

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Análisis del proceso de inventario de activos fijos de una empresa de call center, en la ciudad de Santo Domingo, en el periodo 2007-2009”. Caso: E & D Telecommunications

Sustentante:

Nombre:

Yeandra Núñez

Matrícula

2008-1106

Asesor:

José Santana, MGM

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2010

INDICE

	PAGINA
ADENDUM	i
INTRODUCCION	ii
I. FUNDAMENTOS METODOLOGICOS Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD PARA ANALISIS Y EVALUACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	1
1.1 Los Activos y su Clasificación	1
1.1.1 Conceptos de activos	1
1.1.2. Clasificación de los activos	2
1.1.3. Control Interno del Inventario de Activos Fijos	4
1.1.3.1 Importancia y Objetivos del Control Interno	5
1.1.3.2 Limitaciones del Control Interno	7
1.1.4 Sistemas Computarizados de Control de Activos Fijos	7
1.1.5 Normas y regulaciones a los Activos Fijos	8
1.1.5.1 Normas Internacionales de Contabilidad (NICs)	9
1.1.5.2 Regulaciones de los Activos en el Código Tributario de la Rep. Dom.	10
1.2. Administración y Control de la Calidad	11
1.2.1 Conceptos de Calidad	12
1.2.1.1 Control de Calidad	13
1.2.1.1 Conceptos de Calidad Total	14
1.2.1.2 Administración de la Calidad	14
1.2.1.3 Aseguramiento de la Calidad	15
1.2.2 Normas Internacionales y Herramientas de Calidad	16
1.2.3 Auditorias de Calidad	18
1.2.4 Proceso Implementación de Mejoras de Calidad	19
II. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA E & D TELECOMUNICATIONS	21
2.1 Origen y Base Legal	21
2.2 Perfil Estratégico: Propósito, Valores	21
2.3 Perfil Organizacional	22
2.4 Estructura Organizacional	23
2.5 Perfil Mercadológico	26
2.6 Perfil Laboral: Composición Fuerza Laboral	30
2.7 Aseguramiento de la Calidad en E & D Telecommunications	31

III.DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LA SECCION DE INVENTARIOS DE ACTIVOS FIJOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS: ESTUDIO DE CASO	33
3.1 Funciones Principales de la Sección de Activos Fijos	33
3.1.1 Descripciones de Puestos de la Sección	34
3.1.2 Métricas de Evaluación	37
3.1.3 Procedimientos y Políticas	38
3.1.4 Formularios Utilizados	40
3.1.5 Sistema de Inventarios	40
3.2 Descripción del Proceso de Levantamiento Físico y Actualización de Activos Fijos	45
3.2.1 Levantamiento de Inventarios de Activos Fijos	45
3.2.2 Proceso Detallado Para el Levantamiento de Activos Fijos	49
IV.EVALUACION Y DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAS DEL PROCESO DE ACTIVOS FIJOS APLICANDO HERRAMIENTAS DE CALIDAD	52
4.1 Herramientas de Calidad Aplicadas al Proceso de Activos Fijos	52
4.2 Oportunidades Identificadas en el Proceso de Levantamiento Físico de Activos Fijos	54
4.3 Propuesta de Mejoras del Proceso de Activos Fijos	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	iii
BIBLIOGRAFÍA	iv
ANEXOS	v

INDICE DE ANEXOS

ANTEPROYECTO

DIAGRAMA DE FLUJO LEVANTAMIENTO ACTIVOS FIJOS

ANALISIS CAUSA - EFECTO (ESPINA DE PESCADO)

DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO LEVANTAMIENTO ACTIVOS FIJOS

PROCEDIMIENTO PROPUESTO LEVANTAMIENTO ACTIVOS FIJOS

FORMULARIOS PROPUESTOS LEVANTAMIENTO ACTIVOS FIJOS

I.FUNDAMENTOS METODOLOGICOS Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD PARA ANALISIS Y EVALUACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Los activos con los que cuenta una organización representan los recursos que servirán a los propietarios para que la empresa pueda desarrollar sus actividades diarias, las cuales darán como resultado el logro de los objetivos planteados en el plan estratégico, reflejado a beneficios económicos.

Es por esto que resulta de suma importancia conocer y aplicar las herramientas y técnicas de control, tanto financieras como de calidad, que contribuyan a la conservación y preservación de los mismos.

A continuación se presentan, de forma detallada, los conceptos generales que abarcan el control y manejo de los activos fijos y de las herramientas de calidad que pueden implementarse para evaluar y mejorar los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones.

1.1.- Los Activos y su Clasificación

1.1.1.- Conceptos de activos

Según Robert Meigs, “los **activos** son recursos económicos de propiedad de una empresa y se espera que beneficien en operaciones futuras”¹.

“Un **activo** es un valor que una empresa dispone y que puede ser medido, representado o convertido en dinero en efectivo”²

Activos son el conjunto de bienes tangibles o intangibles que tiene una empresa. Normalmente son aquellos bienes que pueden convertirse en beneficio económico y disfrutar de estos beneficios percibidos.

Los activos varían acorde a la naturaleza de la empresa, es por esto que una empresa pequeña puede tener un solo vehículo o una modesta oficina. Mientras

¹ Robert Meigs, Contabilidad: La Base para las Decisiones Gerenciales, Mc Graw-Hill, 2000, pp. 41

² <http://www.economia.ws/activos.php>

que una gran tienda, un departamento o una fabrica, puede tener edificios, maquinarias y equipos sofisticados, terrenos, mobiliarios, cuentas por cobrar, etc.³

1.1.2.- Clasificación de los activos

Acorde a la naturaleza de la empresa, los activos se clasifican en:

- ❑ Activos corrientes o circulantes
- ❑ Activos fijos o no circulantes
- ❑ Activos diferidos
- ❑ Otros activos

Los activos corrientes o circulantes son aquellos bienes que tienen una rotación alta y que pueden convertirse en dinero liquido más fácil y rápidamente.

Para que un activo sea calificado como corriente es necesario que este pueda ser convertido en efectivo a corto plazo, sin afectar las operaciones normales de la organización.

Este rubro está compuesto por las partidas de: efectivo, inversiones en valores negociables, cuentas por cobrar, inventarios, etc.

Los activos fijos o no circulantes son aquellos bienes utilizados para desarrollar las operaciones de la empresa. Son bienes adquiridos con la finalidad de usarlos y que por ende no están disponibles para la venta.

Se consideran activos fijos a aquellos que se utilizan en la producción o venta de otros activos o servicios y que tienen una vida útil mayor que un periodo contable⁴.

³ [http://es.wikipedia.org/wiki/Activo_\(contabilidad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Activo_(contabilidad))

⁴ William W Pyle; John A. White; Kermit D.Larson. Principios Fundamentales de Contabilidad. Editorial Continental, México, 1981 Pág. 393

Regularmente el período contable al que se hace referencia corresponde a un periodo de tiempo de un año, siendo éste uno de los requisitos imprescindible para que un bien sea considerado como parte de un activo fijo.

Para que un activo fijo sea considerado como tal el mismo debe reunir las siguientes características:⁵

- ✓ Que la empresa lo utilice en forma permanente.
- ✓ Que se posean para la producción de bienes y servicios.
- ✓ Que no se adquiera con la intención de venderlo.
- ✓ Que su vida útil sea mayor de un año.

Citando los activos que cumplen con estas características, podemos mencionar: edificaciones, maquinarias, equipos, vehículos, muebles y equipos de oficinas, entre otros.

Los renglones de activos fijos a su vez se clasifican en dos grupos principales:

- Activos fijos tangibles
- Activos fijos intangibles

Los **activos fijos tangibles** son aquellos que se pueden tocar o que tienen sustancia física, como son los terrenos, propiedades, maquinarias, etc.

Los **activos fijos intangibles** son aquellos que se utilizan en las operaciones diarias del negocio pero no tienen sustancia física. Dentro de estos se pueden distinguir las patentes, las marcas registradas, los derechos de autor y las franquicias.

⁵ William W Pyle; John A. White; Kermit D.Larson. Principios Fundamentales de Contabilidad. Editorial Continental, México, 1981 Pág. 393

Los activos diferidos son aquellos gastos pagados por anticipados, con el fin de obtener un beneficio futuro, entre los cuales se encuentran los, seguros, arrendamientos, material gastable, entre otros.

El valor histórico de estos activos, se debe amortizar en forma sistemática durante el lapso estimado para su recuperación⁶.

Otros activos son todas aquellas inversiones que se realizan y no están contempladas dentro de ninguna de las categorías mencionadas anteriormente.

1.1.3.- Control Interno del Inventario de Activos Fijos

El **Control Interno** está definido, según las Normas y Procedimientos de Auditoría, en su glosario técnico como:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".⁷

Acorde a los conceptos expuestos anteriormente, los activos fijos son bienes adquiridos con la finalidad de ser usados en las operaciones de la empresa, pero sin intención de ser puestos a la venta durante su utilización.

El control del activo fijo juega un rol de fundamental, el cual debe estar establecido dentro de los controles internos como un plan de la organización para la conservación, preservación y exactitud de los datos administrativos y contables.

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/activos.htm>

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

El control interno de los activos fijos debe ser aplicado tanto a nivel financiero como administrativo, puesto que minimiza las posibilidades de errores, fraudes e irregularidades financieras dentro y fuera de la empresa.

1.1.3.1- Importancia y Objetivos del Control Interno

El control interno es un proceso establecido por el Consejo de Administración, los directivos y el personal involucrado, con la finalidad de ofrecer seguridad a la consecución de los objetivos trazados en los aspectos de:

- ✓ Confiabilidad de los informes financieros internos y presentados a terceros
- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Cumplir con las leyes y normas aplicables

Un adecuado sistema de control interno garantiza a los usuarios que las informaciones presentadas sean confiables y exactas. Las empresas que no cuentan con un sistema de control no poseen la seguridad de contar con datos precisos.

El establecimiento de controles internos dentro de los procesos de una organización busca cumplir con los objetivos del plan estratégico establecido, los cuales pueden ser generales y específicos.

Los objetivos generales para el establecimiento del control interno son:

- ✓ Proteger los activos de la organización
- ✓ Asegurar la exactitud y la veracidad en los registros contables
- ✓ Fomentar la eficiencia de las operaciones
- ✓ Estimular el cumplimiento de las políticas establecidas

Dentro de los objetivos específicos más relevantes, se pueden mencionar:

- ✓ Integridad de los registros
- ✓ Exactitud de los registros
- ✓ Custodia física de los activos
- ✓ Controles de existencia física

De acuerdo a su naturaleza, el control interno se puede clasificar en:

- a) Control interno administrativo
- b) Control interno contable

El **control interno administrativo** se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la organización.

El **control interno contable** comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

Ambos controles se retroalimentan uno al otro y deben trabajar de la mano en la consecución y logro de los objetivos.

Un ejemplo que puede representar de manera explícita la interacción de ambos controles es la gestión de compras.

Dentro de esta gestión, el control administrativo sería:

- ✓ Asegurar el precio más económico
- ✓ Contar con tres cotizaciones de diferentes proveedores para garantizar que se realizó una licitación leal

Dentro de esta gestión el control contable sería:

- ✓ Asegurar el registro exacto y veraz de la factura de compra

1.1.3.2- Limitaciones del Control Interno

A pesar de las contribuciones del control interno para garantizar el cumplimiento dentro de los procesos, como todo sistema, también tiene algunas limitaciones que pueden ser tomadas como oportunidades de mejora:

- ⇒ Aplicación inadecuada por mala interpretación de las instrucciones, negligencia o distracción del personal a cargo.
- ⇒ Errores en el diseño del control, sin tomar en cuenta las regulaciones establecidas
- ⇒ Sistemas computarizados subutilizados o que no cuentan con las especificaciones de los controles establecidos.

