea completa de productos de la más alta calidad.**

Yanbal Ecuador cuenta con cinco categorías de productos, fragancias para hombre y mujer, maquillaje en donde se encuentra sombras, labiales, esmaltes para uñas, etc; en la categoría de tratamiento facial se encuentra productos para el cuidado y rejuvenecimiento de la piel; en cuidado personal se encuentran shampoos, cremas para manos y cuerpo, lociones relajantes, exfoliantes y jabones; y en bisutería se encuentran joyas de fantasía tanto para hombres, mujeres y niños.

Gráfico 5. Oferta de productos



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

### **Herramientas**

Para demostrar y vender fácilmente los productos a sus clientes, la empresa provee de un catálogo con los productos que se ofrecen en cada campaña. A cada directora se le entrega una revista con información acerca de los eventos, promociones y testimonios de mujeres que han alcanzado el éxito con la compañía.

Otras herramientas que facilitan la venta son las paletas de maquillajes con muestras de los tonos de sombras, rubores, bases compactas y labiales. Así mismo existen demostradores de las fragancias, de cremas y de shampoo.

### **Kit de nueva consultora**

Al ingresar una consultora recibe, como parte de su inscripción el material necesario para iniciar con éxito su negocio el cual incluye un bolso, un disco donde se explica el modelo del negocio, folletos y demostradores.

### **Plan de entrenamiento para la fuerza de ventas.**

El entrenamiento es indispensable para que la consultora Yanbal asesore y brinde siempre el mejor servicio a los clientes: Saber más es ganar más, por lo tanto la empresa ofrece el más completo entrenamiento en cada etapa de la Carrera Yanbal, para conocer a fondo sobre los productos, para incrementar las ganancias, para lograr un negocio más exitoso y para llevar belleza y oportunidad a más mujeres.

## **CAPÍTULO II. Marco teórico y conceptual**

## 2.1. Activos fijos <sup>2</sup>

Se define como los activos de ciclo largo necesarios para el desarrollo habitual de una empresa, los cuales no están destinados a la venta en el curso normal del negocio.

### 2.1.1. Reconocimiento y valoración inicial

Los activos fijos se los reconoce por las siguientes características:

- Tienen vida útil mayor a un año
- Se emplean para la operación de la empresa
- No se adquieren para ser revendidos

El bien que forma parte del activo fijo se lo registra al precio de factura menos los descuentos, más todos los gastos involucrados para poner el bien en el lugar y estado necesario para el uso que se le pretenda dar y pueden ser fletes, seguro de transporte impuestos, aranceles, costos de instalación entre otros.

El valor del activo fijo construido incluye el costo de materiales, suministros, mano de obra y servicios utilizados en la construcción e instalación; y los costos de examen de derecho de propiedad y de registro.

Los costos del terreno incluyen el precio original del contrato, los costos de opciones, obligaciones asumidas o pagos efectuados para desgravar impuestos, intereses y otros gastos acumulados en el momento de la compra.

Las mejoras en los terrenos (como por ejemplo construcción de aceras, pavimento y vallado) que pueden originarse a partir de transacciones efectuadas por un municipio, o los gastos efectuados por el comprador deben capitalizarse y someterse a la depreciación por deterioro.

En los costos de edificio se incluyen el precio del contrato de compra y los costos de opción de compra; las remodelaciones o reparaciones de los mismos para que puedan servir para lo que fueron adquiridos; las obligaciones adquiridas en concepto de impuestos no pagados y los costos legales y de conclusión del negocio.

---

<sup>2</sup> VÁSCONEZ, José (2000), *Contabilidad Intermedia*. Segunda Edición, DIMAXI, Quito.

CASHIN, James. NEUWITH, Paul. LEVY, John: *Enciclopedia de la Auditoría*. Grupo Editorial Océano, Barcelona – España.

Cuando se construye un edificio deben capitalizarse aquellos costos asociados con la construcción del mismo en donde se incluyen los honorarios de arquitectos e ingenieros, permiso de edificación, costos de excavación y de materiales; mano de obra y edificios temporales empleados durante la construcción; costos de seguros y otros asociados con la construcción.

Útiles pequeños pueden ser los manuales y otros útiles portátiles que pueden durar varios años pero con frecuencia se desgastan o se pierden. Debido a la elevada probabilidad de pérdida y al bajo costo individual se las puede contabilizar de diferente forma al resto de activos, se los carga a una cuenta de gasto cuando se los adquiere o se los capitaliza y deprecia durante un periodo de tiempo relativamente corto.

Modelos dibujos y moldes pueden representar una inversión total elevada y los que tienen vida útil superior a un año se deben capitalizar y depreciar a lo largo de su vida útil estimada, sin embargo en la práctica puede que se capitalicen y deprecien a lo largo de un período de tiempo relativamente corto.

Los costos a considerarse para los recursos naturales son los previos al proceso de producción como adquisición, exploración y de desarrollo

### **2.1.2. Categorías principales de activos fijos<sup>3</sup>**

Existen tres grandes categorías de activos fijos:

- Terrenos, propiedades que se utilizan en las operaciones de la empresa, tienen la característica de no depreciarse.
- Edificios, maquinarias, muebles, equipo y mejoras en terrenos, tienen una vida útil limitada y están sometidos a depreciación.
- Recursos naturales, se agotan a medida que los recursos naturales se extraen o se eliminan (petróleo, gas, depósitos minerales y otros).

### **2.1.3. Depreciación<sup>4</sup>**

La depreciación es la disminución de valor de una propiedad o de un bien; y "consiste en la distribución del costo de los activos depreciables a lo largo de su vida útil. Es por lo tanto un proceso de distribución y no de valoración".

---

<sup>3</sup> WITTINGTON, Ray. PANY, Kurt (2005): Principios de Auditoría. Décimo cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S. A., México, p. 478.

<sup>4</sup> CASHIN, James. NEUWITH, Paul. LEVY, John: *Enciclopedia de la Auditoría*. Grupo Editorial Océano, Barcelona – España, p.660.

VÁSCONEZ, José (2000), *Contabilidad Intermedia*. Segunda Edición, DIMAXI, Quito.

Las causas principales de la depreciación en los activos fijos son el deterioro físico y la obsolescencia.

- ***Deterioro físico***

Se origina por el uso o el trabajo que realiza el bien, dependiendo de ciertos factores para mantener el bien en buenas condiciones.

- ***Obsolescencia***

Es cuando el bien pierde actualidad o cae en desuso a causa de que ha salido al mercado nuevos modelos o con características más avanzadas.

- ***Vida útil***

La vida útil de un activo fijo y está basado en su período de utilidad esperado, no en su vida inherente.

Al determinar la vida útil del activo se deberá utilizar tanto el período de utilidad para la compañía así como la vida física del activo. El período más corto de los dos deberá utilizarse para calcular la depreciación.

- ***Métodos de depreciación***

En el **reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Capítulo IV, artículo 25, numeral 6**, se establece lo siguiente:

a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

Los métodos más conocidos y aceptados por la técnica contable son<sup>5</sup>:

**Método de línea recta**, en este método el activo se deprecia por igual a lo largo de la vida útil. Consiste en restar al costo el valor de rescate o residual y dividirlo para el número de años de vida útil.

**Método de unidades producidas**, este método se basa en el total de unidades que se producirán el número de horas que trabaje el activo o el número de kilómetros que se recorren. Para calcularlo se resta al costo el valor residual o de rescate y se divide para la las unidades estimadas, horas o kilómetros.

**Método de los saldos decrecientes**, consiste en duplicar la tasa normal de depreciación y aplicar esta tasa doblada cada año al valor en libros del activo. Este método origina una depreciación acelerada; los cargos por depreciación son acelerados en los primeros años de vida del activo y disminuye notablemente en los últimos años.

**Método de la suma de años dígitos**, se calcula multiplicando el costo del activo una vez restado el valor de rescate o residual por una fracción. El denominador de esta fracción está formado por la suma de los números que representan los años que van desde el uno hasta la vida del activo; el numerador de la fracción es la vida restante del activo. También es un método acelerado en los primeros años y disminuye notablemente en los últimos años.

Yanbal Ecuador, utiliza como único método de depreciación el de línea recta

- **Base de depreciación**

La base de depreciación en condiciones normales debe estar basada en el costo menos el valor de rescate esperado o residual. Los términos rescate o residual se refieren a los beneficios que se esperan de la venta de los activos dados de baja.

#### **2.1.4. NIC 16 propiedades, planta y equipo**

Conforme la NIC 16, el activo fijo se reconocerá como un activo cuando cumple el criterio de reconocimiento, es decir

---

<sup>5</sup> VÁSCONEZ, José (2000), *Contabilidad Intermedia*. Segunda Edición, DIMAXI, Quito.

- Que sea probable que la entidad vaya a obtener beneficios económicos futuros asociados al mismo
- De que su costo o valor pueda determinarse con fiabilidad

El activo fijo se valorará inicialmente por su costo, que comprenderá el valor razonable de la contraprestación entregada para adquirir el activo y cualquier costo directamente atribuible con la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda funcionar de la forma prevista por la administración.

La valoración posterior del activo fijo se contabilizará por su costo menos la depreciación acumulada y la pérdida por deterioro acumulada; o por su valor revalorizado menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro.

El valor depreciable de un activo se distribuirá en forma sistemática a lo largo de su vida útil.

Un activo fijo puede constar de partes o componentes cuyas vidas útiles sean diferentes. La amortización deberá calcularse de manera independiente para cada parte en función de su vida útil

## **2.2. La gestión de activos fijos**

### **2.2.1. Constatación física**

La toma física es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes, a una fecha determinada con el fin de asegurar su existencia real. Esta permite contrastar los resultados obtenidos con los registros contables a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pueden existir y proceder a realizar los ajustes necesarios según sea el caso.

La toma física deberá considerar además de la comprobación de la presencia física su estado de conservación y condiciones de utilización y de seguridad.

### **2.2.2. Mantenimiento y mejora de activos fijos<sup>6</sup>**

Existen desembolsos efectuados con el fin de mantener o mejorar un activo fijo posterior a la fecha de adquisición y puesta en uso que son necesarios diferenciarlos al momento de contabilizarlos

---

<sup>6</sup> PricewaterhouseCoopers - Ecuador (2008): Guía rápida NIIF-2008, Quito.

El **mantenimiento** de activos fijos, es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva para garantizar el funcionamiento normal o restaurar los beneficios económicos que se esperan del rendimiento original estimado para un determinado bien. Estos desembolsos son considerados gastos del ejercicio.

La **mejora** son aquellos desembolsos efectuados para mejorar las condiciones de un activo fijo, por encima de la estimación normal de rendimiento hecha originalmente para el mismo. Estos desembolsos que prolongan la vida del bien o aumentan su eficacia o productividad se adicionan al valor del activo fijo, la cual se representa en el siguiente esquema:

Gráfico 6. Diferencia entre mantenimiento y mejora de activos fijos



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Elaboración: Mónica Peña S.

### 2.2.3. Software de gestión de activos fijos

Los software de **gestión de activos fijos** permiten disponer en una base de datos única, a la que se puede tener acceso de forma descentralizada, de todos y cada uno de los diferentes elementos de activos fijos de la compañía, categorizados por sus diferentes tipos, grupos y ubicaciones.

Contribuyen a la administración de los activos fijos de la compañía estableciendo el control de la vida útil, depreciación y revaluación de los mismos pudiendo ubicarlo físicamente en las instalaciones de la organización y efectuar un proceso de trazabilidad.

Todo software debe permitir crear una ficha por cada bien que debe de contener descripción, marca, modelo, número de serie, ubicación, responsable, centro de costo, fecha de adquisición, costo del bien, costos de mantenimiento y mejora y toda la información que se desee ingresar y que un mejor control de los bienes. Además los sistemas deben contar con un proceso de codificación y etiquetado; actualmente existen programas que permiten la digitalización, es decir almacenamiento de fotografías, escaneo de documentos relacionados con el bien, mapa de ubicación.

#### 2.2.4. Elementos de hardware y materiales para la identificación

Dentro de la gestión de activos fijos pueden existir equipos de apoyo que interactúen con el software de control entre los que podemos citar los siguientes:

- Impresoras de códigos de barras, son equipos que permiten la impresión de etiquetas de distintos materiales que permiten identificar los activos fijos con códigos de barras.

Gráfico 7. Impresoras para códigos de barras



- **PDA, Personal Digital Assistant (Asistente Digital Personal)**, es un computador de mano, que permite la lectura de los códigos de barras con los que se encuentran identificados los activos fijos.

Gráfico 8. PDA



- Cámara digital, sirve para evidenciar fotográficamente el estado de los activos fijos.

Gráfico 9. Cámara digital



- Etiquetas, que pueden ser de distintos materiales como metalizadas, en las que se imprimirán los códigos de barras para identificar a los activos fijos.

Gráfico 10. Etiquetas metalizadas



### 2.2.5. Recursos humanos y sus roles dentro del proceso

Dentro de los procesos de control de activos fijos intervienen varios actores de acuerdo al grado de complejidad de la compañía y al número de bienes que esta tenga. Las personas más relevantes para el proceso son:

**Administrador de activos fijos**, la persona encargada del control de los bienes de la compañía, del manejo de la base de datos y de la administración del software de gestión.

**Usuario responsable del bien**, es la persona que hace uso y es responsable por el buen uso, manejo y cuidado del activo fijo, asignado para cumplir las funciones encomendadas dentro de la compañía.

### 2.3. Control de gestión por medio de indicadores<sup>7</sup>

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

Gráfico 11. Modelo de control de gestión



Fuente: Monografía Indicadores de Gestión

Elaboración: Cruz Lezama Osáin

<sup>7</sup>Cruz Lezama Osáin. *Monografía Indicadores de Gestión*, , <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es la que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionada con la contabilidad de costos; mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El proceso de control de gestión, pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas

### **2.3.1. Indicadores de gestión.**

Los indicadores nos permiten evaluar el *logro de resultados con base en normas establecidas*. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como *aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa*.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y el comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia y administración en general a determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

### **2.3.2. Índice e indicador**

**Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus referencias pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, por ejemplo.

**Índice:** Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

### **2.3.3. Indicadores de gestión**

Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados es por eso que nos permiten detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores permite generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, tomando como base que la organización está perfectamente alineada con el plan.

- **Atributos de los indicadores y tipos de indicadores**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

**Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

**Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

**Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

- **Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de *eficacia* o de *eficiencia*. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

### **Categorías de los indicadores**

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están

relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

**Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

- ***Condiciones básicas que deben reunir los indicadores***

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

## **CAPÍTULO III. Análisis de la situación actual del manejo y control de activos fijos**

### **3.1. Administración de activos fijos**

#### **3.1.1. Proceso de adquisición**

Yanbal Ecuador S.A. al momento cuenta con un proceso de compras generales.

- ***Principios básicos de la gestión de compras***

La gestión de compras se basa en principios básicos como: ética, conflicto de intereses, separación de funciones y búsqueda de ahorro.

- ***Selección de proveedores***

El área de Compras Generales tiene como una de sus funciones la búsqueda permanente de nuevos y mejores proveedores para ello se consideran los siguientes criterios:

- Calidad
- Garantía
- Oportunidad de entrega
- Precio
- Condición de pago
- Especificaciones técnicas
- Cuentas de referencia

Para el caso de compras que involucren algún nivel de conocimiento técnico de bienes o servicios, se requiere la participación del área usuaria en los sub procesos de selección y evaluación de proveedores. En estos casos los usuarios brindarán las especificaciones técnicas de los bienes a adquirir y su asesoría técnica, para el caso de servicios.

Compras generales realiza un programa de revisiones anuales de las negociaciones con los proveedores “clave”, incluyendo evaluaciones de calidad, servicio, precio, planes de nuevos desarrollos o implementación de mejores prácticas de la industria.

Solo los proveedores legalmente constituidos y que acrediten la suficiente capacidad técnica y económica podrán ser proveedores de la Corporación Yanbal International como de

Yanbal Ecuador y podrán ser inscritos en el Maestro de Proveedores. Para la acreditación se podrá encargar a una a una empresa evaluadora de riesgo y antecedentes financieros.

- **Documentos que se utilizan para las compras**

Los documentos que se utilizan para las compras son:

**Solicitud de compra**, documento mediante el cual el usuario solicita formalmente la adquisición de un bien, servicio o activo fijo, el mismo debe ser autorizado por el jefe del área solicitante.

Si la adquisición es de activos fijos y supera los \$ 200.00 se solicitará 3 cotizaciones misma que son analizadas tomando en cuenta parámetros como: calidad, mejor precio, tiempo de entrega, garantía, funcionalidad, durabilidad, para nombrar los más importante, dichas cotizaciones se adjuntarán a la solicitud de compra.

Las actividades mencionadas no se encuentran documentadas y son una práctica general en la compra de activos fijos generada en base a la experiencia.

Se debe indicar que la mayor parte de las compras que se van a efectuar durante el año ya han sido aprobadas y son parte del plan anual de negocios, el cumplimiento del mismo está a cargo del Responsable de presupuestos

Adicionalmente Finanzas Corporativas aprueba las solicitudes de compra de acuerdo al presupuesto anual asignado a cada área.

Los niveles de aprobación de compras en general están establecidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Niveles de aprobación para compra de activos fijos.

