

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO,
ENFOCADO EN LA GESTIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS
MUEBLES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**

**JUAN JOSÉ ACERO CABALLERO
OSCAR FERNANDO DAZA BECERRA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2009

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO,
ENFOCADO EN LA GESTIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS
MUEBLES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**

**JUAN JOSÉ ACERO CABALLERO
OSCAR FERNANDO DAZA BECERRA**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

**Director
JAVIER EDUARDO FLÓREZ GONZÁLEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2009**

DEDICATORIA

*A Dios, por permitirme existir e iluminar
mi vida y mi camino.*

*A mis padres José y Eddy, por haberme apoyado
incondicionalmente en todos los momentos de mi vida.*

*A mis hermanos y toda mi familia por acompañarme durante
mi proceso de formación personal y profesional.*

*A mi compañero Oscar Fernando, por permitirme
formar parte de su grupo de trabajo.*

*A Pepis por formar parte de mi vida,
estar conmigo siempre y apoyarme para salir adelante.*

A mis amigos por todos los momentos que compartieron conmigo.

Juan José

*Dedico la realización del presente proyecto a Dios por iluminarme en las
decisiones que he tomado en el transcurso de mi formación profesional.*

*A mis padres por su esfuerzo y dedicación durante
mi desarrollo humano y académico.*

*A mis Hermanos y demás familiares, por su apoyo incondicional
en la obtención de este nuevo logro.*

*Finalmente, a mis amigos por compartir conmigo
diversas vivencias que engrandecieron mi vida personal.*

Oscar Fernando

AGRADECIMIENTOS

Le damos Gracias a DIOS por habernos guiado en el transcurso de nuestra formación académica y permitirnos alcanzar los propósitos establecidos .

A la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER por brindarnos la formación profesional, al igual que a todos sus docentes, quienes fortalecieron nuestro desarrollo académico y personal.

A LUZ MILENA PINEDA CRISTANCHO (Directora Administrativa y Financiera del Club Campestre de Bucaramanga S.A.), por confiar en nuestras capacidades y coordinar el desarrollo del presente trabajo.

A todo el personal del Club Campestre de Bucaramanga S.A. y sus directivos, quienes nos apoyaron y brindaron la información requerida para el logro de los objetivos del proyecto.

A JAVIER EDUARDO FLÓREZ GONZÁLEZ (Docente de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales), por su excelente asesoría y compromiso en la realización del presente proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	3
1.1 OBJETIVOS.....	3
1.1.1 Objetivo General.....	3
1.1.2 Objetivos Específicos.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	7
2.1 PERFIL DE LA EMPRESA.....	7
2.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	8
2.3 MISIÓN.....	11
2.4 VISIÓN.....	11
2.5 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.....	12
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.7 ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: GESTIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.....	15
3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1 ACTIVOS FIJOS: PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO.....	17
3.1.1 Activos Fijos Muebles.....	18
3.1.2 Vida Útil, Depreciación y Valor Residual.....	19
3.2 ORGANIZACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	21
3.3 ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	24
3.4 CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	27

4. METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	28
4.1 APLICABILIDAD DE UNA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO.....	28
4.2 PLANTEAMIENTO DE UNA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO.....	28
5. ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO.....	33
5.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO.....	33
5.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESPECÍFICA REFERENTE A OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	34
5.3 SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	34
6. CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	36
6.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	36
6.1.1 Descripción del Macroproceso Administrativo y Financiero.....	36
6.1.2 Descripción de la Actual Gestión y Control de Activos Fijos Muebles en el Club Campestre de Bucaramanga S.A.....	41
6.2 RECOLECCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	42
6.2.1 Reconstrucción de la información referente a inversión en activos fijos muebles 1998 – 2008.....	43
6.2.3 Depuración y Conciliación de la Información.....	51
6.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
6.3.1 Resultados de la reconstrucción de la inversión en activos fijos.....	52
6.3.2 Resultados de la investigación del estado físico y ubicación de los Activos Fijos Muebles.....	61
6.3.3 Resultados de la conciliación de inventarios.....	63
7. EVALUACIÓN DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	67
7.1 INDICADORES DE DIAGNÓSTICO.....	67
7.1.1 Indicadores Financieros.....	68

7.1.2	Indicadores de Proceso.....	68
7.2	MEDICIÓN Y RESULTADOS.....	71
7.2.1	Perspectiva Financiera.....	72
7.2.2	Perspectiva interna o de procesos.....	83
7.3	IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	89
7.4	SELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS.....	92
7.5	ANÁLISIS CAUSA-RAIZ PARA LA ACTUAL GESTIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	94
8.	MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES.....	98
8.1	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	98
8.2	EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA.....	106
8.3	PLANES DE EJECUCIÓN PARA LAS MEJORAS APROBADAS POR LA DIRECCIÓN DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.....	114
8.4	RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS APROBADAS.....	123
9.	MEDICIÓN Y CONTROL DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	133
10.	DISEÑO DE PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	142
10.1	GENERALIDADES DEL PROGRAMA.....	142
10.2	REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA.....	144
10.3	PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE BIENES MUEBLES.....	144
11.	CONCLUSIONES.....	147
12.	RECOMENDACIONES.....	149
	BIBLIOGRAFÍA.....	151

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Vida útil y porcentajes de depreciación anual de activos fijos muebles.....	20
Tabla 2. Clasificación Contable de los Activos Fijos Muebles.....	44
Tabla 3. Formato Levantamiento Contable.....	46
Tabla 4. Inversión Bruta Anual en Activos Fijos Muebles.....	52
Tabla 5. Inversión bruta en activos fijos muebles-Composición del Activo.....	54
Tabla 6. Principales proveedores de maquinaria y equipo.....	57
Tabla 7. Principales proveedores de equipos de oficina.....	58
Tabla 8. Principales proveedores de equipos de computación y comunicación.....	59
Tabla 9. Principales proveedores de equipos de hoteles y restaurantes.....	60
Tabla 10. Proveedores de Flota y Equipo de Transporte.....	61
Tabla 11. Total de Activos Fijos Muebles inventariados.....	62
Tabla 12. Condición del Activo Fijo.....	62
Tabla 13. Estado del Activo Fijo.....	63
Tabla 14. Conciliación de Inventarios.....	64
Tabla 15. Distribución de Activos Fijos Físicos hallados en levantamiento contable.....	65
Tabla 16. Resultados de inspección por Áreas Funcionales.....	65
Tabla 17. Indicadores Financieros de Activos Fijos Muebles.....	69
Tabla 18. Indicadores de Proceso de Activos Fijos Muebles.....	70
Tabla 19. Resultado de Indicadores Financieros.....	73
Tabla 20. Resultados de Indicadores de Diagnóstico.....	85
Tabla 21. Resultados Indicador Activos Fijos identificados físicamente.....	88

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades de la actual gestión y control de Activos Fijos Muebles.....	90
Tabla 23. Análisis Causa – Raíz para la actual gestión y control de activos fijos muebles.....	95
Tabla 24. Presupuesto para implementación del código único de identificación.....	109
Tabla 25. Levantamiento contable Junio 2008 – diciembre 2008.....	134
Tabla 26. Segundo Levantamiento Físico de Activos Fijos Muebles.....	134
Tabla 27. Condición del Activo Fijo.....	135
Tabla 28. Estado del Activo Fijo.....	135
Tabla 29. Conciliación de Inventarios.....	136
Tabla 30. Bienes Muebles identificados físicamente.....	136
Tabla 31. Inspección por área de trabajo.....	137
Tabla 32. Resultados de Indicadores.....	139
Tabla 33. Resultados Indicador Activos Fijos identificados físicamente.....	141
Tabla 34. Programa de mejoramiento continuo para la administración y control de bienes muebles.....	145

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Historia Club Campestre de Bucaramanga S.A.....	10
Figura 2. Vista Panorámica Terraza Bar Don Ludo.....	12
Figura 3. Estructura Organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A.....	14
Figura 4. Estructura Organizacional por Grupos Funcionales.....	14
Figura 5. Metodología del Proyecto de Grado.....	29
Figura 6. Estrategias del Proyecto.....	31
Figura 7. Socialización del Proyecto.....	35
Figura 8. Lluvia de ideas.....	35
Figura 9. Mapa de Procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.....	38
Figura 10. Formato Caracterización de Procesos.....	40
Figura 11. Procedimientos gestión de mobiliario, maquinaria y equipo.....	42
Figura 12. Cuarto de Archivo.....	47
Figura 13. Manipulación de Libros Contables.....	47
Figura 14. Formato del Inventario Físico de Activos Fijos.....	48
Figura 15. Diagrama de Recorrido por la Empresa.....	50
Figura 16. Inversión Bruta anual en Activos Fijos Muebles.....	53
Figura 17. Inversión bruta en activos fijos muebles-Composición del Activo.....	55
Figura 18. Principales Proveedores de Activos Fijos Muebles.....	56
Figura 19. Resultados del Indicador Renovación de Activos Fijos Muebles – Distribución de la Inversión.....	74
Figura 20. Seguimiento al Balance General 2004-2007.....	77
Figura 21. Ingresos Operacionales vs. Activos Fijos.....	80

Figura 22. Resultados del Índice Importancia del Activo Fijo.....	80
Figura 23. Software de Gestión y Control de Activos Fijos.....	125
Figura 24. Código de Barras Tractor Reelmaster.....	126
Figura 25. Equipos para código de barras.....	127
Figura 26. Etiqueta Máquina Greenera.....	128
Figura 27. Espacio en disco y escáner para digitalización de facturas.....	129
Figura 28. Cuarto de Archivo antes de limpieza y organización.....	130
Figura 29. Limpieza y organización del cuarto de archivo.....	131
Figura 30. Ciclo PHVA.....	142

RESUMEN

TÍTULO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, ENFOCADO EN LA GESTIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.*

AUTOR: ACERO CABALLERO, Juan José y DAZA BECERRA, Oscar Fernando.**

PALABRAS CLAVES: ACTIVOS FIJOS MUEBLES, MEJORAMIENTO DE PROCESOS, GESTIÓN Y CONTROL DE BIENES MUEBLES, INDICADORES DE DESEMPEÑO.

CONTENIDO: El presente documento ofrece una metodología para el mejoramiento de la gestión y control de activos fijos muebles, su planteamiento y desarrollo se lleva a cabo en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. La metodología propuesta fue desarrollada para la identificación y el seguimiento administrativo y financiero de los bienes muebles durante el transcurso de su ciclo de vida en la organización.

Inicialmente, se presentan las generalidades del proyecto y de la empresa. Luego, se forma un equipo de mejoramiento, y se establecen los objetivos y estrategias de trabajo. Posteriormente, se realiza el conocimiento y diagnóstico de la actual gestión y control de activos fijos muebles, a través de la evaluación desde la perspectiva financiera y de proceso. Desarrollada la fase anterior, se diseñan e implementan las propuestas para el mejoramiento de la gestión y control de los bienes muebles de la organización, buscando la automatización y estandarización del proceso. Finalmente, se mide la eficacia de las propuestas de mejoramiento respecto a la situación inicial y se plantea un programa que oriente a la organización hacia el mejoramiento continuo y promueva la satisfacción de las necesidades del cliente externo e interno.

La metodología para el mejoramiento de la gestión y control de activos fijos muebles se encuentra conformada por las siguientes etapas:

- Organización para el mejoramiento.
- Conocimiento y comprensión del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles.
- Evaluación del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles.
- Modernización del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles.
- Medición y control de las propuestas de mejoramiento.
- Diseño de herramientas para el mejoramiento continuo.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ingeniero Industrial Javier Eduardo Flórez González.

ABSTRACT

TITLE: IMPROVEMENT OF THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIER PROCESS, BASED ON THE MANAGEMENT AND CONTROL OF THE MOVABLE FIXED ASSETS AT CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.*

AUTHOR: ACERO CABALLERO, Juan José y DAZA BECERRA, Oscar Fernando. **

KEY WORDS: MOVABLE FIXED ASSETS, PROCESS IMPROVEMENT, MOVABLE FIXED ASSETS MANAGEMENT AND CONTROL, PERFORMANCE INDICATORS.

SUMMARY: This document is about a methodology for the improvement of the management and control of the movable fixed assets, its raise and development were done at Club Campestre de Bucaramanga S.A. The proposed methodology was developed for the administrative and financier identification and monitoring of the movable fixed assets during the course of its useful life cycle at the organization.

Initially, it shows the general information about the project and the company. Then, objectives and strategies of the work are established, and the diagnosis of the actual management and control of the movable fixed assets is presented through the evaluation from the financier and process perspective. Following the previous phase, the improvement proposal for the management and control of the movable fixed assets are designed and implemented, seeking the automation and standardization of the process. Finally, the effectiveness of the improvement proposal are measured regarding to the initial condition and a continuous improvement program is planned in order to guide the company and promoted the satisfaction of the external and internal client necessities.

The methodology for the improvement of the management and control of the movable fixed assets is conformed by:

- Organization improvement.
- Diagnosis of the actual management and control of the movable fixed assets, based on the management and control of the movable fixed assets.
- Evaluation of the administrative and financier actual process, based on the management and control of the movable fixed assets.
- Modernization of the administrative and financier actual process, based on the management and control of the movable fixed assets.
- Improvement proposal measure and control.
- Continuous improvement program.

*Graduation Work.

**Physical – Mechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Management Studies. Director: Industrial Engineering Javier Eduardo Flórez González.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la gestión y monitoreo de los activos fijos muebles se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, por tanto se requiere conocer con exactitud la inversión efectuada en mobiliario, maquinaria y equipos, y realizar un seguimiento de la ubicación, estado y condición de estos. Asimismo, se debe examinar si los bienes con que se presta el servicio, cumplen con los estándares de calidad e imagen de la entidad.

El Club Campestre de Bucaramanga S.A. es consciente de que al realizar un mejoramiento de la administración y control de los activos fijos muebles, contribuirá en la gestión eficiente de los recursos y satisfacción de las necesidades de socios y clientes.

El desarrollo del proyecto se fundamenta en una metodología sistemática para el mejoramiento de los procesos de la empresa, sobre la cual se establecen las estrategias, objetivos y etapas para la consecución del mismo.

Inicialmente, la metodología propone la conformación de un grupo directamente relacionado con la gestión y suministro de la información, al igual que una investigación documental en diferentes fuentes de información acerca de estrategias desarrolladas por otras compañías y realizar una sensibilización de talento humano, explicándoles la importancia de la realización del proyecto para la organización y como contribuirán en las diferentes etapas de trabajo.

Luego, se efectúa el conocimiento y comprensión de la actual gestión y control de los activos fijos muebles, que forma parte del Proceso Administrativo y Financiero del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Por lo anterior, se hace necesario realizar una investigación de campo y documental, para recolectar información que asegure la descripción y entendimiento de la situación real en la empresa.

Teniendo recopilada la información requerida, se realiza un diagnóstico a través de la medición y análisis de indicadores que evalúan el desempeño del proceso y las decisiones tomadas para la inversión en activos fijos, identificando las fortalezas y debilidades de la actual administración y control de bienes muebles en la organización. Con las debilidades encontradas se efectúa una selección por priorización, de acuerdo al nivel de impacto sobre la gestión de recursos. Posteriormente, se examinan las causas que originan estos puntos críticos y se plantean propuestas de mejora que ataquen la raíz del problema.

Al plantear las propuestas, se deben justificar y presentar los beneficios que se obtienen con su ejecución, de igual modo se deben determinar los recursos técnicos y económicos necesarios para su desarrollo e implementación en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. Cumplido lo anterior, se establecen los planes de ejecución para las propuestas que han sido aprobadas por la alta dirección y se presentan los resultados obtenidos con la culminación de esta fase del proyecto.

Finalmente, se evalúa el impacto de los resultados alcanzados con la implementación de las propuestas de mejoramiento sobre los indicadores de gestión y se diseña un programa que oriente a la organización hacia el mejoramiento continuo.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General:

- Mejorar el actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A. que permita un efectivo manejo y control del mobiliario, maquinaria y equipo de la organización.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico inicial y determinar las fortalezas y debilidades existentes en el actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Presentar una propuesta para el mejoramiento de la administración y control de los activos fijos muebles a partir del diagnóstico y de los estándares establecidos por las empresas del sector de servicios.

- Realizar una evaluación técnica y financiera de la propuesta para el mejoramiento de la administración y control de activos fijos muebles, determinando la viabilidad de la misma.
- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la Gerencia del Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Establecer mecanismos de seguimiento y medición de la eficacia de las mejoras respecto a la situación inicial en la gestión y control de los activos fijos muebles de la empresa.
- Desarrollar una estrategia efectiva de comunicación y sensibilización para mejorar la disposición del personal de la organización y disminuir la resistencia a los cambios resultantes del proyecto.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En el pasado, el Control de los Activos Fijos se limitaba al registro de las adquisiciones de la empresa y su natural tratamiento fiscal y contable.

Hoy, la dinámica de los negocios, leyes y procedimientos han creado la necesidad de poder administrar de manera confiable y eficiente una de las partes más importantes del balance contable: Los activos fijos³.

Los activos fijos se destacan dentro de la estructura financiera, por dar base a la capacidad de las empresas de generar utilidades, por tanto es de vital importancia que sea efectiva su administración y control.

Por lo anterior, en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. se deben identificar, inspeccionar y mantener los activos fijos muebles en óptimo funcionamiento, para lograr asegurar el control, salvaguarda y mantenimiento adecuado. De este modo, se logra el desarrollo eficaz de su objeto social, enfatizando en que estos activos son trascendentales en su operación diaria; al tiempo que contribuyen a la excelencia en el servicio, siendo ésta una de las fortalezas dentro de los principios organizacionales de su planeación estratégica.

Actualmente, en la empresa Club Campestre de Bucaramanga S.A. no existen programas para la gestión, seguimiento y control de los activos fijos muebles; solo se realiza verificación en el proceso de compras que incluye la selección de proveedores, adquisición y recepción de dichos activos, y el registro para su contabilización, pero no se evidencian procedimientos para su identificación y trazabilidad, registros del costo adquisición, políticas de responsabilidades sobre los bienes, programas de auditoria de activos fijos y programas de mantenimiento preventivo y correctivo; al igual que no se ha definido una planeación ante la eventualidad de necesitar el reemplazo del mobiliario, maquinaria y equipo.

³Praisa Avalúos S.A de C.V. [Citado 25 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.praisa.com.mx/>>

Igualmente, no se ha realizado un análisis y diagnóstico de las implicaciones financieras derivadas de adquirir y mantener bienes muebles dentro de la organización; información que serviría de apoyo permanente a la Gerencia en la toma de decisiones sobre los niveles de inversión en estos activos. Considerando que el valor de estos rubros ascienden a \$5.287'351.000* de acuerdo con la información financiera que maneja la empresa, representando el 22% del total de activos; la Dirección Administrativa y Financiera considera de vital importancia el desarrollo de un proyecto que desarrolle mecanismos para la administración y control del mobiliario, maquinaria, equipo y vehículos de la organización.

* Club Campestre de Bucaramanga S.A. Estados Financieros, Balance General Abril 2008.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El Club Campestre de Bucaramanga es una organización prestadora de servicios que actualmente se encuentra en la lista de las 100 mejores empresas de Santander, lo que representa un reto y la necesidad de buscar la optimización de sus operaciones con el objetivo de mantener y superar esta posición⁴.

Adicionalmente, se debe destacar que el Club Campestre de Bucaramanga S.A. hace parte de los mejores Clubes de Golf en Colombia, con instalaciones confortables localizadas en una zona de clima muy agradable.

Para la organización los socios son su bien más preciado y a ellos pertenece este club con 78 años de tradición y excelencia en el servicio.

2.1 PERFIL DE LA EMPRESA

Razón Social:	Club Campestre de Bucaramanga S.A.
NIT:	804000601
Tipo de sociedad:	Sociedad Anónima
Gerente:	Marlio Gómez Forero
Teléfono:	6803030- 6386380
Fax:	6803030- 6380096
Dirección:	Carrera 21 No. 30-02. Cañaveral

⁴ ARBELÁEZ CALDERÓN, Alba Liliana y URIBE CALDERÓN, William José. Mejoramiento de los Procesos Administrativos y Operativos del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Bucaramanga, 2005. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. p. 20.

Departamento: Santander
Ciudad: Floridablanca
E-mail: gercampestre@telebucaramanga.net.co
mercadeo@campestrebucaramanga.com
Pagina Web: www.campestrebucaramanga.com
Año de fundación: 1930

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

El 11 de Junio de 1930 se protocolizó la fundación del Club Campestre de Bucaramanga, gracias a la idea del ciudadano Británico Elmer A. Probst, ingeniero al servicio de la Whiston Bross que iniciaba los trabajos de la carretera a Pamplona por la vía del Mortiño.

Un grupo de personas importante de esta ciudad entre ellos los señores Francisco Sorzano, Eduardo Rueda Rueda, Isaías Cepeda, Emilio Montoya Gaviria, Enrique Paillie A., Gabriel Silva Vargas, Jacobo A. Correa, Roberto Carreño, Estanislao Olarte, Christian Clausen, José Lega, Alberto Mendoza, Ernesto Sanmiguel, Antonio Chedraui y Luis Sánchez Puyana, cristalizaron del gran súbdito inglés, de fundar un club para jugar golf y otros deportes.

El escenario apropiado para esto era el Llano de los Puyana que por entonces la Oficina de Fomento Urbano de Santander estudiaba las obras para la urbanización del barrio Sotomayor, prestó o arrendó los terrenos comprendidos entre las carreras 27 y 33, y las calles 48 y 56 de la nomenclatura de hoy. El entusiasmo del

señor Probst lo llevó a construir por su cuenta el primer hoyo de golf del promisorio campo, cuyo tee de salida* se ubicó donde hoy está la residencia de la señora Irma Solano de Arango; el fairway** se orientaba hasta la carrera 27 por toda la calle 48 y el green con superficie de arena se hizo donde hoy está el edificio “El Alcázar”. La longitud total de 380 yardas par 4. Con esta breve reseña, citando lugares de fácil localización pueden formarse una imagen de como empezó el Club Campestre de Bucaramanga con su campo de golf.

Mientras se adelantaban los proyectos para la localización de los restantes hoyos del campo de golf, la primera Junta Directiva bajo la presidencia del Dr. Isaías Cepeda, dirigían la construcción de la casa-club, sencilla, con un pequeño bar, un salón para fiestas y los servicios más indispensables para la atención a los socios y sus familias, localizada en el mismo lugar donde hoy funcionan las instalaciones del Club Unión.

De 1930 a 1966 el Club Campestre disfrutó de la sede inicial a la cual se le hicieron durante esos años las reformas que su evolución exigía, manteniendo un campo de golf de nueve hoyos dentro de las calles de un barrio residencial, la casa-club con jardines exquisitamente cuidados, cuatro canchas de tenis y una piscina, que fueron escenarios de campeonatos y torneos nacionales de golf, tenis y natación, certámenes culturales y sociales con espléndidas fiestas, pero otra vez el pujante desarrollo de la ciudad hizo pensar a los directivos en la necesidad de trasladar el Club a una zona campestre y ceder sus terrenos para satisfacer la carencia de tierras para vivienda y con venta comprar los terrenos necesarios para construir las nuevas instalaciones. De acuerdo a las autorizaciones conferidas por

* Superficie pequeña, horizontal y con la hierba muy corta, donde se da el primer golpe de cada hoyo. Recibe ese nombre en alusión al pequeño elemento que se clava en la tierra y sobre el cual se pone la bola, utilizado exclusivamente para este primer golpe de cada hoyo.

** Denominación en inglés de la calle, es decir, la parte del recorrido donde está el césped más corto.

la asamblea ordinaria de socios, al presentar el proyecto de traslado se procedió a negociar la venta de terrenos, comprando Urbanizadora Puyana S.A. y Seguros Bolívar, los primeros 96.000 metros cuadrados y con el producto de su venta se compraron 520.000 en la antigua hacienda “Las Acacias”, que Urbanas había adquirido a los herederos de Pedro Cepeda en Cañaveral.

El 23 de septiembre de 1963 se empezó la construcción de la nueva sede en dos frentes de trabajo. El edificio de la casa-club cuyo proyecto fue ganado por el arquitecto antioqueño Elías Zapata y la edificación estuvo a cargo de la Constructora Martínez Villalba; el diseño y trazado de la cancha de golf se desarrolló por la firma norteamericana Mahanann & Sáenz.

Figura 1. Historia Club Campestre de Bucaramanga S.A.



Fuente: <http://www.campestrebucaramanga.com/>

En el año de 1974, el Club construyó dentro de su sede social, el mejor hotel de la ciudad, en el cual se alojan las personas más distinguidas que visitan Bucaramanga. Además, es el escenario de las convenciones y congresos más importantes, por contar con la tranquilidad que brinda un sitio ubicado a las afueras de la ciudad, y además con los salones más adecuados para este tipo de eventos⁵.

⁵Club Campestre de Bucaramanga S.A. Documentos internos de la organización.

