



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“Manual de procedimiento para el manejo y control de los activos fijos  
tangibles de Metrocar S.A.”**

**MARÍA JOSÉ PALTÁN VEGA**

**2007**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Ing. María José Paltán Vega

Quito, 29 de Mayo del 2007



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“Manual de procedimiento para el manejo y control de los activos fijos  
tangibles de Metrocar S.A.”**

**MARÍA JOSÉ PALTÁN VEGA**

**QUITO, 2007**

El propósito del presente trabajo es diseñar un documento en el que se registre y transmita la información referente al funcionamiento de los activos fijos tangibles en las unidades administrativas de Metrocar, y que además facilite la actuación de los elementos humanos para lograr cumplir con los objetivos y desarrollo de sus funciones, como son la participación, el apoyo y el control en el giro del negocio<sup>1</sup>.

Este instrumento administrativo será referido como un manual de procedimientos, que permitirá establecer los mecanismos y políticas necesarios de registro y control del activo fijo, a través de la identificación de las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades inherentes al manejo de los bienes. Así mismo, dará a conocer la información detallada y ordenada de cada uno de los procedimientos que se lleven a cabo, desde el requerimiento del activo, su adquisición, codificación, registro y asignación de su custodio.

El adecuado uso de este manual permitirá el ahorro de tiempos y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y/u omisiones; y, servirá como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades administrativas.

Este documento plasmará de manera más concreta y explicativa, las funciones y actividades que deberá o deberán llevar a cabo el o los funcionarios encargados de los activos fijos, logrando que con estas directrices se eviten fallas o descuidos en su manejo.

---

<sup>1</sup> Ceja Gómez, *Planeación y organización de Empresas*, México, Mc Graw Hill, 1994, p.126

## AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi inmenso agradecimiento primero a Dios por su amor y presencia, porque su luz ha sabido guiar mi vida para crecer como ser humano.

A mis grandes amigos, mis amados padres que gracias a su amor, respaldo y ejemplo han dejado en mí huella de superación como persona que vive bajo los preceptos del amor, del respeto, de la honestidad y de la responsabilidad. Gracias por ser mis compañeros de vida y por estar junto a mí siempre.

También deseo agradecer de manera muy especial a mi mejor amiga: mi hermana, quien ha sido mi consejera y mi apoyo todo el tiempo, y que con su cariño ha sabido enseñarme a salir adelante cada etapa de mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1.....	Introducción
Capítulo 2.....	Antecedentes de la Empresa
Capítulo 3.....	Metodología usada para desarrollar el Manual
Capítulo 4.....	Proceso actual de manejo de los activos fijos
Capítulo 5.....	Manual de gestión de los activos fijos
5.1 .....	Consideraciones para categorizar a un Activo Fijo
5.2 .....	Responsables del manejo de los Activos Fijos
5.3 .....	Políticas y procedimientos para la adquisición de activos fijos
5.4 .....	Políticas y procedimientos para la venta o transferencia de activos fijos
5.5 ...	Políticas y procedimientos para la clasificación y codificación de activos fijos
5.6 .....	Políticas y procedimientos para la asignación de custodios
5.7 .....	Políticas y procedimientos para el control físico de los activos fijos
5.8 .....	Valoración de los Activos fijos
5.9.....	Depreciaciones
5.10.....	Control de Proyectos
5.11.....	Control Interno
5.12.....	Sistema Presupuestario de los Activos Fijos
5.13.....	Ventajas Financieras y No Financieras de la Implementación del Manual

Capítulo 6 .....	Conclusiones y recomendaciones
6.1 .....	Conclusiones
6.2 .....	Recomendaciones
Capítulo 7.....	Bibliografía

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 1.....Formulario para la adquisición, reparación o reemplazo de Activo Fijo
- Anexo 2.....Tarjeta de Registro de Activo Fijo
- Anexo 3.....Reporte de Activos Fijos

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El manejo administrativo de los activos fijos tangibles de Metrocar presenta falencias como la inexistencia de registros actualizados de los bienes, falta de procedimientos planteados para solicitudes de nuevas adquisiciones, carencia de métodos de codificación, ausencia de categorización y asignación de responsables, hechos que en el futuro podrían alterar la información financiera y los procesos operativos normales de la organización sino se cuenta con un procedimiento eficiente y predeterminado de su control.

Ante esta situación se estableció como pregunta central de la investigación la siguiente interrogante: ¿Cómo debería ser el manejo operativo y administrativo eficiente de los activos fijos tangibles actuales y nuevos de Metrocar S.A.?, y como objetivos específicos del trabajo:

- Establecer un análisis del proceso actual de manejo de los activos fijos de Metrocar S.A.
- Identificar las falencias del proceso actual en la adquisición de activos fijos, codificación y asignación de responsables.
- Establecer una propuesta de gestión de Activos Fijos, que contenga parámetros para la adquisición, venta, transferencia y/o retiro, procedimientos para su manejo y control administrativo y físico y su aplicación.

Como justificación de la investigación se determinó que, siendo un concesionario que cuenta con talleres autorizados de servicio Chevrolet, la adquisición

de equipos y maquinarias para estas operaciones es frecuente, al igual que la adquisición de muebles, enseres y equipos de oficina para sus 10 sucursales en las áreas administrativas y comerciales, por ello, la importancia en establecer procedimientos que permitan manejar de manera eficiente y práctica esta fase de la administración empresarial.

Además se debe tomar en cuenta que, los activos fijos de Metrocar S.A. representan el 12% del total de activos, por lo que deben ser considerados en revisiones periódicas a través de inventarios físicos, bitácoras de mantenimientos, asignación de responsables a su cargo, etc.

De esta forma, el empleo adecuado de normas preestablecidas permitirá contar con información actualizada, real y detallada de los activos fijos tangibles pertenecientes a Metrocar S.A., información que además de ser de gran utilidad para la contratación del programa de seguros de la compañía, servirá para informar a los agentes externos como organismos gubernamentales, municipales y/o entidades financieras privadas.

Simultáneamente, un proyecto de gestión de activos puede constituir la base para grandes cambios estructurales que se traduzcan en fuertes sinergias en la optimización de los recursos financieros.

La secuencia y el contenido de la presente investigación buscar establecer un análisis del proceso actual de manejo de los activos fijos de Metrocar S.A., identificar las falencias del proceso actual en la adquisición de activos fijos, codificación y

asignación de responsables, y así presentar una propuesta de gestión de Activos Fijos, que contenga parámetros para la adquisición, venta, transferencia y/o retiro, procedimientos para su manejo y control administrativo y físico y su aplicación.

El enfoque del control está orientado a que los inventarios físicos estén correctamente valorizados, que la información contable en dólares americanos sea equivalente al inventario físico, que los activos asignados a cada departamento queden bajo la responsabilidad de los empleados no solamente en cuanto a su custodia, sino también en cuanto al manejo y conservación, que exista un control riguroso en cuanto a transferencias y movimientos de activos dentro y fuera de la Empresa, y que la codificación de control físico esté unificada, controlada y sistematizada permanente y debidamente.

## **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Metrocar S.A. es una empresa encargada de comercializar vehículos nuevos de marca Chevrolet y usados de otras marcas. Inició sus operaciones hace 30 años en el área automotriz.

Su origen nace el 22 de marzo de 1976 cuando se constituye la compañía Metrobus destinada al ensamblaje de buses Marcopolo de Brasil.

En 1978, dos años más tarde se liquida esa operación y se constituye Metrocar S.A., compañía que incursiona en el negocio de distribución y comercialización de vehículos, como representante de Aymesa.

En 1980, Metrocar inicia una nueva operación en la ciudad de Guayaquil

En 1982, la compañía obtiene la franquicia de General Motors para la distribución de sus productos tanto en Guayaquil como en Quito, como concesionario de General Motors.

En 1986, Metrocar expande sus operaciones a la ciudad de Manta con la apertura de una nueva concesión.

A finales del año 86, la Empresa cuenta con un total de 28 empleados.

En 1990, la compañía inaugura en Guayaquil una nueva y moderna instalación, la misma que tres años más tarde se transfiere a otro grupo de accionistas. Para finales de este año, el total de empleados asciende a 43.

En 1992, la operación de Manabí se consolida con la apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Portoviejo, con un total de empleados a finales del año de 51.

En 1999, se emprende la operación de una nueva concesión de General Motors en la ciudad de Babahoyo, año en que el número de empleados ascendió a 90.

En septiembre del 2000, se obtiene la autorización para la apertura de un nuevo punto de venta que será ubicado en el Valle de los Chillos. A finales de este año, el total de empleados fue de 116.

En mayo del 2001, se da inicio a la construcción de su nueva sucursal en la ciudad de Cuenca, para posteriormente en Diciembre del 2002, lograr inaugurar dicho local.

En agosto del 2001, General Motors del Ecuador autoriza a la apertura de un punto para la venta de Camiones, es así que se abre las puertas en la Sucursal de Orellana.