Monto	Aprobación
Hasta \$5,000.00	Jefe de área Responsable de Presupuestos
Desde \$5,001.00 hasta \$50,000.00	Jefe de área Responsable de Presupuestos Gerencia Financiera
Desde los \$50,001.00 en adelante	Jefe de área Responsable de Presupuestos Gerencia Financiera Gerencia General
Activos fijos desde los \$10,000.00	Requieren aprobación adicional del Gerencia Financiera Corporativa (disposición transitoria)

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

El formulario que se utiliza actualmente es el siguiente:

Formulario 1. Solicitud de compra

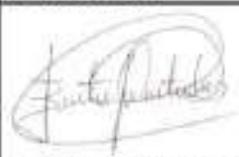
 YANBAL ECUADOR S.A.					
<b>SOLICITUD DE COMPRA</b>					
FECHA: 29-sep-09					Persona Responsable de la Negociación: F ZAPATA
PROVEEDOR : BINARIA SISTEMAS				CONTACTO:	
DIRECCIÓN : AMAZONAS N35-17 Y JP SAENZ					
TELÉFONO: 2439 955			FAX:	E-mail:	
FECHA REQUERIDA DE ENTREGA: INMEDIATA			LUGAR DE ENTREGA: NNUJ		
CANTIDAD	CODIGO	PRODUCTO	MARCA	MODELO	PRECIO
1		COMPUTADOR PORTATIL	LENOVO	T61	\$ 1,650.00
					* Detallar precio SIN IVA
JUSTIFICACIÓN: Computador para Ventas estratégicas, funcionario nuevo			COMENTARIOS :		
FORMA DE PAGO : 15 DIAS FECHA FACTURA			SOLICITADO POR: FAUSTO ZAPATA		
PARA USO DE CONTROL PRESUPUESTARIO:  AUTORIZADO : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			FIRMAS DE APROBACIÓN :		
MONTO PRESUPUESTADO: US\$					

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

**Orden de compra**, documento con el cual se formaliza el requerimiento de compra del bien, servicio o activo fijo al proveedor.

El formulario que se utiliza actualmente es el que se muestra en la página siguiente:

Formulario 2. Orden de compra

		<b>ORDEN DE COMPRA</b>		<table border="1"> <tr> <td>N°</td> <td>P132241</td> </tr> <tr> <td>Fecha de Orden</td> <td>18/03/2010</td> </tr> <tr> <td>Modalidad de Pago</td> <td>Pago 15 Días Factura</td> </tr> </table>		N°	P132241	Fecha de Orden	18/03/2010	Modalidad de Pago	Pago 15 Días Factura			
N°	P132241													
Fecha de Orden	18/03/2010													
Modalidad de Pago	Pago 15 Días Factura													
<b>Yanbal Ecuador S.A.</b> RUC 0990540234001 Av. NNUU, y Amazonas Edif. Bco. La Primavera Torre B - 1er. piso Central Telef. 2283-200 3982200 Fax 2483-181		El número de este orden debe aparecer en todas las facturas, notas de empaque, cartas de parte, correspondencia, empaques, etc.												
<b>PROVEEDOR</b> LOGACHO QUARZUMBA AUGUSTO	<b>RUC</b> 1707457337001	<b>CONTACTO</b>	<b>TELEFONO</b> 593 937541119	<b>MONEDA</b>										
<b>DIRECCION</b> MARIANA DE JESUS Y LAS ARAUCARIAS # 559 QUITO 17	<b>CIUDAD</b> QUITO	<b>PAIS</b>	<b>ECU FAX</b> 593 22888415	<b>USA</b>										
<b>Fecha de Entrega:</b> 17/03/2010		<b>Dirección de Entrega:</b> Planta Paramaricoma Norte Km 9.5 Complejo Indust. Rightel												
CODIGO PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	VALOR UNIT SIN IMPT	TOTAL SIN IMPT									
14400975	1.00	UN	PARTES Y PIEZAS P/COMPUTADOR	85.00	85.00									
<table border="1"> <tr> <td>SON:</td> <td>noventa y cinco con 20/100</td> <td>(total en parte literal)</td> </tr> </table>				SON:	noventa y cinco con 20/100	(total en parte literal)	<table border="1"> <tr> <td>SUBTOTAL</td> <td>85.00</td> </tr> <tr> <td>#IVA</td> <td>10.20</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>95.20</td> </tr> </table>		SUBTOTAL	85.00	#IVA	10.20	TOTAL	95.20
SON:	noventa y cinco con 20/100	(total en parte literal)												
SUBTOTAL	85.00													
#IVA	10.20													
TOTAL	95.20													
Comentario: Costo fuente de poder de equipo que usa Distribución, ubicado en el área de servicio al cliente, modelo de equipo: 8505-L50														
<b>FAVOR ENTREGAR LOS ORIGINALES DE LAS FACTURA Y COPIA DE LA ORDEN EN LA MESA DE PARTES</b>														
<b>FIRMA AUTORIZADA</b>														
														
Comprador: Tito Fernando Basildes Reyes Anexo: null														
<b>CONDICIONES GENERALES ÓRDENES DE COMPRA</b>														
<b>PRIMERA:</b> De acuerdo con lo establecido en la Orden de Compra EL PROVEEDOR se compromete a entregar a YANBAL ECUADOR S.A. (en adelante YANBAL) los productos y/o prestar los servicios en ella descritos, en el plazo, lugar, cantidad exacta y según las características acordadas.														
La presente orden de compra se considerará aceptada en su integridad en caso no sea observada por EL PROVEEDOR dentro del plazo de dos (02) días contados desde la fecha de recepción (por medio físico, fax o correo electrónico)														
<b>SEGUNDA:</b> EL PROVEEDOR deberá enviar al domicilio de YANBAL el comprobante de venta correspondiente, adjuntando la guía de remisión sellada y copia de la orden de compra, al menos 20 días previos a la fecha de vencimiento para su pago según cronograma establecido en la Orden de Compra.														

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

- **Contrato**

Este documento lo utilizan para proyectos, servicios profesionales o ciertos activos fijos que por su naturaleza requieren la entrega de un anticipo, dentro de las estipulaciones se solicita al proveedor dos pólizas o dos garantías; una por fiel cumplimiento del contrato (15% del valor del contrato) y otra por buen uso del anticipo (100% del anticipo).

También se firman contratos de compra venta en los casos que se requieren de confidencialidad por parte del proveedor; o cuando la naturaleza de la compra requiere que se cumpla en un tiempo de entrega establecido.

Se debe mencionar que los contratos son elaborados por el área Legal de Yanbal Ecuador S.A.

### **3.1.2. Registro de compras y matriculación**

El registro de compras y matriculación de activos fijos de Yanbal Ecuador empieza una vez que llega la factura al departamento de Contabilidad específicamente al responsable de control de activos fijos, el mismo que cumple con las siguientes actividades:

Toda compra de activos fijos debe ser sustentada con la documentación de soporte, tal como: orden de compra o solicitud de compra con las respectivas firmas de aprobación.

Pudiendo presentarse los siguientes casos:

- El registro de compra de activos fijos adquiridos localmente se inicia con la factura de adquisición de activos fijos, orden de compra y/o solicitud de compra.
- El registro de compra de activos fijos adquiridos en el exterior se inicia con la factura de adquisición, orden de compra y liquidación de importación.

Las facturas de personas naturales o jurídicas, proveedoras de bienes y/o servicios a la Compañía deberán cumplir con:

- Los requisitos legales establecidos en el Registro Oficial No. 679 del 8 de Octubre del 2002, Decreto 6055, Art.17 y 18 (anexo 1).
- La inclusión del detalle completo del bien incluyendo marca, modelo, número de serie (en caso de aquellos bienes que tengan motor o microprocesador); este requerimiento se basa en el Reglamento de comprobantes de venta y de retención, artículo 18, numeral 3 que dice: "*Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda.*

*Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información;.....".*

- Tener enunciado el área y la persona a la cual se asignará el bien;
- Orden de compra y/o solicitud de compra con las firmas de aprobación de acuerdo a la tabla anteriormente mencionada
- Orden de compra y/o solicitud de compra que contenga el sello y firma del gerente general o su representante cuando el activo fijo no se encuentre presupuestado; y,
- Tener marcada la hora y día de recepción de la misma.

Una vez terminada la revisión de requisitos legales e internos de la compra del activo fijo, se registra en el Módulo de Activos Fijos del Sistema MAPICS la siguiente información: Descripción, modelo, monto asegurado, marca, serie, tipo de activo (clase), fecha de adquisición, departamento y persona responsable.

Los tipos o clases de activos fijos definidos son:

Tabla 2. Códigos de clases de activos fijos

Código de clase	Descripción
01	Maquinaria y equipo de fábrica
03	Equipo de laboratorio
05	Vehículos
06	Muebles y enseres
07	Equipos de oficina
08	Equipos de computo
09	Instalaciones
10	Edificios
11	Terrenos
12	Obras en curso
13	Activos fijos en tránsito
14	Equipos de comunicación

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

El código asignado está compuesto por seis dígitos, los dos primeros corresponden al código de clase y los 4 siguientes son secuenciales y consecutivos.

Cada unidad de activo fijo adquirido se registra independientemente, ejemplo: si se adquieren cien sillas del mismo modelo en una sola compra cada una de ellas tiene su propio código único e independiente.

Una vez ingresados los activos fijos al módulo el Responsable de control de activos fijos, notifica al seguro el ingreso de un nuevo bien a la póliza, con lo que se asegura que todos los activos fijos de la compañía forman parte de una póliza de multiriesgo.

El siguiente paso es etiquetar el bien, una etiqueta de código de activo se imprimirá para que sea colocada en un lugar visible del bien (excepto a vehículos). Se deberá etiquetar inmediatamente después del registro en el módulo de activos fijos; y en oficinas sucursales, se lo realizará al momento del inventario físico.

Gráfico 12. Etiqueta de identificación de activos fijos



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

En el Sistema MAPICS se registra la cuenta por pagar, en el mismo registro se incluye la siguiente información: código del activo fijo, el valor de adquisición del activo fijo sin impuestos y el impuesto pagado por la compra de activos.

Todas las facturas son registradas en el mismo mes de ejecución de la compra.

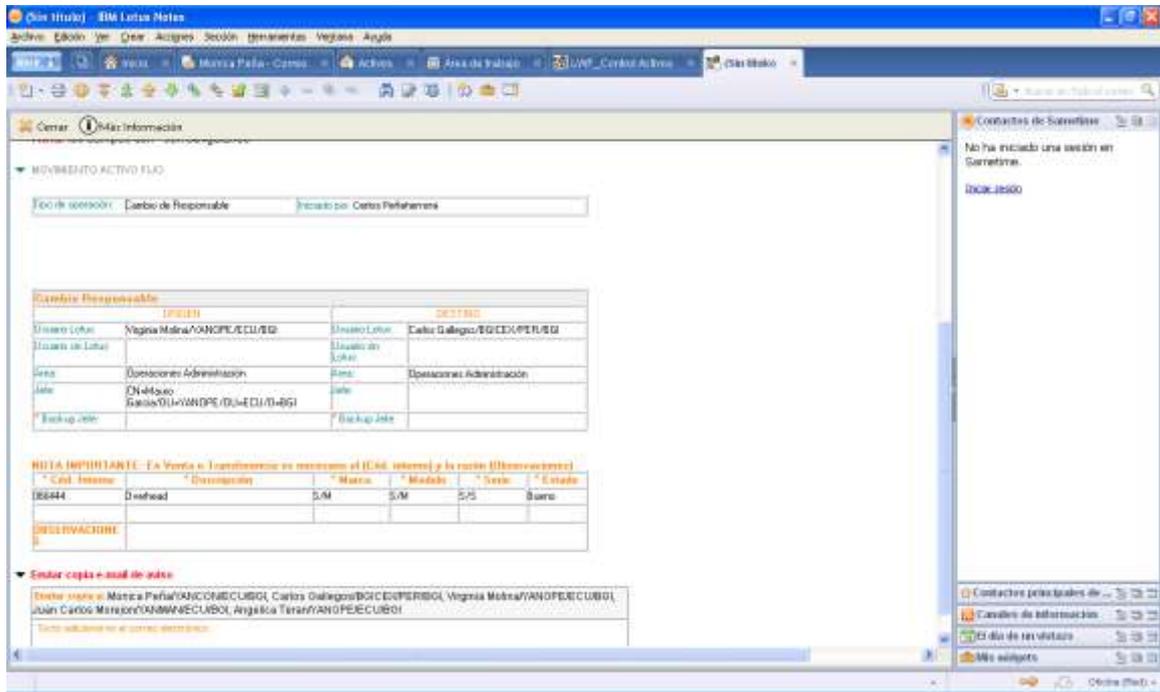
### **3.1.3. Asignación de activos fijos y movimientos físicos.**

La asignación de activos fijos se la realiza una vez adquirido el bien al momento de su matriculación, es por esta razón que se solicita se incluya en la factura el área y la persona a la cual se lo asignará.

El segundo momento de asignación de activos fijos es lo que se llama movimientos físicos los cuales se dan por cambio de localización del bien es decir de área y por consecuencia de responsable o simplemente por cambio de responsable dentro de la misma área. Para

Registrar los movimientos se comunican los cambios mediante correo electrónico dirigido al usuario y Jefe de área involucrados, además al Responsable de control de activos fijos quien procede a realizar el cambio en el sistema.

Gráfico 13. Workflow de movimiento de activos fijos



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

### 3.1.4. Constatación física de activos fijos

Las tomas físicas de activos fijos se realizan mínimo una vez por año, de acuerdo al cronograma anual previamente establecido por el Responsable de control de activos fijos, y autorizado por el Contador General. En el cronograma se definen las fechas en las que se efectuarán las tomas físicas en las diferentes áreas.

El Responsable de control de activos fijos comunica con un día de anticipación por correo electrónico al jefe de área la toma física de los bienes a cargo del área.

Todos los bienes de la compañía son cargados en una PDA el día mismo del inventario con el fin de que se incluyan todos los cambios efectuados a la fecha y se filtran los bienes que pertenecen al área.

Para ejecutar la toma física se leen los códigos de barras impresos en las etiquetas de cada activo fijo mediante la PDA. En caso de existir bienes que no forman parte del área, el responsable de la toma física procederá a realizar los cambios en el sistema, pero si hay faltantes de bienes es responsabilidad del usuario justificar mediante algún documento el movimiento del activo fijo.

Una vez terminada la toma física del área se volverán a cargar los datos desde el PDA hacia el sistema, con el fin de actualizar la información y se procede a elaborar un informe el mismo que será enviado con los reportes de la constatación al jefe de área quien deberá remitir la copia con su firma y con la de todos los usuario responsables. El responsable de área puede incluir sus observaciones o comentarios respecto a los resultados de la toma física.

### 3.1.5. Sistema informático para la administración de activos fijos.

Yanbal Ecuador S.A. cuenta con un ERP llamado MAPICS (**M**anufacturing, **A**ccounting .and **P**roduction **I**nformation **C**ontrol **S**ystems) de los cual son utilizados los siguientes módulos:

Tabla 3. Módulos de Mapics

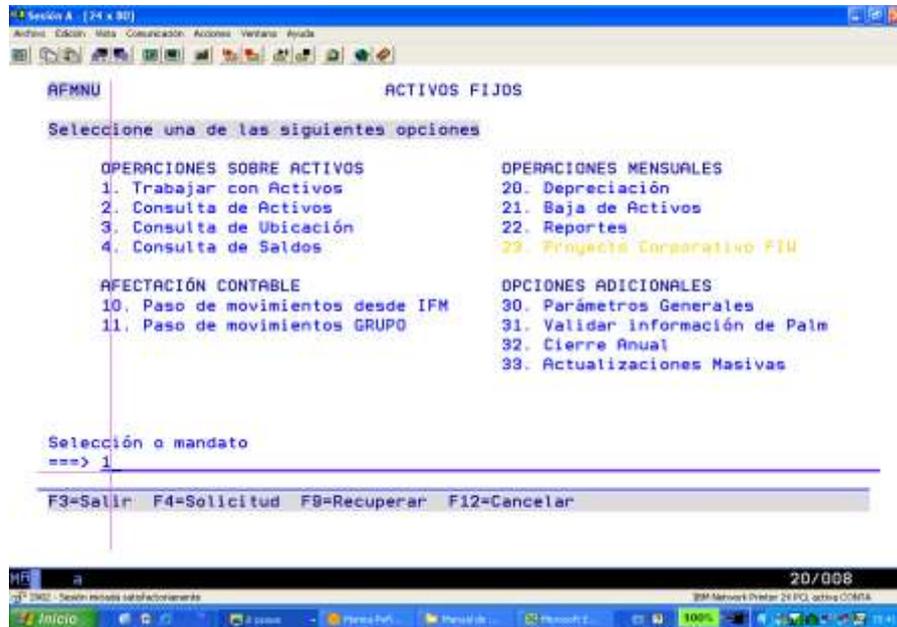
Nombre	Aplicación
<b>IM</b>	Inventarios
<b>EPDM</b>	Costos
<b>IFM</b>	Financiero
<b>PUR</b>	Compras
<b>COM</b>	Exportaciones
<b>PCC</b>	Control de rendimientos y costos
<b>MRP</b>	Planificación y requerimiento de materiales
<b>MPSP</b>	Planificación de la producción
<b>CAS</b>	Usuarios y menús

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

Dentro del módulo IFM se desarrolló un periférico que ayude a la administración de activos fijos, actualmente este periférico es llamado módulo de control de activos fijos donde se realiza la matriculación, registro de movimientos físicos, depreciación y bajas, además permite obtener información mediante reportes específicos del programa y reportes que pueden personalizarse.