1.1.4.- Sistemas Computarizados de Control de Activos Fijos

Normalmente los activos fijos representan la inversión más valiosa que posee una organización; es por esto que desde los inicios de la misma se deben establecer las medidas de control que se llevaran en el registro de estos, las cuales van desde la descripción, ubicación, monto, vida útil, depreciación y código.⁸

En el pasado, el registro de los activos podía llevarse fácilmente en hojas columnares con registros manuales. En la actualidad, resulta imposible poder llevar un control confiable y preciso de estos balances, esto presionado por las leyes gubernamentales y acuerdos internacionales de comercio que exigen controles más estrictos para las empresas.

Contar con un software de activos fijos ofrece la ventaja de beneficiarse con informaciones fehacientes, generando reportes con el mínimo de errores.

⁸ <http://www.actualicese.com/actualidad/2005/07/12/activos-fijos-contabilidad/>

Las interrogantes que generan mayor preocupación a los directivos de un ente comercial y que los orientan a decidir comprar un software de control de activos fijos son:

“¿Cuántos activos tenemos?, ¿Dónde se encuentran nuestros activos?, ¿Cuál es el estado físico de nuestros bienes?”⁹

Las soluciones de software de control de activos fijos permiten conocer el status, ubicación, responsable y características de los activos fijos de la empresa de forma automática. Permiten cotejar los activos que están dados de alta en inventario contra los reales y generar reportes oportunos para presentar a la gerencia.¹⁰

En el mercado existe una extensa variedad de software que pueden ser utilizados con éxito, tanto prefabricado como diseñado con los requerimientos del cliente.

Para la mejor selección de un software tanto el especialista en sistemas como la organización en sí. Debe tenerse definido las políticas y procedimientos establecidos; así como las regulaciones legales.

Los módulos más utilizados en este tipo de software son: catálogo de activos, movimientos, reposos, retiros, reportes y depreciación.

1.1.5.- Normas y Regulaciones a los Activos Fijos

Para el manejo y control de los activos fijos se cuenta con regulaciones tanto a nivel nacional como internacional que deben ser tomadas en cuenta en el momento de establecer los controles internos que se llevaran a cabo en la

⁹ <http://www.cta.com.ec/capacitaciones.php?id=28>

¹⁰ <http://www.tvirtual.com.mx/images/pdf/Control%20de%20activos%20fijos%20v.1.3.pdf>

empresa, ya que de este control dependerá de manera directa la correcta aplicación de las normas establecidas para la presentación de los Estados Financieros a Terceros, evitando además cargas impositivas relacionadas a errores en el manejo de los mismos.

1.1.5.1.- Normas Internacionales de Contabilidad (NICS)

Las normas internacionales de contabilidad son reglas establecidas a nivel internacional, que se utilizan para el registro, ajuste y presentación de las operaciones e informaciones financieras generadas por el sistema contable de las organizaciones.

La norma que rige la presentación de los activos fijos es la NIC 16, aprobada originalmente en 1982, revisada en 1998 y modificada en el 2005.

El objetivo de esta norma es establecer el tratamiento contable de Propiedad, Planta y Equipo. Los principales problemas que presenta son al momento de activación de las adquisiciones, determinar su importe en libro y los cargos de depreciación del mismo, que deben ser llevados a los resultados.¹¹

“Esta Norma exige que un elemento correspondiente a las propiedades, planta y equipo sea reconocido como un activo, cuando satisfaga los criterios de definición y reconocimiento de activos contenidos en el Marco Conceptual Para la Preparación y Presentación de los Estados Financieros”¹²

¹¹ International Accounting Standards Boards Normas Internacionales de Contabilidad. 2001

¹² http://www.ain.gub.uy/nics/docs/nic_16.htm

1.1.5.2.- Regulaciones de los Activos en el Código Tributario de la Rep. Dom.

Los tributos o impuestos en la República Dominicana se encuentran regidos por el Código Tributario (Ley #11-92) y sus modificaciones, por los Reglamentos para su Aplicación (Decretos #139-98, 140-98 y 79-03) y sus modificaciones, y por las normas dictadas por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), organismo autónomo encargado de su recaudación y administración (Art. 3 de la Ley #227-06)¹³.

Toda persona o entidad con vocación para pagar impuestos en la República Dominicana debe estar inscrita en el Registro Nacional de Contribuyentes (Ley #53 de 1970).

A diferencia de las NIC´S el **régimen tributario dominicano** es de alcance territorial.

Dentro de nuestro código tributario, tenemos las regulaciones de **Impuesto Sobre Activos** (agregado por el artículo 19 de la Ley No. 557-05, de fecha 13 de diciembre del año 2005), la cual establece que:

“Las personas jurídicas o físicas con negocios de único dueño deben pagar un impuesto del 1% sobre sus activos imponibles (Arts. 401 y 404), en dos cuotas, venciendo la primera en la misma fecha límite fijada para el pago del impuesto sobre la renta, y la segunda en el plazo de seis (6) meses contados a partir del vencimiento de la primera cuota (Art. 405).

Se entiende por activo imponible el valor total de los activos, incluyendo de manera expresa los inmuebles, que figuran en el balance general del contribuyente, no ajustados por inflación y luego de aplicada la deducción por depreciación, amortización y reservas para cuentas incobrables, exceptuándose las inversiones accionarias en otras compañías, los terrenos ubicados en zonas

¹³ <http://www.drlawyer.com/es/publicaciones/impuestos-republica-dominicana.html>

rurales, los inmuebles por naturaleza de las explotaciones agropecuarias y los impuestos adelantados o anticipos (Art. 402).

El impuesto sobre activos funciona como una especie de impuesto sobre la renta mínimo para las personas jurídicas y los negocios de único dueño. El monto liquidado por concepto de impuesto sobre activos se considerará un crédito contra el impuesto sobre la renta, de manera que si el monto liquidado por concepto de impuesto sobre la renta fuese igual o superior al impuesto sobre activos a pagar, se considerará extinguida la obligación de pago de este último. En el caso de que luego de aplicado el crédito existiese una diferencia a pagar por concepto de impuesto sobre activos, por ser el monto de éste superior al importe del impuesto sobre la renta, el contribuyente pagará la diferencia (Art. 407).

Están exentas del pago del impuesto sobre activos las personas jurídicas que estén totalmente exentas del pago del impuesto sobre la renta. Además, las inversiones de capital intensivo, o aquellas inversiones que por la naturaleza de su actividad tengan un ciclo de instalación, producción e inicio de operaciones mayor de un (1) año, realizadas por empresas nuevas o no, podrán beneficiarse de una exclusión temporal de sus activos de la base imponible de este impuesto, siempre que éstos sean nuevos o reputados como de capital intensivo. Los contribuyentes que presenten pérdidas en su declaración de impuesto sobre la renta del mismo ejercicio, podrán solicitar la exención temporal del impuesto a los activos (Art. 406).”¹⁴

1.2.- Administración y Control de la Calidad

Hablar de calidad podría resultar un tema nuevo para muchos, pero en realidad no lo es, ya que desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad, un ejemplo de esto es una

¹⁴ <http://www.dgii.gov.do/legislacion/CodigoTrib/Documents/TituloV.pdf>

de las premisas de famoso Código de Hammurabi (1752 a. C.), el cual declaraba: ***“Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”***. Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a.C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aún cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación.¹⁵

Con el transcurrir del tiempo y los cambios a nivel tecnológico y social, la calidad ha tomado un gran repunte para ser aplicada a todos los procesos dentro una empresa, los cuales van desde la relación empleado – cliente interno hasta el logro final de los objetivos planteados.

Actualmente la calidad juega un papel trascendental en el desarrollo de las instituciones, en un mundo competitivo donde todos estamos condicionados a recibir productos y servicios que no solo satisfagan nuestras necesidades, sino que superen las expectativas.

1.2.1.- Conceptos de Calidad

Resulta un tanto difícil manejar un concepto general del significado de la palabra calidad, esto debido a que cada individuo la percibe de manera diferente acorde al criterio de las funciones individuales de cada cual, normalmente relacionados con:

- ✓ “La perfección

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad

- ✓ La consistencia
- ✓ Eliminación de desperdicios
- ✓ Velocidad de entrega
- ✓ Observación de políticas y procedimientos establecidos
- ✓ Proveer un producto bueno y útil
- ✓ Hacerlo bien la primera vez
- ✓ Complacer o satisfacer a los clientes
- ✓ Servicio y satisfacción total para el cliente”¹⁶

Basados en este conjunto de criterios individuales se han recopilado algunos conceptos que encierran las acepciones generales:

“El concepto técnico de **calidad** representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.”¹⁷

Calidad es el grado con que un producto o servicio, de conformidad con las especificaciones establecidas, satisface las necesidades de un consumidor.

La **calidad** también es considerada como el conjunto de características que posee un producto o servicio que la hacen comparables a otro de su misma especie.

1.2.1.1.- Control de Calidad

Son las técnicas de inspección que se utilizan, básicamente en el área operativa, para evitar la salida de bienes y servicios por debajo de los estándares establecidos, con la finalidad de cumplir con las especificaciones técnicas del producto

¹⁶ James R. Evans, Administración y Control de la Calidad. Cengage, Learning, 7ma. Edición. México 2008. Pág. 12

¹⁷ <http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm>

1.2.1.1.- Conceptos de Calidad Total

Kauro Ishikawa, autor de obras sobre la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad"¹⁸

El concepto de calidad total es una teoría de la administración empresarial centrada en la satisfacción permanente, tanto del cliente externo como interno, ser altamente competitivo y mantener la mejora continua de los procesos.

1.2.1.2.- Administración de la Calidad

Administración de la Calidad es el proceso de llevar a cabo actividades empresariales en donde los directivos y los empleados trabajan cooperándose para mejorar tanto la calidad como la productividad.¹⁹

Se necesita contar con tres elementos claves para que pueda existir una verdadera gestión de la administración de la calidad: administración participativa, procesos de mejoramiento continuo y utilización de grupos de trabajo.

“A su vez la administración de la calidad tiene responsabilidades que debe asumir. Según Fergenbraurn, son las siguientes:

1. Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad.
2. Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad.
3. Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total

¹⁹ <http://www.bcm.edu/ilru/dlrp/html/publications/Spanish/administracion.html>

4. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto.
5. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, por línea de producto.
6. Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.
7. Clasificar las actividades del control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo.
Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización.
8. Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad. Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.
9. Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso.”²⁰

1.2.1.3.- Aseguramiento de la Calidad

El plan de aseguramiento de la calidad comprende el conjunto de sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes o servicios fuera de los parámetros establecidos.

Este tiene a su cargo la responsabilidad de cumplir con la satisfacción del cliente, prevención de errores, reducción de costos y la competitividad.

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> 18 Abril 2006

Los programas de aseguramiento de la calidad están compuestos de normas y herramientas reconocidas a nivel internacional que contribuyen a la mejora continua de los procesos y a mantener los controles establecidos.

1.2.2- Normas Internacionales y Herramientas de Calidad

“Una **norma de calidad** es un documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.”²¹

Es un documento que regula las especificaciones mínimas con las que debe cumplir un producto o servicio para ser entregado a los clientes como bueno y válido.

Existen diversas normas de calidad certificadas a nivel internacional y dirigidas a los diferentes ámbitos de acción de un ente económico, siendo las más reconocidas las normas ISO.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO, por sus siglas en inglés)²² fue creada en 1947 con la finalidad de promulgar el intercambio de tecnologías y facilitar el comercio entre las naciones.

Las normas ISO más reconocidas son las normas ISO 9000 que tienen que ver con la gestión de la calidad.

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Norma_de_calidad

²² En inglés, *International Organization for Standardization (ISO)*, debido a las diferentes traducciones por la diversidad de idiomas, los fundadores decidieron tomar el acrónimo ISO, como identificador internacional de la Organización.

Una de las metodologías más utilizada, dentro de las normas ISO, es el **Seis Sigma**²³.

Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, diseñada para reducir o eliminar incongruencias en la entrega de un producto o servicio, desarrollando seis (6) pasos esenciales: Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar.

Las Herramientas básicas para aplicar el seis sigma en un proceso de mejora son:

Diagrama de Flujo: es la representación grafica de los pasos que se desarrollan en un proceso, cuya finalidad es demostrar cómo funciona un proceso para generar los resultados deseados.