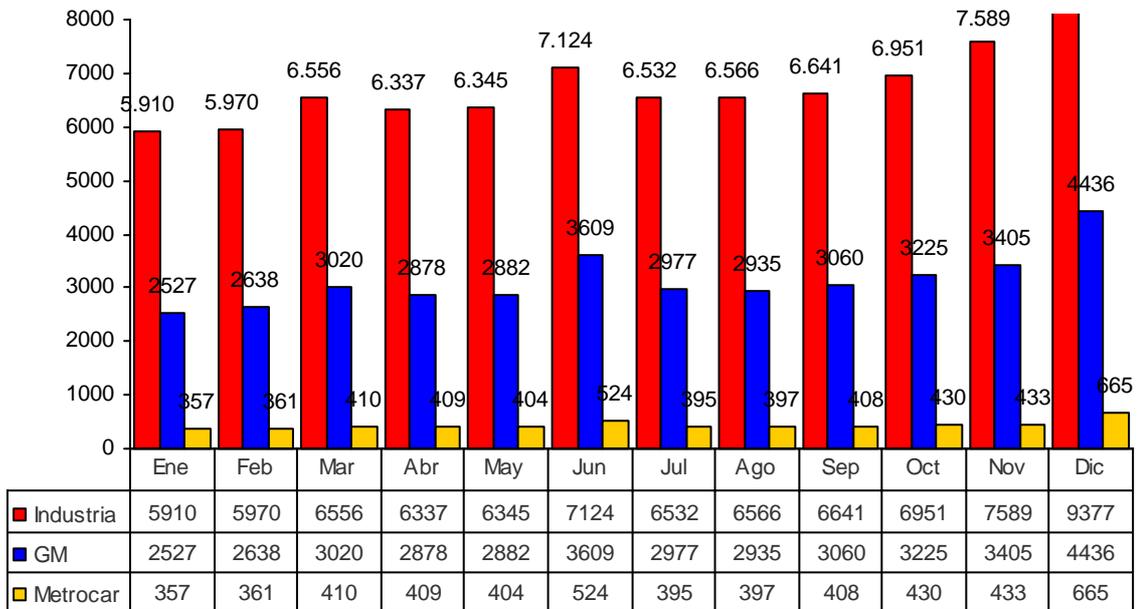
En este mismo año, se concreta el proyecto de Chapa y Pintura en la sucursal del Valle de los Chillos. Para finales de éste, el total de empleados era de 178.

En agosto del 2002, se cumple un sueño de tener un punto nuevo de venta en el Valle de Tumbaco. Con un total de empleados a diciembre de este año de 209.

Para el año 2005, se apertura el primer Chevy – Express de la Empresa ubicado en la sucursal San Gregorio. Adicionalmente se da inicio al proyecto de traslado del área de Chapa y Pintura a sus nuevas instalaciones en el sector de la Panamericana Norte, cerca de la planta de Ómnibus BB - General Motors.

Actualmente cuenta con 10 sucursales a nivel nacional: 8 como distribuidores Chevrolet y 2 sucursales para comercialización de vehículos usados. El número de personal que labora asciende a 240 empleados.

Además de comercializar vehículos nuevos, Metrocar, se encarga de la venta de repuestos genuinos Chevrolet y opera con talleres de servicios autorizados de la misma marca. Metrocar es el concesionario Chevrolet más grande del Ecuador, con denotado éxito, manteniendo un 13,82% de participación en el mercado de la marca Chevrolet y un 6,34% en toda la industria automotriz del País. En el año 2005 logró una rentabilidad del 11,45% sobre las ventas.



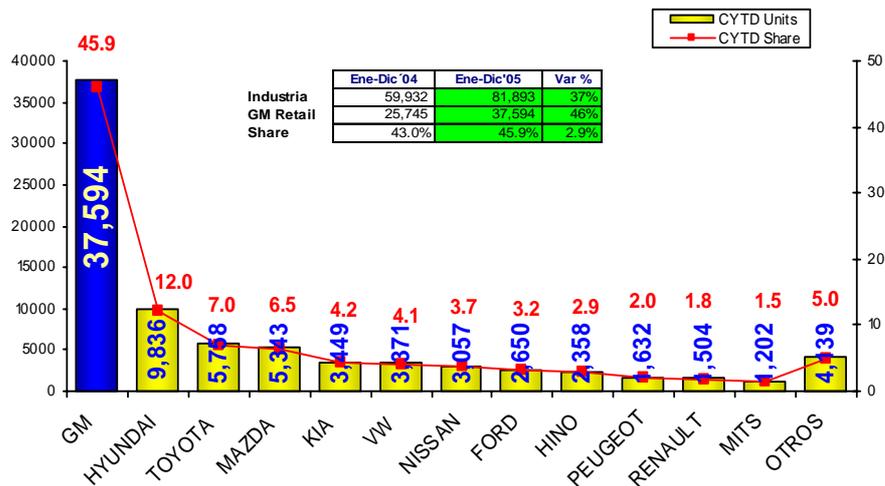
### RESUMEN TOTAL INDUSTRIA, GM, METROCAR 2005

Industria	81.893
General Motors GM	37.594
Metrocar MTC	5.194
GM/Industria	45,91%
MTC/Industria	6,34%
MTC/GM	13,82%



### MARKET SHARE CYTD 2005

**INDUSTRIA TOTAL : 81,893**



### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA USADA PARA DESARROLLAR EL MANUAL**

Las fuentes y técnicas usadas para la recopilación de la información que sirvió para el desarrollo del presente trabajo, fueron de carácter tanto primario como secundario simultáneamente, pues como fuente primaria se realizaron entrevistas a ejecutivos encargados de áreas administrativas y a profesores de carreras administrativas – contables en la ciudad de Quito.

Como fuentes secundarias utilizadas, se recurrió a libros que tratan sobre el manejo contable, financiero y administrativo de esta clase de activo, y a la navegación en Internet, que permitió obtener información sobre técnicas aplicadas actualmente para este tipo de gestión.

Así mismo, se revisó manuales de organismos internacionales que explican sobre el tratamiento que se da al tema de los Activos Fijos en distintas áreas de negocio.

Se analizaron las normas jurídicas aplicables a la legislación nacional para vincularlas al diseño del manual como la Ley de Régimen Tributario Interno, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Internacionales de Contabilidad.

Para estructurar el manual, se tomó en cuenta la situación actual del manejo de los activos fijos tangibles de Metrocar y de las políticas y procesos vigentes para así,

adaptar los mecanismos que se establecen en este trabajo al normal funcionamiento de la Empresa.

De las entrevistas realizadas a los distintos ejecutivos, se estableció la manera más adecuada de implementar los nuevos procesos de manejo de activos de acuerdo a las técnicas vigentes como por ejemplo que se realicen inventarios periódicos e indistintos durante todo el año.

De los libros y manuales revisados, se recopiló los temas fundamentales para el diseño del manual de Metrocar, considerando la aplicabilidad de los mismos a nuestro medio, sin dejar de lado las características propias del entorno organizacional; conservando los mejores procesos, cambiando aspectos obsoletos y eliminando definitivamente los no eficaces.

Para dotar de las bases y normas legales, con la aplicación y la inclusión de elementos de control, estandarización y regularización de procesos, definición de funciones y demás que constan en este manual; se ha observado las disposiciones que constan en la Ley de Régimen Tributario Interno; además de las normas que establecen los organismos internacionales y los nacionales en lo referente al manejo contable, como es el Colegio de Contadores.

## **CAPÍTULO 4: PROCESO ACTUAL DEL MANEJO DE LOS ACTIVOS FIJOS**

El grupo de Activos Fijos Tangibles de Metrocar se encuentra conformado por edificios 14.03%, instalaciones 37.87%, terrenos 7.35%, vehículos 2.91%, muebles y enseres 5.60%, equipos de oficina 4.75%, equipos de taller 10.10%, equipos de computación 12.32%, herramientas 1.55%, equipos de mantenimiento 0.29%, equipos de comunicación 2.33%, vallas y avisos publicitarios 0.89%.

Actualmente, Metrocar no cuenta con documentos o respaldos indicativos que hagan referencia al manejo de sus activos fijos en cuanto a adquisiciones, asignaciones, inventarios, etc.

Los mayores movimientos que se generan en el tema de los Activos Fijos tangibles consisten en reparaciones por aproximadamente US\$ 91,000.00 anuales, reposiciones por alrededor de US\$ 170,000.00, o nuevas adquisiciones por US\$ 313,000.00, aproximadamente, en equipos de talleres, equipos de oficina, equipos de computación, equipos de comunicación o de muebles y enseres.

En estas situaciones, el procedimiento que se ha venido manejando durante este tiempo, inicia en la necesidad de adquirir o reponer un equipo o mueble, o reparar algún daño en los edificios o instalaciones de la empresa. Esta necesidad es presentada la mayoría de veces por un jefe de área o un gerente de sucursal, a través de una solicitud vía correo electrónico o con un memorando, pero en otras ocasiones el requerimiento es solicitado por el mismo usuario del equipo o del bien.