**Menú principal del periférico de activos fijos** muestra todas las opciones que tiene el periférico para realizar la administración de activos fijos, las operaciones sobre activos fijos permitirá crear, modificar y consultar datos del activo fijo, en operaciones mensuales tenemos el cálculo de la depreciación, bajas y los reporte que se podrán emitir para obtener información del módulo, en afectación contable son las opciones que permiten que lo que ha sido contabilizado sea transferido al módulo, las opciones adicionales permiten configurar parámetros del módulo.

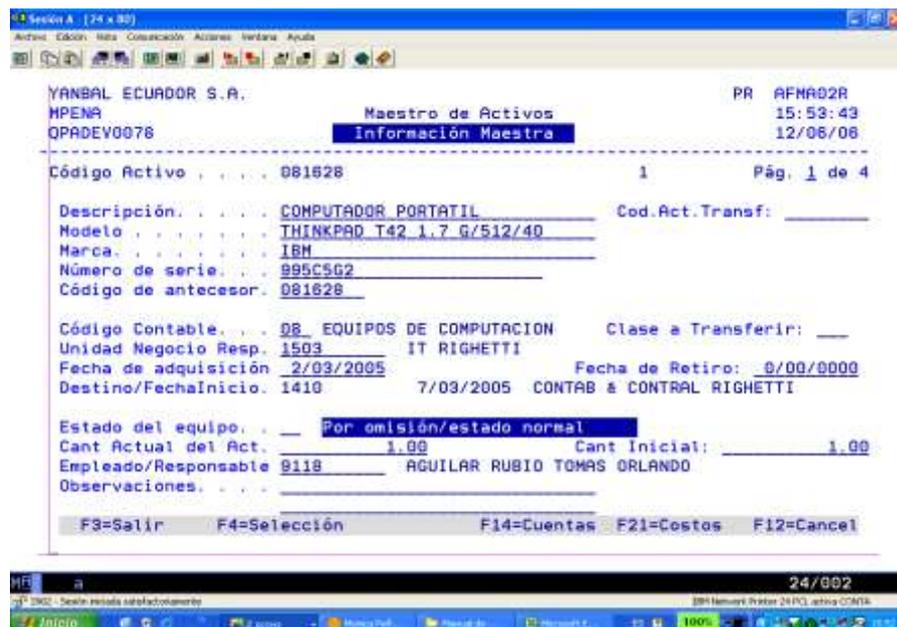
Gráfico 14. Pantalla de menú principal del periférico de activos fijos



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

**Información maestra** indica principalmente la descripción del activo fijo, modelo, marca, número de serie si lo tuviera, la ubicación del activo bien, el centro de costo que asume la depreciación del activo fijo, la fecha de adquisición, la fecha en la que se inicia el activo en la ubicación y el usuario responsable.

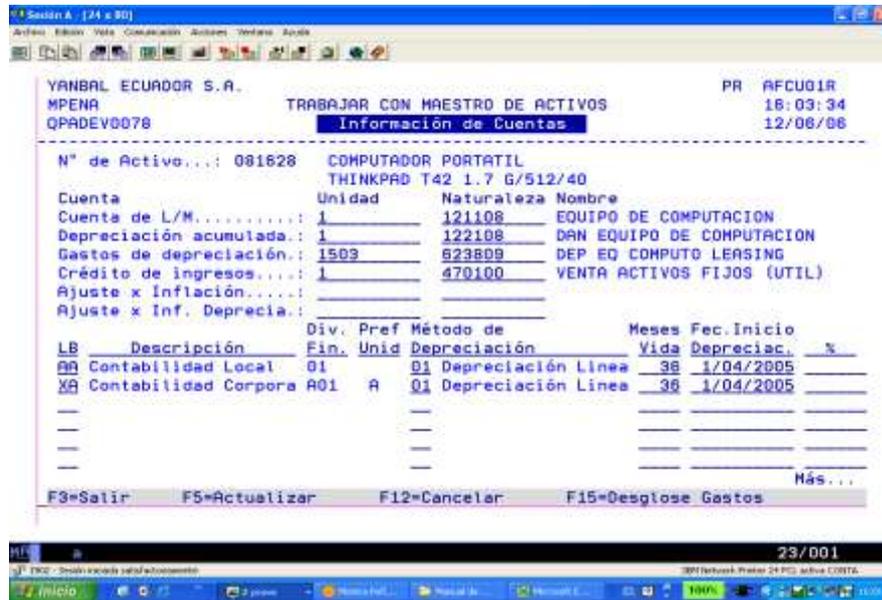
Gráfico 15. Pantalla de información Maestra



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

**Información de cuentas** detalla las cuentas contables, meses de vida útil y fecha de inicio de depreciación con que cuenta el activo fijo.

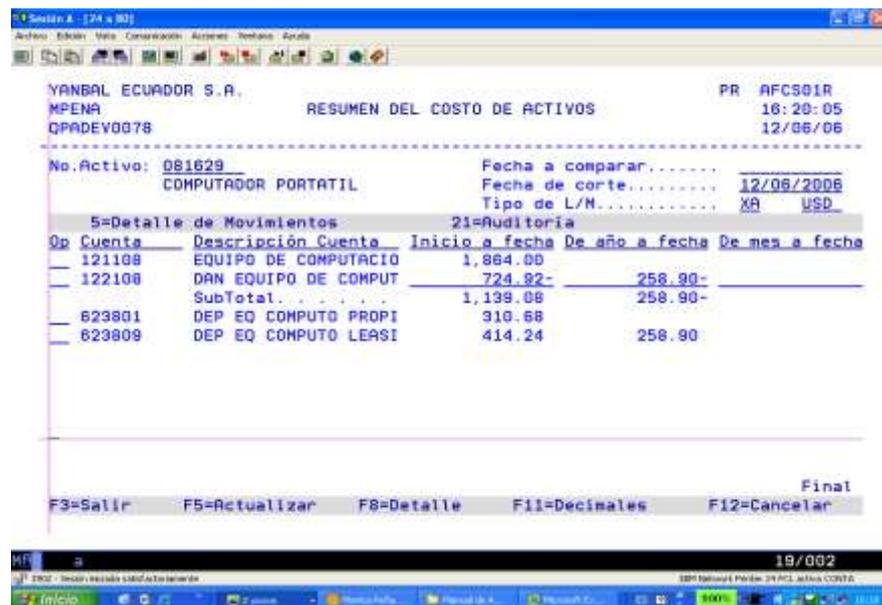
Gráfico 16. Pantalla de información de cuentas



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

**Resumen del costo de activos** muestra la valor de adquisición del activo fijo, la depreciación acumulada con que cuenta a la fecha de consulta y el gasto de depreciación por centro de costo y/o cuenta.

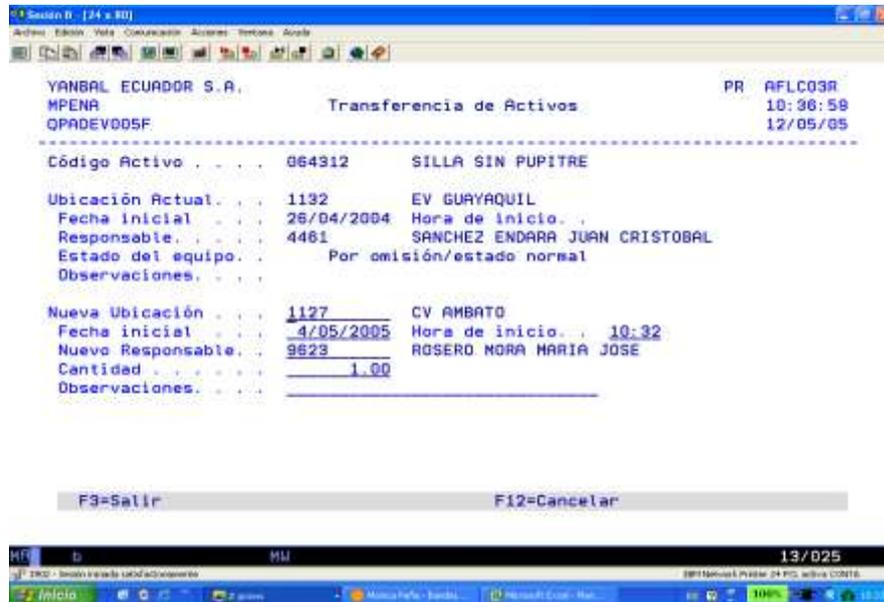
Gráfico 17. Pantalla de resumen del costo de activos



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

**Transferencia de activos**, en esta pantalla se ingresa para realizar el registro de movimiento físico de activo fijo, es decir el cambio de ubicación y/o usuario.

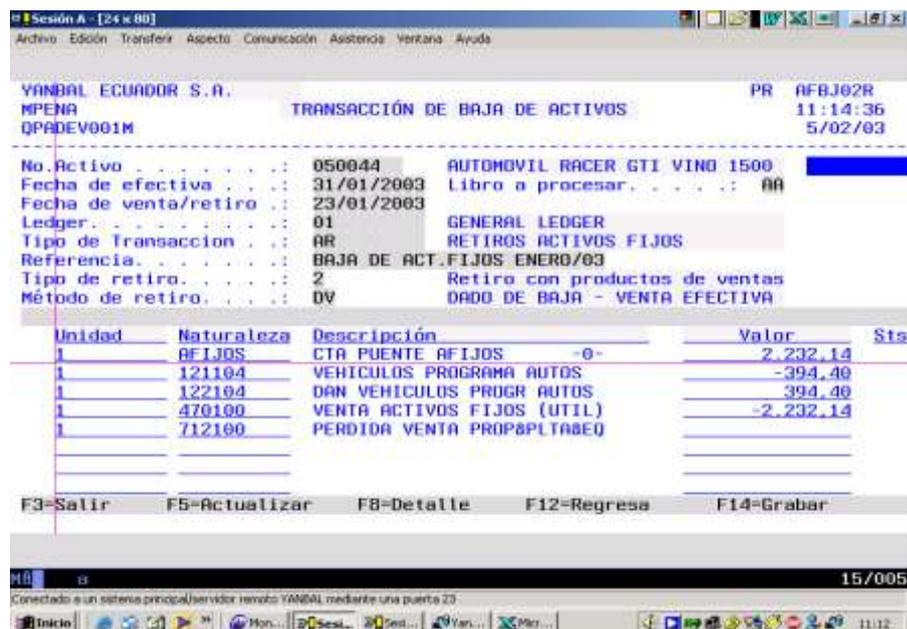
Gráfico 18. Pantalla de transferencia de activos



Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

**Transacción de baja de activos** permite registrar la baja del activo fijo, cuando se ingresa a esta opción el módulo automáticamente traerá los valores con los que a la fecha de baja cuenta el bien.

Gráfico 19. Pantalla de transacción de baja de activos

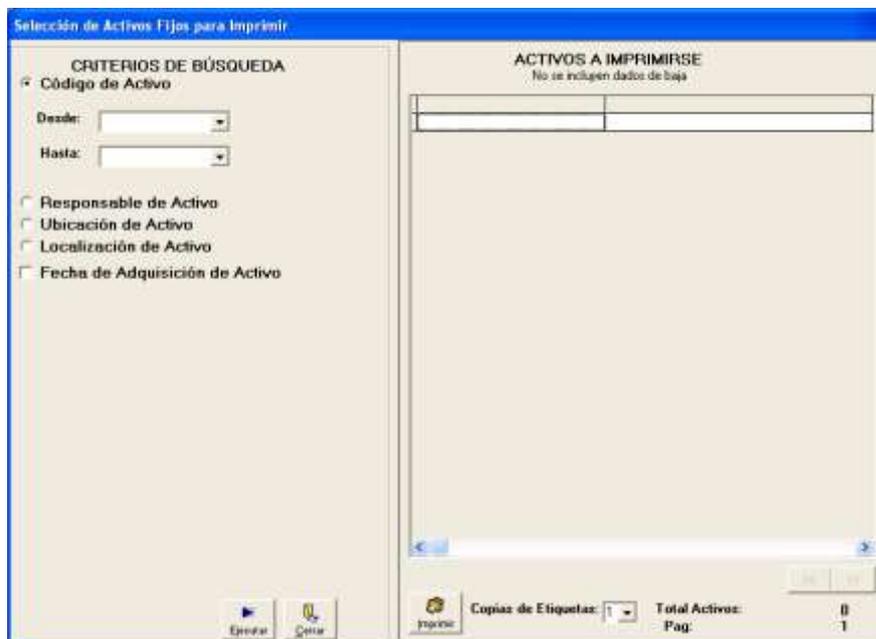


Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

El periférico de control de activos fijos está vinculado con otras dos aplicaciones que son:

- **Generación e impresión de etiqueta de código de barras**, esta aplicación extrae todos los ítems creados en el módulo de activos fijos y los convierte en códigos de barras para luego poder imprimir las etiquetas e identificar cada uno de los bienes

Gráfico 20. Pantallas de la aplicación para generación de etiquetas de código de barras.

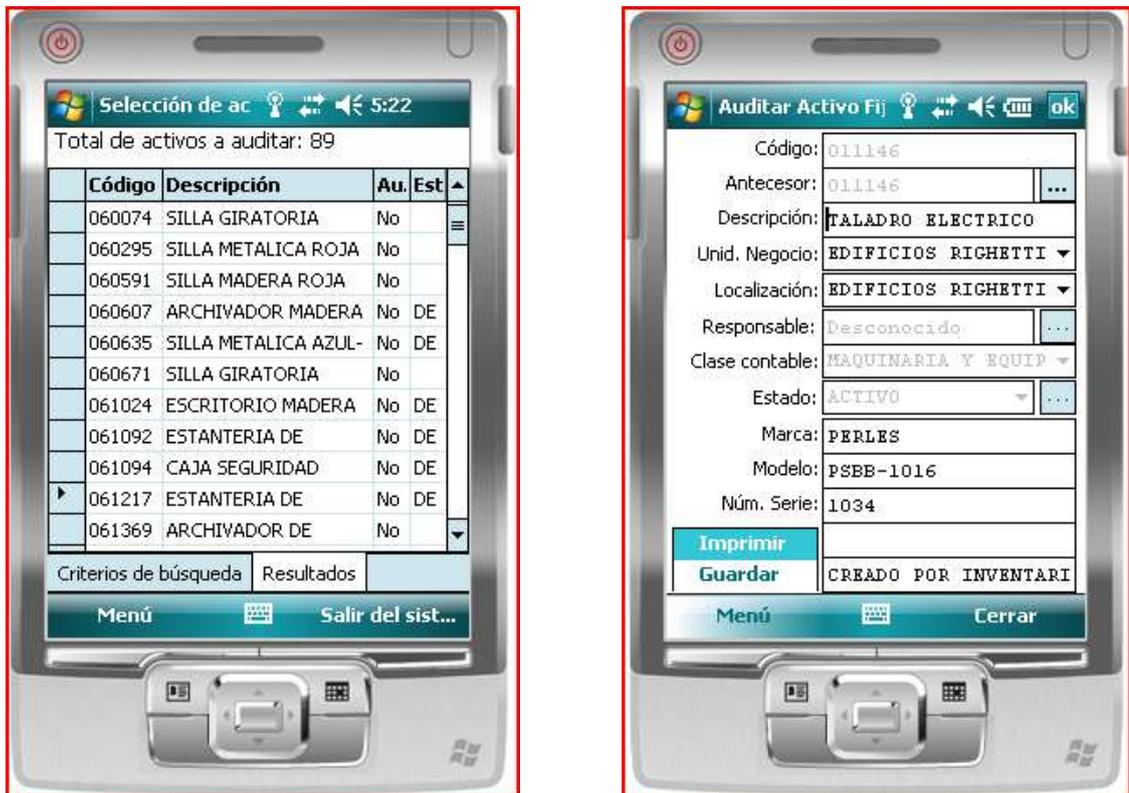


Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

- **Software para constatación física de activos fijos**, este sistema permite realizar la toma física de activos fijos, este proceso consiste en verificar físicamente los activos, a una fecha determinada, con el fin de asegurar su existencia real, mediante la utilización de una PDA.

Gráfico 21. Pantallas de software para constatación física de activos fijos





Fuente: Manual de usuario de sistema de constatación física de activos fijos de Yanbal Ecuador S.A.

Tanto el periférico como las aplicaciones adicionales manejan interfaces para la información en la base de datos del AS400 Mapics lo que permitirá realizar los procesos financieros relacionados con activos fijos.

### 3.1.6. Hardware y materiales para identificación

Yanbal Ecuador utiliza para el control de activos fijos, equipos portables que se detallan a continuación:

- Computador portátil
- Impresora térmica portátil, específica para etiquetas metalizadas
- PDA industrial con Windows mobil, que permiten el acceso a redes inalámbricas

Además para la identificación de los bienes utiliza:

- Etiquetas adhesivas metalizadas con un tamaño específico (45mm x 17mm)

Gráfico 22. Etiquetas adhesivas metalizadas



- Ribon de resina.