2.3 MISIÓN

El Club Campestre de Bucaramanga S.A. como organización prestadora de servicios en el área deportiva, de esparcimiento, de interacción social y de negocios, propone actuar frente a sus clientes con un portafolio innovador y dinámico ante las tendencias del mercado, garantizando la excelencia en el servicio, a través de sus principios organizacionales; bajo un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción. Así mismo, se proyecta como participante activo de los procesos y cambios sociales de su entorno, fomentando los valores, derechos y deberes de todos los involucrados en su actividad empresarial. Todas estas acciones formulan como marco de referencia generar una satisfacción del servicio sostenible y una rentabilidad promisoría.

2.4 VISIÓN

El Club Campestre de Bucaramanga busca consolidarse en un lapso de tres (3) años como la oferta más completa a nivel de los clubes sociales en el Oriente Colombiano, en un recuadro de atención que garantiza la excelencia en el servicio, frente a sus actividades deportivas y de esparcimiento, de interacción social y de negocios, en la promoción de un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción.

Figura 2. Vista Panorámica Terraza Bar Don Ludo



Fuente: <http://www.campestrebucaramanga.com/>

2.5 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Ofrecemos un portafolio de servicios fundamentado en la orientación al cliente.

- Proponemos siempre en la satisfacción de gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Conservamos un espíritu innovador en el desarrollo de las diferentes actividades.
- Brindamos en todo momento un espacio que promueva la seguridad y el confort para nuestros clientes.
- Garantizamos la calidad en el servicio así como el respaldo a las sugerencias de nuestros clientes.

La excelencia en el servicio es nuestra fortaleza.

- Prestamos un servicio con calidez, respeto y profesionalismo.
- Atendemos siempre bajo un esquema de servicio justo a tiempo.
- Será nuestra vocación desarrollar un servicio con valor agregado.

- Nuestro entusiasmo y disposición hacia el servicio, propone asumir responsabilidades.

Valoramos el cliente al cultivar el sentido de pertenencia con la empresa.

- Trabajamos en equipo para ser más eficaces en nuestras acciones.
- Fomentamos los canales de comunicación para anteceder a las necesidades de nuestros clientes.
- Ser tolerantes nos hace más permisibles a los cambios, de manera que prestemos un servicio eficiente.⁶

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se ha diseñado en forma circular. Esta distribución concibe la entidad como una institución vendedora de servicios de recreación, hotelería y alimentos, con unos socios accionistas, como principales y constantes compradores de estos servicios. En esta distribución se contemplan, tres coordinaciones principales orientadas a la atención del cliente: Hotel, Alimentos y Bebidas y Deportes; y cuatro de apoyo a las anteriores: Administrativa y Financiera, Recurso Humano, Planta Física y Comercial. Ver Figura 3. Estructura Organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A. y Figura 4. Estructura Organizacional por Grupos Funcionales.

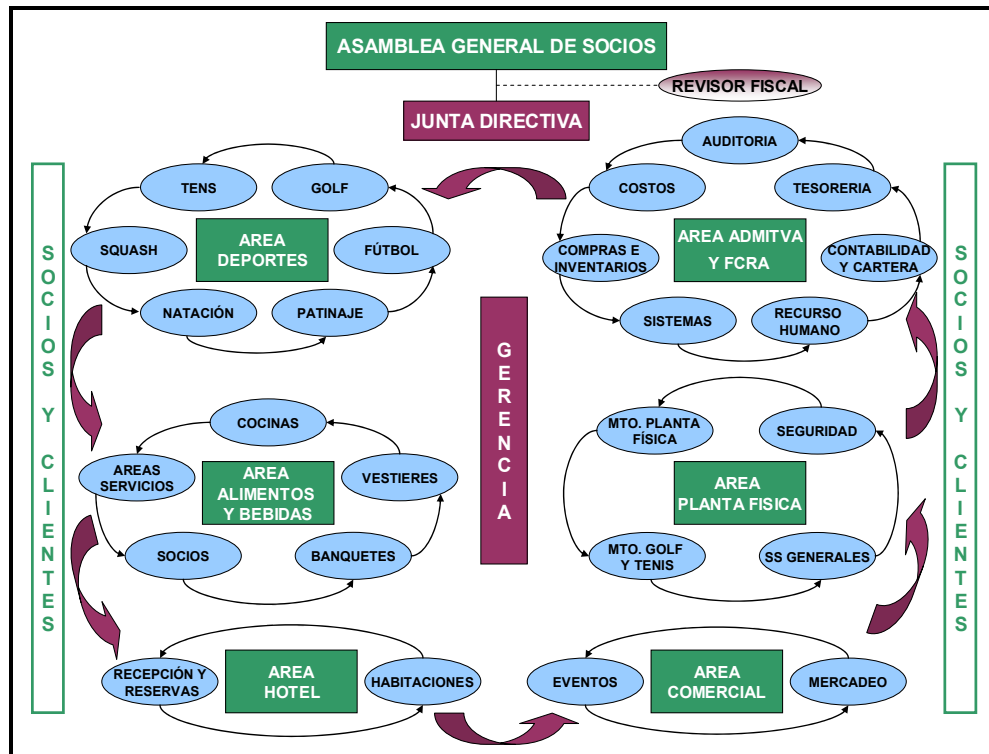
⁶Club Campestre de Bucaramanga S.A. Información Corporativa. [Citado 22 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.campestre Bucaramanga.com/i-corporativa.htm>>

Figura 3. Estructura Organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A.



Fuente: Club Campestre de Bucaramanga S.A. Informe de Gestión. Año 2004

Figura 4. Estructura Organizacional por Grupos Funcionales



Fuente: Creado a partir de la Estructura Organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

La estructura organizativa del Club Campestre de Bucaramanga S.A. presenta las siguientes ventajas:

- Mejoramiento de la calidad del desempeño de las diferentes áreas del club.
- Incremento de la capacidad de respuesta ante las necesidades, exigencias y expectativas de los socios y clientes.
- Mayor posicionamiento frente a las oportunidades y amenazas del mercado.⁷

2.7 ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: GESTIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

En el Área Administrativa y Financiera del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se concentran el conjunto de actividades necesarias para el control administrativo de todos y cada uno de los centros de responsabilidad de la empresa, en función de las gestiones de costos, tesorería, contabilidad y cartera, recurso humano, compras e inventarios, sistemas y auditoría.

Dentro de las funciones del Director(a) Administrativo y Financiero se encuentra el de gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía; además de desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos de la misma. Cabe destacar entre las funciones anteriores, la

⁷Club Campestre de Bucaramanga S.A. Informe de Gestión. Año 2004.

administración de los bienes y el diseño de políticas para el control de los activos fijos muebles de la organización. Se entiende como activos fijos muebles, los bienes tangibles que pueden transportarse de un lugar a otro por una fuerza externa y se utilizan para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ACTIVOS FIJOS: PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Las propiedades, planta y equipo son los activos tangibles que posee una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos; y cuyo uso durante más de un periodo contable se espere.

El valor histórico de estos activos incluye todas las erogaciones y cargos necesarios hasta colocarlos en condiciones de utilización, tales como los de ingeniería, supervisión, impuestos, intereses, corrección monetaria proveniente de la Unidad de valor Real – UVR y ajustes por diferencia en cambio.

El valor histórico se debe incrementar con el de las adiciones, mejora y reparaciones, que aumenten significativamente la cantidad o calidad de la producción o la vida útil del activo.⁸

Los activos fijos se clasifican en activos fijos inmuebles (terrenos, construcciones y edificaciones) y activos fijos muebles (muebles, maquinaria y equipo).

⁸ Régimen Contable Colombiano. Normas Técnicas Contables. Decreto Reglamentario 2649/93, Artículo 64.

3.1.1 Activos Fijos Muebles

Los activos fijos muebles son aquellos que pueden transportarse de un lugar a otro por una fuerza externa. Esta división del inmovilizado material de la empresa comprende los siguientes grupos del Plan Único de Cuentas - P.U.C⁹:

- Maquinaria y equipo.
- Equipo de oficina: Equipo mobiliario, mecánico o electrónico de propiedad del ente económico, utilizado para el desarrollo de sus operaciones.
- Equipo de computación y comunicación: Equipo de cómputo y comunicación adquirido por el ente económico, para desarrollo de sus planes o actividades de sistematización y/o comunicación.
- Equipos de hoteles y restaurantes.
- Equipo médico-científico: Equipos y elementos médico científico cuya vida útil exceda a un año, adquirido por el ente económico.
- Flota y equipo de transporte: Unidades de transporte, equipo de movilización y maquinaria de propiedad del ente económico, destinados al transporte de pasajeros y de carga para el desarrollo de sus actividades.
- Flota y equipo fluvial y/o marítimo.
- Flota y equipo aéreo.

⁹ Republica de Colombia. Plan Único de Cuentas. Normas Contables. Estatutos del Contador. 2001.

- Flota y equipo férreo.
- Armamento de vigilancia: Armamento de vigilancia adquirido por el ente económico para el desarrollo de su objeto social y/o para la protección y salvaguarda de sus bienes.
- Envases y empaques: Envases y empaques retornables utilizados para la distribución del producto objeto de las actividades del negocio.

3.1.2 Vida Útil, Depreciación y Valor Residual

Vida útil es el lapso durante el cual se espera que la propiedad, planta y equipo contribuya a la contribución de ingresos. Para su determinación es necesario considerar la vida útil legal reglamentada por el Estatuto Tributario o una vida útil técnica fijada teniendo en cuenta las especificaciones de fábrica, la obsolescencia por avances tecnológicos, el deterioro y el tiempo.

La contribución de estos activos a la generación del ingreso debe reconocerse en los resultados del ejercicio mediante la depreciación de su valor histórico ajustado. La depreciación es la distribución sistemática del importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil. Importe amortizable es el costo de un activo o la cantidad que lo sustituya, una vez deducido su valor residual. Se depreciará de forma separada cada parte de un elemento de propiedades, planta y equipo que tenga un costo significativo con relación al costo total del elemento. El método de depreciación que se utilice debe reflejar el patrón con arreglo al cual se espera

que sean consumidos, por parte de la entidad, los beneficios económicos futuros del activo.

El valor residual de un activo es el importe estimado que la entidad podría obtener actualmente por desapropiarse del elemento, después de deducir los costos estimados por tal desapropiación, si el activo ya hubiera alcanzado la antigüedad y las demás condiciones esperadas al término de su vida útil.

De acuerdo con la legislación tributaria colombiana, el tiempo de vida útil y porcentaje de desgaste establecidos para efectos de la depreciación anual de activos fijos muebles, son los siguientes:

Tabla 1. Vida útil y porcentajes de depreciación anual de activos fijos muebles

ACTIVO DEPRECIABLE	VIDA ÚTIL	% DEPRECIACIÓN ANUAL
Maquinaria y Equipo	10 años	10%
Equipo de Oficina	10 años	10%
Equipo de Computación y Comunicación	5 años	20%
Flota y Equipo de Transporte	5 años	20%

Fuente: GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones

Quienes están obligados a realizar ajustes por inflación, deben determinar la depreciación sobre el bien, una vez ajustado por el Porcentaje de Ajuste Año Gravable (PAAG).

Los métodos para calcular el valor de la depreciación son:

- Método de línea recta: en este método la depreciación se liquida por un valor constante para los años de vida de los Activos; por tanto, su representación gráfica produce una línea recta.
- Depreciación de activos con vida útil diferente: cuando una empresa compra computadores, maquinaria y equipo de tecnología, puede fijarles un tiempo de vida útil menor que el establecido por la legislación, considerando únicamente la naturaleza del Activo, su capacidad de producción o su obsolescencia inminente. Para depreciar un bien en un tiempo inferior a su vida útil ocasionado por el mayor desgaste del equipo, por estar sometido a un trabajo superior al normal, por la acción de factores naturales o por la obsolescencia, se requiere autorización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Suma de los dígitos de los años de vida del activo: es un sistema de depreciación acelerada, según el cual los activos fijos se deprecian más durante los primeros años de vida y menos durante los últimos años.

3.2 ORGANIZACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES

La organización de los activos fijos muebles, consiste en establecer un inventario de los elementos existentes identificando su ubicación, la realización de la evaluación económica, la conciliación de los valores con los datos del balance y efectuar los asientos de contabilidad respectivos.

La organización de los activos fijos muebles concluye cuando se cuente con la totalidad del inventario y de los registros en contabilidad con el valor actualizado.

- Inventario o toma física de activos fijos muebles: para realizar el inventario o toma física de estos bienes se debe registrar la información correcta, estableciendo una organización que impida su duplicidad y asegure los datos necesarios para actualizar la tarjeta de inventario, el registro contable y elaborar los planes de mantenimiento y reposición.

Los bienes al finalizar el inventario deben quedar identificados con el código que se les asigne, mediante una plaqueta de información adherida al bien que será el dato de acceso a la base de información de inventarios. Igualmente, se deben identificar los bienes que se encuentren en poder de terceros o en servicio en dependencias ajenas a las empresas.

El formulario de registro tendrá para cada bien, los datos de identificación, descripción, uso, cantidad, estado de conservación y la clasificación en la agrupación específica que le corresponda de acuerdo a la codificación asignada.

A partir de la información registrada se podrá determinar las siguientes situaciones:

- Identificación, clasificación y ubicación de los bienes servibles en uso.
- Identificación, clasificación y ubicación de los bienes inservibles, obsoletos e innecesarios para darlos de baja.

- Identificación de los bienes que no aparecen en el físico pero figuran en los registros de la entidad para ubicarlos o darlos de baja.
- Identificación de bienes no registrados en inventarios para incorporarlos.
- Posibilidad de compensar bienes en las dos situaciones anteriores, de iguales características.
- Identificación de bienes que figuran en inventario pero por sus características pueden ser considerados de consumo para retirarlos.
- Identificación y clasificación de los bienes recibidos y entregados en comodato.

Para la realización del inventario se debe establecer un equipo de trabajo interdisciplinario que desarrolle esta labor, dotado de recursos y actuando sobre la base de un plan de trabajo. El equipo debe estar constituido por personal con experiencia, en áreas de trabajo como almacenes, administración y manejo de inventarios, equipos de laboratorio, equipos eléctricos o electrónicos, maquinaria y equipo de transporte, veterinaria o agronomía, para el caso de establecimientos agropecuarios.

Como parte de la preparación del inventario se deberá determinar la estrategia de recolección de información, el tamaño del equipo requerido, el tiempo estimado y los apoyos administrativos.

Se recomienda realizar una visita para probar la metodología y su efectividad. Debe brindarse capacitación al personal, estableciendo los procedimientos a seguir y los informes a entregar. La toma física (inventario) se puede realizar con personal interno de la empresa o por convenio con cualquier otra entidad.

Los resultados deberán registrarse en una base de datos y las planillas imprimirse para que cada funcionario respalde con su firma la responsabilidad sobre los bienes a su cargo.

- Evaluación económica

La actividad final es la actualización del avalúo del bien a fin de ajustar su registro contable. Este avalúo podrá formar parte del proceso de inventario o realizarse en forma separada y posterior con base en los resultados del inventario.

Basándose en la valoración efectuada el bien queda registrado contablemente por el valor actualizado y de esta manera se revelará correctamente en el patrimonio de la empresa.

3.3 ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES

Los activos en muebles y equipos representan una inversión considerable para cualquier organización y pueden tener un impacto directo sobre la productividad. Por este motivo, la administración eficaz de estos activos es de vital importancia para los resultados económicos.

La administración de los activos fijos muebles consiste en: mantenimiento, adquisición, y actualización del inventario.

- Mantenimiento de activos fijos muebles

Esta actividad contempla la limpieza que se realiza de manera rutinaria; para tal fin se deben atender las recomendaciones de los proveedores y de los catálogos. Se sugiere que las organizaciones elaboren un manual de uso y mantenimiento, acorde con el tipo de material de los bienes.

El mantenimiento periódico corresponde a las acciones que se deben llevar a cabo con alguna periodicidad, máximo anualmente, orientadas a conservar los bienes en buen estado, tales como reparación, reposición de partes y piezas de maquinaria y equipos. Se deberán tener en cuenta dentro de este concepto, hacer un mantenimiento predictivo sobre la base de revisiones periódicas de la maquinaria y equipo, para la sustitución oportuna de piezas o partes que requieren una reposición inmediata por desgaste, para garantizar la continuidad del funcionamiento de los bienes.

- Adquisición de activos fijos muebles

Esta actividad se realiza con fines de reposición o de ampliación de la dotación. Los activos fijos muebles de acuerdo con sus características tienen una vida útil que obliga a su reposición periódica en particular la maquinaria y equipo, que presentan duraciones limitadas ocasionadas por desgaste o por obsolescencia tecnológica. La compra de bienes se debe definir con base en un plan de adquisiciones que establezca prioridades y disponibilidad de recursos.

- Actualización de inventarios

Los ajustes y reclasificaciones se deben realizar con un acta firmada por la gerencia, soportado por los documentos generados o recuperados en el proceso de depuración de saldos. Los ingresos y egresos deben registrarse con comprobantes de entrada o de salida, identificando el tipo de transacción y servirán de soporte para la contabilidad. Los movimientos originados por ingresos y egresos de bienes al almacén deberán ser incluidos en las pólizas de seguros adquiridas por la entidad.

Ingresos al inventario. Se pueden hacer por compra; por traspaso de los bienes de una entidad a otra; por bienes sobrantes, cuando en el momento de practicarse un conteo físico, se determina que el número de elementos es superior a los que se reflejan en el registro; por compensación, cuando se encuentran elementos sobrantes que en el movimiento del almacén hayan podido confundirse con otros semejantes de los cuales hay cantidad de faltantes en el almacén, podrán hacerse las compensaciones del caso, siempre que se trate de artículos similares, de una misma naturaleza o clase que puedan ser causa de confusión. Así mismo, por donación cuando por voluntad de una persona natural o jurídica se transfiere, gratuita e irrevocablemente, la propiedad de un bien que le pertenece a ésta y se entrega a favor de la empresa beneficiada.

Egresos del inventario. Son originados por situaciones como traspaso entre entidades, cuando por necesidades del servicio se deba enviar el bien a otra institución. Por baja de bienes, cuando se decide retirar un bien definitivamente del patrimonio de la entidad.

Puede referirse a bienes servibles innecesarios que se encuentran en condiciones de comercialización, pero que no son requeridos para las actividades de la entidad por obsolescencia tecnológica o falta de uso. También a bienes inservibles que por su desgaste, deterioro u obsolescencia física, no son útiles para el servicio al cual se habían destinado, estén o no en uso.

La baja se podrá materializar por destrucción o comercialización; en este último caso se podrá hacer por venta directa o por subasta.

3.4 CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES

La gestión de los activos fijos muebles está sujeta al sistema de control interno de las empresas, que se encarga de vigilar y sancionar las actuaciones de los responsables de los bienes cuando se aparten de las políticas y normas organizacionales que aplican al uso de los bienes. El control disciplinario interno de las empresas está facultado para adelantar los procesos de investigación, entre otros, por la utilización indebida de los activos fijos muebles o la negligencia en la protección de los mismos por parte del empleado responsable.¹⁰

¹⁰Ministerio de Educación. Organización y Administración de bienes muebles e inmuebles. [Citado 25 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: < <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665> >

4. METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES

4.1 APLICABILIDAD DE UNA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO

El objetivo del presente proyecto es generar una metodología para el mejoramiento del actual proceso de Gestión y Control de Activos Fijos, buscando la optimización en su desempeño y una respuesta eficaz a la demanda de socios y clientes, estableciendo medidas que garanticen la maximización de la utilización de los recursos.

La aplicabilidad de la metodología de mejoramiento se constituye en un instrumento de gestión estratégica organizacional que garantiza la permanencia y adaptabilidad del Club Campestre de Bucaramanga S.A. a los cambios económicos, tecnológicos y sociales del competitivo mercado actual.

4.2 PLANTEAMIENTO DE UNA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO

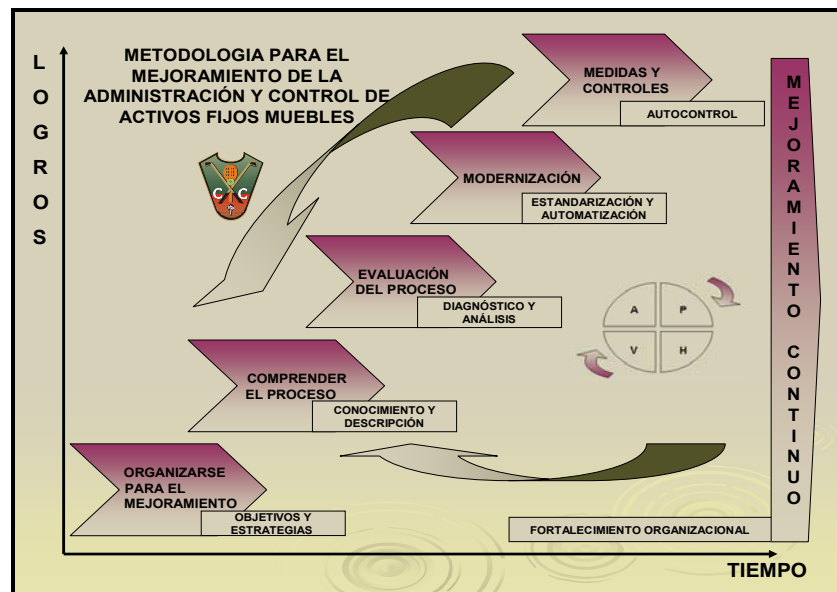
El trabajo propuesto se desarrollará de acuerdo a la metodología de Mejoramiento de Procesos Organizacionales, diseñada por el Dr. H. James Harrington en su

libro Mejoramiento de los Procesos de la Empresa¹¹. En la figura 5 se observan las fases sistemáticas y su correspondiente interacción. La aplicación de esta metodología al proyecto “Mejoramiento del Proceso Administrativo y Financiero, enfocado en la Gestión y Control de los Activos Fijos Muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.” se representa mediante la definición de las siguientes etapas:

- **Etapa 1: Organización para el mejoramiento**

El objetivo de esta fase es asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso por parte de todas las personas que están involucradas directa e indirectamente en el proyecto. Inicialmente, se conforma un grupo que está directamente vinculado en la gestión y suministro de la información.

Figura 5. Metodología del Proyecto de Grado



Fuente: Creación propia

¹¹HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill, 1993.

Igualmente, se realiza un análisis de la información específica existente sobre las estrategias para el mejoramiento de la gestión y control de activos fijos muebles (Ver Figura 6) y se establecen los resultados que se esperan alcanzar con la elaboración del proyecto.

Posteriormente, para asegurar la comprensión y compromiso del recurso humano de la empresa, se realizan actividades de socialización del proyecto, con el fin de que toda la organización comprenda la importancia para la empresa del trabajo que se va a realizar.

- **Etapa 2: Conocimiento y comprensión del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles**

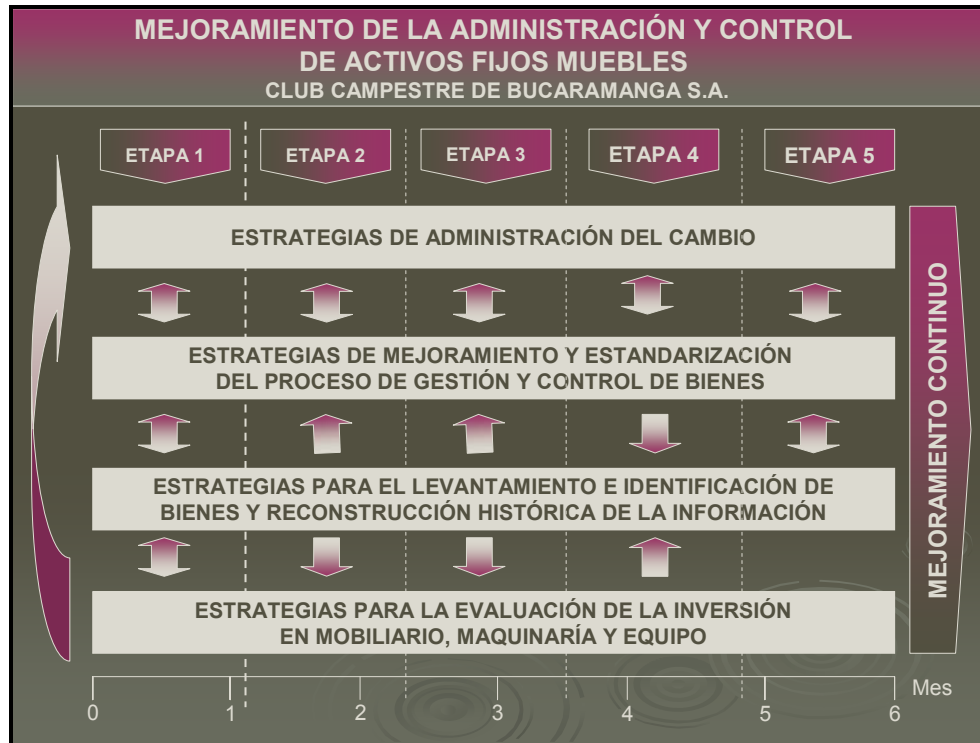
En esta etapa se efectúa el conocimiento y comprensión de todas las dimensiones de la actual gestión y control de los activos fijos muebles, que forma parte del Proceso Administrativo y Financiero del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Con el objeto de conocer a fondo los mecanismos de administración y control actuales, se investiga en distintas fuentes internas la información relevante sobre inversiones en bienes muebles. Posteriormente, se realiza una investigación de la ubicación y estado de funcionamiento de los activos fijos muebles de la organización.