Gráficas de Control: estas se utilizan para determinar la estabilidad de los procesos.

Hojas de Verificación: son hojas con formatos de tablas o diagramas utilizadas para registrar y recolectar datos de una forma sencilla y organizada..

Histograma: es un gráfico de barras verticales que representa la distribución de un conjunto de datos.

Diagrama de Pareto: es un histograma de los datos, ordenados en una frecuencia mayor a la menor el cual tiene como finalidad analizar las causas de los problemas y planear las mejoras.

Diagrama Causa – Efecto²⁴: es una herramienta que utiliza una descripción gráfica de los elementos del proceso para analizar fuentes potenciales de la variación del proceso

Diagramas de Dispersión: sirven para establecer la relación que existen entre dos variables.

²³ Six Sigma por su nombre en ingles.

²⁴ También conocida como gráfica de espina de pescado

1.2.3- Auditorias de Calidad

De acuerdo a La Sociedad Americana para el control de la calidad (A.S.Q.C), se entiende por Auditoria de la calidad el “examen sistemático de las actuaciones y decisiones de las personas con respecto a la calidad con el objeto de verificar o evaluar de manera independiente e informar del cumplimiento de los requisitos operativos del programa de calidad, las especificaciones o los requerimientos del contrato, producto o servicios.”²⁵

“Una Auditoría de Calidad es, según la definición de la Norma Internacional ISO 8402 y aprobada como Norma Europea, un examen metódico e independiente, que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.”²⁶

La dirección de la empresa tiene a su cargo la responsabilidad de establecer los procedimientos que se llevaran a cabo, así también como de las revisiones para asegurar el cumplimiento de las mismas a través de las auditorias de calidad.

Para ejecutar las auditorias de calidad se debe diseñar un plan de acción, donde se definan claramente los objetivos que se quieren alcanzar, evaluando los hallazgos encontrados vs lo deseado.

Las características esenciales que debe tener una buena planeación de una auditoria de calidad son:

- ✓ Debe limitarse al área o proceso auditada
- ✓ El auditor asignado no puede tener relación con el área a auditar
- ✓ Se debe trabajar en cooperación con el personal a cargo del área auditada

²⁵ <http://camova.lacoctelera.net/post/2009/02/15/importancia-la-auditoria-la-calidad>

²⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/auditcal.htm>

- ✓ Se debe comunicar con tiempo suficiente al área la auditoria que se llevará a cabo, así como los métodos que se emplearán
- ✓ Cronograma de actividades y reuniones
- ✓ Definir los manuales y formularios que se utilizarán en el levantamiento de la información

1.2.4- Proceso Implementación de Mejoras de Calidad

Existen diversas herramientas de aplicación de mejoras, siendo las más destacadas los conceptos de Reingeniería de Negocios, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, el método Tompkins de Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional, el Kaizen, entre otros.²⁷

La alta dirección tiene bajo sus hombros la responsabilidad de mantener la aplicación de mejoras en los procesos que maneja, lo cual arrojará como resultado mejores productos y servicios a los clientes y por ende mayores beneficios económicos.

Según la teoría de Kaizen, el primer paso para implementar una mejora es reconocer que se tiene un problema y la necesidad de solucionarlo.

Cada herramienta de calidad tiene su propia metodología para aplicar implementar las mejoras, pero existen características generales que todas comparten:

- ✓ Organizar un equipo de trabajo que determine las necesidades de control, con todas las áreas involucradas
- ✓ Orientar la solución de los problemas a la causa raíz y no a las causas más visibles.

²⁷ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=305>

- ✓ Tener actualizado los procedimientos, políticas y manuales de la organización
- ✓ Ejecutar un plan piloto para resolución de los problemas
- ✓ Revisar la aplicación del plan piloto
- ✓ Desarrollar el plan de mejoras
- ✓ Medir los resultados

II.ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA E & D TELECOMUNICATIONS²⁸

2.1- Origen y Base Legal

E & D Telecommunications inicia sus operaciones en el año 1988 considerada como una empresa líder en la prestación y tercerización de servicios de call center que cuenta con una gestión con más de 30 años de experiencia en el mercado local y desde el 2002 en el mercado internacional.

Se caracteriza por ofrecer servicios de call center de alta calidad, flexibilidad y eficiencia acorde a los requerimientos de sus clientes, lo que ha dado como resultado que durante sus años de operaciones diferentes empresas de primer nivel le confíen sus servicios de atención de sus clientes en los diferentes etapas de su ciclo de vida: adquisición, fidelización y recuperación de clientes.

E & D brinda asesoría para diferentes áreas de la empresa sobre los procesos de call center y de gestión de cara a las necesidades de cada empresa.

Concomitantemente con el servicio líder, ofrece servicios de tecnología para desarrollo y customización de software del cliente para una mejor manejo de las operaciones de la empresa contratante.

2.2- Perfil Estratégico: Propósito, Valores²⁹

“Dentro de las estrategias corporativas de E & D se destaca que el enfoque plasmado en su propósito y valores encierran las estrategias de negocio de la misma.

²⁸ Datos ficticios para proteger la confidencialidad de la empresa estudiada

²⁹ http://eyd.com.do/html/mision__vision_y_valores.html

PROPOSITO:

Creamos sinergia y agregamos valor a nuestros clientes, a través de gente comprometida con la excelencia en el servicio.

VALORES:

Compromiso: Retar al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

- **Servicio:** Brindar soluciones efectivas a nuestros clientes, mostrando empatía y genuino interés por su satisfacción.
- **Cuidado de la gente:** Comprender las emociones y puntos de vista de nuestros empleados e interesarnos activamente en su bienestar.
- **Trabajo en equipo:** Integrar los esfuerzos y maximizar la inteligencia colectiva, de manera tal que el logro combinado sea mayor que la suma de los logros individuales.
- **Excelencia:** Perseguir los más altos estándares a través de la mejoría continua en todo lo que hacemos”

2.3- Perfil Organizacional

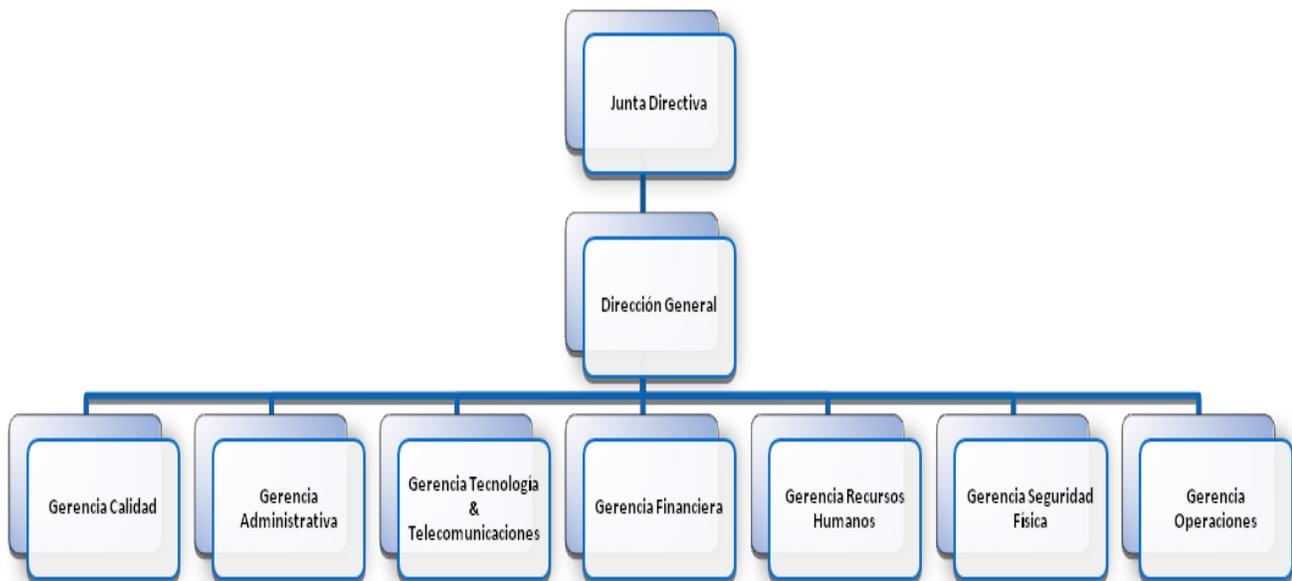
La estructura actual de E & D se encuentra establecida bajo el sistema de organización subsidiaria que pertenece a una corporación internacional. En este tipo de estructura, la autoridad sobre cada unidad de los negocios por lo común se delega en un administrador a nivel general, con el nivel de Director General de Operaciones.

El enfoque es dejar a los administradores generales de la empresa a cargo de cada unidad de negocios, concederles la autoridad para formular y poner en práctica una estrategia de negocios, motivarlos con incentivos basados en el desempeño y hacerlos responsables de los resultados.

Cada unidad de negocios opera como un centro de utilidades auto sustentable y está organizada alrededor de cualquiera de los departamentos funcionales del proceso adecuado para la estrategia de negocios, las actividades clave y los requerimientos de la operación³⁰.

2.4- Estructura Organizacional

Figura #1
Estructura E & D Telecommunications



Fuente: Tomada de los datos suministrados por la empresa

³⁰ <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/estrategia-para-cambio-y-desarrollo-organizacional.htm>

La estructura de la empresa está dividida en áreas organizacionales. Las funciones de cada área se detallan continuación³¹:

- **Director General:** planifica, dirige y controla las actividades requeridas de la operación, para lograr los objetivos operacionales y financieros; a través del desarrollo y establecimiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo, coordinando con el personal las actividades de operación, representando a la compañía en el área de regulación y leyes locales, y asegurando que éstas sean acatadas. También sirve de guía a la organización en las áreas de eficiencia, calidad y mejoramiento financiero; establece conexiones y sirve como enlace con otras sucursales y soporte divisional para maximizar la utilización de recursos

- **Gerencia Financiera:** dirige, planifica y controla las actividades financieras y contables. Provee ayuda a la gerencia para lograr objetivos financieros y no financieros de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. Suministra información confiable, precisa y a tiempo que sea útil en la toma de decisiones. Implanta y asegura el cumplimiento de políticas, sistemas y procedimientos de la empresa, y establece los controles necesarios para salvaguardar los activos y récords de la compañía de acuerdo con leyes y regulaciones nacionales.

- **Gerencia de Recursos Humanos:** es responsable de todos los subsistemas de Recursos Humanos, como son reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, relaciones con los empleados, seguridad e higiene industrial y desarrollo organizacional. Igualmente del manejo y la aplicación correcta de las políticas. Participa en la solución de conflictos, dentro del marco de las políticas de la empresa, crea y administra la estructura salarial y dirige y supervisa el programa de

³¹ Datos manejados para proteger confidencialidad de la empresa

evaluación del personal de toda la organización. Coordina las actividades sociales, recreativas y especiales de la compañía y son responsables de difundir los cambios o nuevas políticas a todos los empleados.

- **Gerencia Administrativa:** se encarga de las gestiones de créditos y cobros; servicios generales, tales como mantenimiento civil, mensajería interna y externa; control de inventarios y toma física periódica; la gestión de compras, incluyendo el suministro de material gastable de oficina, asegurándose de que la calidad y los servicios estén a tiempo, en los precios establecidos, de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- **Gerencia de Calidad:** crea y da seguimiento a sistemas para las regulaciones gubernamentales de calidad, el control del proceso y la conformidad a las especificaciones para lograr la satisfacción del cliente. Supervisa todas las medidas necesarias en orden para cumplir con el sistema de calidad. Provee asistencia técnica a otros departamentos relacionados con el proceso. Genera y evalúa reportes mensuales. Evalúa y aprueba procedimientos, validaciones, especificaciones y cambios de los procesos. Implementa proyectos para el mejoramiento continuo.
- **Gerencia de Producción:** ordena, coordina y ejecuta todas las actividades de producción de servicios de la empresa, para maximizar el uso del personal y buena calidad de todos los servicios. Para ello se asegura que sus servicios estén certificados de acuerdo con los estándares de calidad, procedimiento estándares de operación y los procedimientos de seguridad de la compañía.
- **Gerencia de Seguridad Física:** tiene la responsabilidad de mantener las áreas segura (controles de acceso físico, protección de oficinas e instalaciones, preservar la seguridad de las áreas), mantener la

seguridad de los equipos (protección de equipos, copias de seguridad, protección contra fallas eléctricas, seguridad del cableado, seguridad de los equipos fuera de las instalaciones, controles al desechar equipos, controles al retiro de muebles), pertenecer al comité de emergencia de desastres.