### 3.2. Problemática actual del control y manejo de activos fijos.

Como se expuso anteriormente la compañía cuenta con sistemas informáticos que permiten automatizar los procesos que estamos analizando, el manejo de la información tiene seguridades tanto en el acceso a las redes como en el almacenamiento de los datos. Esto ha ayudado a que se tenga un control sistematizado de los activos fijos y se reduzcan los riesgos por pérdidas o fraudes, mejora de la exactitud de la existencia, reducción de tiempos en los procesos e identificación de todos los bienes, por citar algunos ejemplos.

Sin embargo existen procesos que no son formales, basados en la experiencia y en la mayoría de los casos no están documentados; no existen políticas con las que se ejecuten los controles y es por eso que muchas veces no se cumplen los procesos difundidos de manera verbal o que han sido establecidos conforme la necesidad; al no existir políticas y procesos formales de gestión para el control de los activos fijos, en consecuencia tampoco se tienen indicadores con los que se puedan medir y mejorar la gestión.

Este trabajo pretende dar un diagnóstico inicial y en base a esto definir objetivos estratégicos del control de activos fijos cuyo mejoramiento aporte a las estrategias de compañía.

A continuación se hace una descripción de la problemática actual de los procesos antes mencionados en este capítulo.

### **3.2.1. Proceso de adquisición**

Al momento se cuenta con un proceso de adquisición muy generalizado, y no cuenta con políticas y procesos definidos que estandaricen todas las compras de activos fijos. Si bien es cierto, las actividades que se efectúan para realizar las compras cumplen con el objetivo final que es comprar y satisfacer el requerimiento del usuario, estas no permiten garantizar un máximo aprovechamiento de los recursos y obtener el mayor beneficio.

Como explicamos en el párrafo anterior no se ha estandarizado la manera de hacer las cosas por consiguiente no se cuentan con indicadores de esas gestiones y por lo tanto no se pueden mejorar las adquisiciones ni tampoco verificar el uso de los recursos.

Cuando se realizan compras técnicas o se licitan proyectos de gran envergadura la calificación de las ofertas se realizan por medio de una tabla básica en donde se comparan ciertos atributos de manera general. Actualmente en el mercado existen procesos y procedimientos de adquisiciones en donde se califican las ofertas tanto en la parte técnica como la económica; y donde se definen características importantes con cierta ponderación que hacen que la calificación de ofertas sea más objetiva y que por el tamaño de Yanbal Ecuador pueden ser aplicadas.

### **3.2.2. Registro de compras y matriculación**

El registro de compras al momento cumple con la legislación tributaria y está acorde con los principios de contabilidad generalmente aceptados, sin embargo la falta de políticas hacen que muchos bienes sean registrados de manera equivocada sea como gasto o como activo fijo. Existen procedimientos que no han sido formalizados y por ende no se han difundido, mismos que necesitan ser revisados, actualizados y modificados para la realidad actual.

Los bienes no tienen un lugar específico en donde sean receptados al momento de ingresar a la compañía esto ocasiona que muchas veces no se pueda verificar lo que se recibe en comparación a lo que indica la factura, adicionalmente que el bien pasa al uso sin ser identificado físicamente y dentro del sistema.

En el caso de las obras en curso, ejemplo: construcción de centros de oportunidad, adecuaciones de las oficinas o construcción de maquinaria necesaria para la producción, muchos costos de la obra son registrados directamente como un gasto debido a la falta de control a las personas que están a cargo o procesos que no permitan errores al momento de definir el costo del proyecto, por consecuencia el futuro activo fijo. Existen metodologías que pueden ayudar a un adecuado manejo de los proyectos como por ejemplo un PMO (Project

Management Office) que integra un equipo multidisciplinario que controla la ejecución durante todo el ciclo de vida de la obra en curso o proyecto de una manera más técnica para que los recursos y el tiempo de ejecución sean optimizados.

En esta actividad no se cuenta con indicadores que mejoren la gestión y controlen la ejecución del registro y matriculación de activos fijos.

### **3.2.3. Asignación de activos fijos y movimientos físicos**

Al momento la asignación de los activos fijos es conforme la decisión del jefe de área, quien previamente analiza la necesidad del usuario, para solicitar y aprobar la compra. Lo anteriormente mencionado no está ligado a la descripción de cargos que es donde se deben definir los recursos materiales y tecnológicos de cada ocupante del puesto.

Los movimientos de activos fijos se realizan conforme las necesidades posteriores de los usuarios o por reasignaciones, en muchos de los casos las asignaciones o movimientos de activos fijos no son notificadas esto debido a la informalidad y a la falta de políticas y procedimientos para que los usuarios efectúen con responsabilidad el uso de los bienes.

Existen formularios para el movimiento y asignación de bienes que permitirían un buen control, pero que no están siendo utilizados por la gran mayoría de funcionarios; esto implica que al momento de las tomas física los bienes no sean encontrados en el lugar que fue registrado en el sistema ocasionando faltantes o bienes desubicados y en otros casos sobrantes.

Para controlar y mejorar la asignación de activos fijos no se tienen indicadores.

### **3.2.4. Constatación física de activos fijos**

Para realizar las tomas físicas de activos fijos se cuentan con un sistema tecnológicamente avanzado y que aporta a la optimización del tiempo de ejecución, cambios en línea, ubicación y reubicación de faltantes y sobrantes al momento de efectuarse la constatación física y optimización de recursos materiales como papel.

A pesar de contar con una gran ventaja tecnológica la falta de políticas en cuanto al buen uso, asignación y movimiento de los bienes no permite tomar decisiones al momento de encontrar sobrantes o faltantes y bienes en mal estado al momento de la constatación física.

No se cuenta con indicadores que permitan conocer las debilidades del proceso y por ende encontrar las mejoras.

## **CAPÍTULO IV. Modelo de gestión de activos fijos**

#### 4.1. Propósito

Definir de una manera clara y precisa las políticas de adquisición, registro, resguardo y retiro de los activos fijos de Yanbal Ecuador S.A.

#### 4.2. Objetivos

- Definir las políticas que rijan el correcto manejo de los activos fijos como parte del control interno.
- Crear un manual de procedimientos para adquirir, controlar, mantener y retirar los activos fijos.
- Determinar indicadores de gestión para el modelo de control de activos fijos.

#### 4.3. Alcance

El presente documento es aplicable a todos los funcionarios, trabajadores y empleados de Yanbal Ecuador S.A.

El documento comprende políticas y procedimientos de adquisición, asignación, depreciación, bajas y auditorías de activos fijos.

#### 4.4. Definiciones

**Activos fijos:** son los bienes tangibles e intangibles (propiedad, planta o equipo, software, etc.) de ciclo largo necesarios para el desarrollo habitual de la empresa, los cuales no están destinados a la venta en el curso normal del negocio. Tienen un costo de adquisición superior a los 200.00 USD (doscientos dólares americanos) y una vida útil relativamente larga (mayor a un año).

**Bienes muebles:** Son los bienes que pueden trasladarse fácilmente de un lugar a otro, manteniendo su integridad y la del inmueble en el que se hallaran depositados.

**Bienes inmuebles:** Se consideran inmuebles todos aquellos bienes considerados bienes raíces, por tener de común la circunstancia de estar íntimamente ligados al suelo, unidos de modo inseparable, física o jurídicamente, al terreno.

**Bienes de poco valor:** son los bienes tangibles (equipos y /o muebles y enseres) que tienen un costo de adquisición inferior a los 200.00 USD (doscientos dólares americanos) y una vida útil menor a un año, pero que por sus características necesitan ser resguardados

por medio de un control permanente para evitar su desaparición. Estos bienes son considerados gasto y deben cumplir las políticas detalladas en este documento.

No obstante el lineamiento indicado en los puntos precedentes, se debe aplicar además criterio profesional para la clasificación de los bienes de activos fijos y de poco valor.

**Depreciación:** la depreciación es la disminución de una propiedad o de un bien; y consiste en la distribución del costo de los activos depreciables a lo largo de su vida útil. Es por lo tanto un proceso de distribución y no de valoración.

Las causas principales de la depreciación en los activos fijos son el deterioro físico y la obsolescencia.

- Deterioro físico, se origina por el uso o el trabajo que realiza el bien, dependiendo de ciertos factores para mantener el bien en buenas condiciones.
- Obsolescencia, es cuando el bien pierde actualidad o cae en desuso a causa de que ha salido al mercado nuevos modelos o con características más avanzadas.

**Vida útil:** La vida útil de un activo fijo está basado en su período de utilidad esperado, no en su vida inherente.

Al determinar la vida útil del activo se deberá utilizar tanto el período de utilidad para la compañía así como la vida física del activo. El período más corto de los dos deberá utilizarse para calcular la depreciación.

**Baja de activos fijos:** Es la eliminación de un activo fijo o parte de un activo fijo procedente del patrimonio de la compañía.

**Asignación:** Señalar lo que corresponde a alguien o algo

**Constatación física de activos fijos:** Es verificar físicamente los bienes, a una fecha determinada con el fin de asegurar su existencia real.

**Mantenimiento de activos fijos:** Es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva para garantizar el funcionamiento normal o restaurar los beneficios económicos que se esperan del rendimiento original estimado para un determinado bien. Estos desembolsos son considerados gastos del ejercicio.

**Mejoras a los activos fijos:** Son aquellos desembolsos efectuados para mejorar las condiciones de un activo fijo, por encima de la estimación normal de rendimiento hecha

originalmente para el mismo. Estos desembolsos que prolongan la vida del bien o aumentan su eficacia o productividad se adicionan al valor del activo fijo.

**Administrador de activos fijos:** Es la persona encargada del control de los bienes de la compañía, del manejo de la base de datos y de la administración del software de gestión.

**Usuario responsable del bien:** Es la persona que hace uso y es responsable por el buen uso, manejo y cuidado del activo fijo, asignado para cumplir las funciones encomendadas dentro de la compañía.

#### **4.5. Responsabilidades**

- Es responsabilidad del Administrador de Activos Fijos, hacer cumplir, divulgar y coordinar la actualización del presente documento.
- Es responsabilidad de todos los cargos descritos en este documento, cumplir y ejecutar las actividades asignadas a cada uno de ellos.

#### **4.6. Políticas**

##### **4.6.1. Políticas de adquisición**

1. Todos los activos fijos que se van a adquirir durante el año, deben estar considerados dentro del plan de inversión, el mismo que está basado en los requerimientos de cada área, como parte del presupuesto anual de Yanbal Ecuador S.A. Todos los requerimientos deben ser enviados al administrador de activos fijos para el control interno de las solicitudes de compra de activos fijos y al responsable de presupuestos, responsable del control de las inversiones y gastos.
2. Los activos fijos que deban adquirirse y que no se encuentren presupuestados, deben ser autorizados por la gerencia financiera en caso de que el importe sea igual o inferior a 10,000.00 USD (diez mil dólares americanos) y por la gerencia general y gerencia financiera corporativa en caso de que el importe supere los 10,000.00 USD (diez mil dólares americanos) para que proceda la creación del código de activo fijo.
3. Las facturas que respaldan las compras de activos fijos deben estar emitidas cumpliendo con los requisitos legales-fiscales establecidos en el país y deben detallar: la descripción completa, la marca, el modelo y el número de serie (dependiendo el caso).

4. Cuando se trata de un bien inmueble la compra deberá estar respaldada por la escritura de compraventa, legalizada y registrada por las autoridades competentes.
5. Todos los activos fijos importados, que por su volumen o forma se reciban en piezas, deben ser sometidos a revisión por parte del administrador de activos fijos, para constatar la existencia total de lo adquirido. Una vez que el activo fijo haya sido armado se procede a etiquetar.
6. La etiqueta utilizada para controlar los activos fijos, que sea asignada para el bien adquirido deben contener la siguiente información: nombre de la compañía, código de barras, código de activo fijo asignado, y descripción del activo fijo. Por ningún motivo las etiquetas deben impedir la visualización de cualquier tipo de información de fábrica, o la manipulación operacional del bien mueble.
7. Todos los activos fijos adquiridos con motivo de una mejora de otro activo fijo existente en la compañía, califica como tal siempre y cuando cumpla alguno (s) de los requisitos que se detallan a continuación:
  - Prolonguen la vida útil del activo fijo existente.
  - Conlleven al aumento de las unidades producidas por el activo fijo existente.
  - Sea estrictamente necesario para la operatividad del activo fijo existente.
8. El solicitante debe establecer los criterios de selección para la compra de activos fijos en un RFP (Request for proposal, o solicitud de propuesta por sus siglas en inglés), donde se debe ponderar un valor a las características técnicas, costos y experiencia de los proveedores.
9. Todos los activos fijos adquiridos deben ser incluidos en la póliza de seguros inmediatamente después de la adquisición.

#### **4.6.2. Políticas de asignación**

1. Todo activo fijo se debe etiquetar para ser asignado a su usuario final.
2. Es obligación de todo empleado y trabajador conservar en buen estado los activos fijos entregados para el cumplimiento de sus funciones, no siendo responsable por el deterioro normal y desgaste propio del uso, o daño por causa fortuita o de fuerza mayor o cuando se compruebe mala calidad o defecto de fabricación.
3. El jefe de área o departamento es responsable solidario con el personal a su cargo, de la custodia y buen uso de los activos fijos entregados para el cumplimiento del trabajo encomendado.
4. Es responsabilidad de todo trabajador responder por los perjuicios ocasionado por negligencia o descuido comprobado, de los activos fijos que han sido entregados

para sus funciones y que resulten perdidos, dañados o destruidos por culpa de este descuido. Las acciones correctivas deben estar a cargo del responsable del área de Recursos humanos en coordinación con el jefe inmediato superior del trabajador que incurrió en dicha falta.

5. Es responsabilidad del usuario informar inmediatamente al administrador de activos fijos, cualquier siniestro (robo, hurto, daño) del cual ha sido objeto un bien de la compañía, dicho informe deberá realizarse en primera instancia vía telefónica y luego a través de un correo electrónico en donde esté también informado el jefe inmediato del usuario.
6. Es responsabilidad del administrador de activos fijos solicitar al menos cada tres años la actualización de valuación de todos de los bienes inmuebles.

#### **4.6.3. Política de depreciación**

1. La vida útil y el método de depreciación debe ser establecido conforme las normativas locales-fiscales y corporativas
2. Se debe tomar en cuenta la vida útil corporativa por cada clase de activos fijos
3. El método de depreciación utilizado, deberá ser revisado al término de un ejercicio contable a fin de verificar que se esté utilizando el más razonable.
4. La depreciación será ejecutada a partir del primer día del mes siguiente a la fecha de compra, o de acuerdo a las disposiciones legales.
5. Cuando los activos fijos han sido adquiridos como parte de una adecuación o remodelación de oficina, la depreciación se ejecutará desde el primer día del mes que inicia el uso de las oficinas.
6. Cuando los activos fijos han sido importados, la fecha de inicio de depreciación será a partir del primer día del mes siguiente a la fecha en que se liquide la importación o de acuerdo a las disposiciones legales, pudiendo ser la fecha de inicio de la depreciación, la fecha de inicio de su operación productiva.

#### **4.6.4. Políticas de bajas**

1. Los activos fijos deben ser dados de baja por venta efectiva, cuando:
  - Existe la factura de venta del o los activos fijos.
  - Exista la escritura de compraventa por la venta del bien inmueble
2. Los activos fijos deben ser dados de baja por obsolescencia cuando un informe técnico indique:
  - El bien no tiene reparación,

- El bien por su antigüedad ya no cumple con las funciones que la compañía requiere para el desarrollo de las actividades.
3. Los activos fijos deben ser dados de baja por robo, cuando:
    - La aseguradora remita la liquidación por pérdida total del bien.
    - Existe una denuncia policial que respalda la desaparición del bien.
  4. Los activos fijos deben ser dados de baja por donación, cuando:
    - Se cuente con la aprobación de la gerencia general a través de un correo electrónico.
    - Se cuente con un sustento de recepción del bien por parte del ente beneficiado.
  5. Las operaciones de baja en el sistema deben efectuarse por el 100% del activo fijo.

#### **4.6.5. Políticas de constatación física**

1. El control y verificación (toma física) de los activos fijos debe realizarse por lo menos una vez al año; lo ideal es que se realice por lo menos dos controles anuales. Dicho control debe efectuarse al 100% del total de bienes que forman parte de los activos fijos de la compañía.
2. El administrador de activos fijos deberá elaborar y cumplir con el calendario de constatación de activos fijos. Este calendario de control debe contar con la autorización de la Gerencia financiera.
3. Es responsabilidad del usuario a cargo del bien mueble, el hecho de informar al administrador de activos fijos sobre la falta de etiqueta para su inmediato re etiquetado.
4. Es responsabilidad de todo trabajador, colaborar con el administrador de activos fijos antes, durante y después de la toma física de activos fijos.
5. Es responsabilidad del administrador de activos fijos, contar con el stock suficiente de etiquetas y dispositivos que permitan un adecuado control de los activos fijos de la compañía.