- **Etapa 3: Evaluación del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles**

Para la evaluación de la administración y control actual del mobiliario, maquinaria y equipo se examinan las fortalezas y debilidades existentes. Se establecen los puntos críticos y se determinan las causas y las oportunidades de mejora.

Figura 6. Estrategias del Proyecto



Fuente: Creación propia

- **Etapa 4: Modernización del proceso administrativo y financiero actual, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles.**

Una vez finalizada la fase anterior, se plantean las propuestas enfocadas a mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso. Luego se evalúa la viabilidad y conveniencia de cada una de las propuestas de mejora y posteriormente se implementan las que han recibido la aprobación de la Gerencia.

Igualmente, durante la implementación de las propuestas de mejoramiento se sensibiliza al recurso humano de la organización y se capacita en temas técnicos al personal encargado de las actividades de administración y control del mobiliario, maquinaria y equipo.

- **Etapa 5: Medición y control de las propuestas de mejoramiento**

Se comprueba que las propuestas implementadas son coherentes con los objetivos establecidos, con la posibilidad de realizar modificaciones que permitan alcanzar los resultados esperados. Se establecen indicadores de desempeño que midan la eficacia de las mejoras y se realizan las correcciones necesarias.

- **Etapa 6: Diseño de herramientas para el mejoramiento continuo**

En esta fase se establece un programa de auditoria para el control y seguimiento del proceso, que verifique el continuo cumplimiento de las mejoras resultantes del proyecto.

5. ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

5.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO

Para el desarrollo del Proyecto de Mejoramiento del Proceso Administrativo y Financiero, enfocado en la gestión y control de los Activos Fijos Muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A., se ha conformado un equipo multidisciplinario de profesionales competentes en las áreas de diseño y desarrollo de software, mejoramiento y estandarización de procesos y manejo de normatividad legal y tributaria, quienes brindarán el apoyo necesario en estos temas y contribuirán al logro de los objetivos establecidos.

El equipo de mejoramiento está conformado por:

- Director Administrativo y Financiero.
- Coordinador de Contabilidad.
- Auxiliar del Departamento de Contabilidad.
- Coordinador de Sistemas.
- Auxiliar del Departamento de Sistemas.
- Estudiantes en práctica de Ingeniería Industrial – Autores del proyecto.

5.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESPECÍFICA REFERENTE A OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Se realizó inicialmente una investigación en la cual se obtuvieron ideas y conocimientos acerca de la gestión y control de activos fijos en diferentes compañías a nivel regional, nacional y mundial; adicionalmente se consultaron proyectos relativos al tema de interés realizados en diferentes universidades.

A través de esta investigación se trató de hallar las posibles soluciones a la situación problema, se identificaron las variables más importantes y se encontraron diversos cursos de acción.

5.3 SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO

La socialización formal del proyecto se realizó mediante una convocatoria a los Altos Mandos, Coordinadores de Área y Jefes de Departamento del Club Campestre de Bucaramanga S.A. En dicha reunión se presentó el plan de trabajo, Ver Anexo A. Socialización del Proyecto Mejoramiento del Proceso Administrativo y Financiero enfocado en la gestión y control de Activos Fijos Muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A., la cual contiene los objetivos, alcance, metodología y resultados esperados con la consecución del proyecto. Ver Figura 7. Socialización del Proyecto.

Figura 7. Socialización del Proyecto



Fuente: Creación Propia.

Al finalizar la exposición se invitó a los asistentes a dar sus opiniones y expectativas acerca del proyecto, obteniendo aportes importantes para la ejecución del plan diseñado. Igualmente, se planteó a los convocados transmitir la información dada en la socialización al personal subordinado. (Figura 8. Lluvia de ideas).

Figura 8. Lluvia de ideas



Fuente: Creación Propia.

La actividad de socialización del proyecto, también se llevó a cabo en las diferentes áreas del Club Campestre de Bucaramanga S.A., mediante el cual se comunicó a todo el personal y se explicó la forma como estos colaborarían en el desarrollo del proyecto.

6. CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES

Para la descripción de la actual administración y control de activos fijos muebles, se elaboró inicialmente el mapa de procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A. donde se identifican los procesos necesarios para el desarrollo de sus operaciones, al igual que la secuencia e interacción entre estos. Posteriormente, se caracterizaron los diferentes procesos que componen el Macroproceso Administrativo y Financiero, identificando cada uno de sus elementos constitutivos. Finalmente, se detallaron los procedimientos concernientes a la actual gestión y control de activos fijos en la empresa, al igual que sus respectivos responsables.

6.1.1 Descripción del Macroproceso Administrativo y Financiero

En el Área Administrativa y Financiera del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se concentran el conjunto de actividades necesarias para el control administrativo de todos y cada uno de los centros de responsabilidad de la empresa, en función de los departamentos de costos, tesorería, contabilidad y cartera, recurso humano, compras e inventarios, sistemas y auditoría. El Macroproceso Administrativo y Financiero hace parte de los procesos de apoyo de la organización y en su interior se encuentran los procesos de Gestión Contable y Financiera, Gestión de Costos,

Gestión del Talento Humano, Gestión de Compras y Gestión Informática y Tecnológica. Ver Figura 9. Mapa de Procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

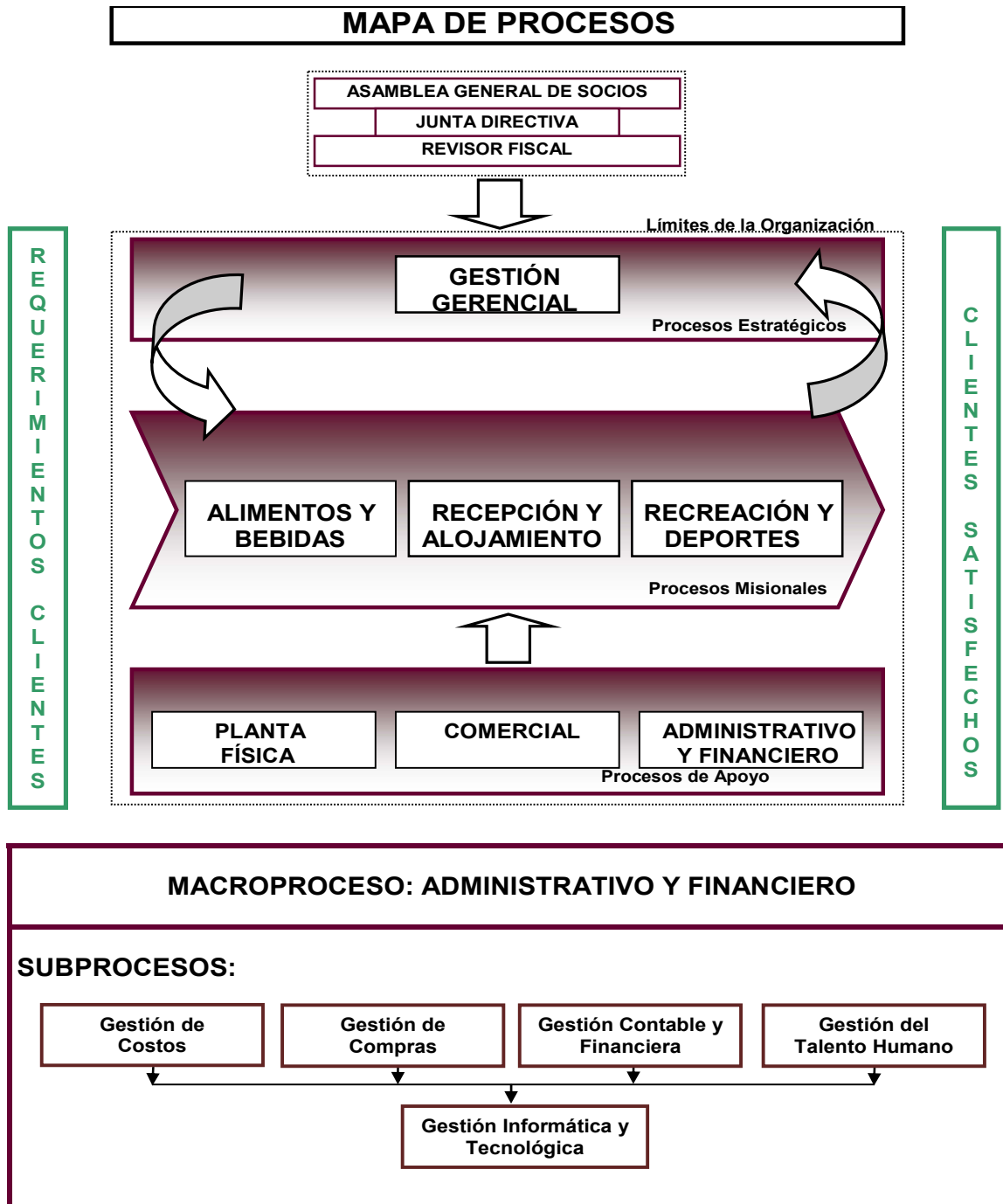
Para poder describir el Macroproceso Administrativo y Financiero, se caracterizaron cada uno de los procesos que hacen parte de este. Por lo cual, se diseñó un formato en el cual se busca documentar los principales parámetros asociados a los procesos, detallando las actividades y proporcionando su mejor comprensión. Ver Figura 10. Formato Caracterización de Procesos. Posteriormente, se realizó el levantamiento de la información en coordinación con cada uno de los responsables de los procesos.

A continuación se exponen cada una de las caracterizaciones de los procesos que componen el Macroproceso Administrativo y Financiero del Club Campestre de Bucaramanga. Ver Anexo B. Caracterizaciones de Procesos.

Las caracterizaciones se efectuaron de acuerdo a la siguiente información:

- Nombre del proceso.
- Responsable del proceso: Líder del proceso encargado de asegurar el propósito del proceso.
- Objetivo del proceso: Resultados esperados con el desarrollo de las diferentes actividades que componen el proceso.

Figura 9. Mapa de Procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.



Fuente: Creación Propia

- Proveedores: Proceso o ente que genera las entradas al proceso. Pueden ser internos o externos.
- Entradas del proceso: Elementos que entran al proceso y son transformados en salidas.
- Actividades del proceso: Actividades necesarias para transformar las entradas en salidas.
- Clientes: Proceso o ente que reciben las salidas del proceso. Pueden ser internos o externos.
- Salidas del proceso: Resultados generados por el proceso.
- Recursos del proceso: Recursos físicos y humanos utilizados en la realización del proceso para transformar entradas en salidas, y que aseguran la consecución del objetivo de este.
- Requisitos aplicables del proceso: Requisitos legales y de la organización que se deben cumplir en el desarrollo del proceso.
- Mediciones del proceso (Indicadores): Indicadores de gestión para el control del proceso, cada indicador tiene fórmula, frecuencia y meta.

Figura 10. Formato Caracterización de Procesos



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

CARACTERIZACION MACROPROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Nombre del Proceso:		Responsable:		
Objetivo:				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
INTERNOS				INTERNOS
EXTERNOS				EXTERNOS
RECURSOS		REQUISITOS APLICABLES		
FISICOS	HUMANOS	ORGANIZACIÓN	LEGALES	
MEDICIONES DEL PROCESO (INDICADORES)				
INDICADOR	FORMULA		FRECUENCIA	META

Fuente: Creación Propia.

6.1.2 Descripción de la Actual Gestión y Control de Activos Fijos Muebles en el Club Campestre de Bucaramanga S.A.

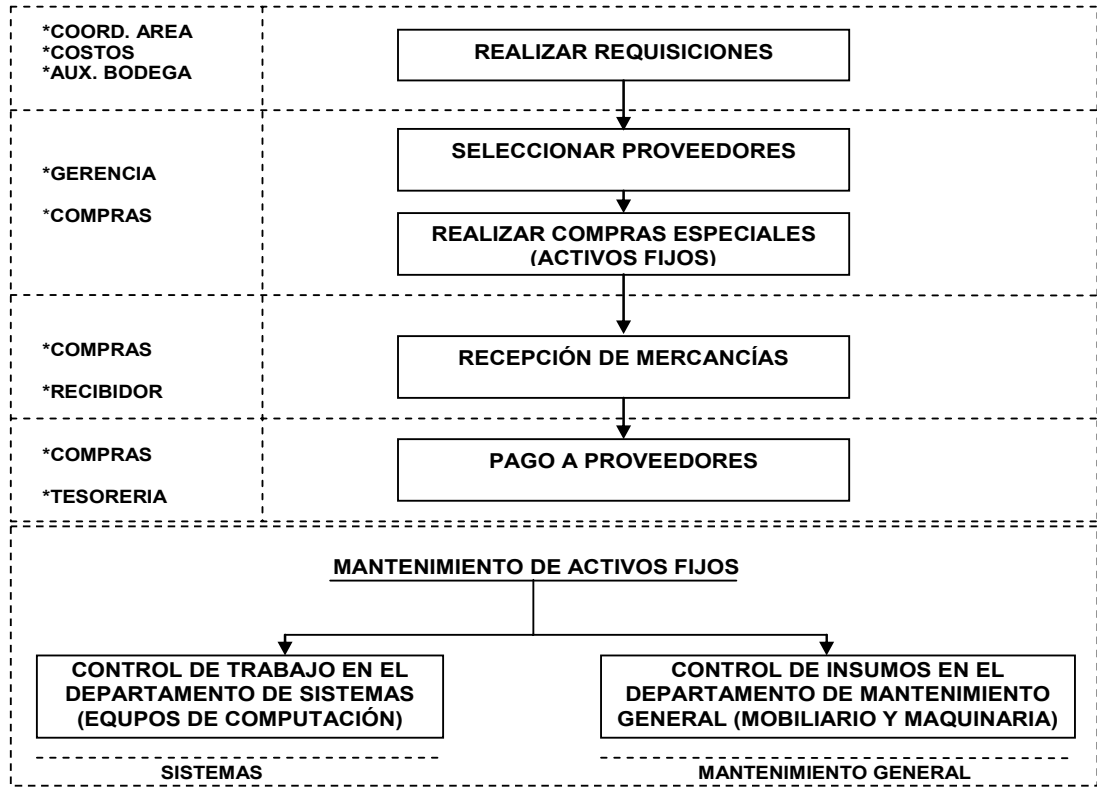
Actualmente en el Manual de Procedimientos del Club Campestre de Bucaramanga S.A., se encuentran seis procedimientos para la gestión del mobiliario, maquinaria y equipo (Ver Figura 11. Procedimientos gestión de mobiliario, maquinaria y equipo), que son llevados a cabo en el Área Administrativa y Financiera:

- Procedimiento para realizar requisiciones
- Procedimiento para selección de proveedores
- Procedimiento para realizar compras especiales
- Procedimiento para la recepción de mercancías
- Procedimiento para el pago de proveedores
- Procedimiento para el control de trabajo en el departamento de sistemas

Adicionalmente, se ha identificado el procedimiento para el control de insumos en el área de mantenimiento general (p-otrabj-02), perteneciente al Macroproceso de Planta Física. Lo anterior se puede esquematizar de forma secuencial, a través del siguiente diagrama de flujo (Ver Figura 11. Procedimientos gestión de mobiliario, maquinaria y equipo).

Como se observa la actual gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se centra en el proceso de compra de los bienes, y el posterior proceso de mantenimiento a aquellos bienes que lo requieran.

Figura 11. Procedimientos gestión de mobiliario, maquinaria y equipo



Fuente: Creación propia

6.2 RECOLECCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Conjunto de actividades realizadas para la toma efectiva de los datos de acuerdo a unas estrategias para el levantamiento e identificación Ver Anexo C. Estrategias para el levantamiento e identificación y reconstrucción histórica de la información de activos fijos plan operativo 2008, que permiten identificar completamente los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A., y está compuesto de tres actividades que se precisan a continuación.

6.2.1 Reconstrucción de la información referente a inversión en activos fijos muebles 1998 – 2008.

Para el levantamiento de la información referente a inversión en activos fijos muebles, se determinó con la dirección Administrativa y Financiera y el Revisor Fiscal que el periodo del cual se recopilarían los datos necesarios para la reconstrucción contable de la adquisición de dichos bienes sería desde enero del año 1998 hasta junio del año 2008, dicha elección se debe a que la empresa conserva los libros contables de los 10 últimos años, de acuerdo a lo exigido por el artículo 60 del Código de Comercio y el artículo 28 (Racionalización de la Conservación de Libros y Papeles de Comercio) de la Ley 962 de 2005, conocida como la Ley Antitrámites. Posteriormente, con la colaboración del departamento de contabilidad, se definió que de los Auxiliares al Balance y los Libros Comprobantes de Contabilidad se extraería la siguiente información:

- Factura de venta: Número de factura emitida por el proveedor.
- Cantidad de bienes adquiridos: Número de bienes comprados y registrados en una misma factura de venta.
- Descripción del Activo: Características físicas y especificaciones técnicas descritas por el proveedor del bien.
- Código Contable del Activo: Número asignado según el Plan Único de Cuentas – PUC a cada uno de los grupos de activos fijos, que se resumen en la tabla 2. Clasificación Contable de los Activos Fijos Muebles.

Tabla 2. Clasificación Contable de los Activos Fijos Muebles

15	Propiedades planta y equipo
1520	Maquinaria y equipo
1524	Equipo de oficina
152405	Muebles y enseres
152410	Equipos
152495	Otros
1528	Equipo de computación y comunicación
152805	Equipos de procesamiento de datos
152810	Equipos de telecomunicaciones
152815	Equipos de radio
152820	Satélites y antenas
152825	Líneas telefónicas
152895	Otros
1536	Equipo de hoteles y restaurantes
153605	De habitaciones
153610	De comestibles y bebidas
153695	Otros
1540	Flota y equipo de transporte
154005	Autos, camionetas y camperos
154008	Camiones, volquetas y furgones
154010	Tractomulas y remolques
154015	Buses y busetas
154017	Recolectores y contenedores
154020	Montacargas
154025	Palas y grúas
154030	Motocicletas
154035	Bicicletas
154040	Estibas y carretas
154045	Bandas transportadoras
154095	Otros
1544	Flota y equipo fluvial y/o marítimo
154405	Buques
154410	Lanchas
154415	Remolcadoras
154420	Botes
154425	Boyas
154430	Amarres
154435	Contenedores y chasis
154440	Gabarras
154495	Otros
1560	Armamento de vigilancia

Fuente: Plan Único de Cuentas para Comerciantes

- Proveedor: Razón social de la empresa o persona natural que provee el activo.
- Nit del Proveedor: Número de identificación Tributaria del proveedor.
- Fecha de Adquisición del Activo: Día, mes y año en el que se contabiliza la compra del activo.
- Valor de Compra del Activo: Valor en pesos del activo adquirido.

Dicha información se documentó mediante el siguiente formato. Ver Tabla 3. Formato Levantamiento Contable.

Adicionalmente, durante el levantamiento contable de la información se fotocopiaron las facturas de venta con el fin de conservar un soporte de los datos recolectados en el Formato Levantamiento Contable.

Debido a que los libros de contabilidad del Club Campestre de Bucaramanga S.A. anteriores al año 2004 se encuentran almacenados en el cuarto de archivo de la empresa, y dicho cuarto se encontraba en malas condiciones de higiene (Ver Figura 12. Cuarto de Archivo, se realizó una jornada de limpieza y desinfección de plagas coordinada por la Dirección Administrativa y Financiera y el Departamento de Servicios Especiales.

Tabla 3. Formato Levantamiento Contable

15	Activos fijos
1520	Maquinaria y equipo
1524	Equipo Oficina
1528	Equipo de Comunicación
1536	Equipo de Hoteles y Restaurantes
1540	Flota y Equipo de Transporte
1544	Flota y Equipo Fluvial y/o Marítimo
1560	Armamento de Vigilancia

Vida Útil (años)	
% Depreciación anual	

No	Comprobante	Factura de venta	Cantidad	Descripción	Código Contable	Proveedor	Nit. del proveedor	Fecha de Adquisición			Valor de compra	
								Día	Mes	Año	Unitario	Total
1												
2												
3												
4												
5												
...												
N												

Fuente: Creación Propia

Figura 12. Cuarto de Archivo



Fuente: Creación Propia

Así mismo, para el ingreso al recinto y manipulación de los libros contables, la Dirección Administrativa y Financiera y el Departamento de Recurso Humano facilitó los EPP (Elementos de Protección Personal) necesarios, constituidos por guantes, tapabocas y batas de laboratorio. Ver Figura 13. Manipulación de libros contables.

Figura 13. Manipulación de Libros Contables




Fuente: Creación Propia

6.2.2 Trabajo de Campo: Investigación del estado físico y ubicación de los Activos Fijos Muebles.

Se realizó una observación directa y una toma inteligente de datos, en la cual se recopilaron detalladamente las principales características que describen los Activos Fijos de la empresa, tales como: Marca, modelo, número serial, color, capacidad, medidas, función del activo, observaciones, etc. En consecuencia, se diseñó como instrumento de registro de datos el Formato de Levantamiento Físico de Activos Fijos (Ver Figura 14. Formato del Inventario Físico de Activos Fijos).

Figura 14. Formato del Inventario Físico de Activos Fijos



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

LEVANTAMIENTO DEL INVENTARIO FÍSICO DE ACTIVOS FIJOS

ÁREA: _____ FECHA: _____
 CENTRO DE COSTOS: _____ RESPONSABLE: _____

No	Cantidad	Descripción	No Serial	Código Contable	Estado Físico	Función del Activo	Observaciones

Elaboró: Juan José Acero Caballero Oscar Fernando Daza Becerra	Coordinó:
---	-----------

Fuente: Creación Propia

Para el levantamiento de la información referente a activos fijos muebles de la empresa se hizo fundamental establecer los siguientes parámetros:

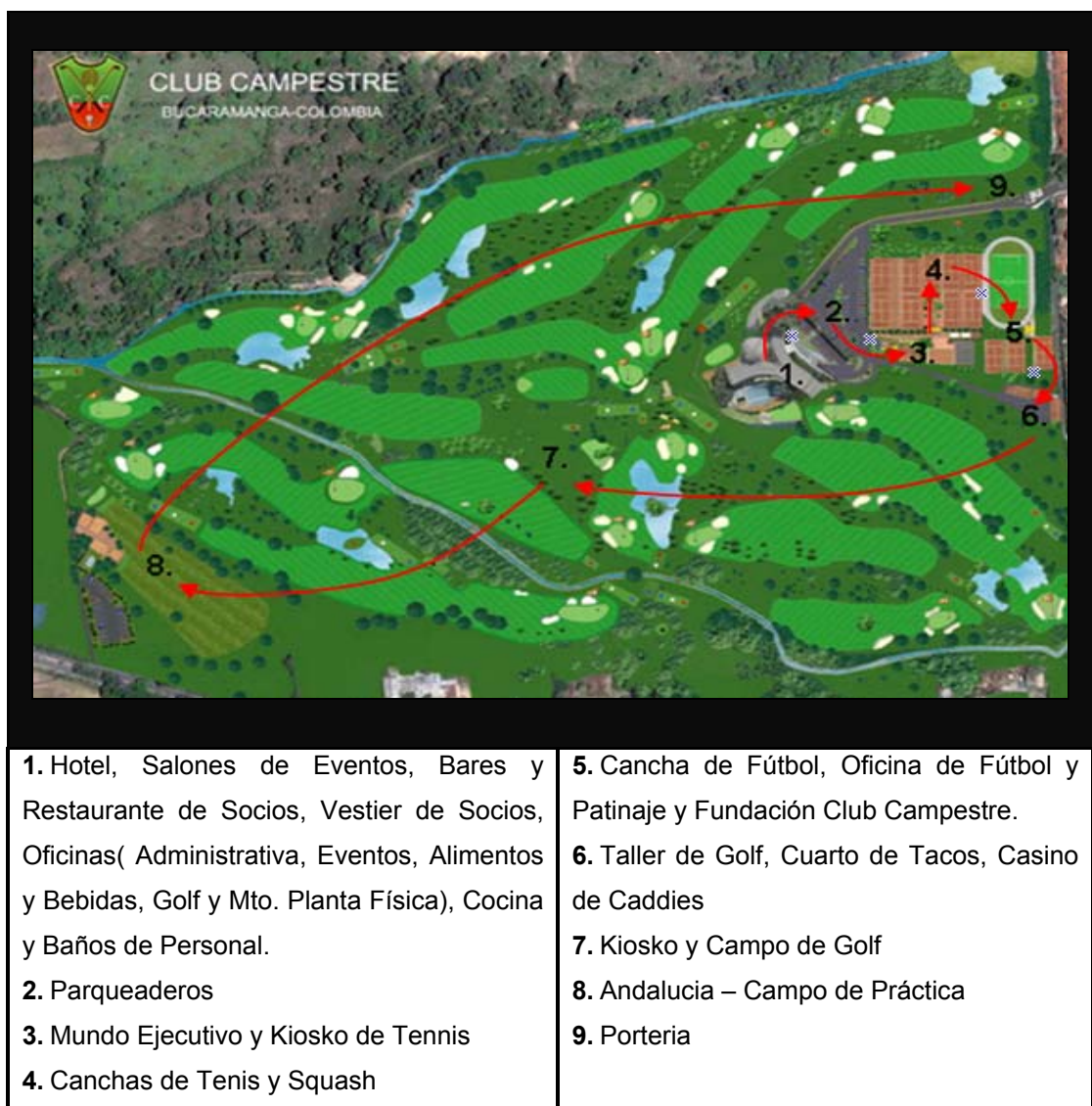
- Relación de Tipos de Activo: Corresponde a la clasificación por grupos establecida por el Plan Único de Cuentas – PUC.
- Relación de Áreas Funcionales – Departamentos: Asignación de las diferentes locaciones físicas a sus respectivas áreas funcionales.
- Relación de Centros de Costo: Corresponde a la identificación de las diferentes unidades existentes en el proceso de contabilización, en las cuales se acumulan los costos y gastos de la actividad productiva de la empresa, al igual que las utilidades que en estos se generen.
- Estado del Activo Fijo: Situación actual del activo fijo relacionada con el funcionamiento y ubicación.
- Condición del Activo Fijo: Descripción cualitativa del estado de funcionamiento en el que se encuentra el activo.