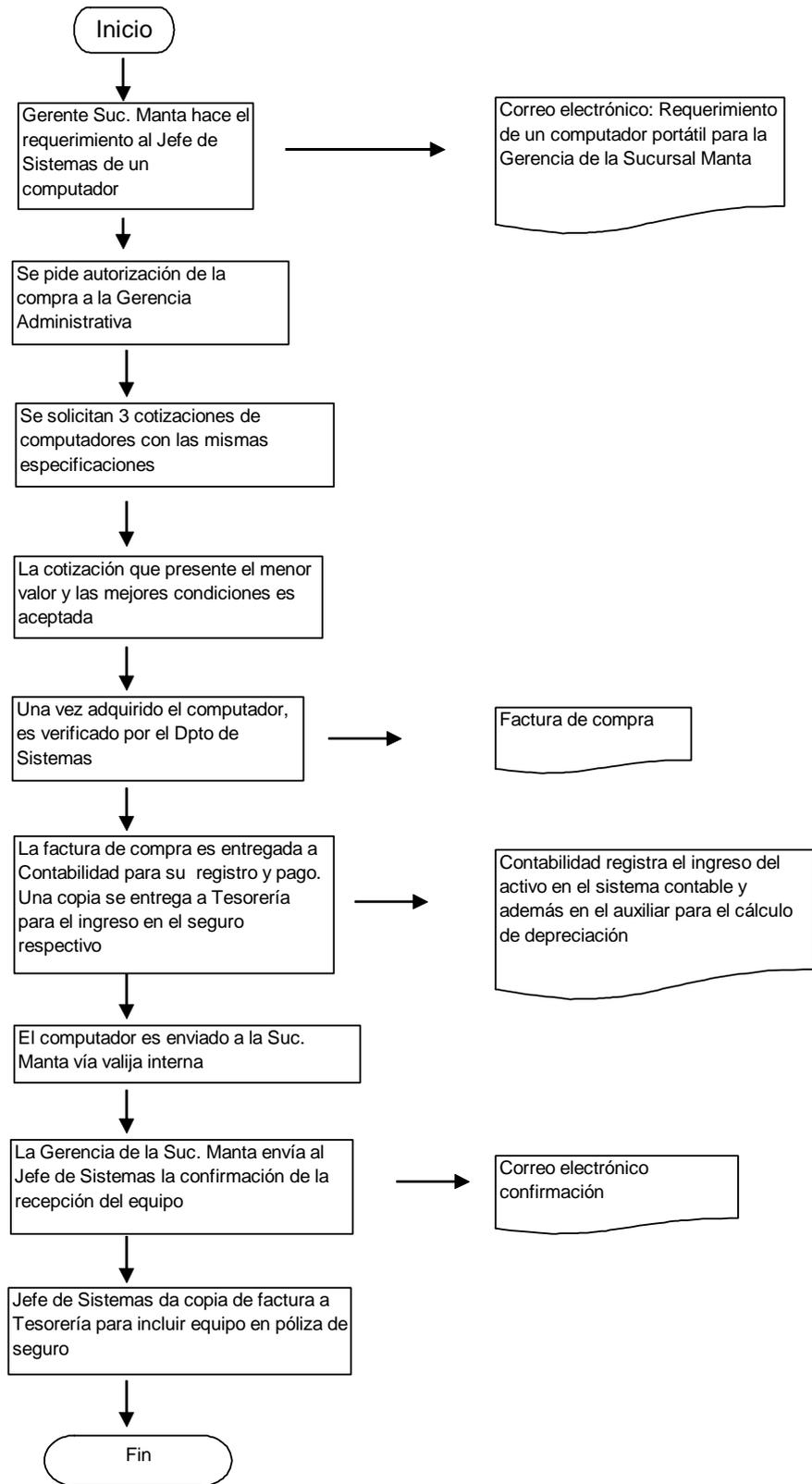
Esta solicitud es entregada al jefe de sistemas, en el caso de equipos de computación o comunicación; al jefe de mantenimiento, si el caso se trata de adecuaciones en edificio y/o instalaciones, o de muebles y/o enseres; a la asistente de gerencia general, en lo referente a equipos de oficina; o al gerente de Postventa para el caso de equipos de taller.

Ellos inician la gestión, solicitando la autorización de la Gerencia Administrativa. Si el monto de lo requerido oscila entre los US\$ 1,000.00 a US\$ 2,000.00, la autorización la dará la Vicepresidencia; y será la Presidencia de la empresa que autorice montos que superen los US\$ 2,000.00. Con el requerimiento aprobado, se solicitan 3 cotizaciones a distintos proveedores y se escoge la de menor costo.

Una vez comprado o reparado, el equipo es entregado al solicitante y la correspondiente factura es entregada al departamento de Contabilidad con sus respectivos respaldos de autorizaciones para que se proceda con el pago y su registro contable. Si el caso lo amerita, una copia de la factura de la nueva adquisición es entregada a la persona encargada del manejo de los seguros de la compañía, para su inclusión en la o las pólizas que correspondan.

Además del asiento contable, este ingreso es registrado en una hoja electrónica como auxiliar extra contable para calcular su posterior depreciación.

A continuación un flujograma ejemplo del proceso actual para la adquisición de un computador portátil:



Dentro del procedimiento actual para el manejo de los Activos Fijos tangibles, se pueden destacar como falencias los siguientes puntos:

1. No existe un formato predefinido para que las solicitudes de los requerimientos sean presentadas con el aval del jefe de área o del gerente de sucursal. Esto ocasiona demoras e inconvenientes porque en ciertas ocasiones es el mismo funcionario el que solicita directamente la reposición o reparación de algún equipo sin que su jefe inmediato tenga conocimiento y al momento de solicitar la autorización a la Gerencia Administrativa, ésta solicita que el requerimiento sea avalizado por el jefe de área o el gerente de la sucursal.
2. El proceso de adquisición no se centraliza en un sólo departamento, área o responsable, lo que se presta para demoras en respuestas de requerimientos pues no hay una persona que supervise el proceso.
3. La falta de un flujograma para las adquisiciones dificulta optimizar este proceso, pues no se define etapas y por consiguiente no se pueden estimar plazos de tiempo.
4. La inexistencia de un plan de categorización y codificación para los ítems que conforman los Activos Fijos Tangibles, dificulta administrar los bienes e incluso clasificarlos para su registro contable.

5. Se deberían asignar funcionarios específicos que tengan la potestad de autorizar los requerimientos, en base a la clase o tipo de requisición. El determinar a una persona la responsabilidad de autorizar y supervisar el proceso, ayuda a optimizar esta fase administrativa debido a que los usuarios sabrán a quien dirigirse para reparaciones o reposiciones de los bienes.
6. La entrega del equipo o la reparación de lo solicitado debería ser realizada con un acta en que conste la recepción conforme del mismo, señalando específicamente quién será el responsable o custodio del equipo. De esta manera se deja constancia escrita del estado del equipo y de la responsabilidad de su cuidado y buen uso por parte del usuario.
7. Los nuevos ingresos en lo concerniente a activos fijos tangibles no son identificados con algún tipo de marcación, lo que hace que su control y resguardo sean ineficientes, al igual que impide una identificación ágil de los bienes y por ende dificulta su inventario.
8. No existe un registro concerniente a las personas custodias de cada equipo, lo que imposibilita determinar la responsabilidad que recae sobre cada usuario en el uso y cuidado de los bienes, y que en casos de pérdidas o daños genera inconvenientes para su recuperación o reparación.
9. El documento extra contable con el detalle de los edificios, instalaciones, equipos, herramientas, muebles y demás elementos confortantes del grupo de Activos Fijos tangibles no brinda una información certera, pues muchos de esos

ítems ya no existen, están ubicados en otra agencia, no registran su costo original o hay equipos que existen físicamente pero no en dicho documento. Lo que ocasiona que el pago de algunas de las pólizas de seguros se lo haga de manera estimada y que podría estar ocasionando un pago en exceso de este rubro.

**10.** No se realizan inventarios físicos para esta categoría de activos, lo que ha impedido infundir una cultura de control dentro de la organización y que lamentablemente ha ocasionado un uso inadecuado y descuido del estado de los bienes.

## **CAPÍTULO 5: MANUAL DE GESTIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS**

El Manual de Gestión de los Activos Fijos tiene como propósito administrar todos los movimientos del activo fijo de la Empresa, desde su adquisición hasta su desincorporación, controlar centros de costo, ubicaciones, responsables, seguros, mantenimiento, depreciación contable del activo fijo, codificar y etiquetar los bienes para auditarlos periódicamente.

Históricamente, siempre se pensó que la responsabilidad del Control Físico de los Activos Fijos debía recaer en el Departamento Contable, quien no respondió adecuadamente a la importancia que tiene un control de los mismos, limitándose a un registro contable global de las adquisiciones y al prorrateo contable de las depreciaciones para efectos del cálculo aproximado de sus costos.

Hoy, el avance de los negocios y de la competitividad de los precios hace que el Control de los Activos Fijos salga de su destino sólo contable y pase a la Gerencia de Administración y Finanzas como encargada y responsable de un control físico y contable.<sup>2</sup>

Es por esto que, como punto primordial dentro del planteamiento de este manual, se propone que la responsabilidad del manejo físico de activos fijos esté centralizada en el departamento administrativo de la Empresa, a través de un Supervisor

---

<sup>2</sup> [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm)

de Activos Fijos, que responda por la ejecución y coordinación de todas las actividades referentes a la operación de las políticas que se proponen en este manual.

Así mismo, las Áreas deben asumir la responsabilidad directa del manejo y control físico para apoyar los requerimientos de control exigidos por el área Administrativa en cuanto a movimientos, transferencias, salidas y reingresos por reparaciones, mantenimiento y demás situaciones que se puedan presentar.