- **Gerencia Tecnología y Telecomunicaciones:** Dirigir a su equipo para el mantenimiento, desarrollo e implementación de proyectos que permitan sostener una estructura provechosa frente a los clientes y competidores; interpretar las nuevas tecnologías y su aplicación e intepretarlas a la Dirección, evaluando si las mismas deben ser implementadas en la empresa; llevar a cabo los planes de expansión de redes y cableados telefónicos; dar soporte a las operaciones en la evaluación y chequeo técnico de los equipos y software utilizados.

2.5- Perfil Mercadológico

E & D está preparada para aumentar, a solicitud del cliente, un número determinado de estaciones de trabajo y representantes de acuerdo a las necesidades particulares de su plan y de establecer en unión con la empresa que contrata el servicio, las directrices de servicios apropiados para el manejo de sus clientes.

Ofrece centros de trabajo completamente equipados y funcionales para la implementación de campañas de corta duración o que necesiten ser aplicadas en el menor periodo de tiempo.

Permite la ejecución de campañas temporales, sin la necesidad de invertir en nuevas instalaciones.

Posibilidad de medir el resultado de una campaña a través de pilotos de corta duración sin compromisos a largo plazo.

La contratación del servicio incluye todos los recursos del proyecto: tecnología, mobiliario y equipos, servicios de telecomunicaciones, etc.

Brindan asesorías sobre el horario de mayor conveniencia para el desarrollo de las operaciones y crecimiento del negocio del cliente.

Garantía de cumplimiento de los objetivos establecidos en los contratos de servicios.

Línea de servicio:

La variedad de servicios ofrecidos a los clientes son:

- ▶ Telemarketing saliente
- ▶ Telemarketing entrante
- ▶ Encuestas de mercado
- ▶ Notificaciones
- ▶ Servicio al cliente
- ▶ Digitación
- ▶ Distribución
- ▶ Volanteo

Telemarketing Saliente

A través de una base de datos preestablecida, el representante contacta a las personas para realizar la venta de los productos o servicios, utilizando la guía que para tales fines ha sido diseñada.

Las aplicaciones de telemarketing saliente incluyen las ventas de nuevos productos y servicios, ofertas de tarjetas de crédito, préstamos, planes de seguro y suscripciones de revistas y periódicos.

Telemarketing Entrante:

Este tipo de servicio se ofrece cuando los clientes llaman a los centros de teleservicios, donde son atendidos por un representante que se encarga de

proveerle mayor las informaciones pertinentes de los productos o servicios y/o de cerrar la venta por teléfono.

Encuestas de Mercado:

Se contacta a los clientes por medio de la vía telefónica y se compila los datos predefinidos sobre el segmento seleccionado, realizando la cantidad de encuestas determinadas en la muestra estadística.

Para garantizar la precisión de este tipo de servicio la empresa cuenta con marcadores predictivos, base de datos propiedad de la empresa o del cliente, digitación en línea de los resultados obtenidos, cancelación de los procesos de tabulación, creación de reportes de resultados con las especificaciones sugeridas por el cliente.

Dentro de la gama de encuestas las que tienen un mayor impacto son las encuesta de audiencia, de satisfacción de clientes con productos y servicios, recordatorio de publicidad y encuestas de investigación de mercados.

Notificaciones:

Por medio de la línea telefónica se contacta a un grupo predeterminado de personas para difundir la información que el cliente quiere comunicar.

Estas notificaciones pueden ser: llamadas de cortesía, recordatorio fecha de pago, notificación fecha de pago, invitaciones a evento y notificación de ofertas.

Servicio al Cliente:

En este tipo de servicio los clientes contactan al número publicado por su empresa, para recibir mayor información de sus productos y/o servicios, recibir status de sus solicitudes, realizar reclamaciones y/o concretar una venta.

Este servicio incluye información general, administración de quejas, atención vía electrónica a través de los correos, pagos, etc.

Digitación:

Consiste en la transferencia de información física a medios electrónicos, en el formato acordado con el cliente.

Las aplicaciones más solicitadas son las de digitación y limpieza de datos, digitación de órdenes, corrección de imágenes y digitación de cupones.

Distribución de documentos:

Cuentan con una extensa experiencia en el manejo y distribución de correspondencia, ofertando a los clientes la opción de entregas con o sin constancia de recibo, entrega en el tiempo acordado, notificación de correcciones de direcciones detectadas durante la clasificación y distribución, confidencialidad, altos estándares de calidad en la satisfacción de los clientes.

Volanteo

Es la entrega no personalizada de cualquier anuncio o información presentada en forma de brochures, volantes o folletos, en el área seleccionada por el cliente

Otros servicios:

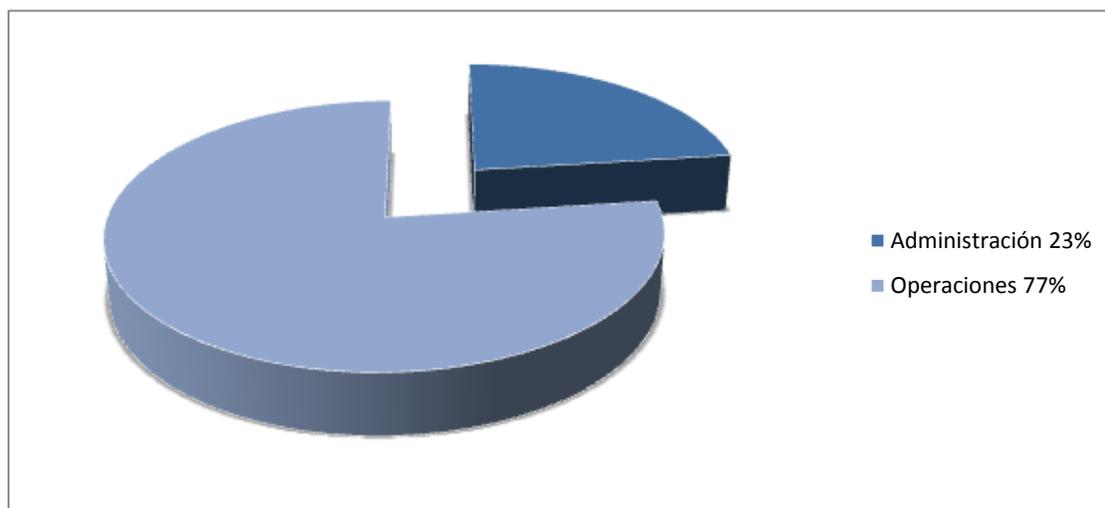
Adicional a los servicios ofrecidos la empresa ofrece soporte a los clientes en:

- ⇒ Información general y/o preguntas frecuentes
- ⇒ Información y/o consulta de expediente de usuario en sistema de información del cliente
- ⇒ Asistencia y servicio personalizado a clientes
- ⇒ Líneas de información
- ⇒ Administración de quejas
- ⇒ Atención a e-mail
- ⇒ Pagos

2.6- Perfil Laboral: Composición Fuerza Laboral

En la actualidad, la empresa posee una población de 2,258 empleados, de los cuales 522 son del área administrativa y 1,736 del área de producción.

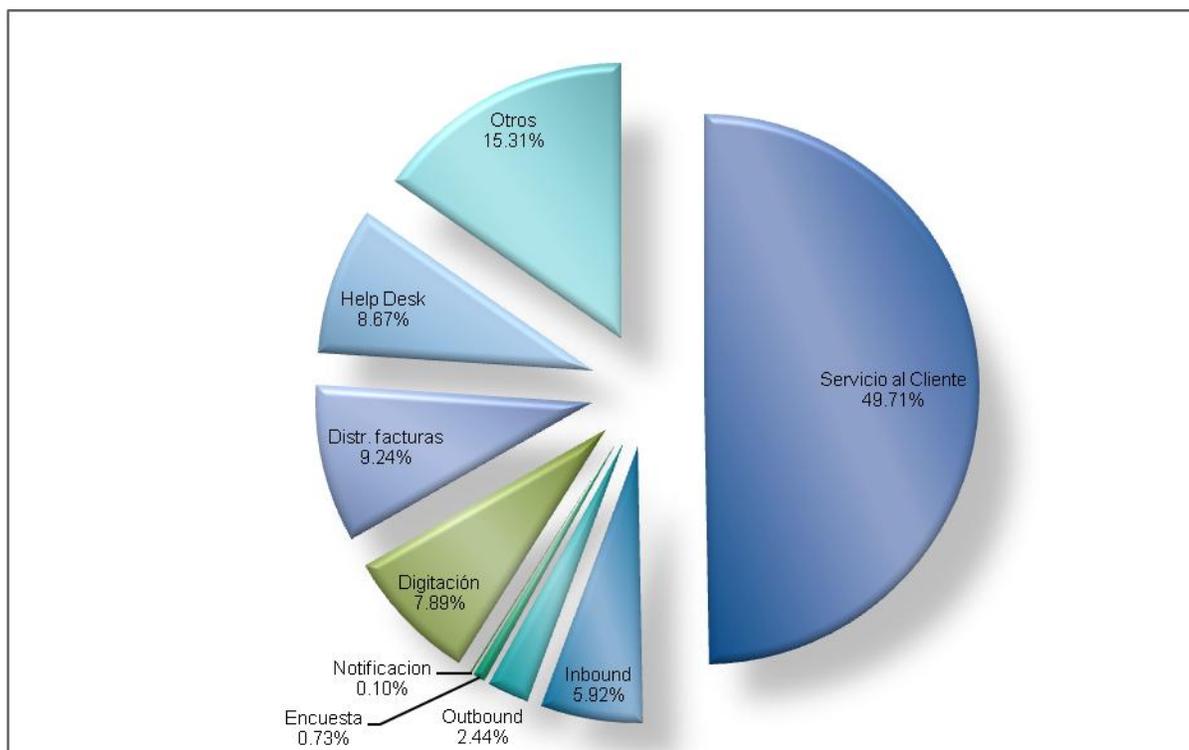
Figura #2
Composición Fuerza Laboral



Fuente: Reporte Enero 2010, cantidad empleados E & D

El mayor porcentaje de empleados de producción se encuentra en los segmentos de servicio al cliente, seguido por las demás líneas de servicio que ofrece la compañía.

Figura #3
Distribución Empleados Operativos por Línea de Servicio



Fuente: Reporte mes de enero 2010 de distribución personal operaciones, de E & D

2.7- Aseguramiento de la Calidad en E & D Telecommunications

E & D Telecommunications se rige con estrictos estándares de calidad que compiten con empresas de nivel internacional, por lo que los procesos son monitoreados, evaluados y controlados constantemente a través de diferentes normas que aseguran la calidad y la exactitud del servicio ofertado, realizando revisiones operacionales periódicas, acompañados con el cliente, a fin de mantener el cumplimiento a los objetivos establecidos y términos contractuales acordados.

Se encuentran certificados bajo el Modelo de Calidad Total o Total Quality Management (TQM) y con la Norma de Calidad Customer Operation

Performance Center (COPC-2000), lo que les permite trabajar de manera de la mano en toda la organización.