La información relevante sobre los anteriores parámetros se encuentra especificada en el Anexo D. Parámetros para el levantamiento contable de la información a activos fijos muebles.

Después de establecidas las bases para el levantamiento físico de la información se procedió a realizar la toma de datos de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A., en la cual se planeó una inspección íntegra y en el sentido de las manecillas del reloj de cada una de la dependencias de la organización, como se muestra en la Figura 15. Diagrama de Recorrido por la

Empresa. El recorrido se realizó con el supervisor de seguridad y se comunicó con antelación en cada área para tener una persona entendida en terminología, especificaciones técnicas y características adicionales de acuerdo al tipo de bienes a examinar. Así mismo, se solicitaron los elementos de protección personal EPP's de acuerdo a las medidas de seguridad establecidas en las diferentes locaciones de la empresa.

Figura 15. Diagrama de Recorrido por la Empresa



Fuente: Creación propia

En esta etapa del proyecto se hizo necesario el uso del formato del inventario físico de Activos Fijos, lápiz, borrador, cámara fotográfica, memorias usb, linternas, espejos, cinta métrica y un carro de golf para el traslado al Campo de Práctica – Andalucía, que se ubica cruzando el Campo de Golf y es la dependencia más apartada en la empresa. Del mismo modo, se contó con formatos en medio impreso con datos sobre activos fijos registrados en el año 2001.

6.2.3 Depuración y Conciliación de la Información

El ajuste de inventario consiste en cotejar las diferentes fuentes de datos de Activos Fijos, con el fin de obtener información depurada y fidedigna acerca del estado y ubicación actual de los bienes adquiridos por la empresa.

Inicialmente se compararon los datos recogidos en la fase de levantamiento físico del actual proyecto con los reportados en la inspección realizada en el año 2001. De este modo, se actualizó la ubicación, estado y condición de funcionamiento de los Activos Fijos Muebles. Finalmente, se contrastó el resultado obtenido con la información recopilada en la reconstrucción de la información referente a inversión en activos fijos muebles 1998 – 2008, con el fin de identificar los bienes adquiridos durante este lapso de tiempo.

6.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.3.1 Resultados de la reconstrucción de la inversión en activos fijos

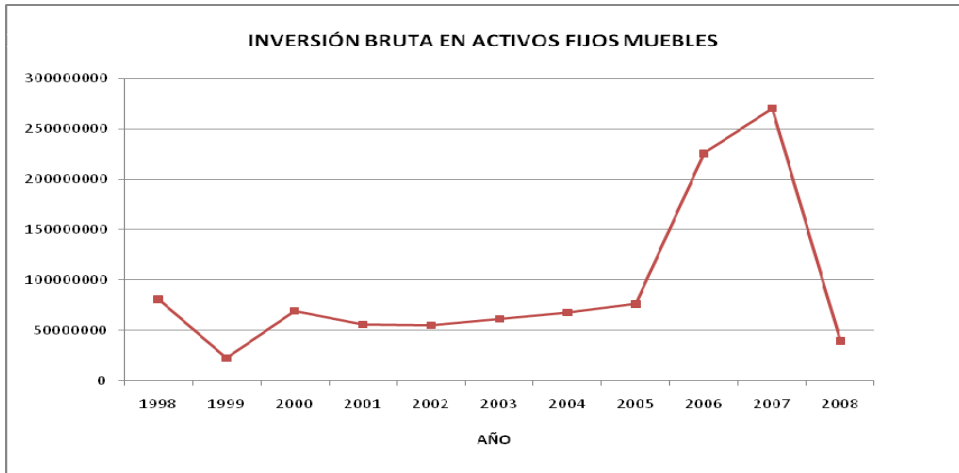
Después de realizar el levantamiento de la información contable sobre la adquisición de activos fijos muebles, se obtuvieron los siguientes resultados respecto a la inversión bruta en activos fijos muebles. Ver tabla 4. Inversión bruta anual en Activos fijos muebles, y Figura 16. Inversión bruta anual en Activos Fijos Muebles.

Tabla 4. Inversión Bruta Anual en Activos Fijos Muebles

AÑO	INVERSIÓN (en millones de pesos)
1998	\$ 81.273.422,00
1999	\$ 23.003.516,00
2000	\$ 69.621.666,16
2001	\$ 56.178.905,00
2002	\$ 55.485.104,36
2003	\$ 61.961.777,96
2004	\$ 67.968.579,00
2005	\$ 76.482.217,99
2006	\$ 225.536.798,00
2007	\$ 270.098.977,60
2008	\$ 39.959.920,00

Fuente: Creación propia

Figura 16. Inversión Bruta anual en Activos Fijos Muebles



Fuente: Creación propia

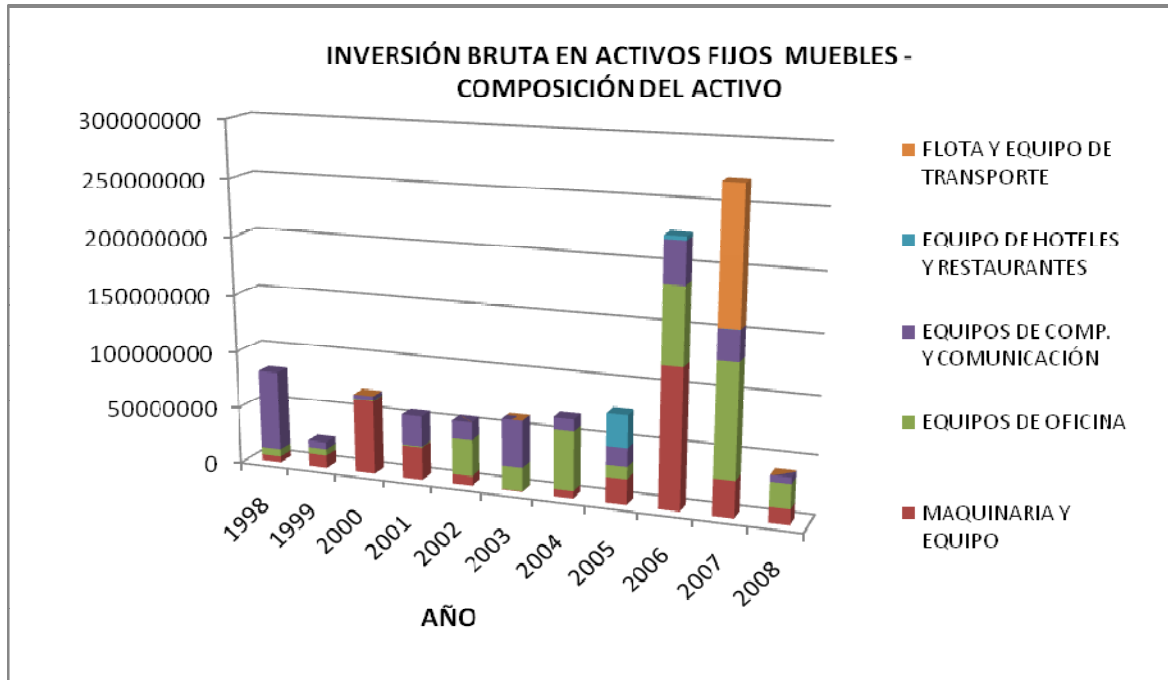
Como se puede observar, la adquisición de Activos Fijos Muebles tiene un comportamiento estable en el intervalo de \$50.000.000 a \$100.000.000 durante el periodo comprendido entre los años 2000 a 2005, así como en el año 1998. En los años 1999 y 2008 se muestra un comportamiento en la inversión inferior a los años anteriormente descritos, cabe aclarar que en el año 2008 solo se tomaron en cuenta las compras de bienes muebles del primer semestre, aumentadas en el segundo semestre del año por concepto de las inversiones realizadas en la remodelación de la piscina y cafetería y su correspondiente dotación de Muebles y Enseres y Equipos de Oficina. Así mismo, en el año 1999 aparece una caída en la compra de bienes fijos muebles debido a que la empresa no fue ajena a la crisis económica que afectó la economía nacional durante este año. Por otra parte, los años 2006 y 2007 revelan unos incrementos de inversión en activos fijos debido especialmente a la compra de maquinaria y equipo para el campo de golf (año 2006) y equipos de oficina (año 2007). En la Tabla 5. Inversión bruta en activos fijos muebles-Composición del Activo y la Figura 17. Inversión en Activos Fijos Muebles-Composicion del Activo, se detallan las compras de los activos fijos adquiridos en el periodo previamente mencionado, clasificados de acuerdo a los grupos establecidos por el Plan Unico de Cuentas - PUC.

Tabla 5. Inversión bruta en activos fijos muebles-Composición del Activo

AÑO	MAQUINARIA Y EQUIPO	EQUIPOS DE OFICINA	EQUIPOS DE COMP. Y COMUNICACIÓN	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	TOTAL
1998	\$ 4.964.179,00	\$ 6.693.736,00	\$ 69.615.507,00	\$ -	\$ -	\$ 81.273.422,00
1999	\$ 11.021.675,00	\$ 5.729.801,00	\$ 6.252.040,00	\$ -	\$ -	\$ 23.003.516,00
2000	\$ 64.970.843,16	\$ 781.478,00	\$ 3.869.345,00	\$ -	\$ -	\$ 69.621.666,16
2001	\$ 28.577.617,00	\$ 865.552,00	\$ 26.735.736,00	\$ -	\$ -	\$ 56.178.905,00
2002	\$ 8.297.840,00	\$ 31.655.195,48	\$ 15.532.068,88	\$ -	\$ -	\$ 55.485.104,36
2003	\$ 500.000,00	\$ 20.727.666,00	\$ 40.734.111,96	\$ -	\$ -	\$ 61.961.777,96
2004	\$ 6.171.200,00	\$ 51.847.387,00	\$ 9.949.992,00	\$ -	\$ -	\$ 67.968.579,00
2005	\$ 22.098.240,00	\$ 10.598.139,99	\$ 15.768.275,00	\$ 28.017.563,00	\$ -	\$ 76.482.217,99
2006	\$ 120.957.175,00	\$ 65.923.059,00	\$ 35.235.564,00	\$ 3.421.000,00	\$ -	\$ 225.536.798,00
2007	\$ 31.600.000,00	\$ 97.779.262,60	\$ 25.712.786,00	\$ 229.969,00	\$ 114.776.960,00	\$ 270.098.977,60
2008	\$ 13.372.200,00	\$ 20.943.600,00	\$ 5.644.120,00	\$ -	\$ -	\$ 39.959.920,00

Fuente: Creación propia

Figura 17. Inversión bruta en activos fijos muebles-Composición del Activo



Fuente: Creación propia

- Análisis de los Proveedores de Activos Fijos Muebles

Se analizó la relación de la empresa con los abastecedores de activos fijos muebles durante el período 1998 -2008, clasificándolos en tres grupos de acuerdo a los productos y/o servicios que suministran. Los grupos en los cuales se realizó la categorización corresponden a proveedores de maquinaria y equipo, proveedores de equipos de oficina y proveedores de equipos de computación y comunicación. De lo anterior, se obtuvieron las principales empresas con las cuales el Club Campestre de Bucaramanga S.A., categorizándolas en primer término por el número de transacciones comerciales realizadas y en segunda instancia por el valor de dichas transacciones. Ver Figura 18. Principales Proveedores de Activos Fijos.

Figura 18. Principales Proveedores de Activos Fijos Muebles



Fuentes: Sitios web respectivo proveedor.*

Para los proveedores que han suministrado productos y/o servicios clasificados en el grupo maquinaria y equipo, el principal abastecedor es la empresa Leasing de Crédito con la cual se han realizado 9 transacciones comerciales por un monto de \$ 596.660.871,16; en su mayoría representadas en financiación de maquinaria para el mantenimiento del campo de golf mediante el sistema de leasing durante el año 2006. Así mismo, se observa que entre los diez principales proveedores de maquinaria y equipo, han sido empresas proporcionadoras de productos y/o servicios para la conservación del campo de golf, lo cual se comprende debido a que este es uno de los factores claves para el éxito de su negocio. Por ultimo, se debe manifestar que la empresa La Fortaleza S.A. Cia. de Financiamiento Comercial, entró en proceso de liquidación en el año 1996, por tanto no hace parte de los proveedores vinculados en la selección de proveedores realizada en el proceso actual de gestión de compras del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Ver Tabla 6. Principales proveedores de maquinaria y equipo.

Tabla 6. Principales proveedores de maquinaria y equipo

Proveedor	Productos y/o servicios que suministra	No. de transacciones comerciales	Valor
Leasing de Crédito S.A. Helm Financiamiento Services	Compañía de financiamiento comercial especializada en leasing.	9	\$ 596.660.871,16
Octavio Jiménez Martínez	Maquinas guadañadoras para campo de golf.	6	\$ 167.544.454,00
Guillermo Díaz Pulido	Equipos de aire acondicionado.	6	\$ 8.011.800,00
Ferretería Santander Ltda.	Maquinaria agrícola e industrial, estudios técnicos y montajes.	4	\$ 214.616.700,16
La Fortaleza S.A.	Cia. de financiamiento comercial de maquinaria para campo de golf.	3	\$ 70.014.518,16
Didacol S.A.	Remolques	2	\$ 46.992.160,00
Maquiver S.A.	Maquinaria de áreas verdes.	2	\$ 22.513.800,00
Sergio Maldonado	Maquinaria industrial.	2	\$ 7.806.000,00
Vircat Ltda.	Vehículos - maquinaria - repuestos.	2	\$ 4.709.832,00
Alfonso Ramírez Carvajal	Maquinaria industrial.	2	\$ 3.736.000,00

Fuente: Creación Propia

En la cabeza del listado de empresas que suministran bienes muebles agrupados como equipos de oficina se encuentra Gamas Ltda. con 27 transacciones comerciales por un monto de \$ 40.956.600,00; identificadas en equipos de aire acondicionado, muebles plásticos para eventos y piscina y electrodomésticos. Por último, se concluye que los diez primeros proveedores clasificados en este grupo se caracterizan por abastecer a la entidad de equipos para cocina, hoteles y restaurantes, al igual que muebles y enseres para el servicio de alojamiento y recreación. Ver Tabla 7. Principales proveedores de equipos de oficina.

En el contexto de suministro de equipos de computación y comunicación, Total Computer – cuyo Representante legal es María Clemencia Martínez Serrano y

Tabla 7. Principales proveedores de equipos de oficina

Proveedor	Productos y/o servicios que suministra	No. de transacciones comerciales	Valor
Gamas Ltda.	Artículos eléctricos y electrodomésticos	27	\$ 40.956.600,00
Cacharrería Mundial S.A.	Productos para el hogar, electrodomésticos, ferretería, eléctricos y construcción.	19	\$ 9.964.695,72
Dotaciones Joserrago S.A.	Asesoría en planificación y diseño de cocinas. Equipos para cocina, restaurantes y hoteles, equipo para procesamiento de alimentos.	12	\$ 21.002.162,00
Decoriente Ltda.	Comercialización de productos para el hogar, decoración, muebles, lencería e iluminación.	9	\$ 6.900.879,00
Casa Hermes Ltda.	Productos nacionales e importados en el sector de ferretería, artículos eléctricos, electrónicos, instrumentación y equipos de laboratorio, equipos audiovisuales, sonido profesional.	9	\$ 6.763.647,00
Ruth Clemencia Manrique Mantilla	Mesas y sillas para eventos sociales.	7	\$ 95.636.026,00
Puyana Servigas Ltda..	Cocinas industriales.	7	\$ 15.729.600,00
Industrial Taylor Ltda.	Máquinas, repuestos y accesorios para la industria alimenticia.	7	\$ 14.287.401,00
Lennier toldos y parasoles - Lennier Antolinez Sierra.	Toldos fijos y enrollables, sombrillas gigantes, cambio de lonas, muebles en madera de granadillo.	7	\$ 10.904.000,00
Promitel Ltda.	Cerraduras mecánicas, control de accesos y equipamientos para vías de escape. Cerraduras hoteleras electrónicas, puertas arquitectónicas con normatividad RF (resistente al fuego), cajillas de seguridad, minibares y accesorios para baño.	6	\$ 43.698.137,60

Fuente: Creación Propia

Compuactiva – cuyo Representante legal es Liliana Beltrán García, encabezan la lista de principales proveedores, con 28 y 26 transacciones comerciales respectivamente. Estas compras se encuentran registradas por montos de \$25.502.403,00 para Total Computer y \$54.450.437,00 para Compuactiva. Esto evidencia la inclinación del Club Campestre de Bucaramanga S.A. por adquirir equipos de cómputo ensamblados en el país, debido a factores como el precio y

facilidad para conseguir repuestos y accesorios. Ver Tabla 8. Principales proveedores de equipos de computación y comunicación.

Tabla 8. Principales proveedores de equipos de computación y comunicación

Proveedor	Productos y/o servicios que suministra	No. De transacciones comerciales	Valor
Total Computer - María Clemencia Martínez Serrano	Computadores, impresoras, accesorios, suministros.	28	\$ 25.502.403,00
Compuactiva - Liliana Beltrán García.	Computadores, impresoras, accesorios, suministros.	26	\$ 54.450.437,00
Computiendas Edman	Computadores, impresoras, accesorios, suministros.	12	\$ 13.888.600,00
Intecom Ltda.	Ingeniería y tecnología en computación.	7	\$ 10.672.400,00
Diseño y Computadores Ltda.	Productor y servicios en el área de la informática.	7	\$ 3.541.840,84
Dell Colombia	Productos de tecnología informática.	6	\$ 42.054.991,00
Comunisander - Comunicaciones de Santander Ltda.	Productos de sistemas para comunicación.	5	\$ 6.624.848,00
Transmigan Ltda.	Radioteléfonos - buscapersonas.	5	\$ 3.150.000,00
Telecomunicaciones D Y T - Luis Francisco Tarazona.	Venta de teléfonos, identificadores de llamadas, citófonos, telemonederos, centrales telefónicas, sistemas de seguridad, consolas digitales y electromecánicas, diseños en tele comunicaciones, reparación e instalación.	5	\$ 1.124.794,00
Cummins Api S.A.	Sistemas interrumpidos de potencia.	4	\$ 4.643.480,00
Intelsa	Artículos de telecomunicaciones.	3	\$ 930.004,00

Fuente: Creación Propia

Para los equipos de hoteles y restaurantes adquiridos por la empresa, el principal proveedor fue Gamas Ltda. con 3 transacciones comerciales por un valor de \$17.193.724,00, identificadas en neveras y televisores para los cuartos del hotel. Ver Tabla 9. Principales proveedores de equipos de hoteles y restaurantes.

Tabla 9. Principales proveedores de equipos de hoteles y restaurantes

Proveedor	Productos y/o servicios que suministra	No. de transacciones comerciales	Valor
Gamas Ltda.	Artículos eléctricos y electrodomésticos	3	\$ 17.193.724,00
Sursafe S.A.	Cajas de seguridad	2	\$ 7.034.240,00
Prodisur S.A.	Electrodomésticos	2	\$ 2.669.600,00
Orlando Mateus	Muebles en madera	1	\$ 2.000.000,00
Casa Hermes Ltda.	Productos nacionales e importados en el sector de ferretería, artículos eléctricos, electrónicos, instrumentación y equipos de laboratorio, equipos audiovisuales, sonido profesional.	1	\$ 1.421.000,00
Octavio González	Electrodomésticos	1	\$ 1.119.999,00

Fuente: Creación propia

Finalmente, para los activos fijos muebles clasificados en el grupo de flota y equipo de transporte, los principales proveedores son Car Center de Colombia S.A. y Codiesel S.A. con 1 transacción comercial cada uno, por un valor de \$53.750.000,00 y \$50.000.000 respectivamente; representadas en la compra de un vehículo utilitario y un carro de golf, y una camioneta para el departamento de compras. Ver Tabla 10. Proveedores de Flota y Equipo de Transporte.

Tabla 10. Proveedores de Flota y Equipo de Transporte

Proveedor	Productos y/o servicios que suministra	No. de transacciones comerciales	Valor
Car Center de Colombia S.A.	Carros de Golf, Vehículos utilitarios y transporte para campos de golf	1	\$ 53.750.000,00
Codiesel S.A.	Transporte automotor y complementarios marca Chevrolet	1	\$ 50.000.000,00
Furgoriente Furgones del Oriente	Repuestos, accesorios para automotores y furgones.	1	\$ 11.026.960,00

Fuente: Creación propia

6.3.2 Resultados de la investigación del estado físico y ubicación de los Activos Fijos Muebles.

Durante el reconocimiento físico del inventario de activos fijos muebles se recopilaron los datos en los formatos establecidos previamente para ello, y se registraron en una plantilla ofimática, para una mejor manipulación de la información. Durante la investigación del estado físico y ubicación de los Activos Fijos Muebles se inspeccionaron un total de 4929 bienes, de los cuales 1501 conservan la placa asignada en el año 2001. La anterior información distribuida por áreas se muestra en la tabla 11. Total de Activos Fijos Muebles inventariados.

Tabla 11. Total de Activos Fijos Muebles inventariados

ÁREA	ACTIVOS FIJOS MUEBLES INVENTARIADOS	ACTIVOS FIJOS CON PLACA
Administrativa y Financiera	348	174
Alimentos y Bebidas	2593	776
Deportes	241	72
Gerencia	46	6
Comercial	36	4
Planta Física	475	80
Hotel	1190	389
TOTAL	4929	1501

Fuente: Creación propia.

Respecto a la condición de los bienes muebles examinados, se obtuvo la información condensada en la tabla 12. Condición del Activo Fijo.

Tabla 12. Condición del Activo Fijo

CONDICIÓN	TOTAL
Nuevo	0
Excelente	4808
Aceptable	63
Pobre	58
TOTAL	4929

Fuente: Creación propia

En relación al estado de los activos fijos muebles inventariados, se resume la información en la Tabla 13. Estado del Activo Fijo.

Tabla 13. Estado del Activo Fijo

ESTADO	TOTAL
En Uso	4898
En Bodega	0
Prestado	0
En Reparación	31
TOTAL	4929

Fuente: Creación propia

6.3.3 Resultados de la conciliación de inventarios.

La conciliación de inventarios tuvo una duración total de 2 semanas, en la cual se realizó la comparación entre las diferentes fuentes de información, depurándose la cantidad total (4.929 bienes) registrada en el inventario físico de activos fijos muebles, se redujo el total de bienes a 4.496. Por lo tanto, 433 activos fueron excluidos del inventario de acuerdo al departamento de contabilidad, puesto que estos bienes no encajaban dentro de la definición de activos fijos muebles, resaltando que ninguna de las unidades excluidas tenía placa de inventario. Del mismo modo, del total de activos fijos muebles resultantes del ajuste, se hallaron 1.193 en el inventario del 2001 y 1.644 en el inventario contable 1998 – 2008, quedando sin identificación 1.659 activos fijos. Ver tabla 14. Conciliación de Inventarios.

Tabla 14. Conciliación de Inventarios

ÁREAS	Total de Bienes Inventariados	Excluidos del inventario	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	Hallados en el inventario del 2001	Hallados en el inventario contable	No encontrados en inventario del 2001 y en el levantamiento contable
Adm. Y Financiera.	348	64	284	96	119	69
Alimentos y Bebidas	2593	286	2307	554	1047	706
Deportes	241	12	229	101	55	73
Gerencia	46	8	38	11	9	18
Comercial	36	13	23	3	14	6
Planta Física	475	14	461	64	96	301
Hotel	1190	36	1154	364	304	486
TOTAL	4929	433	4496	1193	1644	1659

Fuente: Creación Propia

Los 1644 bienes muebles hallados en el levantamiento contable, se distribuyen en los diferentes grupos del PUC como se muestra en la Tabla 15. Distribución de Activos Fijos Físicos hallados en levantamiento contable.