Para un manejo óptimo de este proceso se ha diseñado un formato de requerimiento / reemplazo, que abarca la información necesaria para ello, el mismo que se presenta en el anexo 1.

### ***5.1 Consideraciones para categorizar a un Activo Fijo.-***

Básicamente, para que un bien sea considerado activo fijo, su vida útil debe ser mayor a 1 año y durante este tiempo el uso de los activos fijos contribuye a la obtención de los ingresos, el valor de su adquisición deberá ser mayor a US\$ 150.00 por unidad, debe formar parte o intervenir de alguna manera en el servicio que la Empresa presta, y debe estar dentro de las familias de los activos fijos como edificios, adecuaciones e instalaciones, terrenos, vehículos, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de taller, equipos de computación, herramientas, equipos de mantenimiento, equipos de comunicación, vallas y avisos publicitarios.

Así mismo, el activo fijo deberá caracterizarse por ser de naturaleza relativamente duradera, que se lo utilice en el negocio y no esté destinado para reventa a los clientes, que represente inversiones de capital, y que sirva de soporte para la realización de las

actividades de la Empresa, por ello, cuando un bien deje de prestar dicho soporte, se lo deberá separar del grupo de los Activos Fijos, inclusive si éste se encuentra en buenas condiciones.

## ***5.2 Responsables del manejo de los Activos Fijos.-***

Dentro del manejo de los Activos Fijos Tangibles, los responsables que participarán son: en primer término, la Gerencia Administrativa y el Supervisor de Activos Fijos; y en un segundo término serán los custodios de los bienes.

La Gerencia Administrativa será la responsable de verificar que se cumpla el procedimiento descrito en el presente manual y determinar acciones correctivas cuando sea necesario.

### **5.2.1 Funciones del Supervisor de Activos Fijos**

Supervisará el proceso de adquisición o reemplazo, la marcación en todos los bienes que ingresen y controlará los procesos de dar de baja activos.

Vigilará permanentemente el uso racional y cuidado del activo fijo.

Realizará auditorías para determinar las inconsistencias en la asignación, marcación y ubicación de los activos, así mismo realizará inventarios periódicos e indistintos.

Conciliará permanentemente el listado del mobiliario y equipo contable con el inventario físico.

Solicitará la reposición de los bienes perdidos o extraviados a los custodios.

Controlará los bienes que se envían a reparación así como aquellos que se dan en calidad de préstamo a otros funcionarios.

Dará solución a los inconvenientes que se presenten con todos estos procesos.

Velará para que en los registros contables se incluyan todas las operaciones relacionadas con los activos fijos. Tendrá la responsabilidad de mantener actualizados los registros auxiliares de activos de la Empresa y para tal efecto supervisará la aplicación de los movimientos contables respectivos.

Adicionalmente deberá llevar un control detallado de los activos, en que se hará constar el código, la categoría al que pertenece, su ubicación y centro de costo, descripción del bien, marca y modelo, número de serie, proveedor, número de factura, fecha de adquisición, su costo, el custodio asignado, si éste se encuentra incluido en alguna póliza de seguro y en caso de que sea así, se indicará en cuál de ellas y el plazo de vigencia. Así mismo se llevará una bitácora de mantenimiento preventivo y la fecha de la próxima revisión de cada activo. En el caso de inmuebles se registrará el pago de los distintos impuestos.

Todo este control se lo hará constar en un registro denominado “Reporte de Activos Fijos” cuyo formato consta en el anexo 3, el mismo que se lo utilizará hasta automatizar dicha información, que se lo hará una vez habilitado el módulo del sistema contable.

Generará reportes al Gerente Administrativo, de acuerdo con la periodicidad que éste lo requiera, así como la información que le sea requerido por Auditoria o por la Gerencia General.

Informará a las gerencias respectivas los eventos o sucesos que le afecten y que estén relacionados con el personal que está bajo su supervisión.

### **5.2.2 Perfil del Supervisor de Activos Fijos**

La persona que se haga cargo del puesto de Supervisor de Activos Fijos deberá poseer un título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Auditoria.

Demostrará experiencia en: inventarios, supervisión de personal y supervisión de procesos.

### ***5.3 Políticas y procedimientos para la adquisición de activos fijos.-***

Este procedimiento se aplica cada vez que se adquiera un equipo y contempla la marcación de aquellos bienes cuya vida útil sea mayor a un año, no está destinado para

la venta del giro normal del negocio y se usa con el objetivo de emplearlo permanentemente en la producción de otros bienes y/o servicios.

El Supervisor de Activos Fijos deberá receptor las solicitudes enviadas por los jefes departamentales o gerentes de sucursales, de acuerdo al formato diseñado para este propósito, el mismo que consta en el anexo 1.

Solicitar 3 proformas (cotizaciones) que contemplen las mismas características del o los requerimientos.

Preparar y enviar a Oficina Central una solicitud de compra para tramitar las autorizaciones debidas según el monto del pedido, hasta US\$ 500.00 podrá autorizar la Gerencia Administrativa, de US\$ 500.00 a US\$ 1,500.00 lo autorizará la Vicepresidencia y de US\$ 1,500.00 en adelante lo autorizará la Presidencia. La autorización se recibirá en una Orden de Compra.

Solicitar al proveedor seleccionado el equipo o trabajo requerido, estableciendo plazos y lugares de entrega, forma de pago y garantías del mismo.

Receptor el equipo o trabajo, una vez que éste sea concluido, verificando que cumpla con los requerimientos pre-establecidos.

Supervisar el proceso de marcación de activos y que la información de dicho trabajo o equipo se encuentre registrado correctamente en la factura respectiva.

Entregar el trabajo o el equipo requerido al jefe departamental o gerente de sucursal que presentó la solicitud inicial, a través de un acta de entrega – recepción del mismo, donde constará también la firma, nombre y cargo de la persona que será custodia del mismo.

Proporcionar a Contabilidad la factura original del equipo o trabajo con copia del acta de entrega – recepción y la orden de compra, para el registro contable. Se debe mantener una copia de dicha factura, para el archivo del Supervisor de Activos Fijos, junto con un ejemplar del acta y copia de la orden de compra para el registro del equipo en el Reporte de Activos Fijos.

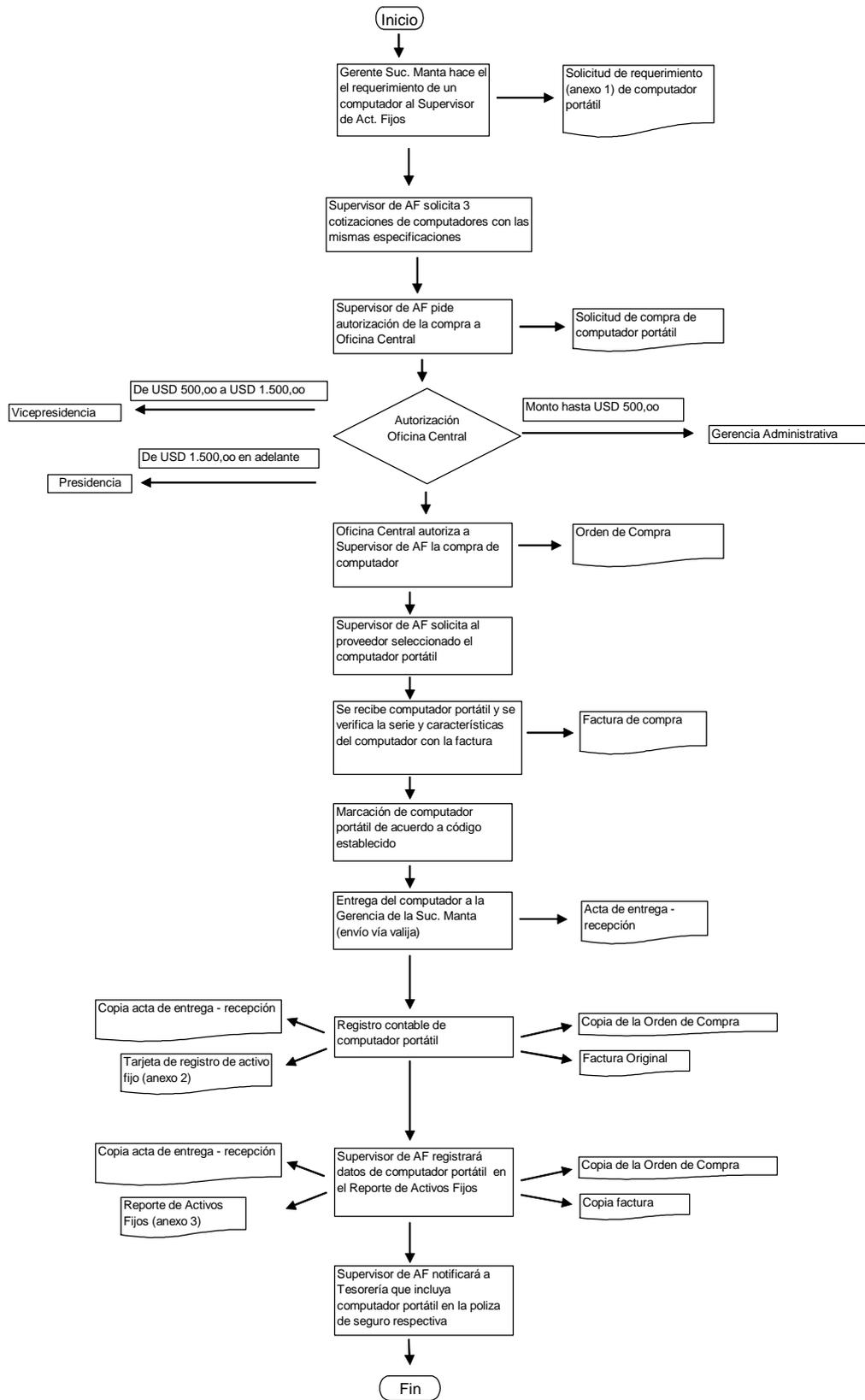
Una copia adicional de la factura será entregada a Tesorería y servirá para la inclusión del equipo en la póliza de seguro respectiva.