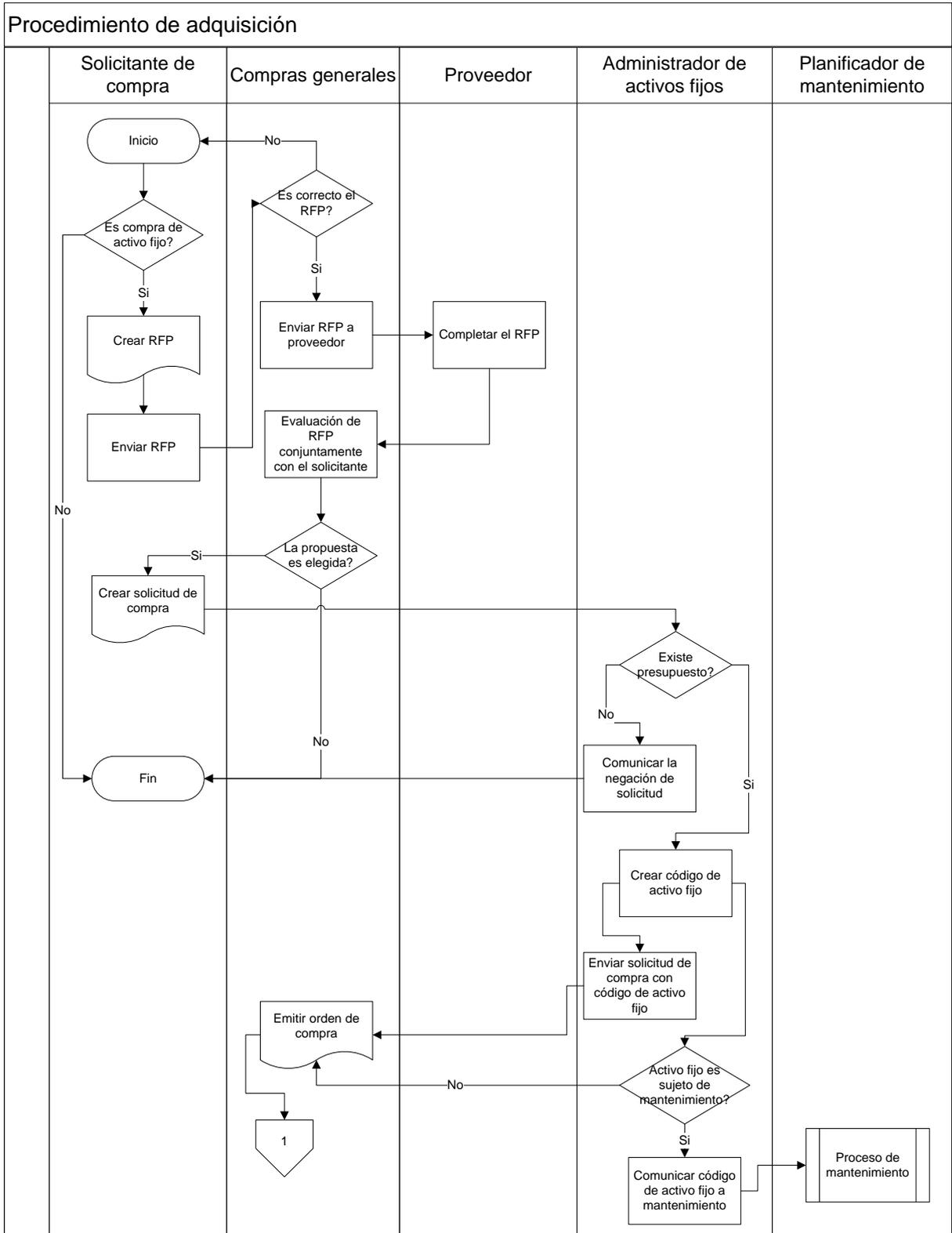
## **4.7. Procedimientos**

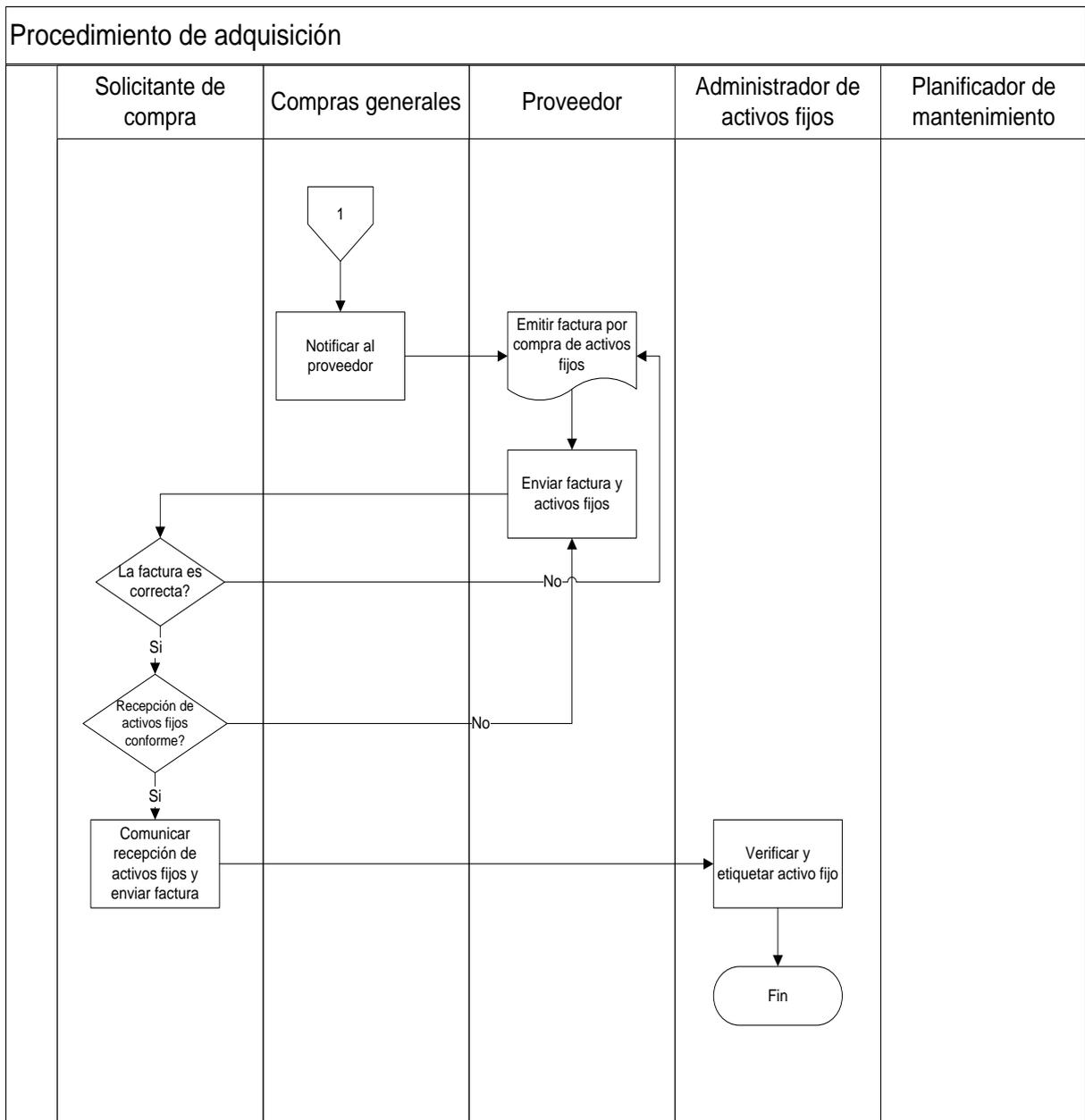
### **4.7.1. Procedimiento de adquisición**

1. El solicitante debe crear un RFP en el formato establecido, definiendo los criterios de selección sean estos: especificaciones técnicas, calidad, garantía, oportunidad de entrega.
2. El RFP elaborado en el numeral 1 debe ser enviado al área de compras generales, la misma que enviará el documento a los proveedores; quienes devolverán el documento completamente lleno dentro del plazo que se estime para la recepción de las ofertas, separando la oferta técnica y la económica.
3. Las ofertas será evaluadas por el área de compras generales en conjunto con el solicitante y se establecerá la oferta ganadora.
4. El solicitante de la compra debe hacer la solicitud de compra en el formato establecido. Dicha solicitud debe estar respalda con el acta de evaluación del RFP, y debe contener la firma del solicitante y las firmas de autorización de acuerdo a lo siguiente:
  - Gerente de área: por montos menores o iguales a 5000.00 USD (cinco mil dólares americanos).
  - Gerente de área + Gerente Financiero: por montos menores o iguales a 30000.00 USD (treinta mil dólares americanos).
  - Gerente de área + Gerente Financiero + Gerente General: por montos superiores a 30000.00 USD (treinta mil dólares americanos).
5. Esta documentación debe ser entregada al administrador de activos fijos para el control presupuestario y la codificación del bien, de acuerdo a las clases de activos fijos vigentes.
6. Independientemente de la clase en la que se registra un activo fijo, el administrador de activos fijos debe verificar las características del bien a fin de confirmar si requiere mantenimiento periódico. De ser el caso, debe ser comunicado inmediatamente al planificador de mantenimiento para la creación del número de equipo de mantenimiento.
7. El administrador de activos fijos remitirá en un plazo máximo de 1 día, al área de compras la solicitud de compra con el código que se le asignará al activo fijo a ser adquirido y la documentación de respaldo.

- 8.** El área de compras emitirá la orden de compra y notificará al proveedor seleccionado, quien deberá entregar el o los bienes dentro de los plazos acordados y conforme a las especificaciones definidas en el RFP.
- 9.** Los activos fijos que deban adquirirse y que formen parte de una obra en curso, adicionalmente a las firmas de autorización indicadas en el procedimiento de adquisiciones, debe contener la firma del responsable de presupuestos.
- 10.** En el caso de ser una obra en curso, el jefe de proyecto solicitará el cierre de la obra en curso al administrador de activos fijos el mismo que deberá realizar la clasificación de activos fijos inmersos en la obra y cerrar la obra en curso.
- 11.** Una vez recibida la factura de compra (conforme al punto 3 de políticas de adquisición de activos fijos), se debe entregar al administrador de activos fijos con los siguientes respaldos: orden de compra, y fotocopia de la solicitud de compra. En caso de que la compra sea realizada en el exterior, además de la documentación arriba mencionada se debe adjuntar la copia de la liquidación de importación. Para propósitos de registro de la asignación del bien, el solicitante de la compra debe hacer constar (inscribir) en la misma factura, el nombre completo del empleado destinatario y su centro de costo/gasto; excepto en casos en los que por volumen no es posible realizar esta inscripción de los destinatarios.
- 12.** El solicitante de la compra debe informar al administrador de activos fijos, la recepción conforme del bien según lo establecido en el RFP.
- 13.** El administrador de activos fijos debe proceder inmediatamente a la verificación física del bien confirmando que las características coincidan con los datos descriptivos del bien plasmados en la factura y a etiquetarlo imprimiendo dos unidades por cada ítem (la primera etiqueta se debe ubicar en un lugar visible mientras que la segunda se debe ubicar en un lugar que no sea visible al usuario). Las etiquetas no deberán impedir la visualización de cualquier tipo de información de fábrica, o la manipulación operacional del bien mueble.
- 14.** Mediante un comunicado a la compañía de seguros, el administrador de activos fijos debe incluir en la póliza de seguros contratada todos los bienes adquiridos inmediatamente después de haber realizado el registro de la factura en el sistema.

Flujo 1. Diagrama de procedimiento de adquisición





Elaborado por: Mónica Peña S.

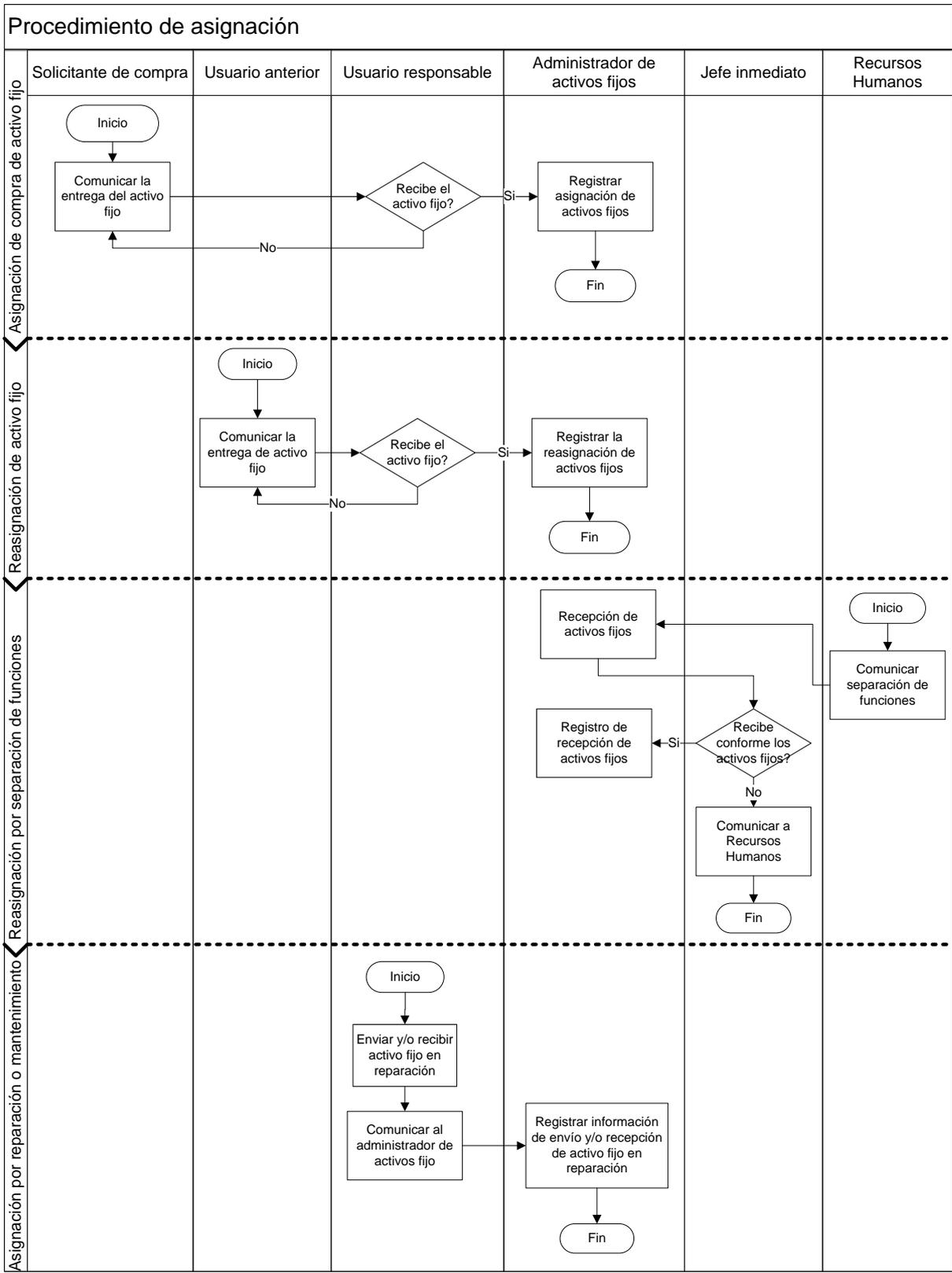
#### 4.7.2. Procedimiento de asignación

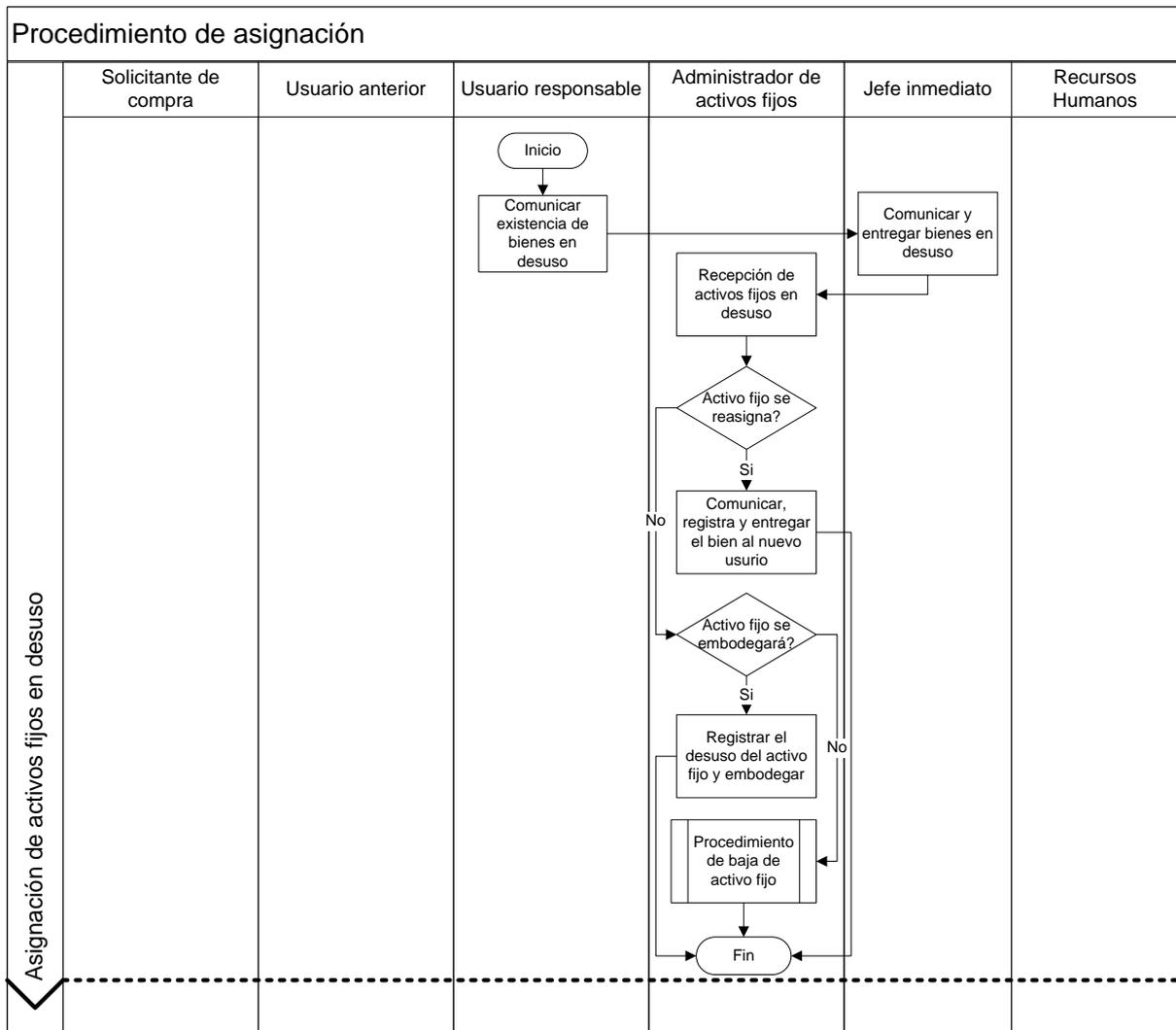
1. El solicitante de la compra debe hacer la entrega física del bien al usuario final. Dicha entrega debe ser formalizada en un correo electrónico en donde se indique:
  - Código y descripción del activo fijo (se detalla en la etiqueta)
  - Condiciones en la que se entrega el bien (ejemplo: en perfectas condiciones para su uso)