Algunos de los programas que se desarrollan en esta gestión de calidad son:

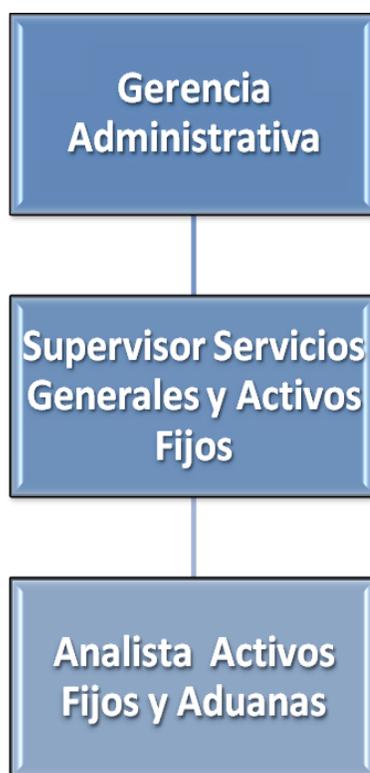
- Programa de satisfacción de clientes externos.
- Acuerdos interdepartamentales de servicios, a nivel de clientes internos.
- Programa de satisfacción de usuarios finales.
- Proceso de monitoreo y retroalimentación a los operadores.
- Reuniones de calibraciones.
- Auditorías de operaciones y procesos críticos
- Planes sobre seguridad e higiene industria en el trabajo y ergonomía.

III.DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LA SECCION DE INVENTARIOS DE ACTIVOS FIJOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS: ESTUDIO DE CASO

La sección de activos fijos forma parte de la Gerencia Administrativa y es creada con la finalidad de custodiar y salvaguardar los bienes de la empresa, además del control físico de los mismos, entregando a la Gerencia Financiera los reportes pertinentes para los registros contables.

Figura #4

Estructura de la Sección de Activos Fijos



Fuente: Estructura del área suministrada por la empresa

3.1-Funciones Principales de la Sección de Activos Fijos

Las actividades del área de activos fijos son ejecutadas por el Supervisor de Servicios Generales y Activos Fijos y por un Analista de Activos Fijos y Aduanas.

3.1.1.-Descripciones de Puestos de la Sección

Supervisor Servicios Generales y Activos Fijos:

Propósito

Debido a la diversidad de las funciones de la posición, el cumplimiento de la misma está delimitado en tres objetivos básicos:

- ✓ Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas para el manejo, registro y actualización del inventario de activos fijos.
- ✓ Garantizar perfectas condiciones de la infraestructura de las instalaciones físicas, abarcando desde el mantenimiento civil de edificios hasta la limpieza de las áreas.
- ✓ Vigilar la oportuna conclusión de los trabajos subcontratados, así como la garantía de los mismos.

Responsabilidades

1. Mantener actualizados los inventarios de equipos y mobiliarios.
2. Garantizar el registro actualizado de las entradas y salidas de equipos y mobiliarios
3. Velar por que se realicen los traspasos de muebles y equipos solicitados entre las diferentes localidades
4. Realizar conteo cíclico, coordinar y dirigir el inventario físico, así como realizar la reconciliación con los records contables.
5. Coordinar un inventario físico sea ejecutado anualmente.
6. Coordinar auditorias de control de activos.
7. Asegurar las gestiones aduanales requeridas por compras en el exterior, así como para traspasos y otras actividades relativas a la zona franca sean completadas en el tiempo requerido.

8. Aprobar las gestiones aduanales, pago de dietas a inspectores, celadores y otros
9. Asegurar la comunicación oportunas a las entidades de gubernamentales
10. Gestionar y realizar las donaciones de muebles y equipos
11. Mantener actualizados los almacenes de reposo
12. Custodiar los almacenes
13. Dar seguimiento a los activos fijos para determinar con las áreas competentes, los activos que se encuentren en buenas y malas condiciones para tomar las decisiones pertinentes.
14. Asegurar que las gestiones aduanales requeridas por compras en el exterior, así como para traspasos, exportaciones, y otras actividades relativas a la zona franca sean completadas en el tiempo requerido.
15. Gestionar y realizar las donaciones de muebles y equipos.
16. Aprobar las gestiones aduanales, pago de dietas a inspectores, celadores, entre otros.
17. Realizar la mejor logística para venta de equipos y mobiliarios
18. Administrar los programas y software de activos fijos
19. Mantener un record de la documentación (formularios, facturas, comprobantes aduanales, órdenes de compra, etc.) de la transferencia y adquisiciones de activos fijos de manera ordenada.
20. Supervisar y dar mantenimiento al vehículo, según las indicaciones de los técnicos o según se requiera.
21. Ejecutar labores relativas a la adecuación de las áreas físicas de propiedades en, realizando planos y levantamientos requeridos para la optimización de los espacios.
22. Recibir las solicitudes de adecuaciones de áreas de evaluar las condiciones favorables, realizar levantamiento y presentar propuesta a ejecutar.
23. Recibir solicitudes de mudanzas de oficinas, evaluar, realizar levantamiento y presentar propuesta a ejecutar.

24. Presentar presupuesto de las adecuaciones de áreas o mudanzas para fines de aprobación.
25. Completar la ejecución de mudanzas y/o cambios de espacios físicos para el personal soporte que sean aprobados.
26. Realizar proyectos de construcciones, nuevas estructuras físicas y adecuaciones físicas.
27. Supervisar personal de mantenimiento y activos fijos
28. Asistir en la coordinación de actividades para el plan de emergencia en caso de desastres naturales.
29. Completar reportes requeridos de la posición.
30. Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
31. Realizar otras funciones afines y complementarias.

Analista de Activos Fijos y Aduanas:

Propósito

Esta posición tiene bajo su responsabilidad la coordinación de las actividades de control de los activos de E & D Telecommunications, lo que debe lograrse a través del cumplimiento de los procedimientos establecidos con tres objetivos fundamentales:

- ✓ Velar por el control de los activos fijos, tanto físico como en el software designado.
- ✓ Aplicación de los procedimientos a los movimientos, salidas, entradas, reparaciones, desechos y retiros de activos fijos.
- ✓ Garantizar la actualización de los inventarios en los libros con la exactitud y precisión requeridas en los procedimientos establecidos.

Responsabilidades

1. Mantener actualizados los inventarios de activos fijos, acorde a los lineamientos de la posición.
2. Ejecutar los registros de entradas y salidas de activos en los formularios creados como en el software utilizado para el registro de activos.
3. Realizar levantamiento de inventario físico de activos anualmente o según le sea solicitado
4. Organizar la documentación y aprobaciones para las y/o ventas de equipos a solicitud de la Gerencia.
5. Verificar el movimiento de mobiliarios o equipos en los procesos de mudanzas, para garantizar la correcta actualización en el sistema.
6. Realizar las gestiones aduanales requeridas para exportaciones o importaciones a solicitud del departamento de compras o cualquier otra sección, vigilando siempre que dichas solicitudes tengan las aprobaciones establecidas.
7. Informar a la Gerencia Financiera de todos los cambios ejecutados en la gestión, con la finalidad de actualizar los registros.
8. Mantener actualizado toda la documentación necesaria en las aprobaciones de descarte, donación y movimiento en el proceso de inventario.
9. Completar reportes requeridos de la posición.

3.1.2- Métricas de Evaluación

La Gerencia de Calidad es la responsable de establecer los lineamientos que regirán el control de las actividades que debe desempeñar cada individuo dentro de organización.

Para este control se toman indicadores de medida a ponderar de manera mensual y anual, los cuales se recalculan al final del año y arrojan el porcentaje de eficiencia de un colaborador durante un año de trabajo.

Cada sección debe completar su evaluación de desempeño los días cinco (5) de cada mes, a través de un software de uso interno que recolecta la data de toda la empresa.

Los porcentajes que se utilizan como medida de ponderación mensual se detallan en el siguiente cuadro:

Figura # 5
Evaluación del Desempeño

Indicador	Periodicidad	Porcentajes asignados
Cumplimiento de actividades propias de la gestión ³²	Mensual	60%
Evaluaciones de encuestas aplicadas, relacionadas con la actitud, satisfacción general ³³	Anual	40%

Fuente: Datos suministrados por la empresa

3.1.3- Procedimientos y Políticas

En la actualidad E & D Telecommunications ha establecido una serie de procedimientos para todos los procesos que se manejan; esto con la finalidad de definir las normas que deberán llevarse a cabo, lo cual permitirá desarrollar mejoras objetivas que sean traducidas en beneficios para la organización.

La sección de inventarios consta de cinco (5) procedimientos y tres (3) políticas que sirven de soporte para el cumplimiento de las funciones asignadas.

³² Las actividades a medir son las detalladas en la descripción de puesto de la posición.

³³ Las encuestas aplicadas son basadas en el nivel de cumplimiento y aceptación de los clientes internos y externos, así como de manejo y conocimiento de los procedimientos generales y específicos de la organización.

Procedimientos:

Procedimiento Entrada de Activos Fijos: este regula las normas que se aplicarán para la entrada de mobiliarios y equipos en las instalaciones de la compañía.

Procedimiento Salida de Activos Fijos: este regula las normas que se aplicarán para la salida de mobiliarios y equipos en las instalaciones de la compañía.

Procedimiento Traslado de Activos Fijos: este se relaciona con los lineamientos que se aplicarán para el traslado de mobiliarios y equipos dentro de una misma sucursal de un área a otra o el movimiento a sucursales diferentes.

Procedimiento Envío a Reposo y Retiro de Activos Fijos: se relaciona con el cumplimiento de las actividades relacionadas al retiro de activos por desuso, cambios tecnológicos, o avería, que ya no tendrán utilidad en las operaciones

Procedimiento Retiro y Donaciones de Activos Fijos: crea las pautas a seguir para desechar o donar activos.

Políticas:

Las políticas utilizadas forman parte de los procedimientos establecidos, con el objetivo de reforzar un renglón dentro del mismo.

Las políticas implementadas, al día de hoy se han implementado políticas para:

- ⇒ Venta de Activos a Empleados
- ⇒ Manejo de Activos Propiedad de Clientes
- ⇒ Manejo de Activos Fuera de la Empresa

3.1.4-Formularios Utilizados

Para el manejo y cumplimiento de los estándares delineados, las actividades se apoyan de formularios que sirven como soporte a las actualizaciones del sistema.

Los formularios utilizados son:

Formulario Prenumerado de Entrada de Activos

Formulario Prenumerado de Salida de Activos

Formulario de Traslados

Hoja de Levantamiento Físico Manual

Hoja de Levantamiento para Retiros

3.1.5-Sistema de Inventarios

A sabiendas de la importancia que tiene para un ente económico el control de sus activos fijos E & D Telecommunications cuenta con dos software para el manejo de los mismos:

- ✓ Módulo de Activos Fijos Avacomp
- ✓ Módulo de Captura de datos

Módulo de Activo Fijos Avacomp:

El módulo de activos fijos del Sistema de Soluciones Financieras de la empresa Avacomp Corporation³⁴

Los campos principales con que cuenta este software para desarrollar los planes de control delineados por la Dirección de la empresa son:

- ⇒ Mantenimiento

³⁴ <http://www.avacomp.com/>

⇒ Consultas

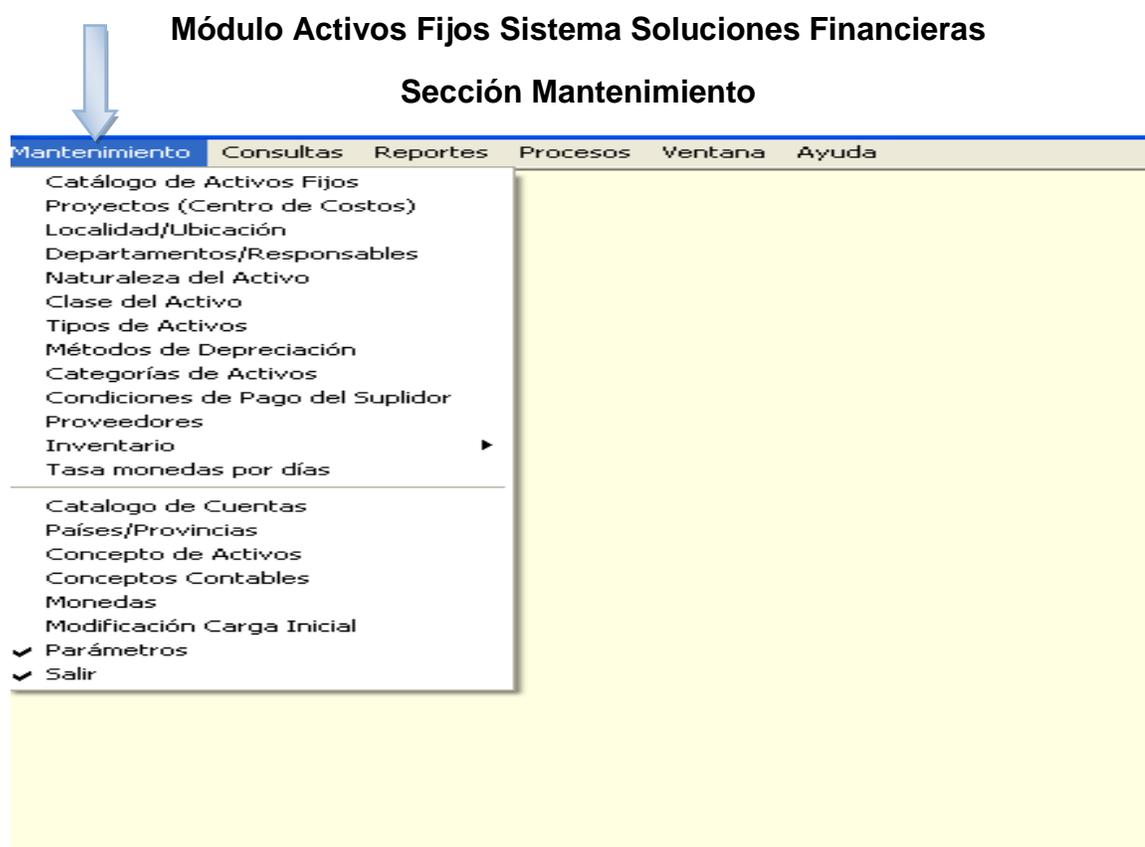
⇒ Reporte

⇒ Procesos

Cada sección del sistema tiene diferentes campos que deberán ser completados y definidos para el correcto registro y control de estos.

Los campos del módulo de **Mantenimiento**, se utilizan para ingresar la información principal al sistema: ingresos, creación de centros de costos, ubicación, tipo de activo, clase, proveedores, etc.

Figura # 6

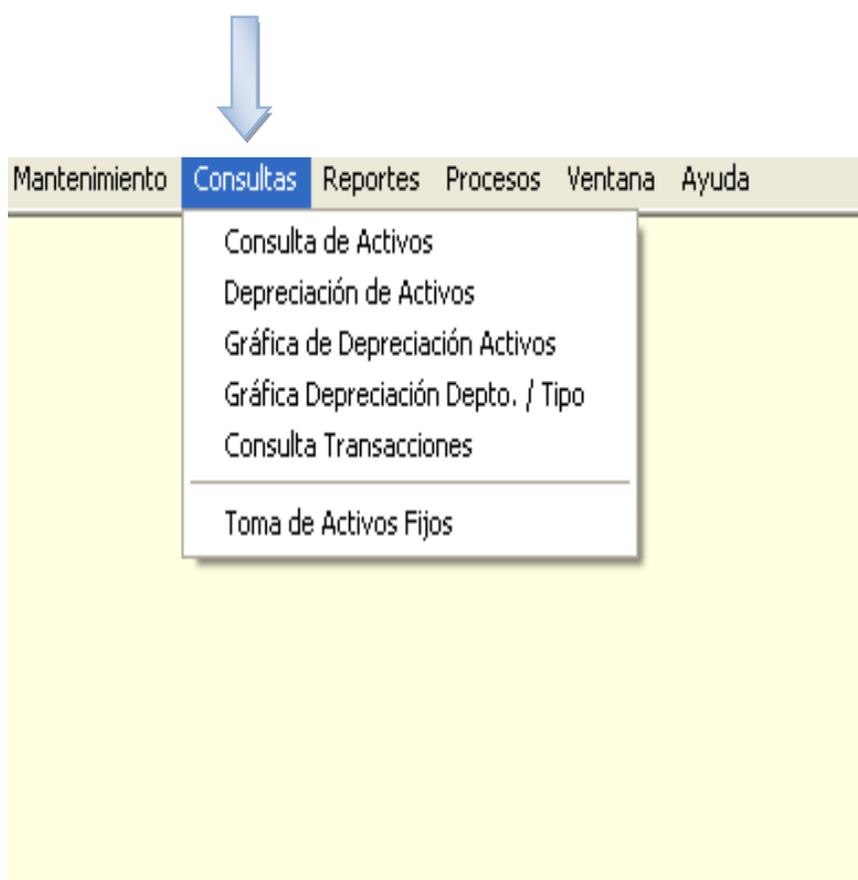


Fuente: Módulo sistema soluciones financieras, facilitados por la empresa

En el módulo de **Consultas**, pueden visualizarse de manera individual los activos ingresados, así como crear gráficas por áreas.

Figura # 7

Módulo Activos Fijos Sistema Soluciones Financieras
Sección Consultas



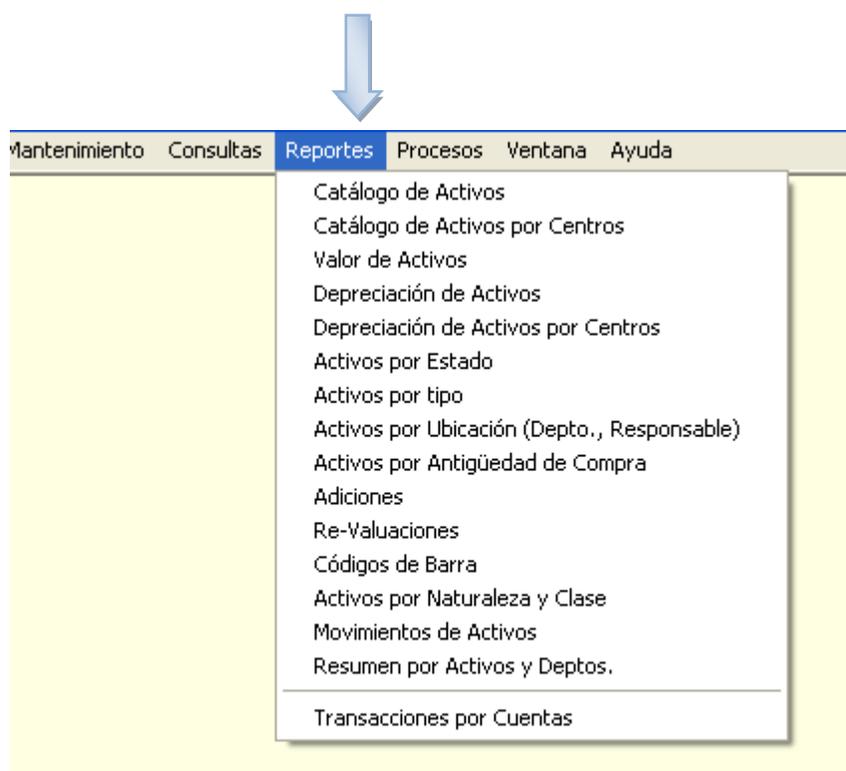
Fuente: Módulo sistema soluciones financieras, facilitados por la empresa

La sección de los **Reportes**, tiene todos los tipos de reportes que son necesarios para la Gerencia, donde pueden incluirse reportes por tipo, por sucursal, por centro de costo, movimientos y otros.

Figura # 8

Módulo Activos Fijos Sistema Soluciones Financieras

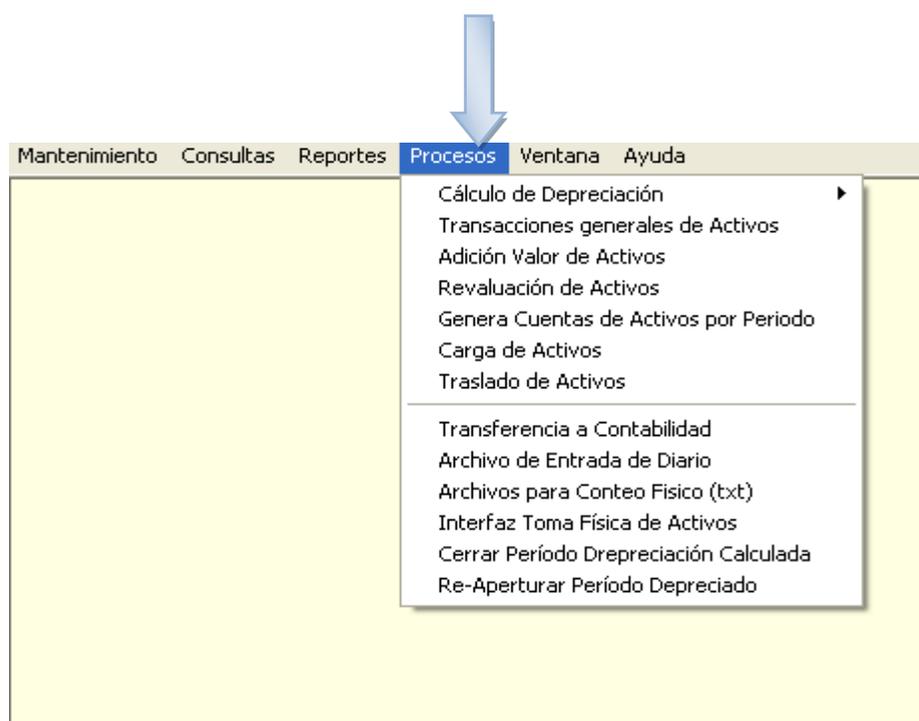
Sección de Reportes



Fuente: Módulo sistema soluciones financieras, facilitados por la empresa

La sección de los **Procesos**, es donde se ejecutan las actividades de depreciación, revaluación, traslado de activos, interfaces y todas aquellas acciones que actualizan el sistema de activos y los libros de contabilidad de la empresa.

Figura # 9
Modulo Activos Fijos Sistema Soluciones Financieras
Sección de Procesos



Fuente: Módulo sistema soluciones financieras, facilitados por la empresa

Software Captura de Datos:

También poseen un software para la captura de datos del levantamiento físico de las unidades, desarrollado por la Gerencia de Tecnología, el cual es utilizado a través de un handheld,³⁵ programado para hacer una interface³⁶ entre ambos

³⁵ El término *handheld* del idioma inglés que significa *llevar en la mano* y que su nombre completo es *Handheld Computer* o *Handheld Device*, también llamados PDA (*Personal Digital Assistants*) describe a un ordenador portátil para diversas aplicaciones, que puede ser llevado a cualquier parte mientras se utiliza. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Handheld>)

sistemas, que permite bajar la data y actualizar el sistema de activos fijos, con la finalidad de agilizar y efficientizar el proceso, contando con datos precisos.

3.2-Descripción del Proceso de Levantamiento Físico y Actualización de Activos Fijos

Para contar con datos veraces y actualizados en los libros, la compañía organiza los levantamientos de inventario físico en todas las sucursales. El mismo debe ser ejecutado anualmente y monitoreado con levantamientos periódicos durante el año.

Anualmente se programa la fecha para la ejecución de este levantamiento, siendo su último cumplimiento en el año 2007³⁷.

3.2.1-Levantamiento de Inventarios de Activos Fijos

La toma física del inventario de activos es una de las funciones principales y de mayor envergadura que debe desarrollar el analista a cargo.

En E & D Telecommunications, esta actividad se ejecuta en cuatro procesos:

- ⇒ Codificación
- ⇒ Levantamiento físico de activos
- ⇒ Actualización del sistema
- ⇒ Entrega de reportes

³⁶ En software, Interfaz es la parte de un programa que permite el flujo de información entre un usuario y la aplicación, o entre la aplicación y otros programas o periféricos. Esa parte de un programa está constituida por un conjunto de comandos y métodos que permiten estas intercomunicaciones.(<http://www.alegsa.com.ar/Dic/interfaz.php>)

³⁷ Información ofrecida por la empresa estudiada

Codificación:

El proceso de codificación consiste en etiquetar los activos que ingresan con un label con el código de barra³⁸ preimpreso.