Enviar un correo electrónico al Gerente de Contabilidad, Gerente Administrativo, Contador, Asistente contable encargado de activos fijos, Auditor Interno, en el que se indique nombre, código asignado, breve descripción de las series, tipo, clase, modelo, la orden de compra y la fecha de ingreso.

Debe establecerse la estricta prohibición de que los bienes adquiridos sean entregados por el proveedor directamente al usuario, salvo en casos excepcionales en que la Presidencia o la Gerencia autoricen la entrega directa en una de las sucursales.

Cada activo deberá ingresar siempre con una “tarjeta de registro de activo fijo”, cuyo formato consta en el anexo 2 que será entregada a Contabilidad junto con la Factura original.

A continuación se presenta un flujograma ejemplo en el proceso propuesto de adquisición de un computador portátil:



#### ***5.4 Políticas y procedimientos para la venta o transferencia de activos fijos.-***

Se podrán vender o donar activos fijos cuando la Gerencia Administrativa, compruebe que éstos no son de utilidad para la Empresa, por cuanto están desechados u obsoletos. El precio de venta base lo fijará esta misma unidad. Toda eliminación de equipo requiere autorización escrita de la Gerencia Administrativa. Se identificará la persona jurídica sujeta de donación, se prepara un informe sugiriendo la entidad beneficiaria y la justificación de la donación, se elaborará el acta de entrega del bien, asignando los correspondientes consecutivos, y se procede a su entrega física.

El Supervisor de Activos Fijos se encargará de controlar los procesos de dar de baja activos en el sistema contable y del archivo de las actas.

Para excluir, de los Activos Fijos, bienes cuya pérdida haya sido causada por hurto, robo o accidente (y en ningún caso por culpa del custodio de ellos), se cumplirán los siguientes requisitos: a) Copia del aviso escrito de la pérdida, enviado al Supervisor de Activos Fijos, para los trámites de investigación del caso. b) Aviso de lo ocurrido a la Gerencia Administrativa. c) Elaboración de un acta relatando los hechos. Intervendrán en esta diligencia el funcionario responsable de la administración del bien desaparecido y el jefe del respectivo departamento o gerente de agencia. Comprobada la pérdida sin culpa o dolo del funcionario bajo cuya responsabilidad han estado los bienes, el Supervisor de Activos Fijos solicitará autorización a la Gerencia Administrativa, para que se proceda al descargo contable en el registro auxiliar.

### ***5.5 Políticas y procedimientos para la clasificación y codificación de activos fijos.-***

Este procedimiento busca garantizar que todo activo que ingrese a la Compañía posea un código que lo identifique. Facilita las labores de auditoría y control de los activos fijos de una organización.

Cada activo deberá ser marcado con una placa metálica o un adhesivo fácilmente localizable y que no ocasione deterioro al bien. Será un proceso exclusivo del área Administrativa, llevado a cabo por la persona designada por el Supervisor de Activos Fijos, y se realizará al recibir el Activo. Este proceso deberá realizarse antes de entregar cualquier activo a las Áreas responsables. Todos los activos que ingresan deben tener su registro de inventario (plaqueta) en un lugar visible.

La clasificación general de los Activos Fijos Tangibles estará conformada por edificios, adecuaciones e instalaciones, terrenos, vehículos, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de taller, equipos de computación, herramientas, equipos de mantenimiento, equipos de comunicación, vallas y avisos publicitarios.

La codificación se la realizará tomando en cuenta la categoría, la ubicación y la división, de acuerdo a las siguientes tablas:

<b>CÓDIGO DE CATEGORÍA</b>	<b>CATEGORÍA</b>
01	Edificios
02	Adecuaciones e Instalaciones
03	Terrenos

04	Vehículos
05	Muebles y Enseres
06	Equipos de Oficina
07	Equipos de Taller
08	Equipos de Computación
09	Herramientas
10	Equipos de Mantenimiento
11	Equipos de Comunicación
12	Vallas y Anuncios publicitarios

<b>CÓDIGO DE UBICACIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
MA	Matriz
AT	Manta
CU	Cuenca
CS	Usados Cuenca – Av. España
SR	San Rafael
TU	Tumbaco
SG	San Gregorio
PO	Portoviejo
BA	Babahoyo
SD	Usados Quito – 6 de Diciembre

<b>CÓDIGO DE DIVISIÓN</b>	<b>DIVISIÓN</b>
AD	Administración
VH	Vehículos
VU	Vehículos Usados

TA	Taller
RP	Repuestos
AC	Accesorios

El registro del código llevará en primera instancia el código de la categoría, separada por un guión se registrará el código de la ubicación, será seguido por el código de la división separado igualmente con un guión y finalmente después de un guión habrá un registro numérico de seis dígitos que será consecutivo para cada categoría, ubicación y centro de costo.

A continuación se citan algunos ejemplos, la codificación del escritorio de la Gerencia General sería 05-MA-AD-000001, el código del escritorio de la Subgerencia General sería 05-MA-AD-000002, código del computador portátil de la Gerencia de la sucursal San Rafael 08-SR-AD-000001, código del teléfono de la Jefatura del Taller de Tumbaco 11-TU-TA-000001, etc.

### ***5.6 Políticas y procedimientos para la asignación de custodios.-***

El custodio es la persona responsable por conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos, equipos, herramientas y/o útiles que les hayan facilitado.

Al recibir el activo, mediante firma, el usuario asume plena responsabilidad sobre él, obligándose a utilizarlo en forma adecuada y solamente para labores relacionadas con la Empresa.

Los custodios se aseguran de que sus activos dispongan de codificación interna que los identifique, convirtiéndolos en responsables desde el recibo por la preservación de su integridad. En caso de no existir identificación en el activo o ésta sea borrosa, solicitará al Supervisor de Activos Fijos la marcación o demarcación del mismo.

En caso de que el custodio ya no requiera utilizar el activo por más tiempo, éste será devuelto, con un acta, al Supervisor de Activos Fijos para actualizar la información del nuevo custodio o de la devolución.

Si el nuevo custodio encontrase alguna inconformidad en el recibo del activo, deberá ser notificado al Supervisor de Activos Fijos vía correo electrónico o cualquier medio escrito.

Cuando una dependencia facilite, en calidad de préstamo equipos a otros funcionarios, deberá firmarse, por parte de la persona que entrega y de la persona que recibe, un documento que asegure que el bien será devuelto en buenas condiciones y en un plazo máximo de seis meses. Una copia de dicho documento deberá ser entregado al Supervisor de Activos Fijos para su control y sobre todo, para su conocimiento en lo referente al nuevo custodio temporal. En caso de que el equipo en préstamo no sea devuelto en las mismas buenas condiciones de funcionamiento en las que fue prestado, el encargado lo notificará al Supervisor de Activos Fijos para que se proceda con el

respectivo cobro, el mismo que será el costo de reposición del activo, según el precio el precio de mercado vigente.

En caso de renuncia, traslado o despido, el funcionario que utilice equipo hará entrega por escrito al Supervisor de Activos Fijos de los bienes que tenía en uso.

Cada Jefe de Área y Gerente de Sucursal, serán responsables del control de los activos fijos asignados a sus dependencias, para lo cual mantendrán un registro auxiliar actualizado de todos éstos.

Cuando se crea un nuevo departamento, o uno ya existente adquiere total independencia respecto a otro del que formaba parte, se debe levantar un inventario de los bienes que le han sido asignados, indicando el departamento de procedencia, para que el Supervisor de Activos Fijos realice los movimientos correspondientes en los registros auxiliares.

Todo equipo dañado debe ser devuelto por el usuario al jefe del departamento o al gerente de la sucursal, quien gestionará la reparación o la reposición del mismo.

Todo funcionario deberá informar oportunamente la pérdida de activos bajo su responsabilidad, para lo cual dispondrá de tres días hábiles después de la desaparición.

### ***5.7 Políticas y procedimientos para el control físico de los activos fijos.-***

La realización de inventarios de los activos constituye un procedimiento base para la gestión correcta y optimizada del universo patrimonial. El departamento de Auditoria y Contabilidad deberá realizar auditorias para determinar inconsistencias en la asignación, marcación y ubicación de los activos fijos. La Gerencia Administrativa programará junto con el Departamento de Contabilidad y Auditoria interna la ejecución de un inventario anual con la participación del personal el cual tendrá como prioridad conciliar no solamente el aplicativo de control sino el aplicativo contable, que es la base para la presentación de los Estados Financieros a diciembre 31 de cada año.