- Nombre del departamento o área al que pertenece el nuevo usuario
  - Nombre del nuevo usuario
  - Obligaciones sobre el uso y buen cuidado del bien
2. Cuando un activo fijo va a ser reasignado, el responsable del activo fijo en ese momento, debe hacer la entrega física del bien al nuevo usuario. Dicha entrega debe ser formalizada en un correo electrónico en donde se indique:
- Código y descripción del activo fijo (se detalla en la etiqueta)
  - Condiciones en la que se entrega el bien (ejemplo: en perfectas condiciones para su uso)
  - Nombre del departamento o área al que pertenece el nuevo usuario
  - Nombre del usuario final
  - Obligaciones sobre el uso y buen cuidado del bien
3. Cuando los activos fijos dejan de ser utilizados por el usuario por separación definitiva de sus funciones, el responsable del área de recursos humanos, debe informar al administrador de activos fijos para que este proceda a realizar la recepción de los activos fijos y asignar como nuevo responsable al jefe inmediato de la persona saliente de la compañía, quien será responsable de su custodia hasta la asignación o la reasignación de los bienes a otro usuario, siguiendo lo establecido en los puntos 1 y 2 del procedimiento de asignación. En caso de que no sea posible la asistencia del administrador de activos fijos para la recepción, esta tarea será responsabilidad del jefe inmediato superior.
4. Cuando un activo fijo es enviado a reparación o mantenimiento el usuario del activo fijo debe informar a través de un correo electrónico al administrador de activos fijos:
- Código y descripción del activo fijo (se detalla en la etiqueta)
  - Empresa en donde realizará la reparación o mantenimiento.
  - Sustento del motivo de la reparación o del mantenimiento según el caso.
  - Tiempo estimado en el cual el bien debe estar en la empresa donde se realizará la reparación o mantenimiento.

5. Una vez que retorne el activo fijo a la compañía, el usuario debe informar a través de un correo electrónico al administrador de activos fijos que el bien ya se encuentra nuevamente en uso. Asimismo, debe informar las condiciones en las que se encuentra el bien y/o el resultado del proceso de reparación o mantenimiento.
6. Cuando los bienes de un área determinada no están siendo utilizados, el usuario debe informar a su jefe inmediato superior, para que proceda a entregar al administrador de activos fijos. Dicha entrega deberá ser formalizada en un correo electrónico en donde se indique:
  - Código y descripción del activo fijo (se detalla en la etiqueta)
  - Condiciones en la que se entrega el bien (ejemplo: en perfectas condiciones para su uso)
7. El administrador de activos fijos debe recibir el bien e inmediatamente evaluar qué acción tomar sobre dicho activo (si corresponde la baja, la reasignación o el bodegaje indefinido).
8. El administrador de activos fijos debe registrar de manera obligatoria en el maestro del sistema, el estado en el que se encuentra el bien.
9. El administrador de activos fijos debe reportar a la compañía aseguradora con un comunicado electrónico el siniestro del bien (conforme reporte establecido en el punto 5 de políticas de asignación de activos fijos), el cual corresponderá realizarlo, cuando el valor del siniestro supere el valor del deducible estipulado en la póliza.
10. El usuario debe hacer entrega al administrador de activos fijos de la documentación necesaria para realizar el reclamo a la compañía de seguros.
11. El administrador de activos fijos deberá solicitar con autorización de la gerencia financiera se realice la valuación técnica de los bienes inmuebles por parte de un perito calificado, con el propósito de actualizar la información del estado de los bienes y el valor a asegurar.

Flujo 2. Diagrama de procedimiento de asignación





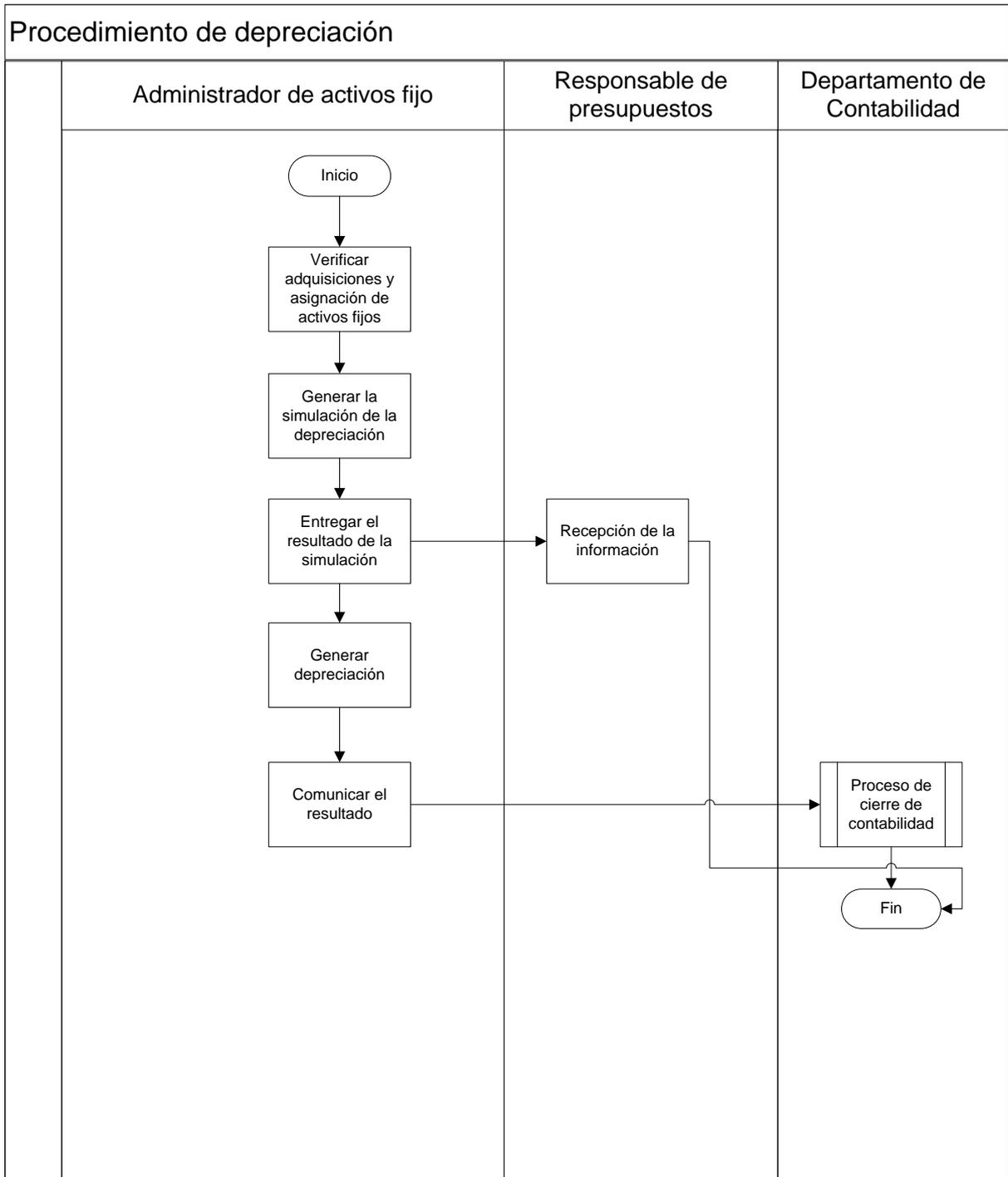
Elaborado por: Mónica Peña S.

#### 4.7.3. Procedimiento de depreciación

1. El administrador de activos fijos debe verificar que todas las adquisiciones y movimientos de activos fijos hayan sido registrados antes de proceder con la generación de la depreciación.
2. El administrador de activos fijos debe generar mensualmente la simulación de la depreciación de todos los activos fijos vigentes a la fecha, el resultado de esta simulación debe ser entregado al responsable de presupuestos.
3. El administrador de activos fijos debe generar mensualmente la depreciación de los activos fijos vigente a la fecha, el resultado de este procedimiento debe ser

informado al departamento de contabilidad para que continúen con los procesos de cierre mensual.

Flujo 3. Diagrama de procedimiento de depreciación



Elaborado por: Mónica Peña S.

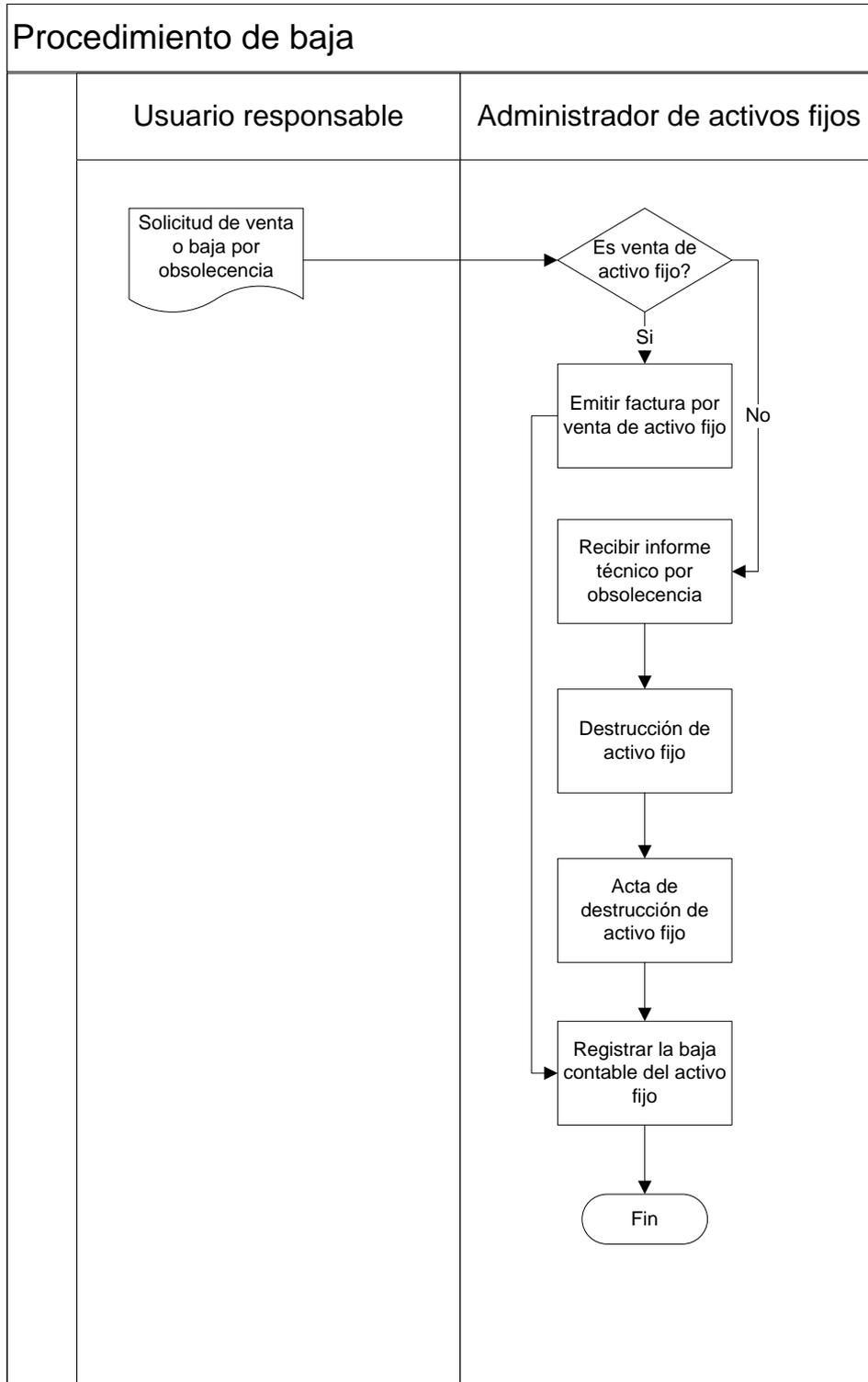
#### **4.7.4. Procedimiento de bajas**

1. El usuario responsable debe elaborar un correo electrónico para solicitar la venta o baja por obsolescencia de un activo fijo. Dicha solicitud debe estar aprobada por la gerencia general (bajas mayores a USD 10,000.00 dólares americanos) o el Gerente financiero (bajas por montos menores o iguales a USD 10,000.00 dólares americanos).
2. El usuario responsable debe enviar la solicitud de venta del bien, al administrador de activos fijos con la aprobación requerida, para emitir la factura correspondiente.
3. La factura de venta del bien, debe estar emitidas cumpliendo con los requisitos legales-fiscales establecidos en el país y deben detallar: la descripción completa, la marca, el modelo y el número de serie (dependiendo el caso).
4. El usuario responsable debe enviar la solicitud de baja del bien por obsolescencia al administrador de activos fijos, con la aprobación requerida, más el informe técnico, y el activo fijo para proceder con la baja contable y destrucción.
5. Es responsabilidad del administrador de activos fijos realizar la destrucción inmediata de los activos fijos obsoletos que ya hayan sido dados de baja contablemente y dejar constancia por medio del Acta o Declaración Jurada o el documento que se requiera según los requerimientos legales.

\*\*\*

Intencionalmente en blanco.

Flujo 4. Diagrama de procedimiento de baja

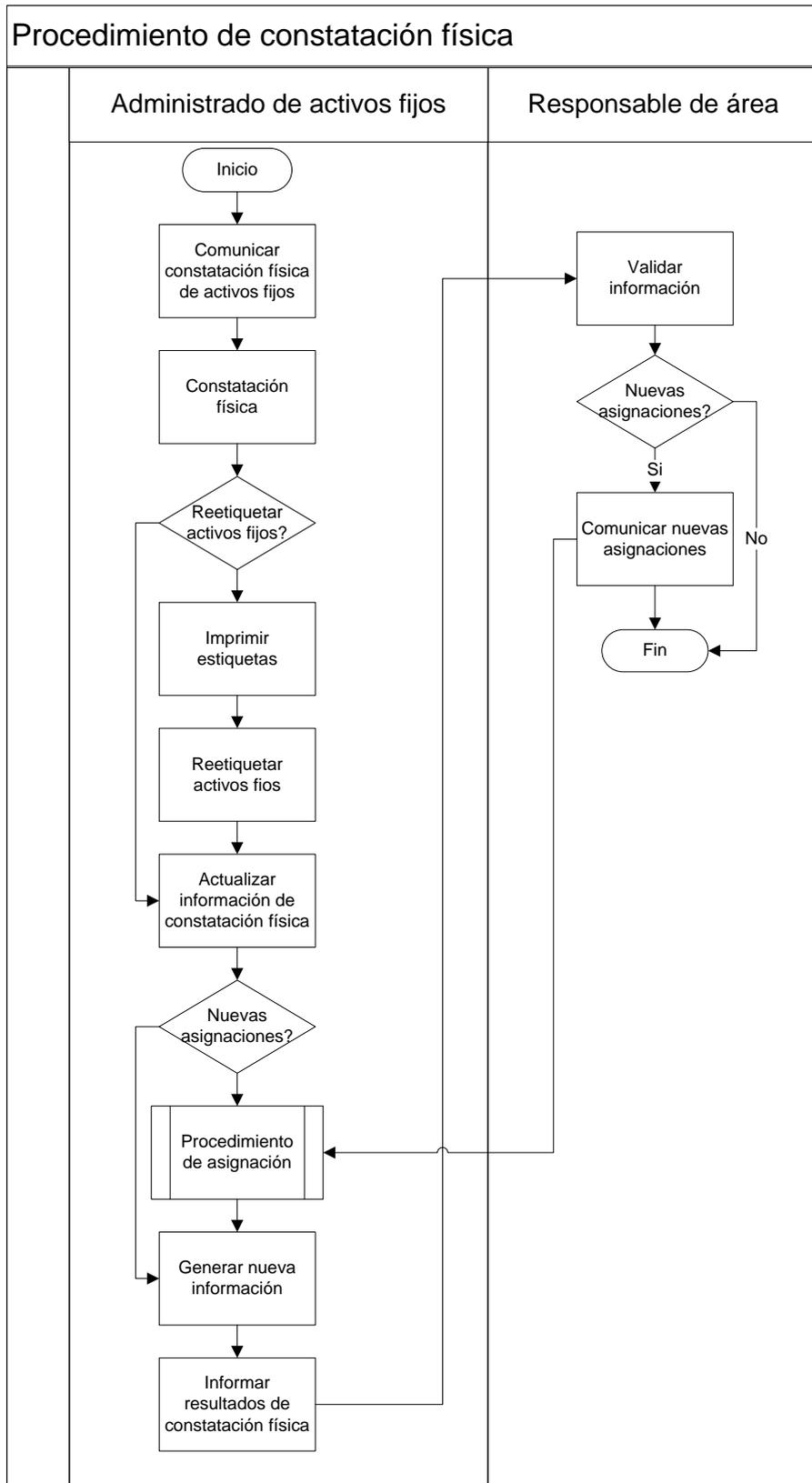


Elaborado por: Mónica Peña S.