Tabla 15. Distribución de Activos Fijos Físicos hallados en levantamiento contable

Grupo de Activos	Activos Fijos muebles identificados	Activos Fijos muebles no identificados	Total de Activos Fijos muebles
Maquinaria y Equipo	48	24	72
Equipo de Oficina	1225	1332	2557
Equipo de Computación y Comunicación	199	107	306
Equipo de Hoteles y Restaurante	168	7	175
Flota y Equipo de Transporte	4	0	4
Total	1644	1470	3114

Fuente: Creación Propia

Concluida la depuración del inventario, se realizó una inspección en cada área funcional sobre la cantidad de bienes totalmente depreciados, averiados, trasladados y en condición pobre de funcionamiento sin ser dados de baja. La información anterior se resume en la Tabla 16. Resultados de inspección por Áreas Funcionales.

La información resultante se condensó en una base de datos única, que servirá como instrumento de apoyo para la toma de decisiones de la alta gerencia. El diseño de la base de datos se obtuvo de la fusión de los formatos de levantamiento físico y contable expuestos previamente.

Tabla 16. Resultados de inspección por Áreas Funcionales

ÁREAS	Activos Fijos Muebles Totalmente Depreciados	Activos Fijos Muebles Averiadados	Activos Fijos Muebles Trasladados	Activos Fijos Muebles sin ser dados de baja
Administrativa y Financiera	165	11	23	6
Alimentos y Bebidas	1260	29	85	8
Deportes	174	3	66	9
Gerencia	29	0	1	0
Comercial	9	0	0	0
Planta Física	475	18	30	34
Hotel	850	2	237	1
TOTAL	2962	63	442	58

Fuente: Creación propia

7. EVALUACIÓN DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES

La presente evaluación tiene como objetivo determinar las fortalezas y debilidades en la actual gestión del mobiliario, maquinaria y equipo del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Con el fin de afianzar las fortalezas y reducir las debilidades existentes, se examinan los puntos críticos y se determinan las causas y oportunidades de mejora.

7.1 INDICADORES DE DIAGNÓSTICO

Los indicadores de diagnóstico permiten identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones. A partir de estos, se diseñan programas, actividades y acciones, que permitan orientar y alinear los esfuerzos de todos los procesos hacia la consecución de las metas establecidas, con el fin de lograr el mejoramiento continuo de la organización. Los índices que se emplearán para la medición de la actual gestión de activos fijos muebles se clasifican en Indicadores Financieros e Indicadores de Proceso.

7.1.1 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros representan la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables, con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa. Su utilidad está en la comparación con indicadores de otras entidades del mismo sector o cuando se contrastan diversos periodos dentro de la misma empresa, examinando la situación de la compañía así como sus tendencias. A continuación, se muestran las razones financieras que se emplearán en el diagnóstico de la actual gestión de activos fijos muebles en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. Ver Tabla 17. Indicadores Financieros de Activos Fijos Muebles.

7.1.2 Indicadores de Proceso

Los indicadores de proceso se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, que permiten conocer el comportamiento del mismo y predecir un escenario futuro en circunstancias similares. A continuación, se presentan los indicadores de proceso que se manejarán en el diagnóstico de la actual gestión de activos fijos muebles en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. Ver Tabla 18. Indicadores de Proceso de Activos Fijos Muebles.

Tabla 17. Indicadores Financieros de Activos Fijos Muebles

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
RENOVACIÓN DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES	Grado en que la empresa ejecuta inversiones para cubrir la pérdida de valor de sus activos fijos muebles.	Adquisiciones de Activos Fijos Muebles en el periodo / Depreciación de los Activos Fijos Muebles en el periodo.	>1	Balance General
ESTABILIDAD	Capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus deudas adquiridas a largo plazo (hipotecas y obligaciones a más de un año)	(Activo Fijo Mueble + Activo Fijo Inmueble) / Pasivo a largo plazo	>1	Balance General
COBERTURA DEL ACTIVO FIJO	Índice que mide el riesgo de otorgar un crédito a una empresa y muestra la proporción en que están cubiertos los acreedores con los activos fijos de la misma.	Patrimonio/ Activos de lenta realización ¹²	>1	Balance General
IMPORTANCIA DEL ACTIVO FIJO	Indica la parte del Activo Total que corresponde a Activo Fijo Muebles e Inmuebles.	(Activo Fijo Mueble + Activo Fijo Inmueble) / Activo total	>0.30	Balance General
ROTACIÓN DEL ACTIVOS FIJO	Indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos fijos.	Ventas Netas/ (Activo Fijo Mueble+ Activo Fijo Inmueble)	>1	Estado de Pérdidas y Ganancias Balance General

Fuente: Creación Propia

¹² Activos de lenta realización: Hace referencia a los activos no corrientes (propiedades, planta y equipo, y otros activos).

Tabla 18. Indicadores de Proceso de Activos Fijos Muebles

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
Porcentaje de Activos Fijos Muebles identificados en documentos contables	Proporción de Activos Fijos muebles que se hallaron en levantamiento físico y de los cuales se encontró información referente a su fecha y valor de adquisición.	$(\text{No. Activos Fijos Muebles hallados en levantamiento físico con información de fecha y valor de adquisición} / \text{No. Total Activos Fijos Muebles hallados en Levantamiento físico}) * 100$	100%	Conciliación Inventarios Levantamiento Físico
Porcentaje de Activos Fijos Muebles identificados físicamente	Proporción de Activos Fijos muebles que se hallaron en el levantamiento contable y de los cuales se encontró información referente al estado, condición y ubicación.	$(\text{No. Activos Fijos Muebles identificados en levantamiento contable con información de estado, condición y ubicación} / \text{No. Total Activos Fijos Muebles hallados en Levantamiento Contable}) * 100$	100%	Conciliación Inventarios Levantamiento Contable
Porcentaje Activos Fijos Muebles depreciados con avalúo	Proporción de Activos Fijos muebles que han alcanzado el final de vida útil contable y han sido avaluados.	$(\text{No. Activos Fijos Muebles totalmente depreciados con avalúo} / \text{No. Activos Fijos Muebles Totalmente Depreciados}) * 100$	100%	Conciliación Inventarios Levantamiento Contable
Porcentaje de Activos Fijos muebles con traslados controlados	Indica la proporción de Activos Fijos muebles que han sido trasladados, llevándose un registro de su nueva ubicación.	$(\text{No. Activos Fijos Muebles con traslados registrados} / \text{No. Total de Activos Fijos Muebles Traslados}) * 100$	100%	Ultimo Inventario realizado Levantamiento Físico

Fuente: Creación propia.

Tabla 18. Indicadores de Proceso de Activos Fijos Muebles (Continuación)

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
Porcentaje de Activos Fijos Muebles plaqueteados	Proporción de Activos Fijos muebles a los cuales se les ha asignado y adherido el código de identificación único de la empresa.	$(\text{No. Activos Fijos Muebles plaqueteados} / \text{No. Total de Activos Fijos Muebles inventariados}) * 100$	100%	Levantamiento Físico
Porcentaje de Funcionarios capacitados referente a Activos Fijos Muebles	Proporción de funcionarios responsables de bienes de la empresa que han sido capacitados en temas referentes al cuidado de Activos Fijos Muebles.	$(\text{No. Funcionarios capacitados referente a manejo y control de activos fijos muebles} / \text{No. Total de funcionarios a capacitar referente al cuidado de activos fijos muebles}) * 100$	100%	Conciliación de Inventarios Listado de Funcionarios responsables de Centros de Costo Evaluación de la capacitación

Fuente: Creación propia.

7.2 MEDICIÓN Y RESULTADOS

Después de haber formulado los indicadores de diagnóstico, se realiza la medición y análisis de los resultados obtenidos mediante su aplicación. Con el objeto de determinar las fortalezas y debilidades de la actual gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

7.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.¹³ Por lo anterior, se utilizan indicadores que evalúen si se están alcanzando los objetivos de crecimiento, rentabilidad y mantenimiento que maximizan los beneficios obtenidos por los socios.

Para el diagnóstico desde el enfoque financiero de la actual gestión y control de activos fijos muebles, se examina el comportamiento de los rubros que conforman el Balance General y el Estado de Resultados de la empresa, para un período de 3 años (2005-2007). Ver E. Estados Financieros Club Campestre de Bucaramanga S.A.

A continuación, se presentan y analizan los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores financieros que miden la actual gestión y control de activos fijos muebles de la empresa. Ver Tabla 19. Resultado de Indicadores Financieros.

¹³ El Plan Estratégico. [Citado 10 de Octubre 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>>

Tabla 19. Resultado de Indicadores Financieros

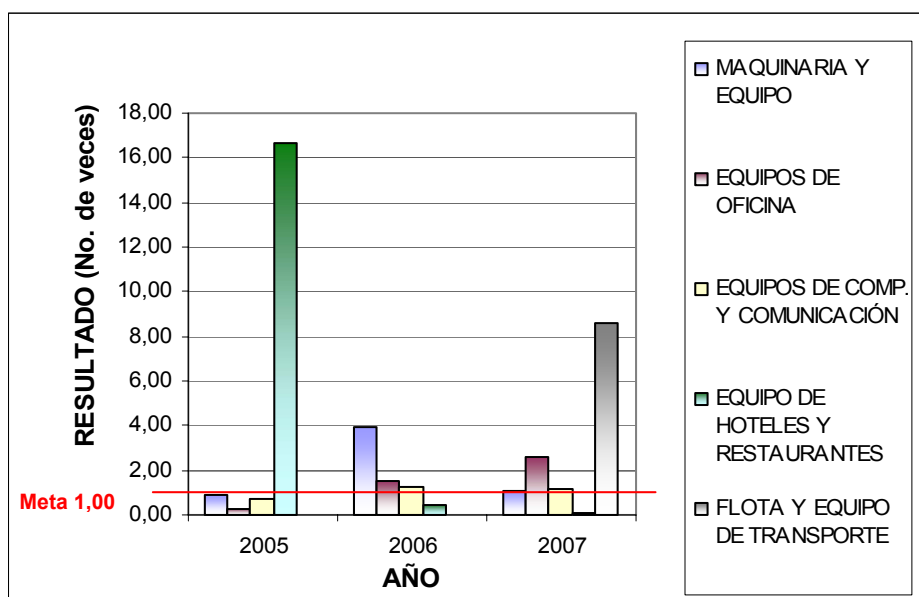
AÑO	2005	2006	2007
INDICADOR			
RENOVACIÓN DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES	0,87	2,07	2,76
ESTABILIDAD	2,05	2,67	2,15
COBERTURA DEL ACTIVO FIJO	1,01	0,96	0,97
IMPORTANCIA DEL ACTIVO FIJO	0,15	0,21	0,22
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	0,98	0,85	1,00

Fuente: Creación propia.

- **Renovación de Activos Fijos Muebles**

La renovación de bienes muebles se evalúa en general de acuerdo a los valores obtenidos para este indicador. Ver Figura 19. Resultados del Indicador Renovación de Activos Fijos Muebles – Distribución de la Inversión. De igual forma, para examinar la renovación por grupos de activos fijos muebles realizada en los tres años se comparan las cifras destinadas para la reposición de la pérdida de valor para cada grupo.

Figura 19. Resultados del Indicador Renovación de Activos Fijos Muebles – Distribución de la Inversión



AÑO	2005	2006	2007
MAQUINARIA Y EQUIPO	0,88	3,95	1,03
EQUIPOS DE OFICINA	0,28	1,53	2,63
EQUIPOS DE COMP. Y COMUNICACIÓN	0,68	1,28	1,20
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	16,69	0,46	0,06
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	-	-	8,57

Fuente: Creación propia

En el año 2005 no se logró la meta establecida debido a que la inversión en activos fijos muebles \$76.482.217,99 fue menor a la depreciación del periodo \$87.727.162,00. Analizando por grupos de activos fijos muebles, se evidencia que a excepción de los equipos de hoteles y restaurantes(16.69), en el resto de grupos no se logró el resultado esperado, produciéndose el más bajo índice de renovación en los equipos de oficina (0.28). La anterior situación obedece a que gran cantidad de fondos fueron empleados para la remodelación del hotel, por lo cual se invirtió en infraestructura (Activos fijos inmuebles) y equipos de hoteles y restaurantes (televisores y neveras), en detrimento de la inversión para la renovación de maquinaria y equipo, equipos de oficina y equipos de computación y comunicación. Se debe destacar que en ese período, para estos tres grupos de activos fijos muebles no se habían excluido del cálculo de la depreciación, los bienes con vida útil contable finalizada, situación que afecta el logro de la meta del indicador, al igual que desde el año 2004 se comenzó a utilizar la cuenta equipos de hoteles y restaurantes en la contabilización, por tanto el monto de la depreciación del periodo fue bajo para este grupo.

Para el año 2006 la inversión en bienes muebles es significativa (\$225.536.798,00) respecto a la depreciación del período (\$108.726.773,00), lo cual demuestra el interés de la empresa por ir cubriendo la pérdida de valor de sus activos fijos muebles. Examinando la inversión efectuada en cada grupo de bienes, se evidencia el aumento en la inversión para los tres grupos de activos penalizados en el año 2005, al igual que la prioridad para la empresa fue la adquisición de maquinaria y equipo (maquinaria para el mantenimiento del campo de Golf) en ese período. Por el contrario, no se observó una continuidad en la adquisición de activos pertenecientes al grupo de equipos de hoteles y restaurantes. Así mismo, se señala que a pesar de no haberse realizado un ajuste sobre la depreciación en este período, la fuerte inversión realizada para renovar

máquinas, mobiliario de oficina, y equipos de cómputo y comunicaciones permitió que no se castigara el resultado del indicador.

Finalmente, en el año 2007 se invirtieron \$ 270.098.977,60 y la depreciación para ese período se redujó a un valor de \$ 97.879.186,00. Excepto los bienes clasificados como equipos de hoteles y restaurantes, sobre los cuales se obtuvo un bajo resultado en la medición del indicador 0,06; debido a que no se siguió utilizando esta cuenta desde la remodelación del hotel, en los demás grupos de activos fijos muebles se produjo renovación con resultados superiores a la meta establecida. Se destaca que en este período se adquirieron carros para el desplazamiento del campo de golf y la camioneta con furgón empleada por el departamento de compras, mejorando el servicio prestado a socios y clientes, y los recursos físicos para el desempeño de la gestión de compras en la empresa. De igual forma, se debe resaltar que se reportaron grandes inversiones en equipos de oficina; sin embargo, la contabilización en esta clasificación de bienes que por su naturaleza y servicio prestado a la organización pertenecen a los grupos maquinaria y equipo, y equipos de hoteles y restaurantes, incrementan los resultados de la medición en este grupo y disminuyen los obtenidos en estos dos últimos.

La aplicación del indicador Renovación de Activos Fijos Muebles evidencia algunos aspectos importantes a tener en cuenta. Se demuestra interés de la empresa por ir cubriendo la pérdida de valor de sus bienes muebles, priorizando la inversión de acuerdo al reconocimiento de las necesidades de mayor impacto en la prestación del servicio en un período determinado. Igualmente, se observa que al no existir procedimientos e instructivos para la contabilización y depreciación de los bienes muebles, se carece de un criterio unificado que establezca la asignación de los bienes muebles a los grupos contables, y se ocasiona

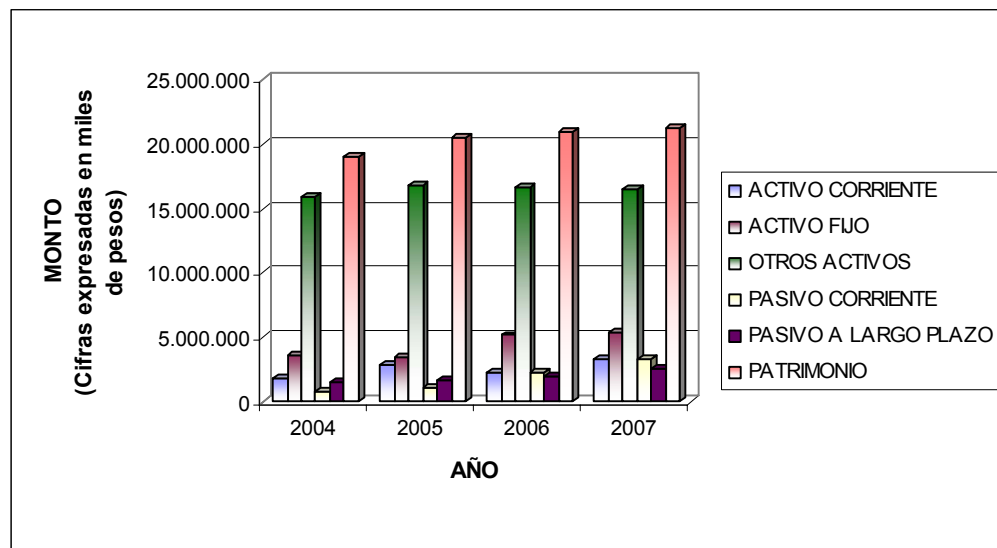
imprecisión en los cálculos de la depreciación; afectando la consecución de la meta del indicador a nivel general y por grupos contables.

La elaboración de diagnóstico de los índices Cobertura del Activo Fijo y Estabilidad, se realizará de acuerdo al análisis del comportamiento de los rubros que conforman el balance general de la empresa. Ver Figura 20. Seguimiento al Balance General 2004-2007.

- **Cobertura del Activo Fijo**

Para el año 2005 el patrimonio de la empresa cubre 1,01 veces el valor de los activos de lenta realización, lo cual significa que los acreedores están totalmente respaldados por los activos corrientes en una proporción de 1,05:1(Activo corriente/pasivo total). Este resultado disminuye el riesgo para el acreedor, facilitando la consecución de nuevos créditos para la empresa.

Figura 20. Seguimiento al Balance General 2004-2007



Fuente: Creación propia

En el año 2006 el índice de cobertura disminuye a 0,96 veces, lo cual sugiere que los acreedores no están respaldados por activos de rápida realización. La anterior situación se explica por el aumento en 7 puntos porcentuales del activo no corriente frente a un crecimiento del 2% en el patrimonio en el año 2006. Por tanto se evidencia una disminución del capital de trabajo respecto al período anterior, producto del decrecimiento del activo corriente en un 20% y un incremento del pasivo corriente en un 22% respecto al 2005. Lo anterior sugiere un mayor riesgo de que la empresa enfrente iliquidez si se producen cambios inesperados en el entorno.

Para el año 2007 se incrementa la cobertura a 0,97 veces aproximándose a la meta del indicador, debido a que no hubo aumento neto en los activos de lenta realización y el patrimonio se incrementó en un 2%. Se aumenta el capital de trabajo con que cuenta la empresa, mejorando la liquidez de la misma

Finalmente, se debe aclarar que el indicador cobertura del activo fijo se mide desde las perspectiva del acreedor, es decir que la empresa no debe tender a conservar un resultado superior a la meta en esta medición, debido a que puede utilizar deuda para mejorar la rentabilidad sobre la inversión en activos no corrientes. Lo anterior es razonable, siempre y cuando no se realice una reducción drástica de la liquidez como aconteció en el año 2006 donde decreció el capital de trabajo con el que operaba la empresa.

- **Estabilidad**

Los resultados para este indicador demuestran que se supera la meta durante los tres años examinados, existiendo una razón superior a 2:1 entre los activos fijos y

los pasivos a largo plazo. Se evidencia que la empresa utiliza fondos propios en una proporción muy superior respecto a las deudas a largo plazo para financiar las inversiones en bienes. Así mismo, para el caso del año 2006 se evidencia que el alto resultado del indicador 2,67 se debe a que la empresa sacrificó capital de trabajo para poder financiar sus activos fijos, utilizando una muy pequeña proporción de pasivos a largo plazo para dichas adquisiciones, poniendo en riesgo la liquidez de la misma. En el año 2007 el índice se redujo debido a que se utilizó un mayor nivel de deuda para la compra de bienes, lo que produjo una recuperación en la liquidez de la empresa y un aumento del capital de trabajo (se incrementó en un 85% respecto al año anterior).

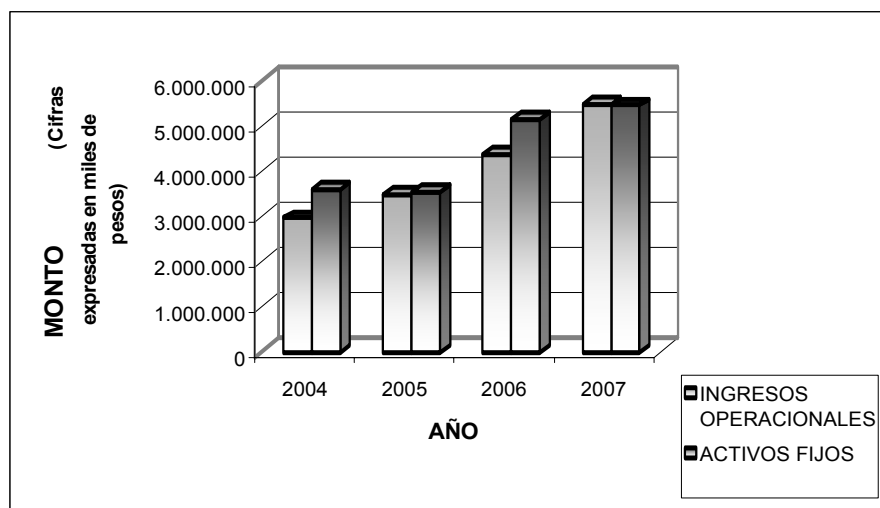
- **Rotación del Activo Fijo – Importancia del Activo Fijo**

Para analizar la efectividad con que la empresa utiliza su planta y equipo en la generación de ventas, se requiere revisar el comportamiento de estas; al igual que el nivel de activos fijos con los cuales desarrolla su objeto social. Ver Figura 21. Ingresos Operacionales Vs. Activos Fijos.

Ahora bien, para examinar si el nivel de activos fijos es adecuado de acuerdo al sector económico al cual pertenece la empresa, se mide la participación que tiene el activo fijo en el activo total en cada uno de los años seleccionados para el diagnóstico. Ver Figura 22. Resultados del Índice Importancia del Activo Fijo.

Para el año 2005, el indicador muestra un resultado muy cercano a la meta establecida debido a que los ingresos netos operacionales aumentaron en un 23% y la inversión en activos fijos disminuyó en un 1%, demostrando eficiencia y eficacia en la gestión de los bienes. Durante este período, el activo fijo representó un 15% del activo total.

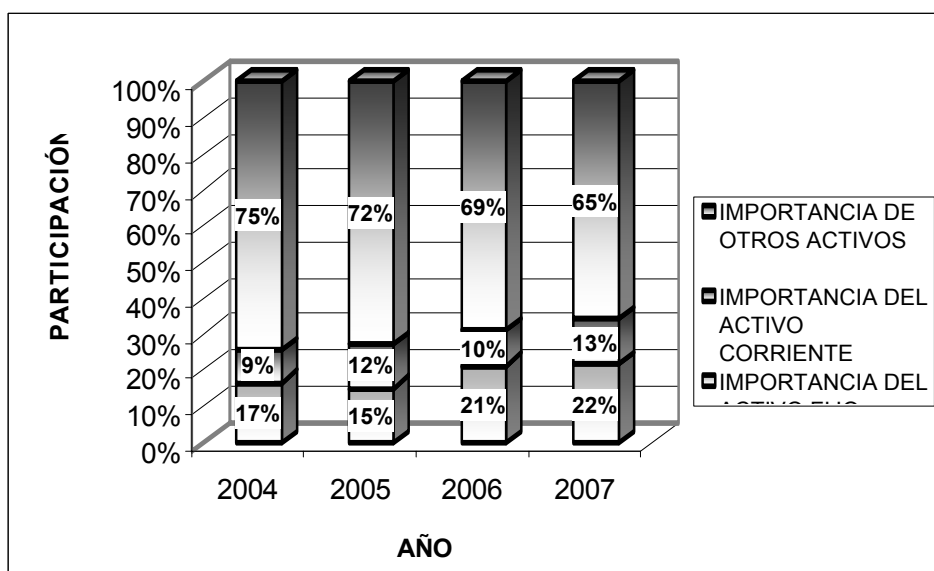
Figura 21. Ingresos Operacionales vs. Activos Fijos



AÑO	2005	2006	2007
Ingresos operacionales	\$ 3.455.327.000,00	\$ 4.361.309.000,00	\$ 5.451.723.000,00
Activo Fijo Mueble	\$ 1.509.538.299,87	\$ 1.816.876.265,87	\$ 2.501.414.250,87
Activo Fijo Inmueble	\$ 2.003.104.700,13	\$ 3.340.179.734,13	\$ 2.937.891.749,13
RAF	0,98	0,85	1,00

Fuente: Creación propia

Figura 22. Resultados del Indice Importancia del Activo Fijo



Fuente: Creación propia

En el año 2006 la rotación del activo fijo dio como resultado 0,85, debido a un incremento en las ventas (26%) menor que el aumento en los activos fijos (47%), hecho que demuestra la fase de crecimiento y modernización por la que pasaba la empresa. Así mismo, al revisar la rotación de inventarios se observa que los días de inventario pasaron de 30 en el 2005 a 40 en el 2006; situación que evidencia el bajo nivel de ventas en ese año. Finalmente, se observa un incremento de 6 puntos porcentuales en la participación del activo fijo sobre el activo total.