El proceso de codificación se lleva a cabo en tres (3) pasos:

1. Se envían a hacer etiquetas prenumeradas con nueve (9) caracteres, los cuales están formados por tres (3) letras y seis (6) números.
2. Se colocan en los activos en el momento de ingreso a la compañía, en un lugar visible.
3. Se actualiza el sistema, incorporando el activo nuevo y colocando el número de código asignado en la sección identificada como número en la pantalla de activos.
 - a. Si la etiqueta se desprende de un equipo; entonces el analista puede sustituir la misma en el sistema, identificándolo a través del número de serie; no pudiendo sustituir el código asignado automáticamente por el sistema.
 - b. Si la etiqueta se desprende de un mobiliario; entonces el analista coloca una nueva etiqueta, pero debe esperar concluir con la limpieza de la data y cuadrar los activos faltantes con el nuevo etiquetado colocado en los mobiliarios sin serie.

³⁸ El código de barras es un arreglo en paralelo de barras y espacios que contiene información codificada entre las barras y espacios del símbolo, la cual puede ser leída por lectores ópticos de código de barras, que envían la información capturada hacia una computadora como si hubiera sido ingresado desde el teclado." <http://www.cta.com.ec/capacitaciones.php?id=32>

Figura # 10
Modulo Activos Fijos Sistema Soluciones Financieras
Catálogo de Activos Fijos

Fuente: Módulo sistema soluciones financieras, facilitados por la empresa

Levantamiento Físico de Activos Fijos:

El levantamiento de activos fijos se lleva a cabo en todas las sucursales de la empresa, distribuidas en toda la ciudad.

Para efectuar este levantamiento, el personal de inventarios prepara un cronograma de actividades y lo presenta a la Gerencia Administrativa, el mismo

debe contener todos los pasos del proceso y las fechas de levantamiento de las áreas.

Luego de tener el cronograma aprobado, se envía una comunicación electrónica a todas las gerencias, con las fechas en que se estará retirando de las áreas los equipos que se encuentren sin uso, sea por avería o eliminación de la posición.

Luego de este paso, se procede a hacer el levantamiento acorde al cronograma aprobado.

Actualización del Sistema:

Al completar los levantamientos se importa la data desde el sistema de la handheld, hasta el sistema de inventario, donde se generan los reportes de las diferencias y los movimientos.

Finalmente se depura la data del sistema, se actualizan los datos, se generan los reportes que serán entregados a las diferentes áreas involucradas.

Entrega de Reportes:

Se entregan los reportes a la Gerencia Financiera para su actualización en el sistema de inventario de esa área.

Ambas áreas utilizan el mismo sistema de activos, pero tienen bases de datos diferentes, por lo que las actualizaciones realizadas por el analista de activos fijos no son cargadas automáticamente por el área financiera; sino que dicha área coteja cada activo contra el reporte entregado, pues no tienen registrados las etiquetas preimpresas y los códigos generados automáticamente son diferentes en cada sistema, ya que trabajan de manera independiente.

Luego de aclarar las diferencias de ambos sistemas, se generan los reportes finales para ser entregados a la Dirección de la empresa.

3.2.2- Proceso Detallado Para el Levantamiento de Activos Fijos:

Los pasos que se completan en el levantamiento general de activos fijos de la organización estudiada son:

- 1- Reunión con las áreas involucradas para definir el proceso a seguir; es decir Administración, Finanzas y Tecnología.
- 2- Elaboración de cronograma preliminar de levantamiento por sucursales y departamentos
- 3- Recorrido por las sucursales para verificar que se estén tomando todas las áreas a inventariar
- 4- Incorporar cualquier otro almacén o área al cronograma.
- 5- Verificación final del cronograma de levantamiento por sucursales y departamentos
- 6- Aprobación de cronograma por parte de la Gerencia
- 7- Solicitar materiales de trabajo a la sección de compras: lápices, papel bond, cinta adhesiva, etiquetas, etc.
- 8- Envío correo electrónico comunicando las fechas en que se estarán recogiendo los activos sin uso de las áreas.
- 9- Recogida de activos que no están en uso, según cronograma planificado.
- 10-Reunión con Gerencia Financiera para determinar manejo de los reposos, política de capitalización, etc. y acordar el soporte de esa área que acompañará en el levantamiento.
- 11-Reunión con Tecnología para soporte con los sistemas y asistencia con el levantamiento de los cuartos de equipos de redes:
 - a. Inventario de equipos de tecnología instalados en el extranjero

- b. Determinar modo de registro de los equipos de tecnología en el extranjero

12-Tecnología debe cargar los equipos handheld con la base de datos del sistema de Inventarios

13-Formación de los equipos de trabajo

14-Entrenar los equipos con el uso de las Handheld

15-Campaña difusión levantamiento general

16-Levantamiento físico por área, según cronograma aprobado

17-Interfaz de la data levantada en la handheld con el sistema de activos fijos

18-Revisión, digitación y cuadro general de levantamiento con el sistema.

19-Entrega de reportes a Finanzas por área levantada.

20-Cotejar levantamiento de inventario con Finanzas contra base de datos.

- a. Identificar equipos de tecnología no levantados durante Inventario físico
- b. Registrar equipos de TI identificados en el sistema de control de Inventario
- c. Registrar en sistema de activos fijos de Finanzas todos los activos que cuadren con control de Inventarios con sus valores en libro.
- d. Eliminar de Finanzas los activos que no hayan sido identificados físicamente (retiros, donaciones, etc.)

21-Envío de reporte definitivo a Gerencias Administrativa y Financiera

22-Envío de reportes a Dirección

23-Ejecutar cambios en el sistema de acuerdo a requerimientos de la empresa.

IV.EVALUACION Y DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAS DEL PROCESO DE ACTIVOS FIJOS APLICANDO HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Según se expuso en el capítulo I, los activos fijos representan la inversión económica más significativa de la empresa, además que de ellos dependen las operaciones de la misma.

Saber qué se tiene, dónde se tiene y las condiciones en que se encuentra, debe ser una de las actividades más controladas y auditadas dentro de cualquier organización.

En este último capítulo, se detallan las oportunidades detectadas, a través del uso de las herramientas de calidad. Además, se presentan las propuestas identificadas para mejorar el proceso de evaluación bajo estudio.

4.1- Herramientas de Calidad Aplicadas al Proceso de Activos Fijos

Para la evaluación del proceso de activos fijos se utilizó la metodología Seis Sigma, con dos de las herramientas que forman parte de este:

- ⇒ Diagrama de Flujo
- ⇒ Diagrama Causa – Efecto (Espina de pescado)

Diagrama de Flujo:

El proceso analizado comprende veintitrés (23) actividades, las cuales son completadas en un periodo que oscila de dos (2) a tres (3) meses, el cual varía dependiendo las diferencias encontradas en la toma física, entre la Gerencia Financiera y la Gerencia Administrativa.

Este conjunto de actividades se representa gráficamente a través de un flujograma de proceso, en el cual se observa la manera en que se va desarrollando cada fase a seguir³⁹.

Diagrama Causa – Efecto:

Luego de la observación del proceso, se expresan de manera gráfica, a través del Diagrama Causa – Efecto, todas las posibles causas raíces y efectos que generan el problema central, con la finalidad de identificar las áreas con mayores oportunidades de mejoras.⁴⁰

Las oportunidades detectadas fueron evaluadas con la herramienta del Seis Sigma: el DMAIC⁴¹, desarrollando sólo las tres primeras etapas, ya que la implementación y el control deben ser dirigidos directamente por la empresa.

DMAIC del Proceso de Inventario Físico de Activos Fijos:

Definición del problema:

Los resultados del proceso de inventario físico de activos fijos no arrojan datos satisfactorios que coincidan con los datos registrados en el sistema de inventarios, generando quejas de los clientes internos, especialmente de la Gerencia Financiera.

Medición del problema:

Proporcionar a las diferentes secciones, una herramienta de trabajo que permita y facilite a las secciones de Activos Fijos y Finanzas, reducir las diferencias entre los reportes automatizados y los reportes físicos de activo fijo, con el fin de optimizar el control de estos y eficientizar la gestión.

³⁹ Refiérase a la sección de anexos, Diagrama de Flujo actual

⁴⁰ Refiérase a la sección de anexos, Diagrama Causa - Efecto

⁴¹ Refiérase al Seis Sigma, pág. 17

Análisis del problema:

La gestión de activos fijos tiene a su cargo diversos procesos que debe controlar para cumplir con el plan estratégico de la Organización. En lo concerniente a esta investigación se ha seleccionado como objeto de estudio y análisis el proceso de **levantamiento físico de activos fijos**, ya que se considera que es el proceso que más oportunidades de mejora presenta en esta sección.

El análisis fue desarrollado identificando las 5 M⁴² en el diagrama causa – efecto, de donde se despejaron las causas raíces y sus efectos:

1. Mano de Obra: Analista de activos fijos no registra correctamente.
2. Métodos: Procedimientos no establecidos con claridad.
3. Medio o Ubicación: No se tiene un registro confiable de los activos resguardados en el almacén.
4. Materiales o Equipos: No se dispone de herramientas adecuadas.
5. Maquinaria y Sistemas: Sistemas computarizados inadecuados.

4.2- Oportunidades Identificadas en el Proceso de Levantamiento Físico de Activos Fijos

En cada renglón de las 5 M se detectaron oportunidades de mejora que pueden tomarse como punto de partida para el desarrollo de un esquema de trabajo a favor de modificar las causas que están generando que no pueda cumplirse con los objetivos establecidos.

Las oportunidades detectadas en el proceso de levantamiento físico de activos fijos son:

⁴² 5M: son las categorías analizadas en la espina de pescado, tales como: método, mano de obra, materiales, maquinarias, medio ambiente

Mano de obra:

La causa raíz de esta espina es que el analista de activos fijos no registra correctamente.

Los efectos analizados en el diagrama que originan esta oportunidad son:

El personal invierte mucho tiempo

En la observación del proceso se pudo notar que el analista a cargo invierte mucho tiempo en el registro de los datos debido a:

- ⇒ La empresa cuenta con ***poco personal***. El proceso se desarrolla con una sola persona que debe hacer las actividades de control de activos fijos y aduanas, este debe hacer la toma física de todos los activos de la compañía, hacer los cuadros y generar los reportes. Esto incluye los reportes de retiros, reposos, activos en uso, activos en avería.
- ⇒ Procesamiento de gran ***cantidad de datos*** que deben ser manejados cuidadosamente y con objetividad.
- ⇒ El servidor del ***sistema no responde***. Con mucha frecuencia y debido a la cantidad de información que maneja la empresa, la red de comunicación disminuye la velocidad de transmisión de datos, debiendo esperar un tiempo prudente para continuar con el proceso de digitación.
- ⇒ Las fechas de ***entregas no están definidas*** con claridad, provocando con esto que las actividades de digitación y generación de reportes asignados a la posición sean realizados de manera desorganizada.

Errores en la toma física

En el proceso de levantamiento de la información se omiten o duplican informaciones, motivado a diversos factores:

- ⇒ Durante el proceso de la toma física el analista **se ausenta a cerrar otras solicitudes**, como por ejemplo, retirar mercancías de aduanas, y otras solicitudes de clientes internos.
- ⇒ Mientras se efectúan **movimientos internos durante el levantamiento**, se ejecutan provocando que la información final sea viciada.
- ⇒ Los activos inventariados **no son identificados en el momento de la toma**, si el empleado se ausenta por determinado tiempo, al reintegrarse puede confundir los activos previamente capturados en la handheld con los activos que aun no han sido capturados.

Personal se muestra inseguro:

El analista no muestra seguridad en la entrega de sus reportes, lo cual es identificado por sus colaboradores, según la observación se debe a varios factores:

- ⇒ Los **entrenamientos** impartidos para el desempeño de la gestión no son suficientes, debido a que no existe un programa de entrenamiento para la posición y a la diversidad de información que se maneja en la organización.
- ⇒ El analista **no recibe la información** necesaria relacionada a su proceso, un caso a ejemplificar es que la generalidad del personal no conoce los procedimientos y controles que debe tener el activo fijo y ejecutan movimientos interdepartamentales, esto provoca variaciones entre los reportes y la realidad.
- ⇒ El analista **desconoce procedimientos** de otras áreas que se relacionan de una manera u otra con la posición, generando discrepancias y malos entendidos en la función.