#### **4.7.5. Procedimiento de constatación física**

1. El administrador de activos fijos comunicará con un día de anticipación al o los responsable (s) de la o las áreas involucrada (s), que se procederá a realizar la toma física de activos fijos y coordinará con ellos para los casos en que la fecha de control se cruce con la fecha de algún evento o vacaciones del personal, con el fin de que los resultados sean objetivos y reales.
2. El administrador de activos fijos hará la constatación del total de los bienes asignados al área en revisión a la fecha de toma física, además revisará el buen uso y estado físico de los bienes, registrando las novedades en el sistema.
3. El administrador de activos fijos debe registrar de manera obligatoria en el maestro del sistema, el estado en el que se encuentra el bien.
4. El administrador de activos fijos re etiquetará los bienes a los cuales se les haya desprendido la etiqueta asignada al momento de la adquisición.
5. El administrador de activos fijos informará los resultados de la toma física al(los) responsable(s) de la(s) área(s) involucrada(s) y a la Gerencia financiera. Los responsables de los activos fijos deben dar respuesta a las observaciones, sean estas por diferencias en la toma física, mal estado de los equipos o cualquier otra que afecten a la valoración de los activos fijos, en un plazo no mayor de dos semanas calendario.
6. El administrador de activos fijos enviará a cada usuario responsable el listado (original y copia) de los activos fijos que se encuentran a su cargo incluyendo la justificación de las observaciones en el caso de que existan.
7. El usuario responsable firmará la copia del listado como muestra de recepción y aceptación a custodiar los bienes asignados.

Flujo 5. Diagrama de procedimiento de constatación física



Elaborado por: Mónica Peña S.

## **4.8. Modelo de adquisición de activos fijos**

### **4.8.1. Definiciones**

**Solicitante:** persona que hace la gestión para solicitar la compra

**Proveedor:** Persona o empresa que provee o abastece de lo necesario para un fin a la empresa solicitante.

**RFP (Request for proposal, o solicitud de propuesta):** Es un documento que una empresa emite para solicitar propuestas de posibles proveedores de productos o servicios.

**Ponderación:** Es la acción de pesar o dar un valor.

**Requerimiento:** Características que se desea que posea un producto o servicio.

**Solicitud de compra:** Documento mediante el cual el usuario solicita formalmente la adquisición de un bien, servicio o activo fijo.

**Orden de compra:** Documento con el cual se formaliza el requerimiento de compra del bien, servicio o activo fijo al proveedor.

### **4.8.2. Responsabilidades**

- Es responsabilidad del área de compras generales hacer cumplir, divulgar y coordinar la actualización del procedimiento de adquisición de activos fijos.
- Es responsabilidad de los todos los cargos descritos en este documento, cumplir y ejecutar las actividades asignadas a cada uno de ellos.

### **4.8.3. Elaboración de términos de referencia (RFP: Request for proposal)**

Con el fin de que la propuesta sea evaluada objetivamente y no basada únicamente en el precio, el RFP consta de dos archivos uno de los cuales contiene todos los criterios de evaluación técnica y el otro los aspectos económicos. Estos archivos se deberán enviar por medio magnético a un número considerable de proveedores.

En los términos de referencia técnica estarán todos los criterios de evaluación que el solicitante requiera cumplir para realizar la compra. A continuación se detallan los criterios utilizados más frecuentemente sin que esto limite al solicitante incrementar criterios de evaluación:

Los proveedores deben enviar la contestación en el mismo archivo que reciban detallando la manera en que cumplen con los requisitos solicitados. En caso de que no se cumplan tal cual lo solicita el RFP deben contestar de qué manera se ajusten al requerimiento.

Los criterios solicitados para lo oferta económica se detallan en los cuadros posteriores y se pueden utilizar de acuerdo a la envergadura del proyecto.

El área de compras conjuntamente con el solicitante deben establecer el porcentaje que corresponderá para cada etapa de evaluación, siendo la suma de las dos evaluaciones (oferta técnica 70% y económica 30%) el 100%.

Se debe determinar un plazo para la recepción de las ofertas y se sugiere verificar que se hayan contestado todos los requerimientos técnicos para continuar con la evaluación.

#### **4.8.4. Evaluación y toma de decisiones**

La evaluación del RFP debe ser dividida en dos etapas, separando la parte técnica de la económica.

Para proceder a la evaluación de las ofertas se debe determinar el porcentaje mínimo de cumplimiento de la oferta técnica para continuar con la evaluación económica. Se sugiere un valor igual o mayor al 70%.

La evaluación técnica consiste en calificar la manera en que cada proveedor cumplirá con los requisitos solicitados en el RFP conforme al requerimiento del solicitante.

Cada requisito deberá tener un puntaje y la calificación total será igual a la sumatoria de cada aspecto; el mismo que tendrá un valor equivalente a la ponderación total que se dé a la oferta técnica.

En las siguientes tablas se pueden ver los formatos donde se solicitan los requerimientos, donde debe contestar el proveedor.

El ejemplo considera unos puntos críticos que se deben tomar en cuenta.

Tabla 4. Puntos críticos para evaluar.

		Puntaje MAX	Puntaje obtenido
			<b>57.50%</b>
<b>Req</b>	<b>Identificar los puntos básicos</b>	<b>80.00</b>	<b>46.00</b>
a	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	10
b	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	7
c	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	7
d	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	7
e	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	8
f	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	3
g	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	4
h	Describir la condición crítica que debe cumplir el oferente	10	0

Elaboración: Mónica Peña S.

En la tabla 4, se resumirán los puntos críticos de evaluación, la contestación del proveedor a cada solicitud, el puntaje máximo de cada uno de ellos y el puntaje obtenido.

Para el ejemplo que estamos presentando se incluirán a continuación tablas donde se resumen requerimientos de información general que se pueden incluir para evaluar la compra que se pretende realizar. Asimismo vamos a considerar requerimientos técnicos específicos, de soporte y garantía.

En la tabla 5 se suponen todos los requerimientos de información general, con diferentes subgrupos de requerimientos. Como ejemplo se ha resumido a cada solicitud como “Info junto con un número”, existen espacios para que el proveedor conteste la manera como cumple con cada requisito, el puntaje máximo del requerimiento y la calificación correspondiente.

Tabla 5. Solicitud de información RFP.

**REQUERIMIENTOS ADQUISICIÓN ABC**

Proveedor-1

Solicitud de Información					
Requerimiento	Contestación del proveedor	Puntaje max.	Puntaje obtenido	Comentarios	
Información general del bien		15	4		
Info-01		5	1		
Info-02		5	1		
Info-03		5	2		
Versiones de los equipos o bienes		15	8		
info-04		5	4		
info-05		5	3		
info-06		5	1		
Capacidades de los equipos o bienes		15	13		
info-07		5	5		
info-08		5	4		
info-09		5	4		
Mecanismos de seguridad de los bienes		20	16		
info-10		5	1		
info-11		5	4		
info-12		5	4		
info-14		5	7		
Gestión		10	10		
info-25		5	5		
info-26		5	5		
Disponibilidad de los equipos		20	15		
info-30		5	2		
info-31		5	5		
info-32		5	4		
info-33		5	4		
Consumos de energía		15	13		
info-35		5	4		
info-36		5	4		
info-37		5	5		
Certificaciones, manuales y roadmap		15	15		
info-40		5	5		
info-41		5	5		
info-42		5	5		

Elaboración: Mónica Peña S.

En esta tabla de ejemplo se puede ver finalmente el valor de calificación máxima para cada requerimiento y el valor calificado. Si fuera necesario se pueden incluir comentarios por parte de los evaluadores en los espacios correspondientes.

La tabla 6 muestra los requerimientos técnicos específicos que se evaluarán para la compra. También se incluyeron subdivisiones y como ejemplo se abrevió a cada requerimiento como “Req y un numeral”. Al igual que en el caso anterior se establecieron puntajes máximos para cada uno de los requerimientos y se muestran valores de evaluación de ejemplo.

Tabla 6. Requerimientos técnicos RFP

Requerimientos técnicos				
Requerimiento	Contestación del proveedor	Puntaje max.	Puntaje obtenido	Comentarios
<b>Ubicación</b>		<b>30</b>	<b>28</b>	
REQ-001		10	8	
REQ-002		10	10	
REQ-003		10	10	
<b>Salas de operación</b>		<b>9</b>	<b>9</b>	
REQ-031		3	3	
REQ-032		3	3	
REQ-033		3	3	
<b>Cableado estructurado y fuentes de alimentación</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	
REQ-068		5	6	
REQ-069		5	4	
<b>Climatización</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	
REQ-082		5	5	
<b>Network</b>		<b>12</b>	<b>11</b>	
REQ-327		4	3	
REQ-328		4	4	
REQ-329		4	4	
<b>Routing</b>		<b>12</b>	<b>11</b>	
REQ-353		4	4	
REQ-354		4	4	
REQ-355		4	3	
<b>QoS</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	
REQ-391		4	4	
REQ-392		4	4	
REQ-393		4	4	
<b>Estándares y certificaciones</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	
REQ-401		4	4	
REQ-402		4	4	
REQ-403		4	4	
REQ-404		4	4	
<b>Seguridad</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	
REQ-421		4	4	
REQ-422		4	4	
REQ-423		4	4	

Requerimientos técnicos

	Requerimiento	Contestación del proveedor	Puntaje max.	Puntaje obtenido	Comentarios
REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	Plataforma de firewall		19	19	
	REQ-444		3	3	
	REQ-445		3	3	
	REQ-446		3	3	
	REQ-447		5	5	
	REQ-448		5	5	
	Gestión y monitoreo		25	21	
	REQ-460		7	7	
	REQ-462		7	5	
	REQ-463		7	5	
	REQ-464		4	4	
	Acceso remoto		14	13	
	REQ-470		7	7	
	REQ-471		7	6	
	Interface de operador		22	20	
	REQ-506		7	7	
	REQ-507		4	3	
	REQ-508		7	6	
	REQ-511		4	4	
	Interface con sistemas propios de la compañía		30	28	
REQ-514		10	10		
REQ-515		10	10		
REQ-516		10	8		
Gestión de alarmas		10	10		
REQ-520		5	5		
REQ-521		5	5		

Elaboración: Mónica Peña S.

Al definir un RFP es importante que los requerimientos técnicos especialmente queden bien definidos, de esta manera se asegura que la adquisición del bien cumpla las necesidades de la compañía. Es por eso que se debe solicitar al proveedor que responda a cada requerimiento de tal forma que muestre la manera en que cumple a cada necesidad.

En la tabla 7, de la misma manera que en los casos anteriores se muestran requerimientos de garantía y soporte con algunos ejemplos de subdivisiones. Se incluyen también, los puntajes máximos y por cada requerimiento y el puntaje obtenido.

Tabla 7. Requerimientos de soporte y garantía RFP

Soporte y garantía					
Requerimiento	Contestación del proveedor	Puntaje max.	Puntaje obtenido	Comentarios	
<b>SOPORTE Y GARANTÍA</b>	<b>Soporte</b>		<b>35</b>	<b>35</b>	
	REQ-582		5	5	
	REQ-583		5	5	
	REQ-584		5	5	
	REQ-585		5	5	
	REQ-586		5	5	
	REQ-587		5	5	
	REQ-590		5	5	
	<b>Garantía</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	
	REQ-597		4	4	
	REQ-598		4	4	
	<b>Capacitación</b>		<b>9</b>	<b>10</b>	
	REQ-602		3	3	
	REQ-603		3	4	
	REQ-604		3	3	
	<b>Documentación técnica</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	
	REQ-608		5	5	
	<b>Experiencia técnico/comercial</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	
REQ-616		10	10		

Elaboración: Mónica Peña S.

En las tablas 5, 6 y 7 se muestran como ejemplos diferentes aspectos generales que se pueden tomar en cuenta al momento de evaluar una propuesta por medio de un RFP. Los aspectos más específicos los hemos abreviado únicamente poniéndolos como “INFO” o “REQ”. Como se indicó previamente es importante definir claramente los requerimientos para evaluar de una manera objetiva las propuestas, de tal manera que se asegure un bien acorde a las necesidades de la compañía y que el precio que se pague sea el adecuado.

Para continuar con el ejercicio se procederá a evaluar las calificaciones obtenidas por los proveedores.

Los puntajes y ponderaciones resultado de la evaluación se resumirán en una tabla, como la que se muestra a continuación:

Tabla 8. Puntajes y resultados de la evaluación técnica RFP.

RESUMEN DE ETAPAS DE EVALUACIÓN TÉCNICA				Proveedor-1		
		Puntaje Máx.	Puntaje ponderado	Evaluación obtenida	Evaluación ponderada	TOTAL
<b>ENTREGA DE INFORMACION</b>	Información general del bien	15	0.120	26.67%	0.032	<b>75%</b>
	Versiones de los equipos o bienes	15	0.120	53.33%	0.064	
	Capacidades de los equipos o bienes	15	0.120	86.67%	0.104	
	Mecanismos de seguridad de los bienes	20	0.160	80.00%	0.128	
	Gestión	10	0.080	100.00%	0.080	
	Disponibilidad de los equipos	20	0.160	75.00%	0.120	
	Consumos de energía	15	0.120	86.67%	0.104	
	Certificaciones, manuales y roadmap	15	0.120	100.00%	0.120	
		<b>125</b>	<b>1.000</b>			
<b>REQUERIMIENTOS TÉCNICOS</b>	Ubicación	30	0.126	93.33%	0.118	<b>95%</b>
	Salas de operación	9	0.038	100.00%	0.038	
	Cableado estructurado y fuentes de aliment	10	0.042	100.00%	0.042	
	Climatización	5	0.021	100.00%	0.021	
	Network	12	0.050	91.67%	0.046	
	Routing	12	0.050	91.67%	0.046	
	QoS	12	0.050	100.00%	0.050	
	Estándares y certificaciones	16	0.067	100.00%	0.067	
	Seguridad	12	0.050	100.00%	0.050	
	Plataforma de firewall	19	0.080	100.00%	0.080	
	Gestión y monitoreo	25	0.105	84.00%	0.088	
	Acceso remoto	14	0.059	92.86%	0.055	
	Interface de operador	22	0.092	90.91%	0.084	
	Interface con sistemas propios de la compo	30	0.126	93.33%	0.118	
Gestión de alarmas	10	0.042	100.00%	0.042		
		<b>238</b>	<b>1.000</b>			
<b>GARANTÍA Y SOPORTE</b>	SopORTE	35	0.603	100.00%	0.603	<b>100%</b>
	Garantía	8	0.138	100.00%	0.138	
	Documentación técnica	5	0.086	100.00%	0.086	
	Experiencia técnico/comercial	10	0.172	100.00%	0.172	
		<b>58</b>	<b>1.000</b>			

Elaboración: Mónica Peña S.

En la tabla 8 se muestran los grupos de requerimientos del RFP con los respectivos subgrupos que se evaluaron de las respuestas del proveedor, para entender de mejor manera vamos a indicar a que corresponden cada una de las columnas de valores:

- Puntaje máx., resume el puntaje máximo de cada subgrupo de requerimientos evaluados.
- Puntaje ponderado, es el valor que resulta de dividir el valor de cada subgrupo para el valor total del grupo. El puntaje máximo total del grupo entrega de información es 125, el valor del subgrupo información general del bien es 15: el valor ponderado resulta de dividir 15/125 que nos da como resultado 0.120.

La suma total del valor ponderado es igual a 1.