La rotación del activo fijo para el año 2007 alcanza la meta establecida, aumentando del 0,85 en el año 2006 a 1,00 en el 2007, debido a un incremento en las ventas en mayor proporción (25%) que el aumento en los activos fijos (5%), evidenciando que al igual que en el año 2005 se logró una gestión efectiva del mobiliario, maquinaria y equipo de la empresa. La recuperación en las ventas se evidencia al disminuir los días de inventario de 40 en el 2006 a 31 en el 2007. De igual modo, el aumento en los activos fijos del 5% durante este período, se traduce en un incremento del 1% en su participación sobre el activo total.

La medición de los indicadores anteriores demuestra una rentabilidad cercana a la meta establecida para las inversiones en activos fijos efectuadas por la organización, consecuencia del análisis y priorización de las necesidades que surgen diariamente en la operación. Además, se evidencia una baja participación del activo fijo en el activo total considerando que para el sector hotelero y turístico el peso del activo fijo es de vital importancia para la prestación del servicio. La situación descrita anteriormente obedece a que las cuentas valorizaciones, inversiones a largo plazo y deudores tienen una gran contribución en el activo total.

- **Resumen del Análisis Financiero**

Para el año 2005 la empresa obtuvo buena rentabilidad y liquidez producto de un aumento en las ventas y un bajo incremento de los activos fijos. El patrimonio de la organización se encontraba comprometido en gran medida en otros activos, principalmente en valorizaciones e inversiones a largo plazo.

El año 2006 fue crítico para la compañía reportándose ingresos operacionales inferiores al nivel de activos fijos que se manejaban, debido a que la empresa atravesaba por una etapa de modernización de la maquinaria para el mantenimiento del campo de golf. De este modo, se aumentó la participación del activo fijo en 6 puntos porcentuales, a costa de una reducción en el porcentaje de influencia de activo corriente 2% y otros activos 3%. Respecto al origen de las inversiones se observa que se disminuyó drásticamente el capital de trabajo con el que opera la empresa (debido a la disminución de los activos corrientes y el aumento del pasivo), para aumentar el nivel de activos fijos y estos no fueron sustentados en el corto plazo por el nivel de ventas, produciendo una disminución importante en la liquidez de la empresa.

En el año 2007 la empresa muestra recuperación en la liquidez y la rentabilidad, al disponerse de mayor capital de trabajo y al contribuir en las ventas la inversión en activos fijos hecha en el año 2006. Igualmente, en este período se utilizó el servicio a la deuda en mayor proporción como fuente para financiar las nuevas adquisiciones de bienes y se observa como disminuye paulatinamente la importancia del rubro otros activos sobre el activo total.

Se destaca el interés de la empresa por renovar la maquinaria, mobiliario y equipos; mejorando la prestación del servicio a socios y clientes, y la priorización de las necesidades de acuerdo a las áreas de mayor generación de valor. Adicionalmente, cabe anotar como el incorrecto cálculo de la depreciación y la inadecuada asignación de los activos fijos muebles en los grupos contables afectan el indicador renovación de activos fijos, por lo cual se hace necesario tomar medidas para el mejoramiento y estandarización del proceso contable y financiero en lo referente al manejo de bienes muebles. Igualmente, es indispensable establecer un sistema de indicadores financieros que evalúen la gestión realizada sobre los activos fijos muebles, debido a que una cultura de medición mejorará las decisiones tomadas en la organización.

En la revisión de informes y documentos contables para la medición de los indicadores financieros se evidenció que la empresa ha fortalecido las relaciones con los proveedores regionales, con los cuales ha realizado el mayor número de transacciones comerciales (aproximadamente el 70% del total de transacciones), y ha utilizado el leasing como herramienta financiera para renovar sus activos (9 transacciones comerciales por un valor de \$ 596.660.871,16).

7.2.2 Perspectiva interna o de procesos

La perspectiva interna o de procesos determina cual debe ser el nivel de calidad, eficiencia y eficacia de todos los procesos para satisfacer los requerimientos de clientes externos e internos. En la tabla 20. Resultados de Indicadores de Diagnóstico, se exponen los datos derivados de medir la actual gestión y control de activos fijos muebles de la empresa, distribuidos en las diferentes áreas de la

empresa. A continuación, se analizarán los resultados obtenidos a través de la aplicación de estos índices.

- Porcentaje de activos fijos muebles identificados en documentos contables: Se detecta que el 63% del total de activos fijos muebles inventariados en el levantamiento físico, se les halló factura y registro contable de su compra, quedando un 37% de bienes muebles sin información de fecha y valor de adquisición. Las áreas en las cuales se presenta menor cantidad de bienes muebles identificados en documentos contables son Planta Física, Gerencia y Hotel con un 35%, 53% y 58% respectivamente. La anterior situación se debe a la falta de identificación durante la etapa de recepción, baja frecuencia de inspección física e incoherencias en la contabilización de los activos fijos muebles, adicionalmente, se evidencia impedimento en la accesibilidad y obtención de la información contable. Para la organización esta alarmante cifra, requiere de un plan de acción que asegure el registro e individualización de cada uno de los bienes existentes en el Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Porcentaje de Activos Fijos Totalmente depreciados sin avalúo: Debido a que la empresa no se ha preocupado por estimar el valor real de los bienes, se obtuvo que ninguno de los activos fijos muebles que han cumplido su vida útil contable y aún continúan en operación, han sido valuados por una firma especializada. Para la Dirección es necesario conocer el valor real de los bienes muebles de la empresa, debido a la importancia para la realización de

Tabla 20. Resultados de Indicadores de Diagnóstico

ÁREAS	Porcentaje de Activos Fijos identificados en documentos contables	Porcentaje de Activos Fijos Totalmente depreciados con avalúo	Porcentaje de Activos Fijos con traslados controlados
Administrativa y Financiera	76%	0%	0%
Alimentos y Bebidas	69%	0%	0%
Deportes	68%	0%	0%
Gerencia	53%	0%	0%
Comercial	74%	0%	-
Planta Física	35%	0%	0%
Hotel	58%	0%	0%
TOTAL	63%	0%	0%

Fuente: Creación propia.

Tabla 20. Resultados de Indicadores de Diagnóstico (Continuación)

ÁREAS	Porcentaje de Activos Fijos dados de baja	Porcentaje de Activos Fijos plaqueteados	Porcentaje de Funcionarios capacitados referente a Activos Fijos
Administrativa y Financiera	0%	50%	0%
Alimentos y Bebidas	-	34%	0%
Deportes	0%	31%	0%
Gerencia	-	16%	0%
Comercial	-	17%	0%
Planta Física	0%	17%	0%
Hotel	-	34%	0%
TOTAL	0%	28%	0%

Fuente: Creación propia.

transacciones con terceros tales como: traspasos de propiedad, financiamiento y crédito, asuntos fiscales, aseguramiento, y otros.

- Porcentaje de Activos Fijos con traslados controlados: Ninguno de los activos fijos muebles trasladados posee un registro de actualización que evidencie el cambio de ubicación física. La localización actual de dichos bienes difiere de la información consignada en el inventario del 2001, debido a la falta de mecanismos de control interno, que aseguren la identificación y seguimiento de los bienes desde el momento de ingreso a la empresa hasta la finalización de su funcionamiento. Adicionalmente, cabe destacar que la ausencia de un proceso de gestión de control y gestión de activos fijos muebles, y la falta de lineamientos y procedimientos que estandaricen las actividades desarrolladas, permiten el descontrol en los traslados de los bienes muebles en el Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Porcentaje de Activos Fijos dados de baja: Debido a la inexistencia de un proceso de gestión y control de bienes muebles, procedimientos y herramientas para el manejo de los activos fijos muebles que se encuentran en condición pobre de funcionamiento, el total de estos aún permanecen en las diferentes áreas funcionales de la empresa. Así mismo, al carecer de identificación y seguimiento, dichos bienes no son excluidos del listado de activos fijos muebles de la organización, entorpeciendo la toma de datos durante el inventario.
- Porcentaje de Activos Fijos plaqueteados: El 28% del total de activos fijos muebles que se encuentran en la empresa, poseen una placa de identificación conformada por un número de 4 y 5 dígitos, que no brinda información alguna acerca del bien. Las placas de 4 dígitos fueron asignadas inmediatamente después de realizado el inventario en el año 2001, y los bienes marcados con

placas de 5 dígitos corresponden a los adquiridos por la empresa entre el año 2002 y 2005, después de dicha fecha no se continuó con la asignación y adhesión de placas a los bienes comprados. Por tanto, se evidencia la falta de herramientas tecnológicas que faciliten la toma ágil e inteligente de la información.

- Porcentaje de Funcionarios capacitados referente a Activos Fijos: Debido a que en la empresa no se ha manejado una cultura organizacional de sensibilización al personal acerca del cuidado de los bienes muebles a cargo, ninguno de los funcionarios responsables de los centros de costo ha recibido capacitación al respecto.

Para la medición de los activos fijos adquiridos por la empresa, y hallados en el inventario físico, se utilizó el índice Porcentaje de Activos Fijos identificados físicamente. Dichos bienes se organizaron de acuerdo a los grupos establecidos en el PUC, y se relacionan en la Tabla 21. Resultados Indicador Activos Fijos identificados físicamente.

Tabla 21. Resultados Indicador Activos Fijos identificados físicamente

Grupo de Activos	% Activos Fijos identificados físicamente
Maquinaria y Equipo	67%
Equipo de Oficina	43%
Equipo de Computación y Comunicación	58%
Equipo de Hoteles y Restaurante	96%
Flota y Equipo de Transporte	100%
Promedio	48%

Fuente: Creación propia

- Porcentaje de Activos Fijos identificados físicamente: Se muestra que el 48% del mobiliario, maquinaria y equipo adquirido por la empresa durante el periodo comprendido entre 1998 – 2008 fue hallado en el levantamiento físico, quedando un 52% de bienes muebles sin información referente a su estado, condición y ubicación. Se encontró que el grupo Equipos de Oficina posee el menor porcentaje de bienes identificados físicamente con un 43%. La anterior situación se debe a la carencia de un proceso de gestión y control de activos fijos muebles, al igual que la falta de lineamientos, procedimientos y herramientas (facilitadoras de identificación y trazabilidad de los bienes) que apoyen la administración de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

7.3 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES

Después de realizar el conocimiento y diagnóstico del actual proceso administrativo y financiero enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A, se identifican las fortalezas y debilidades existentes en cada uno de sus componentes. Ver Tabla 22. Fortalezas y Debilidades de la actual gestión y control de Activos Fijos Muebles.

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades de la actual gestión y control de Activos Fijos Muebles

	FORTALEZA	DEBILIDAD
COMPONENTE ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha establecido, documentado y comunicado procedimientos para la selección de proveedores. • Se han afianzado las relaciones con los proveedores, permitiendo el desarrollo de convenios comerciales en beneficio de ambas partes. • Existe preferencias por empresas abastecedoras regionales, disminuyendo los costos asociados a trámites y transporte de mercancías. • Actualmente existen procedimientos para la adquisición y recepción de compras especiales, definidas como compra de activos fijos. • Se realizan entregas formales a los responsables de los centros de costo, quienes revisan que las cantidades y calidades de los bienes suministrados cumplan con los requisitos. • Se renuevan permanentemente los bienes ubicados en las áreas de mayor contacto con el cliente, tales como el hotel, salones, campo de golf y zonas recreativas. • Se han consolidado convenios con otros clubes sociales de la ciudad, mediante los cuales se ha establecido que ante la ausencia de algún bien mueble se solicite en calidad de préstamo, supliendo los requerimientos de socios y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia en la información de los proveedores. • Falta de una cultura de responsabilidad y custodia de los bienes a cargo. • Carencia de un proceso para la gestión y control de activos fijos muebles. • Dificultad en la identificación y trazabilidad de los bienes. • Falta de organización y control en la disposición final de los bienes a dar de baja.

Fuente: Creación propia

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades de la actual gestión y control de Activos Fijos Muebles. (Continuación)

<p>COMPONENTE CONTABLE Y FINANCIERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizan diferentes alternativas para la adquisición y renovación de bienes muebles como el leasing financiero y convenios con proveedores. • La Gerencia y la Dirección Administrativa y Financiera examinan si poseen los recursos económicos para invertir en activos fijos, de acuerdo a la priorización necesidades de la empresa. • Se cuenta con un módulo de contabilidad en el software de la organización. • La Dirección Administrativa y Financiera con el apoyo de los departamentos de Contabilidad, Tesorería , Recurso Humano, Sistemas, Cartera y Costos realiza el análisis y presentación de los Estados Financieros, Flujo de Caja Libre e Informe de Gestión a la alta dirección – Gerencia y Junta Directiva, como herramienta para la toma de decisiones. • La empresa conserva los libros y papeles contables durante un periodo de 10 años, contados desde el cierre de aquellos o la fecha del último asiento, documento o comprobante, de acuerdo a lo estipulado por el artículo 60 del código de comercio. • Se llevan los libros contables para cumplir lo establecido en el Título IV. Capítulo I. Libros y Papeles del Comerciante del Código de Comercio, los cuales son: Libro Mayor y Balances, libro de inventarios y balances, libro diario, libros auxiliares; al igual que los comprobantes externos que soportan la información consignada en estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han determinado parámetros para la asignación de los bienes muebles a los diferentes grupos contables. • No se ha establecido y documentado procedimientos para la contabilización de bienes muebles. • Imprecisión en los cálculos de la depreciación. • Ausencia de medición del impacto de la inversión en bienes sobre los estados financieros. • Impedimento en la accesibilidad y obtención de la información contable. • Desconocimiento del valor real de los activos.
--	--	---

Fuente: Creación propia

7.4 SELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS

Se seleccionaron los puntos críticos y problemas más relevantes con el fin de enfocar los esfuerzos de mejoramiento hacia las actividades de mayor importancia en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A., de acuerdo a lo concluido en la observación directa, los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores de gestión y el juicio propio de la organización.

- **Carencia de un proceso para la gestión y control de activos fijos muebles:** De acuerdo a los resultados obtenidos por los diferentes criterios, esta debilidad representa mayor relevancia reflejándose en el alto porcentaje de bienes faltantes, sobrantes y con traslados no controlados; además, para la organización es relevante el establecimiento de un proceso de gestión y control de activos fijos muebles debido a la inexistencia de mecanismos que aseguren el control interno de los bienes.
- **Dificultad en la identificación y trazabilidad de los bienes:** Por la observación directa y los resultados obtenidos de los indicadores de proceso, se concluyó que la empresa carece de herramientas que permitan una individualización y seguimiento del mobiliario, maquinaria y equipo. Adicionalmente, para la organización es de vital importancia la sistematización de las actividades para el monitoreo de los bienes, disminuyendo la ocurrencia del error humano y optimizando la supervisión y toma de información.
- **Falta de una cultura de responsabilidad y custodia de los bienes a cargo:** Los resultados proporcionados por el indicador porcentaje de funcionarios capacitados referente a activos fijos y la observación directa, refleja la

necesidad de construir un cambio en la mentalidad organizacional, generando mayor participación del personal en la adecuación y conservación de los bienes muebles de la empresa.

- **Desconocimiento del valor real de los activos:** El indicador porcentaje de activos fijos totalmente depreciados sin avalúo, manifiesta que al 100% de estos no se les ha realizado una actualización en su valoración. Adicionalmente, a los demás bienes muebles se les debe realizar una estimación técnica de su valor, revelándose el patrimonio real de la empresa.
- **Imprecisión en los cálculos de la depreciación:** Para la alta dirección es de suma importancia individualizar la estimación de la depreciación, debido a que el cálculo global de dicho monto ocasiona desconocimiento de la finalización en la vida útil de los activos, incumplimiento de las exigencias legales, disminución del valor total de los activos fijos en los estados financieros y reducción en la utilidad obtenida por la empresa.
- **Ausencia de medición del impacto de la inversión en bienes sobre los estados financieros:** Se evidencia mediante la observación directa de los estados financieros e informes de gestión, la ausencia de indicadores que midan la actuación financiera en la administración de los activos fijos muebles. Para la alta dirección es relevante un sistema de índices que ayude en el proceso de toma de decisiones que permita definir los planes de inversión en mobiliario, maquinaria y equipos.
- **Impedimento en la accesibilidad y obtención de la información contable:** La disponibilidad de la información contable se ve afectada por las inadecuadas condiciones de higiene y seguridad en las cuales se encuentra el

cuarto de archivo, sumado a esto, la pérdida de legibilidad y ausencia de facturas de compra.

- **Insuficiencia en la información de los proveedores de bienes muebles:**
Por observación directa, en el actual proceso de gestión de compras no se dispone de información completa acerca de los abastecedores de activos fijos muebles, ocasionando pérdidas de tiempo en la búsqueda de datos y demoras en la selección de los proveedores.

7.5 ANÁLISIS CAUSA-RAIZ PARA LA ACTUAL GESTIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES

Después de ser determinados los puntos críticos en la actual gestión y control de activos fijos muebles, se procede a identificar las posibles causas de dichas debilidades. Posteriormente, se proponen acciones de mejora dirigidas a la raíz de dichos problemas, solucionando o preveniendo su ocurrencia. Ver Tabla 23. Análisis Causa – Raíz para la actual gestión y control de activos fijos muebles.

Tabla 23. Análisis Causa – Raíz para la actual gestión y control de activos fijos muebles

PUNTO CRÍTICO (¿QUÉ SUCEDIÓ?)	CAUSAS (¿POR QUÉ SUCEDIÓ?)	OPORTUNIDADES DE MEJORA (¿CÓMO SOLUCIONARLO?)
<p>Carencia de un proceso para la gestión y control de activos fijos muebles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha caracterizado y establecido el proceso de gestión y control de activos fijos muebles. • No se han definido, documentado y comunicado lineamientos y procedimientos para la administración y monitoreo de bienes muebles. • No existe un responsable encargado del monitoreo de activos fijos muebles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles. • Documentación, elaboración e implementación del manual de políticas y procedimientos para la administración y control de activos fijos muebles. • Definición del perfil, funciones y responsabilidades del Encargado de Activos Fijos.
<p>Dificultad en la identificación y trazabilidad de los bienes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un mecanismo de identificación visual asignado al bien en el momento de incorporación a la empresa. • Las placas asignadas a los bienes entre el año 2001 y 2005, no proveen información alguna acerca de características del activo, y no es una herramienta facilitadora para la toma de datos. • No se cuenta con una herramienta que sistematice el registro inicial y las principales novedades y movimientos de los bienes muebles adquiridos por la empresa, desde su ingreso hasta su retiro y destino final. • No existe una base de datos en la cual se consigne la información resultante del inventario periódico de bienes muebles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y asignación del código único de identificación para Activos Fijos Muebles. • Diseño e implementación del Software de Gestión y Control de Activos Fijos. • Documentación, elaboración e implementación del manual de políticas y procedimientos para la administración y control de activos fijos muebles.

Fuente: Creación propia.

Tabla 23. Análisis Causa – Raíz para la actual gestión y control de activos fijos muebles (Continuación)

PUNTO CRÍTICO (¿QUÉ SUCEDIÓ?)	CAUSAS (¿POR QUÉ SUCEDIÓ?)	OPORTUNIDADES DE MEJORA (¿CÓMO SOLUCIONARLO?)
Falta de una cultura de responsabilidad y custodia de los bienes a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos documentados para la asignación de activos fijos muebles. • El personal de la empresa desconoce la forma como puede contribuir en la preservación de los bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación, elaboración e implementación del manual de políticas y procedimientos para la administración y control de activos fijos muebles. • Sensibilización al personal de la empresa acerca de prácticas para la organización y conservación de Bienes Muebles.
Desconocimiento del valor real de los activos	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha efectuado el avalúo de los activos fijos muebles de la empresa cada 3 años, de acuerdo a los estipulado en el artículo 2 del Decreto Número 1536 de Mayo 07 del 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento del Avalúo de Activos Fijos.
Imprecisión en los cálculos de la depreciación	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un detalle completo de los activos fijos muebles contabilizados por la empresa. • Se realiza una depreciación global de los bienes, más no individual. Por tanto, se puede caer en el error de seguir depreciando los activos que ya han terminado su vida útil contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del Software de Gestión y Control de Activos Fijos.
Ausencia de medición del impacto de la inversión en bienes sobre los estados financieros	<ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido un sistema de índices que midan la gestión realizada en la adquisición y sostenimiento de activos fijos muebles. • No se ha evaluado la efectividad con que la organización utiliza los bienes muebles en la obtención de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de Indicadores Financieros para medir la gestión de activos fijos muebles.

Fuente: Creación Propia

Tabla 23. Análisis Causa – Raíz para la actual gestión y control de activos fijos muebles (Continuación)

PUNTO CRÍTICO (¿QUÉ SUCEDIÓ?)	CAUSAS (¿POR QUÉ SUCEDIÓ?)	OPORTUNIDADES DE MEJORA (¿CÓMO SOLUCIONARLO?)
<p>Impedimento en la accesibilidad y obtención de la información contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los libros de contabilidad con dos años de anterioridad al período contable en vigencia son archivados en el cuarto de archivo bajo unas condiciones antihigiénicas e inseguras, que dificultan el acceso y extracción de la información registrada en ellos. • La facturación que debe estar adherida en los libros comprobantes de contabilidad, en algunos casos no es legible o no se encuentra adjuntada en el lugar correspondiente, lo cual dificulta la toma de los datos contenidos en dicho documento soporte de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y Organización del Cuarto de Archivo. • Almacenamiento de facturas de compra de Activos Fijos en medio magnético.
<p>Insuficiencia en la información de los proveedores de bienes muebles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se han consultado y documentado información referente a: Dirección, teléfono, fax, página web, correo electrónico y productos fabricados; de abastecedores de bienes muebles a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un catálogo de proveedores de activos fijos muebles.

Fuente: Creación Propia

8. MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS MUEBLES

Después de haber realizado la evaluación del actual proceso de gestión y control de activos fijos muebles, y hallados los puntos críticos con sus respectivos análisis, se procede a plantear las propuestas de mejora enfocadas en el aumento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso.

8.1 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Propuesta Número 1. “Documentación, elaboración e implementación del Manual de políticas y procedimientos para la administración y control de Activos Fijos Muebles”

Descripción de la propuesta: Elaboración de un Manual de políticas y procedimientos de activos fijos muebles que permita a la empresa contar con un instrumento donde se establezcan los mecanismos y lineamientos necesarios para la administración, registro y control del mobiliario, maquinaria y equipos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Justificación: La empresa no cuenta actualmente con normas y procedimientos establecidos que guíen a los trabajadores en el desarrollo de las tareas enfocadas en la administración y control de sus bienes muebles. Por ello, se hace necesario la documentación e implementación del manual de procedimientos y políticas de activos fijos muebles, que oriente correctamente a los empleados en sus labores cotidianas para mejorar la actual gestión y control del mobiliario, maquinaria y equipos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Beneficios: Mediante la elaboración del documento, se conocerán detalladamente todas las actividades relacionadas con la administración y control de los bienes muebles, estandarizando todas las tareas y aumentando la eficiencia de los empleados al momento de realizar sus labores, indicándoles qué se debe hacer y cómo deben hacerlo. Adicionalmente, sirve como instrumento de aprendizaje y entrenamiento para el personal nuevo que ingresa a la empresa, permitiendo una rápida adaptación en los puestos de trabajo y en el desarrollo de sus funciones.

Responsables: Toda la organización y autores del proyecto.

Propuesta Número 2. “Creación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles”

Descripción de la propuesta: Se propone diseñar, documentar e implementar el proceso de gestión y control de activos fijos muebles definiendo cada una de las variables que lo componen, al igual que los documentos, procedimientos y formatos necesarios para su control. Finalmente, se establece el perfil, las funciones y responsabilidades del Encargado de Activos Fijos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Justificación: En la actualidad se evidencia falta de control administrativo sobre los bienes muebles, ocasionado por la carencia de lineamientos que establezcan parámetros de común entendimiento para todos los miembros de la organización.

Beneficios: Se estandarizan las acciones reduciendo la variabilidad, se eliminan ineficiencias generadas por la duplicidad de esfuerzos, se optimiza el empleo de los recursos, conduciendo a un mejoramiento continuo en las actividades desarrolladas para la gestión y control del mobiliario, maquinaria y equipos de la organización.

Responsables: Toda la organización y autores del proyecto.

Propuesta Número 3. “Diseño, desarrollo e implementación del Software de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles”

Descripción de la propuesta: Con la creación del Software de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles, se pretende crear una herramienta informática y tecnológica que facilite llevar un registro individual de los activos fijos que posea la empresa a través de sus bodegas y centros de costo, permitiendo llevar un control detallado de cada uno de ellos.

El software de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles proveerá toda la información acerca de los bienes muebles, tales como su fecha de compra, el valor de adquisición, proveedor, factura, características principales del activo, ubicación física y responsable, incluyendo su fotografía. Además, se registrará una ficha técnica donde se consigne el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de dichos activos.