En una conciliación físico contable, inicialmente se realiza un cruce entre la información recogida durante el inventario y la documentación contable existente. Posteriormente, son analizadas las discrepancias encontradas. Si fuese necesaria una revalorización de los activos, se procede a una evaluación y se actualiza el valor contable de la totalidad de los bienes.

El Supervisor de Activos Fijos enviará a principio de cada año un listado de todos los bienes muebles asignados a cada departamento o sucursal, a fin de que sea revisado. Cada unidad debe entonces realizar una comprobación física y enviará un informe de las diferencias encontradas, en un plazo de treinta días, indicando el nombre de los funcionarios bajo cuyas responsabilidades estaban los activos. En caso de no enviar informe alguno dentro de ese tiempo, se considerará que el listado está correcto y la agencia o el departamento asumirá la responsabilidad del caso.

La Gerencia Administrativa solicitará periódicamente al Departamento de Auditoria Interna para que conjuntamente con las Áreas responsables de los Activos

elaboren un plan de inventarios rotativos que permita mediante muestreos aleatorios detectar el comportamiento de los Activos, sus asignaciones y se establezca si está operando adecuadamente la política y gestión de los mismos al interior de la Empresa.

### ***5.8 Valoración de los Activos Fijos.-***

En los registros contables todos los bienes deben estar valorizados a su costo, en general, tomándolos de las siguientes fuentes: Para bienes en uso: a) El costo que tenga en inventario anterior; b) El de compra, o con el que haya llegado a la oficina; o c) El costo asignado mediante avalúo. Para los bienes inmuebles: a) El monto asignado en el avalúo catastral; b) El de compra; c) El que fije la administración mediante avalúo.

El costo de un activo fijo incluye todos los gastos razonables y necesarios al adquirir el activo y situarlo en una posición y condición para el uso en las operaciones del negocio.

Se debe aclarar que los desembolsos en activos fijos se los considera como desembolsos de capital, los cuales incluyen cualquier gasto considerable que habrá de beneficiar diversos períodos contables, por consiguiente, estos gastos se cargan a cuenta de activos (capitalizados) y serán reconocidos como gastos en períodos futuros; y no se debe confundirlos con los desembolsos de operación, los cuales se cargan directamente a las cuentas de gastos puesto que sus valores no son relevantes o no se logra identificar específicamente sus beneficios futuros.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Meigs Robert, y otros, *Contabilidad: La base para las decisiones gerenciales*, Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 2000, p. 400

Cuando la Empresa adquiriera terrenos, instalaciones o edificios, la Asistente de la Gerencia General deberá remitir al Supervisor de Activos Fijos copia de la escritura y de los planos respectivos, una vez que hayan sido inscritos en el Registro de la Propiedad. De igual forma se procederá cuando se realice una construcción nueva o ampliaciones, con el juego de planos utilizados, así mismo una fotocopia del acta de recepción de la obra, acompañada de un informe financiero de los desembolsos totales en que incurrió la construcción.

En la valuación de maquinaria y equipo es importante incluir todos los costos de adquisición o de manufactura conjuntamente con los costos de transporte y de instalación. Cuando la mano de obra y los gastos de prueba se identifiquen intrínsecamente con la maquinaria y equipo, pueden registrarse como costos de dichos activos.

Las herramientas pueden dividirse en herramientas de máquina y herramientas de mano. Las de máquina por lo general son herramientas pesadas, cuya duración es prolongada, y son relativamente fáciles de controlar en forma individual. De acuerdo a estas características, la contabilización y control sobre esta clase de herramientas es la misma que se aplica para la maquinaria y demás equipos, estando sujetas a depreciación de acuerdo con la estimación de su vida útil.

Las herramientas de mano, por el contrario son generalmente pequeñas, de corta vida y con facilidad de perderse, y por lo tanto es difícil llevar un control permanente sobre ellas. Estas mismas características hacen impráctico el aplicar alguna tasa de

depreciación a esta clase de herramientas. Los principales métodos para la contabilización de las herramientas a mano son los siguientes:

- a) Método de inventarios físicos. Las compras de herramientas se cargan a una cuenta especial, sin mantener registros individuales de existencias. Periódicamente, pero por lo menos una vez al año, al fin del ejercicio o a una fecha cercana, se practican inventarios físicos de las herramientas ajustándose el saldo de la cuenta a los resultados del inventario, cargándose la diferencia a costos o gastos. La valuación del inventario se hace al costo, aplicándose en algunos casos un porcentaje de deducción por uso y desgaste.
- b) Método de fondo fijo. Las compras originales se cargan a la cuenta de herramientas. Las reposiciones se cargan a los gastos directamente. El saldo de la cuenta representa en forma aproximada la inversión permanente en herramienta. Debe tenerse cuidado en incrementar o disminuir periódicamente el saldo de la relación con las existencias permanentes de herramientas.
- c) Cargar al activo las compras y depreciarlas a una tasa global. En el caso que se impráctico mantener registros individuales, las existencias se ajustan periódicamente a través de inventarios físicos, ajustándose también en forma proporcional la depreciación acumulada. En este procedimiento es muy importante que la tasa de depreciación individual que se establezca esté basada en la vida probable de las herramientas.

- d) Cargar las compras directamente a los costos o gastos, si la inversión en herramientas es de poco valor.

El costo total de un edificio es el costo de adquisición o de construcción que incluye el de las instalaciones y equipo de carácter permanente. También se consideran dentro del costo conceptos como permiso de construcción, honorarios de arquitectos e ingenieros, costo de planeación e ingeniería, gastos legales, gastos de supervisión y de administración, etc., incurridos para llevar a cabo la construcción. El período de construcción de un edificio termina cuando el bien está en condiciones de servicio, independientemente de la fecha en que sea traspasado a la cuenta respectiva.

Las adaptaciones o mejoras de activos fijos son desembolsos que tienen el efecto de aumentar el valor de un activo existente, ya sea porque aumentan su capacidad de servicio, su eficiencia, prolongan su vida útil, o ayudan a reducir sus costos de operación futuros. Aquellos desembolsos que reúnan una o varias de las características anteriores, representan adaptaciones o mejoras y consecuentemente deben cargarse al activo fijo. La diferencia esencial entre una adición al activo fijo y una adaptación o mejora es que la adición implica un aumento de cantidad, en tanto que la mejora aumenta sólo la calidad del activo.

Es recomendable que el costo de las adaptaciones o mejoras se registra por separado del costo del activo original. Además de que en esta forma se cuenta con una mejor información, el costo de la adaptación o mejora puede estar sujeto a una tasa de depreciación diferente de la que se aplica al costo del activo original.

En algunos casos al efectuar la adaptación o mejora es necesaria la sustitución de partes o piezas ya existentes. En estos casos, el costo de la pieza reemplazada así como la depreciación acumulada, deben darse de baja de las cuentas correspondientes.

En el caso de locales arrendados, en los cuales se hacen adaptaciones, no es aconsejable depreciar estas adaptaciones durante el período de vida útil que se le estime al edificio. Una mejor manera consiste en cargar al costo de las adaptaciones a una cuenta especial y amortizarlas durante el período de arrendamiento. Aunque el contrato puede ser renovado o un nuevo arrendatario beneficiarse de las adaptaciones, no es conveniente depender de estas posibilidades para conservar en el activo fijo por largo tiempo este tipo de adaptaciones sujetas a cambios.

Algunos activos pueden sufrir modificaciones tan completas que más que adaptaciones o reparaciones, estos cambios representan verdaderas reconstrucciones. Esta situación puede encontrarse principalmente en el caso de edificios y en cierto tipo de máquinas. Las reconstrucciones aumentan el valor al activo y por lo tanto son partidas capitalizables. En el registro de la capitalización de las reconstrucciones deben tomarse en cuenta las siguientes situaciones:

- a) Si la reconstrucción ha sido prácticamente total, lo indicado es considerar su costo como una nueva unidad del activo, dando de baja la anterior. Si algunas partes de la unidad anterior han sido aprovechadas en la reconstrucción, el valor en libros de las mismas, o una estimación, se aumenta al costo de la reconstrucción. Una de las razones importantes

para considerar el costo de la reconstrucción como una nueva unidad estriba en el hecho de que la vida de servicio de la unidad reconstruida será considerablemente mayor al remanente de la vida útil estimada en un principio para la unidad original. Si la reconstrucción ha sido parcial, deben en todo caso darse de baja las partes sustituidas. Cuando no sea posible conocer el costo de las partes sustituidas, deberá hacerse una estimación del valor en libros de estas partes.

- b) Otra consideración de importancia consiste en ejercer el debido cuidado para evitar reflejar una sobrevaluación en el activo reconstruido

Las reparaciones ordinarias no son capitalizables ya que su efecto es el de conservar el activo en condiciones normales de servicio, y consecuentemente fueron consideradas implícitamente al estimar originalmente la vida útil del activo. Sin embargo, existen reparaciones mayores o extraordinarias, que tienen el efecto de prolongar apreciablemente la vida de servicio del activo más allá de la estimada originalmente, o de aumentar su productividad. De ser este el caso, se les debe dar el mismo tratamiento contable que a las mejoras como se indicó anteriormente.