- Evaluación obtenida, es el valor en porcentaje que se obtuvo en los subgrupo luego de evaluar cada uno de los requerimientos específico, este resultado viene de las tablas donde se presentaron los ejemplos de evaluación.
- Evaluación ponderada, es el resultado de multiplicar el puntaje ponderado por la evaluación obtenida.
- Total, es el puntaje en porcentaje de cada grupo y resulta de sumar las evaluaciones ponderadas de los subgrupos.

Luego de determinar los valores de las evaluaciones de cada grupo de requerimientos se procede a resumir y calcular el valor final de la evaluación técnica. En la tabla 9 podemos ver los resultados.

Tabla 9. Resumen de evaluación final RFP.

### RESUMEN EVALUACIÓN FINAL - PROVEEDOR 1

Item	Puntaje asignado	Porcentaje evaluación	Ponderación final	Valor final ponderado	Evaluación final %
<b>Puntos críticos</b>	25	<b>57.50%</b>	0.250	14.38%	<b>84.16%</b>
<b>Entrega de Información</b>	10	<b>75.20%</b>	0.100	7.52%	
<b>Requerimientos técnicos</b>	50	<b>94.54%</b>	0.500	47.27%	
<b>Garantía y soporte</b>	15	<b>100.00%</b>	0.150	15.00%	
	100		1.000		

Elaboración: Mónica Peña S.

Para entender de mejor manera el resumen, cada columna nos presenta los siguientes valores:

- Puntaje asignado, es el peso que se le da a cada grupo de requerimientos dándole mayor peso a los que se consideran de más sensibilidad para definir la adquisición.
- Porcentaje evaluación, es el valor que se obtuvo en las evaluaciones previas, estos porcentajes se obtuvieron de las tablas 4 y 8.
- Ponderación final, es el resultado de dividir el puntaje asignado a cada grupo para la suma total de cada uno de los valores.
- Valor final ponderado, es el resultado de multiplicar el porcentaje evaluación por el valor ponderado.
- Evaluación final, es el resultado de la suma de los valores finales ponderados.

Como definición de la metodología, de la evaluación técnica se elegirán las propuestas que superen el 75% de la evaluación final; con las cuales se procederá a la evaluación económica.

La evaluación económica tendrá una ponderación del 30% de la calificación total y se determinará de acuerdo al valor de la propuesta de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 10. Criterios de evaluación económica RFP

<i>Criterio</i>	<i>Puntaje</i>
<b>Oferta fuera del presupuesto</b>	0%
<b>Mejor oferta económica</b>	100%
<b>Segunda mejor oferta económica</b>	Regla de tres respecto a la mejor propuesta
<b>Tercera mejor oferta económica</b>	Regla de tres respecto a la mejor propuesta

Elaboración: Mónica Peña S.

Los resultados obtenidos se resumirán en una tabla donde consten las calificaciones de los proveedores.

Para la toma de decisión se procederá a realizar una acta en donde se expondrán a manera de resumen la calificaciones que han obtenido las tres ofertas previamente elegidas y en base a este resumen se escogerá como oferta ganadora a la que obtenga el mayor puntaje en la sumatoria de la evaluación técnica y económica.

En caso de empate en la evaluación del RFP se negociará con los ganadores y se elegirá a la oferta con la que consigan mejores condiciones de las antes ya ofrecidas.

Una vez que el área de compras haya concretado con el proveedor la adquisición del o los bienes, el solicitante de la compra conjuntamente con el representante del área de compras firmarán el acta con lo cual se dan por aceptadas todas las condiciones con las que se realizará la adquisición.

El área de compras emitirá la orden de compra y notificará al proveedor que presentó la oferta ganadora, con quién se negociará las condiciones de contratación buscando mejorar aun más la propuesta económica.

Una copia del acta firmada deberá ser adjuntada a la orden y solicitud de compra,

Para mejor entendimiento de lo expuesto se procede a detallar un ejemplo de acta de evaluación:

### **ACTA DE EVALUACIÓN**

A los DD días del mes de MM del año YYYY, siendo las HH:MM, se instala la comisión de evaluación de la propuesta para adquirir (nombrar el bien). Habiéndose comunicado a los proveedores seleccionados para el efecto y recibiendo los archivos correspondientes del RFP, se procede con la evaluación final.

**Solicitud de compra: xxxx**

#### **Participantes**

Por el área solicitante: NN

Por el área de compras: NN

Otros miembros designados: NN

**Proveedores a evaluar** (para el ejemplo se realiza con 3, pueden ser más)

PROVEEDOR 1

PROVEEDOR 2

PROVEEDOR 3

#### **Evaluación técnica**

Luego de haber calificado las respuestas a los criterios definidos en el RFP, de la solicitud de compra xxxx, los resultados son los siguientes:

### RESUMEN EVALUACIÓN FINAL - PROVEEDOR 1

Item	Puntaje asignado	Porcentaje evaluación	Ponderación final	Valor final ponderado	Evaluación final %
<b>Puntos críticos</b>	25	<b>57.50%</b>	0.250	14.38%	<b>84.16%</b>
<b>Entrega de Información</b>	10	<b>75.20%</b>	0.100	7.52%	
<b>Requerimientos técnicos</b>	50	<b>94.54%</b>	0.500	47.27%	
<b>Garantía y soporte</b>	15	<b>100.00%</b>	0.150	15.00%	
	100		1.000		

### RESUMEN EVALUACIÓN FINAL - PROVEEDOR 2

Item	Puntaje Asignado	Porcentaje Evaluación	Ponderación Final	Valor final ponderado	Evaluación Final %
<b>Puntos críticos</b>	25	<b>65.00%</b>	0.250	16.25%	<b>81.54%</b>
<b>Entrega de Información</b>	10	<b>70.35%</b>	0.100	7.04%	
<b>Requerimientos técnicos</b>	50	<b>87.54%</b>	0.500	43.77%	
<b>Garantía y soporte</b>	15	<b>96.55%</b>	0.150	14.48%	
	100		1.000		

### RESUMEN EVALUACIÓN FINAL - PROVEEDOR 3

Item	Puntaje Asignado	Porcentaje Evaluación	Ponderación Final	Valor final ponderado	Evaluación Final %
<b>Puntos críticos</b>	25	<b>25.00%</b>	0.250	6.25%	<b>31.12%</b>
<b>Entrega de Información</b>	10	<b>47.89%</b>	0.100	4.79%	
<b>Requerimientos técnicos</b>	50	<b>33.43%</b>	0.500	16.72%	
<b>Garantía y soporte</b>	15	<b>22.41%</b>	0.150	3.36%	
	100		1.000		

Tomando en cuenta las definiciones de evaluación del RFP, la propuesta del proveedor 3 queda eliminada por estar fuera del 75% que se estableció como base.

#### Evaluación económica

En la tabla siguiente se resumen los valores cotizados para la adquisición del bien, siendo los resultados obtenidos los que se muestran a continuación:

Oferente	Cumple con la propuesta técnica	Valor de la Oferta	Dentro de Presupuesto	% Evaluación
<b>PROVEEDOR 1</b>	Si	\$ 128,000.00	Si	90%
<b>PROVEEDOR 2</b>	Si	\$ 120,000.00	Si	97%
<b>PROVEEDOR 3</b>	No	\$ 117,000.00	Si	100%

Se puede ver que la propuesta del proveedor 3 era la mejor en precio pero no cumplió con la definición de la propuesta económica

## Resumen de ofertas

Luego de calificar las ofertas técnicas y económicas, el resultado final lo resumimos a continuación.

<i>Oferente</i>	<i>Evaluación técnica</i>	<i>Evaluación económica</i>	<i>% Ponderado</i>
<b>PROVEEDOR 1</b>	84.16%	90%	88.02%
<b>PROVEEDOR 2</b>	81.54%	97%	84.08%
<b>PROVEEDOR 3</b>	31.12%	100%	51.78%

### Decisión final:

Evaluando tanto los criterios técnicos y económicos la mejor oferta es la presentada por el PROVEEDOR 1 alcanzando un puntaje de 88.02%. Por lo que se recomienda realizar la negociación de cierre considerando mejorar la propuesta económica y estrechar aún más la brecha de los requerimientos técnicos.

En caso de no llegar a un acuerdo se sugiere como segunda opción la del PROVEEDOR 1.

Siendo las HH:MM, firman la presente acta

\_\_\_\_\_  
Por el área de compras

\_\_\_\_\_  
Solicitante

\_\_\_\_\_  
Otro delegado

#### 4.9. Indicadores de gestión para el modelo propuesto

Los indicadores de gestión propuestos han sido establecidos en base a lo que Yanbal Ecuador considera importante para la toma de decisiones y que en el caso del modelo de gestión permite medir y controlar.

En la siguiente tabla se resumen los indicadores del modelo de gestión, pudiendo variar de acuerdo a las necesidades o la capacidad que posteriormente tenga la compañía, siendo su cambio factible de revisión y modificación.

Tabla 11. Indicadores de gestión

Indicador	Método de cálculo	Periodo	Valor óptimo	Máximo permitido	Mínimo permitido
Cumplimiento del presupuesto de compra de activos fijos	$\frac{\text{Monto utilizado}}{\text{Monto presupuestado}}$	mensual	50%	100%	20%
Tiempo de ejecución del proceso de compra de activos fijos (desde la solicitud hasta la emisión de la orden de compra)	Promedio de días en ejecutar el procesos de compra	mensual	10 días	15 días	8 días
Activos fijos en desuso	$\frac{\text{Activos en desuso (n)}}{\text{Total de activos (n)}}$	mensual	0%	1%	0,5%
Activos fijos en desuso	Valor de activos fijos en desuso	mensual	\$15.000	\$20.000	\$ 0
Activos fijos desubicados	$\frac{\text{Activos desubicados (n)}}{\text{Total de activos (n)}}$	mensual	0%	1%	0,5%
Activos fijos desubicados	Valor de activos desubicados	mensual	\$ 0	\$ 15.000	\$ 10.000
Cumplimiento del plan de constatación física de activos fijos	$\frac{\text{Activos constatados (n)}}{\text{Activos planificados (n)}}$	mensual	100%	95%	99%
Estado de los activos fijos	$\frac{\text{Activos buen estado (n)}}{\text{Total de activos (n)}}$	mensual	100%	95%	99%
	$\frac{\text{Activos en reparación (n)}}{\text{Total de activos (n)}}$		0%	1%	0,5%
	$\frac{\text{Activos en mal estado (n)}}{\text{Total de activos (n)}}$		0%	1%	0,5%

Elaboración: Mónica Peña S.

Luego de definir las variables, se propone un tablero de mando con el fin de visualizar las desviaciones de los indicadores para tomar acciones preventivas o correctivas, hacer un seguimiento de los indicadores en el tiempo y establecer planes de mejora.

Tabla 12. Tablero de mando de indicadores de gestión

**Tablero de mando para control de activos Fijos**

Indicador	Valor óptimo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cumplimiento del presupuesto de compra de activos fijos	50%	20%	50%	100%	100%	75%	101%
Tiempo de ejecución del proceso de compra de activos fijos (desde la solicitud)	10 días	8	11	14	10	10	16
Activos fijos en desuso	0%	0,20%	0,40%	0,50%	0,51%	0,30%	0,80%
Activos fijos en desuso	\$ 15.000	\$ 8.700,00	\$ 15.001,00	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 17.000,00
Activos fijos desubicados	0%	0,20%	0,60%	1,20%	0,40%	0,20%	0,20%
Activos fijos desubicados	\$ 0	\$ 9.999,90	\$ 10.001,00	\$ 15.001,00	\$ 9.999,90	\$ 9.999,90	\$ 9.999,90
Cumplimiento del plan de constatación física de activos fijos	100%	94,9%	100,0%	100,0%	98,0%	96,3%	94,9%
Activos fijos en buen estado	100%	94,9%	100,0%	100,0%	98,0%	96,3%	94,9%
Activos fijos en reparación	0%	0,20%	0,60%	1,20%	0,40%	0,20%	0,20%
Activos fijos en mal estado	0%	0,20%	0,60%	1,20%	0,40%	0,20%	0,20%

**Nomenclatura**

- Indicador fuera de rango, tomar acciones correctivas
- Indicador dentro de los rangos permitidos, variable controlada
- Indicador entrando en dificultades, tomar acciones preventivas

Elaboración: Mónica Peña S.

\*\*\*

Intencionalmente en blanco.

## Conclusiones

- Yanbal Ecuador S.A. no cuenta con políticas y procedimientos formales para el control y administración de activos fijos.
- Las actividades que se realizan actualmente no son suficientes para realizar un control efectivo de los activos fijos, y al momento no se cuenta con indicadores que permitan medir la gestión de control.
- Yanbal Ecuador S.A. cuenta con formatos y registros que sirven para asegurar el cumplimiento de actividades en el control de activos fijos.
- El software de administración de activos fijos cubre la brecha que existe al no contar con procedimientos y políticas establecidas, ya que establece controles básicos para el registro de activos fijos y los procesos contables relacionados como por ejemplo el registro de la depreciación.
- Los procedimientos de compras son aplicados para todos los bienes y servicios en general y utiliza como metodología recopilar tres cotizaciones y elegir la de menor precio; esta práctica es muy subjetiva.
- La gestión de activos fijos al momento no puede ser medida ya que no se han definido indicadores que permitan su evaluación objetiva.
- El modelo de gestión que se propone en este documento establecen las políticas, los procedimientos, los registros y los indicadores que servirán para gestionar el control de activos fijos.
- Con un procedimiento claro de compras como el propuesto y con las autorizaciones necesarias que se incluyen se pueden adquirir activos fijos que cubran exactamente las necesidades técnicas y económicas requeridas.
- La utilización de indicadores servirá para evaluar las operaciones de activos fijos y mejorar continuamente el control.

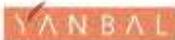
## Recomendaciones

- Implementar las políticas establecidas en este trabajo definirá claramente las responsabilidades de los actores involucrados en el control de activos fijos, **además impone reglas claras que obligan a su ejecución y su cumplimiento** contribuyen a un control efectivo de los procedimientos también establecidos en este documento.
- La utilización de los procedimientos definidos en este documento establecen las actividades que se deben efectuar de una manera secuencial, asegurando con esto la adecuada administración de los bienes y contribuyendo a que la información contable sea certera.
- Usar correctamente los procedimientos permitirá la utilización apropiada de todos los formatos y registros que están involucrados en el modelo de gestión y esto contribuye a un correcto control de las actividades.
- La aplicación del modelo de adquisición de activos fijos garantizará que la inversión que la compañía realiza en bienes no solamente sea a un precio justo si no que cubran las necesidades de la empresa.
- La implementación de indicadores permitirá medir objetivamente el cumplimiento de los procedimientos de este modelo de gestión.
- Se recomienda revisar las políticas, procedimientos e indicadores constantemente con el fin de asegurar la mejora continua.
- Evaluar periódicamente los elementos de hardware y software que se utilizan dentro de la gestión ya que su aporte es parte del ciclo de mejora.
- Socializar las políticas y procedimientos de tal manera que los funcionarios se involucren y formen parte del control tomando en cuenta que cada uno de ellos es responsable de los bienes asignados.
- Fomentar el uso adecuado de los activos fijos ya que la inversión en estos representa el 50% o más del total de activos, y permiten cumplir con las actividades diarias de Yanbal Ecuador S.A.

## Bibliografía

- CASHIN, James. NEUWITH, Paul. LEVY, John: Enciclopedia de la Auditoría. Grupo Editorial Océano, Barcelona – España
- ISO: Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario (ISO 9000:2000). Segunda Edición. Madrid – España
- PricewaterhouseCoopers - Ecuador (2008): Guía rápida NIIF-2008, Quito.
- ROSENBERG, J.M. (1994): Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Editorial Océano, Barcelona – España
- SARMIENTO, Rubén (2001): Contabilidad General. Sexta Edición, Industria Gráfica Publingraf, Quito
- VÁSCONEZ, José (2000): Contabilidad Intermedia. Segunda Edición, DIMAXI, Quito
- WITTINGTON, Ray. PANY, Kurt (2005): Principios de Auditoría. Décimo cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S. A., México
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml): Consulta de monografías
- [www.rae.es](http://www.rae.es) : Diccionario de la lengua española
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec) : Reglamento para la aplicación de la ley orgánica de régimen tributario interno
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org): Wikipedia la enciclopedia libre

# **Anexos**



Yanbal Ecuador S.A.: OFICINAS: Naciones Unidas E3-39 y Amazonas  
Edificio La Previsora, Torre B, primer piso  
Tel: (593-2) 3962 200 - 2268 200 Fax: (593-2) 2465 181  
PLANTA: Panamericana Norte Km. 3 1/2  
Complejo Richell  
Tel: (593-2) 3960 800 / 2421 011 Fax: (593-2) 2425 423  
[www.yanbal.com](http://www.yanbal.com)

Quito, 21 de septiembre de 2010

## CERTIFICADO

A petición de la suscrita, Mónica del Rocio Peña Segovia, certifico que la Tesis: **"Modelo de Gestión para el manejo y control de Activos Fijos de Yanbal Ecuador S.A., Quito – 2010"** ha sido elaborada en base a la información proporcionada por la compañía y que contribuirá para mejorar la gestión del área en donde fue realizada.

La suscrita puede hacer uso del presente Certificado para los fines consiguientes en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Atentamente,

Sra. Miguelina Espinoza  
Sub Gerente General  
Yanbal Ecuador S. A.