Las características principales que se manejarán en el software se mencionan a continuación:

- Hoja de vida del activo, donde se llevarán los datos descriptivos de los bienes muebles, así como su fecha y valor de adquisición, ubicación física, responsable directo, fotografía, entre otros.
- Registro de mejoras, reparaciones, adiciones para los activos que así lo requieran.
- Realizar los traslados de activos fijos de manera controlada, mediante el cambio de ubicación física y responsable.
- Dar de baja a los activos que así lo requieran por su condición pobre de funcionamiento.
- Generación de cualquier tipo de reportes, por grupos, responsables, fecha de compra y proveedor.
- Asignación del código de identificación único para cada activo al momento de ingreso al sistema.

- Registro individual para cada activo, relacionándolo con su actual responsable, y permitiendo en cualquier momento la impresión del inventario asignado a cada trabajador.
- Se llevará un manejo de la depreciación de los activos de manera individual.

Justificación: Con el objetivo principal de llevar un control adecuado de los activos fijos muebles en la empresa y hacer uso de los beneficios de la tecnología, se dispone la creación de un software para la gestión de los activos fijos muebles, suministrando a la empresa una herramienta electrónica que permita la adecuada y eficiente administración de sus bienes.

Beneficios: Mediante la implementación del Software de Activos Fijos Muebles, se logrará la sistematización de algunos procedimientos para la administración y control de activos fijos muebles como lo son las altas, los traslados, asignación de código único de identificación, dadas de baja, así como el control efectivo de los activos a lo largo de su vida útil.

Responsables: Departamento de Sistemas, estudiante en práctica de sistemas y autores del proyecto.

Propuesta Número 4. “Creación y asignación del código único de identificación para Activos Fijos Muebles”

Descripción de la propuesta: Crear un mecanismo único de identificación de los activos fijos muebles en código de barras, para emplear la tecnología que permita la identificación rápida y automática del activo.

Las etiquetas que disponen en el mercado actualmente para la marcación de activos fijos, son etiquetas adhesivas de dos tipos: poliéster plata y VOID de seguridad dependiendo del activo y de su exposición a factores que ocasionen el deterioro, siendo las últimas las más resistentes.

Mediante la asignación del código único de identificación se intenta proveer información acerca de la fecha de compra del activo, el código contable, y un número aleatorio que permita diferenciar los activos.

Justificación: La empresa actualmente cuenta con un sistema de identificación simple, el cual consta de un número de identificación que no provee información alguna acerca del activo, y no presenta ventajas que faciliten la toma de datos de manera efectiva.

Beneficios: Mediante la implementación de código de barras se intenta reflejar una breve descripción del activo, así como facilitar la realización de los inventarios que se ejecuten para el control de los bienes muebles de la organización.

Responsables: Departamento de Sistemas y autores del proyecto.

Propuesta Número 5. “Planteamiento del Avalúo de Activos Fijos”

Descripción de la propuesta: Se propone clasificar los activos fijos muebles que se encuentran totalmente depreciados, solicitando el ávaluo de aquellos de mayor valor de adquisición e importancia para el funcionamiento del negocio. Posteriormente, se presenta la solicitud de valorización a una firma especializada en avalúos, quien llevará a cabo dicha labor sobre los activos seleccionados con anterioridad.

Justificación: Con el desarrollo del inventario físico, se obtuvo que el 63% del total de bienes muebles de la organización se encuentran totalmente depreciados. Esta gran proporción de activos que se encuentran actualmente en uso, debe ser clasificada definiendo la prioridad del avalúo.

Beneficios: Valoración comercial de los activos fijos muebles totalmente depreciados, que aún estén en condiciones de uso o cambio, soportada por la experiencia de un especialista.

Responsables: Firma especializada en avalúos de bienes muebles, Director Administrativo y Financiero, Contador y autores del proyecto.

Propuesta Número 6. “Sensibilización al personal de la empresa acerca de prácticas para la organización y conservación de Bienes Muebles”

Descripción de la propuesta: Se propone orientar periódicamente (cada 6 meses) al personal sobre pequeñas acciones para la organización y conservación de los activos fijos muebles a su cargo, tales como orden, reubicación, limpieza, ajustes menores y revisión general del funcionamiento.

Justificación: Se manifiesta carencia de conocimiento por parte del usuario, acerca de como puede contribuir en la conservación de los bienes muebles a su cargo. Igualmente, se evidencia desorden en algunas áreas de la organización, generando un aspecto poco agradable y dificultando el desarrollo de las labores del trabajador.

Beneficios: Se fomenta una cultura de orden y conservación de los bienes, logrando un mayor aprovechamiento de los espacios, disminución de la probabilidad de accidentes y enfermedades, y generandado un ambiente agradable para trabajadores y/o visitantes. Del mismo modo, se detectan y reportan oportunamente las anomalías en los equipos y enseres, prolongando el funcionamiento de los activos fijos muebles de la empresa.

Responsables: Dirección Administrativa y Financiera - Autores del proyecto.

Propuesta Número 7. “Almacenamiento de facturas de compra de Activos Fijos en medio magnético”

Descripción de la propuesta: Para llevar la administración y el control adecuado de los bienes muebles, se propone que se almacenen en medio magnético las facturas de compra de todos los activos fijos muebles que adquiera la empresa. Para esto, la persona encargada de la recepción deberá escanear la factura de compra al momento de ingreso del activo; y procederá a guardar el archivo correspondiente en el sistema, para conservar el soporte de todas las compras que se realicen de mobiliario, maquinaria y equipos.

Justificación: Actualmente los libros de contabilidad de la empresa almacenan las facturas de compra de activos fijos, pero debido a la falta de gestión documental no se encuentran en su totalidad. Adicionalmente, se presenta ilegibilidad y deterioro en dichos comprobantes de adquisición de bienes.

Beneficios: La presente propuesta permitirá un almacenamiento más seguro, confiable y eficiente de todas las facturas de compra de activos fijos, así como una mayor agilidad en la localización de la información.

Responsables: Persona encargada de la recepción de activos fijos.

Propuesta Número 8. “Limpieza y Organización del Cuarto de Archivo”

Descripción de la propuesta: Se propone la asignación de una persona de servicios especiales, que se encargue mensualmente de la limpieza y organización del cuarto de archivo, que lo mantenga en condiciones adecuadas de higiene y fácil acceso.

Justificación: En la actualidad, el cuarto de archivo se encuentra en condiciones antihigiénicas y de poca organización, que impiden el acceso rápido y seguro a la información de los libros contables. Además, de un consumo de tiempo y gasto de dinero innecesarios por la búsqueda y utilización de EPP.

Beneficios: Obtención de la información de los libros contables de forma ágil y oportuna, además se logra un mejoramiento en las condiciones de higiene y seguridad, evitando accidentes laborales producidos por la obstaculización de áreas y deterioro de estantes, y enfermedades producidas por la suciedad y proliferación de plagas.

Responsables: Encargado de servicios especiales.

Propuesta Número 9. “Utilización de Indicadores Financieros para medir la gestión de activos fijos muebles”

Descripción de la propuesta: Se plantea el uso de los indicadores financieros para medir si las estrategias de la dirección, su puesta en práctica y ejecución son acordes a la visión organizacional y contribuyen al aumento en el valor del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Justificación: Actualmente, la empresa no tiene una cultura de medir su actuación financiera, lo cual influye en la toma de decisiones por parte de la Gerencia. En especial, en el tema de Activos Fijos Muebles no se utiliza ningún indicador que evalúe el nivel óptimo de posesión y la rentabilidad que genera su utilización para la generación de ingresos.

Beneficios: Se obtiene información certera que facilita la toma de decisiones, alineando las estrategias adoptadas para la inversión en activos fijos muebles con los objetivos organizacionales. Adicionalmente, evalúa el desempeño financiero y operacional de la empresa, permitiendo la comparación con indicadores de otras entidades del mismo sector y examinando la situación de la compañía así como sus tendencias.

Responsables: Dirección Administrativa y Financiera, Contador y Revisor Fiscal.

Propuesta Número 10. “Creación de un catálogo de empresas proveedoras de activos fijos muebles”

Descripción de la propuesta: La presente propuesta de mejoramiento pretende conformar un catálogo que recopile las principales empresas abastecedoras de bienes muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A., en dicho catálogo se relacionará la información referente a la dirección, teléfono, fax productos y/o servicios y página web.

Justificación: El Club Campestre de Bucaramanga S.A. no cuenta actualmente con una herramienta que le permita establecer una rápida comunicación con los proveedores ante la ausencia de información en las facturas de compra de bienes muebles.

Beneficios: La creación de un catálogo de empresas proveedoras de activos fijos muebles facilitará al Club Campestre de Bucaramanga S.A. a la hora de requerir información adicional y de facturas de compra para los posteriores levantamientos contables y conciliaciones de inventarios, además de mantener una base de datos actualizada a la hora de seleccionar los proveedores del mobiliario, maquinaria y equipo, contando con toda la información necesaria en el momento oportuno.

Responsables: Autores del proyecto.

8.2 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Después de haber descrito y mencionado las características principales para las propuestas de mejora, a continuación se mencionan los recursos requeridos para la puesta en marcha de estas, así como el concepto dado por la gerencia para la implementación de las mismas.

Propuesta Número 1. “Documentación, elaboración e implementación del Manual de políticas y procedimientos para la administración y control de Activos Fijos muebles”

Recursos: La documentación, elaboración e implementación del manual de políticas y procedimientos para la administración y control de Activos Fijos muebles, requiere disposición de tiempo de la dirección Administrativa y Financiera, trabajadores y autores del proyecto, además de la utilización de un equipo de computación, impresora, papel, y un software de procesamiento de datos (Microsoft Office: Word y Power Point) y de diagramas de flujo (Microsoft Office Visio), los cuales servirán de ayuda para la presentación e informe final del manual.

Concepto de la dirección: La empresa hace necesario la elaboración e implementación de un manual de políticas y procedimientos que permita describir las actividades que se deben seguir para el adecuado manejo del mobiliario, maquinaria y equipo, además de servir como guía que muestre en forma secuencial y ordenada la manera en la cual se deben llevar a cabo todas las tareas necesarias para la correcta administración y control de los activos fijos muebles de la empresa.

La dirección aprobó la implementación de la propuesta y otorgó los recursos necesarios a los autores del proyecto, y se comprometió en el suministro de la información necesaria para la elaboración del presente manual.

Propuesta Número 2. “Creación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles”

Recursos: Inversión de tiempo por parte del Director Administrativo y Financiero, empleados de la organización y autores del proyecto. Igualmente, se requiere de un video beam, equipo de computación con impresora, papel, un software para el procesamiento de texto (Microsoft Office: Word y PowerPoint) y conocimientos relacionados con la gestión por procesos. Finalmente, se deben destinar mensualmente el valor de un salario mínimo mas subsidio de transporte (Actualmente \$516.500,00) y el rubro del costo de alimentación (En el presente \$40.000,00) para el pago de la persona que desempeñará la labor de Encargado de Activos Fijos del Club Campestre de Bucaramanga.

Concepto de la dirección: Para desarrollar un mejoramiento en las actividades que conduzca al éxito organizacional, la empresa consideró indispensable establecer parámetros de común entendimiento que estandaricen la gestión y control de los activos fijos muebles.

La alta dirección asignó los recursos físicos y tecnológicos requeridos por los autores del proyecto, al igual que definió y comunicó los parámetros necesarios para la caracterización del proceso y la documentación del perfil, funciones y

responsabilidades del Encargado de Activos Fijos. Además, se designó un miembro de la empresa con el conocimiento y aptitudes requeridas para el adecuado desempeño de las funciones del Encargado de Activos Fijos.

En conclusión, la dirección aprueba la implementación inmediata de la mejora propuesta.

Propuesta Número 3. “Diseño, desarrollo e implementación del Software de Gestión y Control de Activos Fijos”

Recursos: Para el diseño, desarrollo e implementación del Software, se necesita de inversión en tiempo de los autores del proyecto y del jefe de sistemas, quienes definirán los parámetros y características que este debe poseer, para luego ser desarrollado por un estudiante en práctica de Ingeniería de Sistemas. Se presupuesta que el desarrollo del software tendrá una duración promedio de 2 meses, el cual generará un costo de \$60.000 mensuales por concepto de auxilio de transporte a estudiantes en práctica, causando un gasto total de \$120.000 por los dos meses de práctica, así como la asignación de un equipo de cómputo, junto con el lenguaje de programación Power Builder que maneja internamente la empresa para el desarrollo de sus programas.

Concepto de la dirección: Para la dirección administrativa y Financiera, es necesario la utilización de herramientas tecnológicas que permitan automatizar algunas actividades para la gestión y control de activos fijos muebles, debido a que estas permiten un mejor y más rápido acceso a toda la información referente a los activos fijos muebles de la empresa. Por lo anterior, la dirección de la empresa aprueba la propuesta, se procede a seleccionar el estudiante en práctica que desarrollará el software, y se asignará el respectivo equipo de computación.

Propuesta Número 4. “Creación y asignación del código único de identificación para Activos Fijos Muebles”

Recursos: Para el desarrollo de la presente propuesta se requiere de conocimientos teóricos de los autores del proyecto acerca de la marcación con código de barras, además de los desembolsos mostrados en la Tabla 24. Presupuesto para implementación del código único de identificación.

Tabla 24. Presupuesto para implementación del código único de identificación

CONCEPTO	VALOR \$ (ETIQUETAS POLIESTER PLATA)	VALOR \$ (ETIQUETAS VOID DE SEGURIDAD)
5.000 etiquetas adhesivas	\$80 unidad / \$400.000 total	\$185 unidad / \$925.000 total
Impresora de transferencia térmica para marcación de código de barras	\$1.380.000	\$1.380.000
Cinta de Resina para impresora (\$5.000 etiquetas)	\$76.000	\$76.000
Lector y software de código de barras	\$175.000	\$175.000
TOTAL	\$2.031.000	\$2.556.000

Fuente: Creación propia

El costo total de implementación para la presente propuesta de mejoramiento es de \$2.031.000 adquiriendo etiquetas de poliéster plata, y de \$2.556.000 utilizando las etiquetas VOID de seguridad.

Concepto de la dirección: La dirección percibe dentro de las necesidades más grandes en la actual gestión de activos fijos muebles, la identificación única de estos debido a la pérdida y falta de control del mobiliario, maquinaria y equipos adquiridos por la empresa, por esta razón, la dirección aprueba la adopción del

código único de identificación en código de barras, realizando los respectivos desembolsos para la adquisición de las etiquetas de poliéster plata, la impresora y la cinta de resina; por valor de \$1.856.000. El lector de código de barras y su respectivo software no se adquirirá debido a que la empresa ya dispone de esta herramienta tecnológica. La adhesión de las etiquetas de seguridad sobre los bienes muebles estarán a cargo de los autores del proyecto, quienes iniciarán la respectiva marcación después de que sean adquiridos los equipos necesarios para su implementación.

Propuesta Número 5. “Planteamiento del Avalúo de Activos Fijos”

Recursos: Inversión en tiempo por parte del Director Administrativo y Financiero, Coordinador Mantenimiento General, Coordinador Mantenimiento Campo de Golf, Jefe de Sistemas, Contador y autores del proyecto para establecer criterios en la selección de los bienes muebles sujetos al avalúo. Adicionalmente, se requiere un equipo de cómputo con internet, software para el procesamiento de datos (Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint y Visio) y disponibilidad para la utilización de equipos de comunicación. Posteriormente, se realizará una inversión cercana a \$2.000.000 para contratar a la firma de avalúos de bienes muebles.

Concepto de la dirección: Para la organización la correcta y actualizada valuación de los bienes muebles y su correspondiente ajuste contable, se constituye en una eficiente estrategia económica y financiera, que permite mostrar correctamente el valor del patrimonio de la empresa. Pero actualmente no se dispone de los recursos en efectivo para contratar a una firma especializada en valuación de activos fijos, por tanto se realizará la presente proposición posteriormente. En conclusión, la dirección no aprueba la propuesta de mejora.

Propuesta Número 6. “Sensibilización al personal de la empresa acerca de prácticas para la organización y conservación de Bienes Muebles”

Recursos: Disposición de los encargados de centros de costo para asistir y participar en los talleres de sensibilización, al igual que inversión en tiempo por parte del Director Administrativo y Financiero y los autores del proyecto. Para el diseño de las ayudas audiovisuales y documentación de los temas a tratar se requiere un equipo de cómputo con internet e impresora, software para procesamiento de texto (Microsoft Office: Word y PowerPoint) y conocimientos sobre organización y conservación de bienes muebles, y gestión del cambio organizacional. Finalmente, se necesita de un espacio físico adecuado y un video beam para la realización de las capacitaciones a los trabajadores.

Concepto de la dirección: Para la alta dirección una gestión del cambio en la mentalidad de los trabajadores que conduzca al orden en las áreas de trabajo y la participación de responsables y usuarios en la conservación del estado óptimo de funcionamiento y prolongación en la vida útil de los activos fijos muebles a su cargo, se constituye en una excelente estrategia de unión y fortalecimiento organizacional. Por consiguiente, se suministraron los recursos físicos y tecnológicos necesarios para la implementación inmediata de la mejora propuesta.

Propuesta Número 7. “Almacenamiento de facturas de compra de Activos Fijos en medio magnético”

Recursos: Para la ejecución de la presente propuesta de mejoramiento se requiere la adquisición de un escáner que permita la digitalización de las facturas de compra de activos fijos y estas puedan ser conservadas en medio magnético, la cual requiere una inversión de \$250.000. Además de la inversión en tiempo de los autores del proyecto en la capacitación al encargado de activos fijos, en temas de digitalización, almacenamiento y consulta de archivos.

Concepto de la dirección: Debido a los problemas presentados durante la recolección de información contable, en los cuales se evidenció la ausencia y falta de legibilidad de las facturas de compra, la dirección de la empresa considera

importante tener un soporte más seguro y confiable, por tanto la dirección aprueba la presente propuesta de mejoramiento, y asigna el escáner que se encuentra actualmente en la secretaría de gerencia debido al poco uso que allí se le efectúa.

Propuesta Número 8. “Limpieza y Organización del Cuarto de Archivo”

Recursos: Se requiere la asignación de un empleado del área de servicios especiales que se encarque de limpiar el cuarto de archivo y de la correcta acomodación de los libros contables que dentro de este se encuentran. Para el correcto ordenamiento de los libros, es indispensable la adquisición de cuatro estantes metálicos que reemplacen los de madera, los cuales se encuentran en estado de deterioro y pueden ocasionar daños y accidentes. Los estantes metálicos poseen un costo unitario de \$80.000, generando un costo total de \$320.000.

Concepto de la dirección: Para la dirección de la empresa, es necesario que los empleados no se encuentren expuestos a condiciones subestándar* de higiene y seguridad, por lo anterior, dispone inmediatamente de un empleado de servicios especiales para que inicie con la limpieza y organización del cuarto de archivo, así como la fumigación y desinfección de plagas que puedan afectar la salud de los trabajadores que ingresen a este. A su vez, la dirección desembolsa los recursos necesarios para la adquisición de los estantes metálicos como paso inicial para la implementación de la presente propuesta.

Propuesta Número 9. “Utilización de Indicadores Financieros para medir la gestión de activos fijos muebles”

Recursos: Inversión de tiempo por parte del Director Administrativo y Financiero, Revisor Fiscal, Contador y autores del proyecto para determinar los índices que

* Es una desviación de un estándar de condición aceptado o circunstancia que podrían dar paso al suceso de un accidente.

evaluarán la gestión realizada sobre los bienes muebles de la organización. Adicionalmente, se requiere un equipo de cómputo con internet, software para el procesamiento de datos (Microsoft Office Excel), disponibilidad de información y conocimientos acerca de gestión financiera.

Concepto de la dirección: Puesto que a la dirección le interesa contar con la información necesaria para evaluar la actuación financiera de la organización y establecer más criterios para la toma de decisiones, se reconoce la necesidad de utilizar indicadores que midan la gestión financiera realizada sobre los bienes muebles. Por tanto, se aprueba la implementación inmediata de la mejora propuesta.

Propuesta Número 10. “Creación de un catálogo de empresas proveedoras de activos fijos muebles”

Recursos: La presente propuesta de mejoramiento requiere de inversión de tiempo por parte de los autores del proyecto en la recolección de información acerca de los proveedores de activos fijos muebles, un equipo de cómputo con acceso a internet, software en procesamiento de datos (Microsoft Office: Word y Excel), y la información recolectada durante el levantamiento contable.

Concepto de la dirección: La dirección de la empresa considera necesario la creación de un catálogo de proveedores que permita un contacto más ágil y seguro con los proveedores, además de crear maneras efectivas de comunicación con estos en caso de solicitudes de información acerca de bienes muebles adquiridos con anterioridad (facturas, características, precios, etc). Por esto, la dirección aprueba la realización del catálogo de proveedores para la posterior utilización por parte de los empleados que así lo requieran, asignando los recursos necesarios para su ejecución.

8.3 PLANES DE EJECUCIÓN PARA LAS MEJORAS APROBADAS POR LA DIRECCIÓN DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Las propuestas de mejora requieren planes de ejecución que sinteticen la manera en la cual se van a llevar a cabo. A continuación, se mencionan las propuestas aprobadas por la dirección general para el mejoramiento de la actual gestión y control de activos fijos muebles, con sus respectivas etapas de implementación.

Propuesta Número 1. “Documentación, elaboración e implementación del Manual de políticas y procedimientos para la administración y control de Activos Fijos muebles”

- **Etapas 1: Investigación Documental y análisis de la información**

Debido a que actualmente no existen procedimientos para la administración y control de Activos Fijos muebles, se realizará una investigación de los documentos y manuales que contengan información acerca de las actividades relacionadas con la gestión de activos fijos muebles; realizando un análisis exhaustivo de los documentos más relevantes, los cuales servirán como base para la construcción de políticas y procedimientos.

- **Etapas 2: Definición de Políticas y Procedimientos por parte de la dirección de la empresa.**

En la presente etapa la dirección de la empresa junto con los autores del proyecto, definirán las políticas y establecerán los procedimientos necesarios para la elaboración del manual para la gestión y control de activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

- **Etapas 3: Elaboración de Políticas y Procedimientos**

En la presente etapa se realizarán los borradores de las políticas y procedimientos para la gestión y control de activos fijos muebles, con base en la información

encontrada en la etapa 1, y los parámetros establecidos por la dirección para la elaboración del mismo.

- **Etapa 4: Revisión y corrección del Manual por parte de la Dirección**

La dirección revisará las políticas y procedimientos consignados en el manual y realizará los respectivos ajustes y observaciones para la conformación final del documento.

- **Etapa 5: Aprobación del Manual de Políticas y Procedimientos**

Se presentará el documento final a la Gerencia del Club Campestre de Bucaramanga S.A. para su aprobación y posterior implementación.

- **Etapa 6: Presentación final del Manual de Políticas y Procedimientos**

Se conformará un documento final donde se consignen las políticas y los procedimientos para la Administración y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

- **Etapa 7: Implementación del Manual de Políticas y Procedimientos**

El documento final será dado a conocer al personal involucrado en la gestión y control de los Activos Fijos Muebles de la empresa, para dar inicio a su ejecución.

Propuesta Número 2. “Creación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles”

- **Etapa 1: Análisis de la información referente a gestión por procesos**

Se investigará en diferentes medios, tales como libros, internet, revistas, informes corporativos y consulta con expertos; información relacionada con la gestión por procesos en las organizaciones.

- **Etapa 2: Diseño del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles**

Se establecerán los parámetros para el diseño del proceso de acuerdo a los requerimiento expuestos por la organización. La Dirección Administrativa y

Financiera y los autores del proyecto determinarán los formatos, objetivos, responsables y demás requerimientos que garanticen el óptimo funcionamiento del proceso.

- **Etapa 3: Documentación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles**

Los autores del proyecto realizarán la caracterización del proceso de gestión y control de activos fijos muebles, detallando cada uno de sus componentes en el formato establecido, igualmente se describirá el perfil, funciones y responsabilidades de su respectivo encargado.

- **Etapa 4: Revisión de documentos**

La Dirección Administrativa y Financiera examinará si la información consignada por los autores del proyecto, satisface los lineamientos establecidos por la organización.

- **Etapa 5: Aprobación e implementación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles**

El concepto de aprobación para la implementación de la propuesta de mejora se emitirá por parte de la Dirección Administrativa y Financiera. Posteriormente, se realizará la puesta en marcha de la propuesta con la designación, capacitación y entrenamiento a la persona Encargada de Activos Fijos y la realización de las actividades descritas en la caracterización del proceso.

Propuesta Número 3. “Diseño e implementación del Software de Gestión y Control de Activos Fijos”

- **Etapa 1: Diseño del software de Gestión y Control de Activos Fijos.**

Los autores del proyecto en conjunto con el jefe del departamento de sistemas revisarán las especificaciones que debe poseer el software de gestión y control de activos fijos, definidas inicialmente en la descripción de la propuesta.

- **Etapa 2: Selección de la persona encargada de desarrollar el Software**

La directora administrativa y financiera junto con el jefe del departamento de sistemas, realizarán la selección de un estudiante en práctica de Ingeniería de Sistemas, el cual se encargará del desarrollo del software y su correcto funcionamiento.