Al momento que un activo fijo es retirado de servicio debe abonarse su costo a la cuenta relativa y cancelarse la depreciación acumulada; el valor neto en libros más el costo de remoción y disposición menos el valor de realización o de desecho, arrojará una utilidad o pérdida que debe reflejarse en el resultado del ejercicio.

Cuando ciertos activos están temporalmente ociosos y de los cuales se tiene una certeza razonable de que serán puestos nuevamente en servicio, no es necesario presentarlos por separado o diferenciarlos en el balance a través de una nota.

Cuando una parte importante de inmuebles, maquinaria y equipo ha estado ociosa por un período largo de tiempo, pero que aún tiene posibilidad de ponerse en servicio, el monto de estos activos, debe ser mostrado en un renglón especial del balance general. El seguir o no calculando la depreciación de estos y a que tasas depende en si de las circunstancias, la ociosidad afecta la vida probable de los mismos.

Al abandonarse un activo fijo debe registrarse a su valor de realización y si éste es inferior al valor neto en libros la pérdida deberá cargarse a resultados, y según el importe del activo fijo abandonado se decidirá si se lo presenta en un renglón especial del estado financiero.

En el caso de los terrenos, éstos deben valuarse al costo erogado con objeto de adquirir su posesión, consecuentemente incluye el precio de adquisición del terreno, honorarios y gastos notariales, indemnizaciones o privilegios pagados sobre la propiedad a terceros, comisiones a agentes, impuestos de traspaso de dominio, honorarios de abogados y gastos de localización; además si es el caso, se deben incluir costos como demoliciones, limpia y desmonte, drenaje, calles y cooperaciones y costos sobre obras de urbanización, reconstrucción en otra parte de propiedades de terceras personas que se encontraban localizadas en el terreno.

## **5.9 Depreciaciones.-**

Teniendo en cuenta el principio contable de “Aplicación en el Tiempo“ el cual sostiene que los gastos e ingresos deberán reflejarse en el periodo al cual corresponden, la depreciación es un procedimiento de distribución y tiene por objeto distribuir las pérdidas de valores de los activos sujetos a depreciación entre los períodos en los cuales se realicen estas pérdidas.

Los tangibles son susceptibles al desgaste aún no usándolos la sola acción del tiempo modifica, altera o desgasta los bienes del activo fijo. Puede entenderse que al ser usados se acelera su desgaste. La operación que refleja este desgaste en los libros contables es denominada depreciación.

La depreciación es un procedimiento de contabilidad que tiene como fin distribuir de una manera sistemática y razonable el costo de los activos fijos tangibles, menos su valor de desecho, si lo tienen, entre la vida útil estimada de la unidad. Por lo tanto, la depreciación es un proceso de distribución y no de valuación.<sup>4</sup>

La depreciación puede ser considerada por dos causas diferentes:

1. Normales: Son las que se realizan como consecuencia de su uso funcional y tiempo.
2. Anormales o Eventuales: Son las que se realizan en forma eventual, como consecuencia de contingencias económicas u obsolescencia prematura de parte de

---

<sup>4</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, México, 1995, p. 11 boletín C-6

nuestros activos depreciables como consecuencia de adelantos técnicos o científicos no previstos.<sup>5</sup>

La Gerencia Financiera a través de su departamento de contabilidad hará depreciaciones de los activos en forma coherente al uso o deterioro del activo pero de manera uniforme y teniendo en cuenta la vida útil de cada línea de activos tal como lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

La depreciación debe calcularse sobre bases y métodos consistentes a partir de la fecha en que empiecen a utilizarse los activos fijos, y cargarse a gastos.

Cuando los activos fijos son dados de baja, la depreciación debe ser registrada en esa fecha. El costo se retira de la cuenta del activo y la depreciación total registrada se elimina de la cuenta de depreciación acumulada

#### ***5.10 Control de Proyectos.-***

En el tema de activos es indispensable tomar en cuenta lo que son los proyectos y el proceso que conllevan éstos, iniciando en la preparación de la propuesta para su evaluación. El siguiente paso es el obtener la autorización respectiva para su ejecución, la misma que deberá ser por escrito en todos los casos y con las respectivas firmas responsables. En dicha autorización deberá plasmarse la cantidad específica para el proyecto, la cual no podrá excederse sin autorización especial. Esto logrará que además

---

<sup>5</sup> [www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml)

de proporcionar presión para mantenerse dentro del presupuesto, permitirá revisar los planes si los originales resultan demasiado costosos.

Un factor muy importante en el desarrollo de un proyecto, es el establecer calendarios de ejecución para mantener un avance constante del mismo e ir actualizando los registros referentes a los consumos de materiales y servicios, a la utilización de existencias, mano de obra y gastos generales.

También se deben preparar informes sobre el avance del proyecto para efectuar desembolsos, así mismo cuando este termine preparar un informe para la liquidación definitiva.

Una vez terminado el proyecto, se deberá notificar de este particular al departamento de Contabilidad, y así reclasificar el proyecto a activos terminados.

Y finalmente, se preparan informes totales de control de los proyectos terminados para compararlos con los presupuestos.

### ***5.11 Control Interno.-***

El control interno en el tema referente al manejo de los activos fijos, será un proceso que se optimizará con la debida aplicación de los parámetros descritos en el presente manual, considerando que con estos se logran cumplir con los siguientes puntos fundamentales en el control interno:

1. Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de la propiedad, planta y equipo.
2. Determinar la eficiencia de la política para el manejo de Propiedad, planta y equipo.
3. Verificar que los soportes de la propiedad, planta y equipo, se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
4. Observar si los movimientos en las cuentas de activos fijos se registran adecuadamente.
5. Revisar que exista un completo sistema de control de los activos fijos, actualizado y adecuado a las condiciones de la compañía.
6. Comprobar que las modificaciones en la propiedad, planta y equipo sean correctamente autorizadas.
7. Realizar conteos físicos de la propiedad, planta y equipo existentes periódicamente.
8. Verificar que los activos fijos estén adecuadamente asegurados.
9. Comprobar que el estado de los activos fijos sea el óptimo y que las medidas de seguridad se apliquen correctamente.
10. Verificar que los ajustes a los activos por concepto de depreciación sean calculados y registrados adecuada y oportunamente.

11. Confirmar que las condiciones de conservación de los activos sean las óptimas.

12. Conservar los documentos como garantías, contratos de arrendamientos, en una caja de seguridad a la que no tengan acceso más de dos personas, más no por el hecho de que puedan ser robados estos documentos sino que en caso de incendio u otro suceso, su pérdida pueda causar gastos y molestias.

13. Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de Propiedad, planta y equipo. Al igual que el conocimiento y cumplimiento de éste por parte de los empleados.<sup>6</sup>

#### ***5.12 Sistema Presupuestario de los Activos Fijos.-***

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia.

Al diseñar cualquier sistema presupuestario se recomienda:

Lograr flexibilidad, de modo que puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales de la empresa o en alguna premisa general.

---

<sup>6</sup> <http://html.rincondelvago.com/auditoria-interna.html>

Facilitar el control administrativo, de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo y así facilitar la administración por excepción.

Cuantificar los objetivos y metas establecidas en el presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.

Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de las empresas.

Las erogaciones en activos fijos deben estar contempladas en el presupuesto maestro anual como parte del Presupuesto de Inversiones, el cual controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo, cuya necesidad se la determina en las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.

Por esta razón es importante que en la planificación estratégica que realizan las Gerencias de Metrocar el último trimestre de cada año, se determine la magnitud del crecimiento tanto en líneas de negocio, infraestructura y personal para el próximo ejercicio económico, para así establecer las necesidades en inmuebles, equipos de comunicación y computación, muebles, enseres y equipos.

La planificación estratégica debe recabar los planes que tienen tanto la Presidencia y la Gerencia en cuanto a la ampliación del negocio como constituye la apertura de nuevas sucursales, reubicaciones de ciertas áreas operativas o administrativas, implementación de nuevos sistemas informáticos, etc. Adicionalmente deberá considerar los planes y programas diseñados por cada departamento para su revisión y análisis con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas para incluirlo en el presupuesto maestro.

Al dejar establecido en el presupuesto, los montos que se desembolsarán por concepto de activos fijos, el proceso descrito para la adquisición o reposición de equipos nuevos se dará en casos muy eventuales, siendo los más comunes los de reparación.

### ***5.13 Ventajas Financieras y No Financieras de la implementación del Manual.-***

#### **5.13.1 Ventajas Financieras**

Manteniendo la información actualizada y detallada, de acuerdo a como se indica en el manual, se informará a la aseguradora los bienes exactos que se necesitan salvaguardar en las respectivas pólizas con sus valores actualizados. Con esto, el rubro del gasto en seguros disminuiría pues se evitaría asegurar los bienes en un valor consolidado tomado del balance general, como se lo hace en la actualidad, justamente

porque se carece de un detalle de los equipos o bienes que realmente existen, que están en uso y que requieren estar asegurados.

Por esta misma situación, se podrá negociar las primas de riesgo con la Compañía de Seguro, al momento de renovar las pólizas.