- ⇒ Algunos colaboradores consideran que el analista tiene **poca concentración** en el proceso, lo cual no fue detectado en el proceso de observación del proceso, por lo que se descarta que este sea un efecto que genera una oportunidad.

Métodos:

La sección de activos fijos maneja varios procedimientos, pero no se tiene un procedimiento específico para la aplicación del levantamiento físico, donde se establezca la fecha de entrega, la responsabilidad tienen las áreas involucradas y los controles a aplicar.

El conjunto de oportunidades que se detectaron en los métodos utilizados son:

Políticas no definidas:

- ⇒ En la creación de políticas, **no existe un acuerdo previo entre las áreas** involucradas. Las áreas crean independientemente políticas para mejorar procesos internos de cada sección.
- ⇒ El no haber participado en la creación de las políticas, origina el **incumplimiento** de la misma por desconocimiento o porque resulta contraproducente a procedimientos establecidos en otras secciones.

Procedimientos no descritos:

- ⇒ Los procedimientos actuales no contemplan los métodos y objetivos en la gestión de la toma física del inventario de activos fijos.
- ⇒ **No existe un procedimiento de levantamiento físico de activos fijos**, que describa el proceso a seguir para la realización de esta actividad.

- ⇒ Los procedimientos son revisados anualmente por la Gerencia correspondiente, pero los cambios y mejoras **se tardan en ser aprobados** por lo que los mismos **no son actualizados con frecuencia**, por lo que los empleados deben continuar operando con procedimientos desactualizados que no reflejan las prácticas actuales.

Fechas no establecidas:

- ⇒ A raíz de no tener procedimientos específicos para Los levantamientos físicos, transcurren **largos intervalos de tiempo** entre la ejecución de uno y otro.
- ⇒ Si surge algún imprevisto, luego de efectuado el cronograma, las fechas se pueden mover sin mayor complicaciones.

Medio o Ubicación:

Los almacenes están ubicados en tres sucursales, donde también pueden implementarse mejoras significativas para mejoría del proceso.

- ⇒ **Los almacenes están dispersos** en cuatro (4) sucursales, almacenando de manera indistinta los **activos fuera de uso, los activos con averías y los activos disponibles**. Esto dificulta el proceso de levantamiento de la data, porque entonces no se tiene un control exacto de los equipos
- ⇒ Debido a la **desorganización de los almacenes**, no se puede mantener un registro veraz de los activos localizados en cada uno de ellos, ya que en estas áreas no hay anaqueles, ni espacio para clasificar adecuadamente los diferentes tipos de activos.

Materiales y Herramientas:

- ⇒ ***Las etiquetas se desprenden con facilidad***, debido a que no son las etiquetas adecuadas para el uso actual, pues las mismas son diseñadas para un solo tipo de superficie.
- ⇒ ***Las etiquetas no son generadas directamente por el sistema***, sino que son manufacturadas por un proveedor externo, lo que conlleva que dicha numeración no esté enlazada al sistema de control de activos.

Maquinaria y equipos:

Sistemas computarizados incongruentes.

- ⇒ ***Las handheld no son las adecuadas para el proceso***, las mismas tienen muchas funciones que no son requeridas para el proceso de levantamiento, sin embargo, no tienen un gran alcance de lectura de las etiquetas, por lo que la mayoría de los datos deben ser digitados de forma manual.
- ⇒ El sistema utilizado tiene dos (2) ***bases de datos diferentes***, una base de datos para la Gerencia Financiera y una sección de Activos Fijos.
- ⇒ El sistema es ***vulnerable a modificaciones de códigos*** de las etiquetas preimpresas.

4.3- Propuesta de Mejoras del Proceso de Activos Fijos

Antes de rediseñar el proceso de levantamiento físico de los activos fijos, deben implementarse mejoras que contribuyan al mejor desempeño y logro del objetivo. Entre las mejoras que podrían ser tomadas en cuenta, podemos sugerir:

1. *Crear un comité de mejoras:*

Este comité estaría compuesto por todas las áreas involucradas para definir los puntos débiles y reforzar el canal de comunicación de las mismas.

2. *Crear un procedimiento para el levantamiento físico de los activos fijos:*

Con la finalidad de contar con un lineamiento que sirva como soporte en el control y cumplimiento de los levantamientos acorde al objetivo común de la empresa.

3. *Crear acuerdos de servicios entre los departamentos involucrados: TI, Finanzas y Administración:*

Como parte del trabajo en equipo y la interrelación de las áreas, es importante establecer acuerdos de servicios que sirvan como guía de la forma en que se estarán desarrollando los procesos, evitando así que cada área o Gerencia trabaje de manera independiente para el logro de los mismos objetivos.

4. *Evaluar y mejorar proceso de codificación de los activos:*

Para poder identificar los activos de una forma más segura, reduciendo significativa la cantidad de activos no identificados o duplicados.

En la codificación podría verse el proceso desde dos vertientes:

- a. En esta parte también puede evaluarse colocar doble etiquetado con una protección de vinyl para evitar que se desprendan con facilidad y en caso de que se extravié una etiqueta, quedará la otra para la identificación.
- b. Imprimir los códigos desde el sistema para asegurar que estos no sean duplicados en el sistema y evitar que pudiera hacerse un mal manejo de estos.

5. *Implementar mejoras en los sistemas automatizados:*

Adecuar el sistema a las necesidades específicas de la empresa, permitiría contar con una herramienta confiable, donde se disminuyan los errores de interface, carga de la data, e impresión de reportes.

6. *Crear campañas de difusión del nuevo proceso y del manejo de los activos que no estén siendo utilizados:*

Es importante que el personal a todos los niveles tenga conocimiento de la importancia del cuidado de los activos de la empresa y del impacto que crea el mal uso de los mismos.

La difusión de los procedimientos al personal contribuiría de manera significativa a tener registros al día del estatus de los equipos.

7. Crear un plan de adiestramiento para la posición de activos fijos:

El plan de adiestramiento debe ser elaborado como un manual de procesos, donde el colaborador pueda conocer detalladamente las responsabilidades y procesos a manejar, así como la cadena que debe seguir en la ejecución del mismo, ya que aunque se cuente con una descripción de puestos adecuadas, esta solo cita las actividades a desempeñar, pero no la forma en que serán desarrolladas.

8. Evaluar la contratación de un soporte adicional para el área de Activos Fijos:

Para evaluar si se tiene una distribución adecuada del trabajo o si la mejor opción sería adicionar un nuevo personal que contribuya en la actualización del sistema y los levantamientos periódicos que deben hacerse durante el año de trabajo.

9. Adquirir herramientas y materiales adecuados para el proceso:

Con las herramientas y materiales adecuados se disminuye la brecha de la generación de errores durante y después de la toma física, contribuyendo además a agilizar los reportes exigidos por la Gerencia.

10. Unificar las bases de datos de Activos Fijos de las Gerencias Financiera y Administrativa:

Con la unificación del sistema, el tiempo invertido por ambas gerencias puede reducirse a la mitad, además que siempre ambas gerencias contarán con datos actualizados en el momento que se requieran sin

necesidad de esperar largos periodos de tiempo para aplicar las novedades.

11. Adecuar los almacenes de resguardo de activos sin uso y en descarte:

Debe evaluarse adecuar los almacenes con anaqueles donde puedan ser resguardados los activos y clasificados por estatus y uso. Con esto se tendría un mayor registro de las condiciones de los mismos para poder dar respuesta a las solicitudes de clientes internos.

A partir de la ejecución de estas mejoras el levantamiento físico de activos fijos podría llevar un proceso de trece (13) fases, logrando así efficientizar la gestión.

El proceso a seguir sería como sigue⁴³:

1. Ejecutar reunión con áreas involucradas para preparación plan de trabajo. En la misma debe quedar definido el personal soporte por área, el método de trabajo y el tiempo de ejecución, acorde a los procedimientos aprobados.
2. Entrenar equipos de trabajo
3. Solicitar materiales
4. Enviar comunicación para recogida de activos sin uso
5. Recoger activos sin uso
6. Verificación de las áreas a levantar
7. Preparación cronograma de levantamiento físico por área
8. Aprobación cronograma de levantamiento
9. Difusión del inicio del levantamiento físico de activos
10. Ejecutar levantamiento, acorde al cronograma establecido
11. Ejecución de interface de levantamiento

⁴³ Refiérase a sección de anexos: Diagrama de Flujo Propuesto

12.Revisión de diferencias y actualización de data

13.Generar y entregar reportes a la Dirección

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Catacora Carpio, Fernando (2000). **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**. Editora McGraw-Hill, México.
- 2- Evans, James R (2008). **ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA CALIDAD**. Cengage, Learning, 7ma. Edición. México
- 3- García Amparo, Ismael (2005). **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**. Rep. Dom.
- 4- Koontz, Harold (1994). **ADMINISTRACION: UNA PERSPECTIVA GLOBAL**. EDITORA McGraw-Hill, 5ta. Edición. México
- 5- Meigs, Robert (2000). **CONTABILIDAD: LA BASE PARA LAS DECISIONES GERENCIALES**. Editora Mc Graw-Hill. Bogotá.
- 6- Ramos Abreu, Armando J. (1986). **CONTABILIDAD DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES**. Editora Bernanrds. Santo Domingo, República Dominicana.
- 7- International Accounting Standars Boards Normas Internacionales de Contabilidad. 2001

CONSULTAS WEB

1. http://www.integradores.net/downloads/Presentacion_Activos_Fijos_Resumida.pdf. (Consultado en Marzo 2010)
2. <http://www.economia.ws/activos.php> (Consultado en Marzo 2010)

3. [http://es.wikipedia.org/wiki/Activo_\(contabilidad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Activo_(contabilidad)) (Consultado en Marzo 2010)
4. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/activos.htm> (Consultado en Marzo 2010)
5. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm> (Consultado en Marzo 2010)
6. <http://www.actualicese.com/actualidad/2005/07/12/activos-fijos-contabilidad/> (Consultado en Marzo 2010)
7. <http://www.cta.com.ec/capacitaciones.php?id=28> (Consultado en Marzo 2010)
8. <http://www.tvirtual.com.mx/images/pdf/Control%20de%20activos%20fijos%20v.1.3.pdf>. (Consultado en Marzo 2010)
9. http://www.ain.gub.uy/nics/docs/nic_16.htm (Consultado en Marzo 2010)
10. <http://www.drlawyer.com/es/publicaciones/impuestos-republica-dominicana.html> (Consultado en Marzo 2010)
11. <http://www.dgii.gov.do/legislacion/CodigoTrib/Documents/TituloV.pdf> (Consultado en Marzo 2010)
12. http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad (Consultado en Marzo 2010)
13. <http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm> (Consultado en Marzo 2010)

14. http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total (Consultado en Marzo 2010)
15. <http://www.bcm.edu/ilru/dlrp/html/publications/Spanish/administracion.html>
(Consultado en Marzo 2010)
16. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> 18 Abril 2006 (Consultado en Marzo 2010)
17. http://es.wikipedia.org/wiki/Norma_de_calidad (Consultado en Marzo 2010)
18. <http://camova.lacoctelera.net/post/2009/02/15/importancia-la-auditoria-la-calidad> (Consultado en Marzo 2010)
19. <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/auditcal.htm> (Consultado en Marzo 2010)
20. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=305> (Consultado en Marzo 2010)
21. <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/estrategia-para-cambio-y-desarrollo-organizacional.htm> (Consultado en Marzo 2010)
22. <http://www.avacomp.com/> (Consultado en Marzo 2010)
23. <http://es.wikipedia.org/wiki/Handheld> (Consultado en Marzo 2010)
24. <http://www.alegsa.com.ar/Dic/interfaz.php> (Consultado en Marzo 2010)
25. <http://www.cta.com.ec/capacitaciones.php?id=32> (Consultado en Marzo 2010)