Se contará con la identificación plena de los bienes y por ende de los tributos u obligaciones que conciernen a éstos como son impuestos prediales, patentes, matrículas, licencias, etc., evitando así multas e intereses por pagos tardíos de estos conceptos.

Se conocerá perfectamente la necesidad de inversión que se requiere en activos fijos para iniciar o continuar una operación sin inconvenientes.

### **5.13.2 Ventajas No Financieras**

La aplicación de los procedimientos descritos en el presente manual, incrementaría la productividad administrativa, pues al mantener inventarios periódicos durante todo el año, se podrán identificar bienes subutilizados, los cuales podrán ser reasignados a otras áreas donde se aproveche su total capacidad.

Así mismo, la recolección del inventario físico de activos fijos será de manera dinámica.

Con un registro detallado, disminuirá la posibilidad de caer en el error de seguir depreciando activos que ya están totalmente depreciados. Además que los datos que se

registran en el balance al final del período serán actualizados y podrán obtenerse de manera ágil, así también se evitará la pérdida de tiempo a la hora de definir la utilidad o pérdida neta en venta de activo fijo.

Otra ventaja en la implementación del manual, es que los funcionarios que tienen bajo su resguardo bienes de la Empresa, se responsabilicen de éstos y evitar pérdidas por descuidos, mal uso o por robo.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **6.1 Conclusiones.-**

- ✓ El Manual de Procedimientos permite implementar mecanismos de control interno y actualización del activo de forma continua. Con éste se pretende organizar los procedimientos para proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones de su manejo.
  
- ✓ Una actualización y un control del activo fijo permite presentar valores correctos y fiables en el Balance General. Constituye también una base para el análisis de la situación financiera de la empresa.
  
- ✓ Un proyecto de gestión de activos puede constituir la base para grandes cambios estructurales que se traducen en fuertes sinergias en la optimización de los recursos financieros (revalorizaciones, sub-contratación, políticas de contabilización, renegociar contratos de mantenimientos, primas de seguro, etc.).
  
- ✓ Con el inventario físico que se lleva a cabo de los activos fijos, se pueden para dar de baja a bienes inexistentes u obsoletos, adecuar la gestión financiera a las exigencias legales y/o fiscales.
  
- ✓ Un Manual de Procedimientos para el manejo y control de los activos fijos da continuidad a las operaciones de inventario y su valoración.

- ✓ El enfoque de control que debe derivarse del correcto manejo del presente manual permitirá: Que los inventarios físicos estén correctamente valorizados, que la información contable en dólares sea equivalente al inventario físico; que los activos asignados a cada dependencia queden bajo la responsabilidad de los empleados (Jefes del Área) no solamente en cuanto a su custodia sino también en cuanto al manejo y conservación; que a su vez puede ser delegado sus subalternos sin perder el sentido de la responsabilidad principal; y, que la codificación de control físico esté unificada, controlada permanentemente y debidamente sistematizada.
  
- ✓ Los procedimientos indicados en el presente manual, posibilitarán valorar los activos a su valor comercial, permitiendo desde el punto de vista comercial, a determinar el patrimonio al que asciende la empresa y, desde el punto de vista impositivo, permite fijar las sumas sobre las cuales se debe tributar.

## ***6.2 Recomendaciones.-***

- ✓ Para un manejo ágil y confiable se recomienda el uso de etiquetas adhesivas o placas con remaches, que cuenten con código de barras en cada ítem de los activos fijos. Los terminales portátiles y lectores ópticos servirán para escanear las etiquetas o las placas, para realizar inventarios físicos. Con este sistema se facilita el llevar un registro minucioso del inventario de activos a través de los sistemas informáticos, y esta información podría ser migrada al sistema contable de la empresa específicamente en el módulo de Activos Fijos. De esta manera se

minimiza los errores y maximiza recursos, las auditorias son fidedignas en corto tiempo, hay un mayor control sobre los activos, se disminuyen costos en auditoria y eliminación del error humano.

- ✓ Como actividad primaria en la implementación de las políticas y procedimientos descritos en el presente manual, se recomienda iniciar con un inventario físico de todos los activos fijos tangibles de la Empresa, codificándolos según las tablas de códigos por categoría, ubicación y división. Con esta información realizar los registros contables necesarios para mantener una información actualizada en el balance general y de la misma manera en el “Reporte de Activos Fijos”.
  
- ✓ Se debería implementar la utilización del módulo de Activos Fijos existente en el actual sistema informático que posee Metrocar, de esa manera se aprovecharía de mejor manera el programa y también el control e información sería en tiempo actual y dinámico.
  
- ✓ Cuando se trasladen bienes, el Supervisor de Activos Fijos deberá cerciorarse que los mismos se encuentre cubiertos contra cualquier siniestro con una póliza de seguro.
  
- ✓ Debido a la minuciosidad que conlleva el manejo de los Activos Fijos, sería recomendable que la Empresa cree el puesto de Supervisor de Activos Fijos, puesto que la Jefatura Administrativa, que es la actual responsable de este proceso, mantiene otras actividades inherentes a su cargo que le imposibilitarían mantener un adecuado control sobre el tema de los activos fijos.

- ✓ El Supervisor de Activos Fijos deberá encargarse únicamente del manejo y control de los activos fijos tangibles, para que así pueda llevar a cabo sus funciones como son: codificar, registrar los activos fijos y mantener actualizado el libro de propiedad, planta y equipos; controlar el uso, manejo y mantenimiento de los bienes desde su incorporación, ya sea por adquisición y/o construcción hasta su baja; mantener registros individuales y control de los Activos Fijos entregados para el uso y manejo de las distintas unidades administrativas y de los funcionarios responsables de la custodia; participar en los procesos de valoración y revalorización de los bienes de la empresa; participar en los procesos de inspección, ventas y demás acciones para la baja de los bienes de propiedad, planta y equipos; participar y controlar los procesos de transferencia, entrega y recepción, y en general en las acciones que modifiquen la condición y permanencia de los bienes de uso; supervisar la aplicación de fórmulas de depreciación y amortización realizadas por Contabilidad, preparar informes y reportes que le sean requeridos; vigilar periódicamente que las normas y procedimientos para el uso y control de los Activos Fijos sean aplicados correctamente; y procurar la capacitación permanente del personal del área.

## CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

Aubert-Krier, Jane, *Gestión de la Empresa*, España, Editorial Ariel, 1992

Gómez, Ceja, *Planeación y Organización de Empresas*, México, Mc Graw Hill, 1994

[html.rincondelvago.com/auditoria-interna.html](http://html.rincondelvago.com/auditoria-interna.html)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, México, 1995, 10ª. ed.

Koontz Harold y Weihrickh Heinz, *Elementos de la Administración*, México, Mc Graw Hill, 1992, 5ª. ed.

Meigs Robert, y otros, *Contabilidad: La base para las decisiones gerenciales*, Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 2000, 11ª. ed.

Nieto, Mario, *Manual de Valoración de activos*, Editorial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, 2003, 1ª. ed.

Vance Lawrence y Taussig Russell, *Principios de Contabilidad y Control*, Estados Unidos de América, Compañía Editorial Continental S.A. 1973, 2ª. ed.

[www.actualicese.com/editorial/blog/2006/10/02/modelo-de-hoja-de-trabajo-para-llevar-](http://www.actualicese.com/editorial/blog/2006/10/02/modelo-de-hoja-de-trabajo-para-llevar-)

el-control-historico-de-los-activos-fijos-en-una-empresa

[www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/admonactfijo.htm)

[www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/auditoriappe.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/auditoriappe.htm)

[www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml)

[www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml)

**ANEXO 1: FORMULARIO PARA ADQUISICIÓN, REPARACIÓN O  
REEMPLAZO DE ACTIVO FIJO**

<b>FORMULARIO PARA ADQUISICIÓN, REPARACIÓN O REEMPLAZO DE ACTIVO FIJO</b>					
					
<b>SOLICITUD DE:</b>					
ADQUISICIÓN <input type="checkbox"/>		REPARACIÓN <input type="checkbox"/>		REEMPLAZO <input type="checkbox"/>	
No. DE INVENTARIO	MODELO	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO	No. DE SERIE	MARCA	DESCRIPCIÓN DEL DAÑO O PROBLEMA
SOLICITADO POR:		JEFE DE ÁREA:		AUTORIZADO POR:	
NOMBRE Y FIRMA		NOMBRE Y FIRMA		NOMBRE Y FIRMA	
DEPARTAMENTO:					
SUCURSAL:					

Fuente: María José Paltán

**ANEXO 2: TARJETA DE REGISTRO DE ACTIVO FIJO**

<b>TARJETA DE REGISTRO DE ACTIVO FIJO</b>					
					
<b>SUCURSAL</b>			<b>DEPARTAMENTO</b>		
<b>FECHA DE ADQUISICIÓN</b>	<b>No. DE INVENTARIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO</b>	<b>MARCA</b>	<b>MODELO</b>	<b>No. DE SERIE</b>
<b>ELABORADO POR</b>			<b>AUTORIZADO POR</b>		
<b>NOMBRE Y FIRMA</b>			<b>NOMBRE Y FIRMA</b>		

Fuente: María José Paltán