- **Etapa 3: Desarrollo del software.**

Después de haber realizado el diseño y selección del estudiante en práctica, se dan a conocer los parámetros y características principales que debe poseer el software de activos fijos, para que pueda ser desarrollado por el estudiante de acuerdo a lo planteado en la etapa de diseño.

- **Etapa 4: Revisión y corrección del Software**

Desarrollada la prueba piloto del software, es revisado por el jefe de sistemas y los autores del proyecto para saber si cumple con los requisitos establecidos en un principio, realizando las respectivas sugerencias y correcciones por parte del estudiante contratado.

- **Etapa 5: Capacitación y puesta en marcha**

Antes de poner en marcha el Software de gestión y control de activos fijos muebles, es necesario realizar una capacitación por parte del estudiante encargado de su desarrollo y los autores del proyecto al encargado de activos fijos muebles, persona encargada del manejo del software.

Propuesta Número 4. “Creación y asignación del código único de identificación para Activos Fijos Muebles”

- **Etapa 1: Diseño del código único de identificación.**

La primera etapa para la implementación de la presente propuesta de mejora, se constituye en el diseño del código de barras, para esto, los autores del proyecto establecerán los parámetros de la información que poseerá el código.

- **Etapa 2: Adquisición de las herramientas necesarias para la implementación de la mejora.**

Se realizarán las respectivas cotizaciones y se adquirirá la impresora de código de barras con su respectiva cinta, junto con las etiquetas adhesivas de poliéster plata.

- **Etapa 3: Impresión de los códigos únicos de identificación.**

Después de tener las herramientas y definidos los parámetros de los códigos de barras para los bienes muebles, se procederá a realizar la impresión de las etiquetas con el código de barras respectivo para cada bien mueble, utilizando para esto la información consignada en la base de datos de activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

- **Etapa 4: Asignación del código único de identificación para cada activo.**

Se procederá a realizar un recorrido por la planta, en el cual se pretende adherir a cada activo su respectivo código de barras, previamente impreso.

Propuesta Número 5. “Planteamiento del Avalúo de Activos Fijos”

Debido a que la dirección no aprobó la propuesta de valuación de bienes muebles, no se realizará la planeación para la implementación de esta.

Propuesta Número 6. “Sensibilización al personal de la empresa acerca de prácticas para la organización y conservación de Bienes Muebles”

- **Etapa 1: Investigación documental**

Se examinará en distintas fuentes, información referente a la gestión del cambio organizacional y mantenimiento autónomo de activos fijos.

- **Etapa 2: Diseño del programa de sensibilización**

Los autores del proyecto establecerán los temas a tratar en la sensibilización, al igual que las ayudas didácticas, lugar y tiempo necesario para interactuar con los trabajadores.

- **Etapa 3: Revisión de la sensibilización**

La Dirección Administrativa y Financiera realizará los ajustes necesarios en el programa de sensibilización.

- **Etapa 4: Sensibilización**

El Director Administrativo y Financiero y los autores del proyecto expondrán los a los trabajadores; los conceptos, lineamientos y actividades necesarias para la organización y conservación de los activos fijos muebles que le han sido asignados.

- **Etapa 5: Retroalimentación**

Los trabajadores realizarán sugerencias que permitan fortalecer la organización y conservación de los bienes muebles de la organización.

Propuesta Número 7. “Almacenamiento de facturas de compra de Activos Fijos en medio magnético”

- **Etapa 1: Diseño de la herramienta de almacenamiento**

Los autores del proyecto diseñarán la manera mediante la cual se archivarán las facturas de compra de activos fijos en el equipo de computación que se tiene dispuesto en el almacén, lugar donde son recepcionados todos los activos adquiridos.

- **Etapa 2: Adquisición de equipos necesarios para la implementación de la propuesta**

Se tomará el escáner situado en la secretaría de gerencia para ser instalado en el almacén, lugar donde se reciben todas las mercancías adquiridas, incluidas las de activos fijos muebles.

- **Etapa 3: Capacitación e implementación de la propuesta de mejora**

Después de tener dispuesto el lugar en el disco duro del equipo de cómputo donde se archivarán las facturas, se procederá a realizar una capacitación al encargado de activos fijos en temas de manejo de herramientas informáticas para la digitalización y organización de facturas en el equipo de computación.

Propuesta Número 8. “Limpieza y Organización del Cuarto de Archivo”

- **Etapa 1: Designación y capacitación a la persona encargada de la limpieza y organización del cuarto de archivo.**

En la presente etapa, la dirección administrativa y financiera designará un empleado del área de servicios especiales, para que se encargue del desarrollo de la presente propuesta, así mismo, se realizará una breve capacitación acerca de la importancia del orden y la limpieza en las áreas de trabajo de la empresa, al empleado designado y a los empleados que usualmente acceden al cuarto.

- **Etapa 2: Adquisición de estantes metálicos**

Se comprarán cuatro estantes metálicos para reemplazar los actuales estantes de madera que se encuentran en mal estado, y se instalarán en el cuarto de archivo para la disposición de los libros contables.

- **Etapa 3: Organización del cuarto de archivo**

Se identificarán los materiales del cuarto de archivo que son necesarios, así como aquellos que son innecesarios e inservibles, y se reubicarán aquellos que no son utilizables en el cuarto.

- **Etapa 4: Ordenamiento del cuarto de archivo**

Durante esta etapa, se hará un ordenamiento de los libros contables por fecha, y posteriormente se efectuará el arreglo de acuerdo a la clase de libro contable: comprobante de contabilidad, comprobante de compras, comprobante de egresos y libro auxiliar.

- **Etapa 5: Limpieza del cuarto de archivo**

Se hará la identificación y eliminación de las fuentes que generan suciedad en el cuarto, asegurando que todos los libros y documentos que se encuentren dentro de este, se encuentren en estado total de limpieza, y puedan ser manipulados por los empleados de manera segura.

- **Etapa 6: Disposiciones finales**

Se inspeccionará la disposición y limpieza de los libros de contabilidad, y se corroborará con lo planeado inicialmente. La directora administrativa y financiera se encargará de gestionar el orden y la limpieza del cuarto de archivo mensualmente, y realizará visitas para comprobar el buen aseo del cuarto y buena utilización de los libros de contabilidad por parte de los empleados que acceden al cuarto, tomando las medidas necesarias para hacer que el orden y la limpieza se cumplan a cabalidad.

Propuesta Número 9. “Utilización de Indicadores Financieros para medir la gestión de activos fijos muebles”

- **Etapa 1: Investigación documental**

Se examinará en diferentes fuentes, información relacionada con evaluación de la actuación financiera en la gestión de los bienes muebles de la organización.

- **Etapa 2: Selección de indicadores**

Los autores del proyecto seleccionarán los indicadores financieros que satisfagan las siguientes características:

- a) Simbolicen actividades importantes o críticas;
- b) tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir;
- c) los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación;
- d) el beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo;
- e) son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;
- f) ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;
- g) ser fáciles de establecer, mantener y utilizar;

h) ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.

- **Etapa 3: Revisión**

El Director Administrativo y Financiero, Revisor Fiscal y Contador verificarán la funcionalidad de los indicadores seleccionados por los autores del proyecto.

- **Etapa 4: Implementación**

Se entregará al Director Administrativo y Financiero y Contador de la empresa la tabla de indicadores financieros para la gestión de activos fijos muebles, ajustada a las observaciones realizadas en la etapa anterior. Estos se encargarán de la medición, análisis y seguimiento de los resultados alcanzados.

Propuesta Número 10. “Creación de un catálogo de empresas proveedoras de activos fijos muebles”

- **Etapa 1: Recolección de Proveedores del Levantamiento Contable**

Durante la presente etapa se realizará un listado con los nombres de las empresas proveedoras de activos fijos muebles encontradas en las compras de los últimos 10 años (1998 – 2008). Se clasificarán los proveedores de acuerdo a los productos ofrecidos en los diferentes grupos contables (Maquinaria y Equipo, Equipo de Oficina, Equipo de Computación y Comunicación, Equipo de Hoteles y Restaurante, y Flota y Equipo de Transporte).

- **Etapa 2: Búsqueda de Información secundaria**

Después de realizar el listado inicial con los nombres de los proveedores de activos fijos, se procederá a investigar la información necesaria para realizar una base de datos sólida para poder localizar fácilmente a los abastecedores de bienes muebles.

- **Etapa 3: Creación de catálogo de Proveedores de Activos Fijos Muebles**

Finalmente, se creará un documento que consolide la información recolectada durante las etapas anteriores y permita el acceso rápido y efectivo a la información relacionada con los proveedores de activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

8.4 RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS APROBADAS

Propuesta Número 1. “Documentación, elaboración e implementación del Manual de políticas y procedimientos administración y control de Activos Fijos muebles”

Se realizó la respectiva documentación, elaboración e implementación del Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración y Control de Activos Fijos Muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A. (Ver Anexo F. Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración y Control de Activos fijos Muebles) con la aprobación de la Gerencia, cumpliendo a cabalidad con las etapas propuestas en el plan de ejecución. El manual fue dado a conocer a todo el personal directamente relacionado con la gestión y control de los bienes muebles en la empresa, y se entregaron copias del mismo al departamento de recurso humano, las personas responsables de ejecutar los respectivos procedimientos y la dirección administrativa y financiera. En enero de 2009, se realizó una revisión al manual, resultando satisfactorio el cumplimiento de políticas y procedimientos, y realizando pequeñas correcciones al manual de acuerdo a las sugerencias aportadas por los encargados de ejecutar las actividades.

Propuesta Número 2. “Creación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles”

Se creó el Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles (Ver Anexo G. Documentación del Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles.), efectuando las respectivas fases de diseño, documentación, implementación y comunicación. Igualmente, se realizó la capacitación al encargado de activos fijos en temas referente a sus funciones, responsabilidades, políticas organizacionales y procedimientos manuales y automatizados que debe desarrollar, así como su respectiva puesta en marcha, ejecutándose hasta el momento de acuerdo a lo estipulado por los autores del proyecto. El Proceso de Gestión y Control de Activos Fijos Muebles será auditado en el mes de junio del año 2009 por parte de la Gerencia, Revisor Fiscal, Dirección Administrativa y Financiera, Contador y el Coordinador de Sistemas, para verificar que se esté cumpliendo a cabalidad lo planeado inicialmente.

Propuesta Número 3. “Diseño e implementación del Software de Gestión y Control de Activos Fijos”

Se diseñaron las características del Software de Activos Fijos de acuerdo a los parámetros establecidos en la descripción de la propuesta, se contrató un estudiante de Ingeniería de Sistemas de la Univesitaria de Investigación y Desarrollo UDI, persona encargada de su desarrollo, la cual empleó un tiempo de 2 meses. Después de haberse desarrollado, fue revisado por el jefe de sistemas y los autores del proyecto (Ver Figura 23. Software de Gestión y Control de Activos Fijos), cumpliendo con las especificaciones proporcionadas en un comienzo; posteriormente se realizó un entrenamiento a la persona encargada de activos fijos en el manejo de la herramienta informática.

Figura 23. Software de Gestión y Control de Activos Fijos

The image shows two overlapping windows from a software application. The left window, titled 'Untitled', has a light green background and contains several text input fields and a set of buttons. The fields are: 'Nro Traslado: 001', 'Id Activo: [empty]', 'Fecha Traslado: 2008/01/15', 'Responsable Anterior: BODEGA PRINCIPAL', 'Responsable Actual: SISTEMAS', 'Estado: Aceptable', and 'Observaciones: [empty]'. Below the fields are two rows of buttons: the first row has 'Primero', 'Siguiete', 'Anterior', and 'Ultimo'; the second row has 'Nuevo', 'Actualizar', 'cargar', and 'Borrar'. The right window, titled 'Tipo Activo Fijo', also has a light green background and contains fields for 'Id Empresa: 01', 'Cuenta: 15', 'Nombre: PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO', and 'Vida Util: 0'. Below these fields are two rows of buttons: the first row has 'Primero', 'Siguiete', 'Anterior', and 'Ultimo'; the second row has 'Nuevo', 'Actualizar', 'cargar', and 'Borrar'.

Fuente: Club Campestre de Bucaramanga S.A.

El 1 de diciembre de 2008 el software entró en funcionamiento, desarrollándose en este los procedimiento de alta, traslados y bajas de activos fijos muebles de acuerdo a lo establecido en el manual de políticas y procedimientos para la administración y control de activos fijos muebles. A partir del momento en el cual inició la puesta en marcha del software, se ingresaron a la base de datos los bienes muebles registrados durante el levantamiento físico, se realizaron las altas de todos los bienes muebles adquiridos, y los traslados fueron controlados en un 100%, además de dar de baja los activos fijos que se encontraban en condición pobre de funcionamiento.

Propuesta Número 4. “Creación y asignación del código único de identificación para Activos Fijos Muebles”

Se diseñó un código de barras único, con información acerca del activo, teniendo en cuenta la siguiente estructura:

CCB – Código Contable – Fecha de Compra – Código de materia prima – Número aleatorio de 4 cifras (0000 – 9999)

Definido cada elemento de la siguiente manera:

- CCB: Código que identifica los activos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Código Contable: Conjunto de 6 dígitos que permite reconocer el grupo al cual pertenece el activo. (Ver Tabla 2. Clasificación Contable de los Activos Fijos Muebles).
- Fecha de Compra: Momento de adquisición del bien mueble, el cual posee 6 dígitos, estableciendo el año, mes y día como orden de secuencia.
- Código de Materia Prima: Código interno de la empresa, de acuerdo al tipo de activo se asigna un código de materia prima, el cual posee cuatro dígitos.
- Número aleatorio de 4 cifras: Número que permite distinguir entre los activos que se adquieran en una misma fecha, iniciando en 0000 hasta el 9999.

Para mayor entendimiento vamos a mostrar el modelo del código de barras de un Tractor Reelmaster Modelo 6500-D Serie 4WD 3807, el cual fue adquirido el 31 de octubre de 2007, que se encuentra en el grupo maquinaria y equipo con código contable 152405, y al cual de acuerdo a la empresa se le asigna el código de materia prima 2765, el número aleatorio será generado por el programa. Ver Figura 24. Código de Barras Tractor Reelmaster.

Figura 24. Código de Barras Tractor Reelmaster



Fuente: Creación propia

Después de haber definido los parámetros para el código de barras, se procedió a realizar la respectiva compra de la impresora, cinta de resina y las etiquetas

adhesivas (Ver Figura 25. Equipos para código de barras), las cuales tuvieron un valor de compra de \$1.856.000 de acuerdo a lo planeado, para luego efectuar la impresión y marcación de los bienes, realizando el mismo recorrido planeado para el levantamiento físico de los activos fijos. (Ver Figura 15. Diagrama de Recorrido por la Empresa). Debido a que diciembre es la época en la cual la empresa presta un mayor servicio, los bienes muebles pertenecientes al área de Alimentos y Bebidas serán los últimos activos en ser plaqueteados. Las etiquetas adquiridas fueron las de poliéster plata, las cuales poseen unas dimensiones de 50 x 24 mm de ancho por alto para imprimir el código de barras con unas dimensiones de 40 x 16 mm.

Figura 25. Equipos para código de barras



Fuente: Creación propia

Hasta el momento se ha realizado la marcación de 2340 bienes muebles en la empresa, equivalente al 52% ($\text{Número de activos plaqueteados} / \text{Total de Activos fijos Muebles inventariados} = 2340 / 4496 = 0.52$), cifra que muestra una mejoría respecto a los activos plaqueteados en un comienzo, el cual era de 1501 activos. La marcación de los activos seguirá su puesta en marcha hasta lograr que el 100% de los bienes muebles de la empresa se encuentren plaqueteados. Ver Figura 26. Etiqueta Máquina Greenera.

Figura 26. Etiqueta Máquina Greenera



Fuente: Creación propia

Los activos fijos adquiridos después del 1 de diciembre de 2008, fueron marcados al momento de su recepción de acuerdo a lo establecido en el procedimiento para altas de activos fijos muebles. Ver Anexo D. Manual de Políticas y Procedimientos para la administración y control de activos fijos muebles.

Propuesta Número 6. “Sensibilización al personal de la empresa acerca de prácticas para la organización y conservación de Bienes Muebles”

Se realizó la sensibilización a los encargados de centros de costo el día 5 de enero del año 2009 en el Salón el Grill del Club Campestre de Bucaramanga S.A., con la participación de 30 de los 40 empleados encargados de centros de costo de la organización. Para la interacción con el talento humano, se utilizaron ayudas audiovisuales con información completa sobre la temática a tratar. Ver Anexo H. Sensibilización al personal de la empresa acerca de prácticas para la organización y conservación de Bienes Muebles.

Finalmente, se hizo una retroalimentación sobre la forma en la cual los colaboradores de la empresa pueden contribuir en el aumento de la vida útil de los bienes a su cargo y el fortalecimiento de las condiciones de higiene y seguridad en su puesto de trabajo. De igual forma, se invitó a los asistentes a compartir los

conocimientos adquiridos con los demás colaboradores en sus áreas de trabajo y se fijaron las bases para la creación de un programa de conservación autónoma.

Propuesta Número 7. “Almacenamiento de facturas de compra de Activos Fijos en medio magnético”

Se instaló el escáner dispuesto en la secretaría de gerencia y se instaló en el almacén puesto que es el lugar donde se reciben las mercancías incluyendo las de activos fijos muebles. Se estableció un espacio en el disco duro del equipo de cómputo del almacén donde se encuentra una carpeta nombrada Activos fijos muebles, dentro de esta se encuentran 5 carpetas para cada grupo de activos (Maquinaria y Equipo, Equipo de Oficina, Equipo de Computación y Comunicación, Equipo de Hoteles y Restaurante, y Flota y Equipo de transporte), y una carpeta por año y mes para archivar las facturas de compra del mobiliario, maquinaria y equipo; almacenando cada factura con el nombre completo del activo sin importar su extensión (Ver Figura 27. Espacio en disco y escáner para digitalización de facturas). Las facturas de compra de los bienes muebles adquiridos durante diciembre de 2008 y enero de 2009 han sido archivadas en su totalidad.

Figura 27. Espacio en disco y escáner para digitalización de facturas

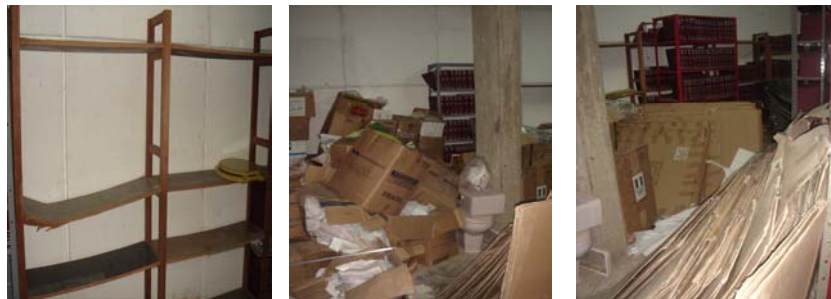


Fuente: Creación propia

Propuesta Número 8. “Limpieza y Organización del Cuarto de Archivo”

La dirección asignó un empleado de servicios especiales para dar inicio a la limpieza y organización del cuarto de archivo, realizándose una breve capacitación al trabajador designado y a los empleados que ingresan diariamente al cuarto de archivo, mencionando la importancia de la limpieza y organización en cualquier espacio laboral, para evitar enfermedades laborales y accidentes de trabajo. Ver Figura 28. Cuarto de Archivo antes de limpieza y organización.

Figura 28. Cuarto de Archivo antes de limpieza y organización



Fuente: Creación Propia

Se adquirieron cuatro estantes metálicos para la disposición de los libros contables, por un valor de \$80.000 cada uno y se dieron de baja los estantes de madera que se encontraban en mal estado. Posteriormente, se realizó una fumigación para combatir las plagas, y se dio inicio al ordenamiento y organización del cuarto, desechando los objetos inservibles y despejando el área para que pudiera ser asequible a cualquier empleado, sin la necesidad de usar EPP y de esta manera agilizar su acceso (Ver Figura 29. Limpieza y organización del cuarto de archivo). Hasta el momento se ha realizado una jornada de limpieza y desinfección, la dirección administrativa y financiera se compromete a seguir ejecutando la presente propuesta, con el fin de obtener agilidad en la búsqueda de información contable y asegurando la seguridad de los empleados en el cuarto de archivo.

Figura 29. Limpieza y organización del cuarto de archivo



Fuente: Creación Propia

Propuesta Número 9. “Utilización de Indicadores Financieros para medir la gestión de activos fijos muebles”

Los indicadores financieros propuestos para evaluar la actuación financiera en la gestión de los activos fijos muebles son los definidos y evaluados durante la etapa de diagnóstico de la gestión y control de activos fijos muebles en el Club Campestre de Bucaramanga, entre los que encontramos:

- Renovación de Activos Fijos Muebles
- Importancia del Activo Fijo.
- Estabilidad.
- Cobertura del Activo Fijo.
- Rotación del Activo Fijo.
- Estado del Activo Fijo.

Los anteriores indicadores fueron definidos y entregados al Contador de la Empresa, y a la Dirección Administrativa y Financiera, quienes junto al Revisor Fiscal se encargaron de la medición y análisis de estos. En el Anexo I. Indicadores Financieros, se observan los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores sobre los estados financieros a Noviembre del año 2008 y los resultados de la medición en el mes de Noviembre del año 2007, para . Se debe resaltar que el 83% de los indicadores propuestos fueron utilizados (5 de un total de 6). Del mismo modo, se aclara que el Índice Renovación de Activos Fijos Muebles no fue medido en este período porque la empresa se encontraba en

proceso de ajuste de la depreciación de los bienes, pero será evaluado en mediciones futuras.

Mediante la implementación de estos instrumentos financieros se logra realizar un seguimiento a la inversión en activos fijos muebles, facilitando la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.

Propuesta Número 10. “Creación de un catálogo de empresas proveedoras de activos fijos muebles”

Durante el levantamiento contable de las compras de los últimos 10 años, se recolectaron los nombres de las empresas con las cuales el Club Campestre de Bucaramanga S.A. había realizado transacciones comerciales, después de hallados los nombres de los principales proveedores se investigó en diferentes fuentes el nit, la dirección, los teléfonos, fax, productos y servicios, e-mail, página web, recopilando la información en un documento denominado Catálogo de empresas proveedoras de activos fijos muebles, donde se encuentran los proveedores de bienes muebles de acuerdo a los diferentes grupos (Ver Anexo J. Catálogo de Proveedores de Activos Fijos Muebles). El Catálogo de empresas proveedoras fue puesto a disposición del departamento de compras, encargado de activos fijos muebles y el jefe de sistemas, como instrumento guía para realizar las respectivas cotizaciones y adquisiciones de bienes muebles.

9. MEDICIÓN Y CONTROL DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Para medir el impacto de las propuestas de mejoramiento aprobadas por la alta dirección en el Club Campestre de Bucaramanga S.A., se procede a realizar una segunda medición de los indicadores de gestión, en los cuales se muestre el resultado generado con cada una de las implementaciones realizadas. Para la medición de los indicadores se procedió a realizar un segundo levantamiento físico, utilizando para esto la tecnología del código de barras, la cual permitió la toma de la información de los bienes en una forma más ágil y oportuna.

- **INDICADORES DE GESTIÓN**

Para la presente medición se tiene en cuenta los indicadores de proceso asociados a la Gestión y Control de Activos Fijos Muebles definidos en la etapa de diagnóstico. Los indicadores financieros no se medirán ya que las mejoras asociadas a estos indicadores se reflejan en el largo plazo y es debida directamente a la gestión realizada por la alta dirección de la empresa, para ello se plantearon los indicadores y se midieron, con el objetivo principal de que la alta dirección tome las medidas respectivas de acuerdo a las estrategias de la empresa.

Para la medición de los indicadores de proceso, se realizó un segundo levantamiento contable y físico de los bienes muebles de la organización, efectuado por los autores del proyecto y el encargado de activos fijos muebles.

Como primera etapa se realizó una reconstrucción de las compras de junio 2008 – diciembre 2008, la información recopilada se encuentra descrita en la Tabla 25. Levantamiento contable Junio 2008 – diciembre 2008. Posteriormente, se ejecutó el levantamiento físico de los bienes muebles en el Club Campestre de Bucaramanga S.A., poniendo en funcionamiento el lector de código de barras para hacer una toma de datos más ágil. Se resume en la Tabla 26. Segundo Levantamiento Físico de Activos Fijos Muebles.

Tabla 25. Levantamiento contable Junio 2008 – diciembre 2008

Grupo de Activos	Total de Activos Fijos muebles Adquiridos
Maquinaria y Equipo	20
Equipo de Oficina	34
Equipo de Computación y Comunicación	31
Equipo de Hoteles y Restaurante	11
Flota y Equipo de Transporte	0
Total	96

Fuente: Creación propia

Tabla 26. Segundo Levantamiento Físico de Activos Fijos Muebles

ÁREA	ACTIVOS FIJOS MUEBLES INVENTARIADOS	ACTIVOS FIJOS CON PLACA
Administrativa y Financiera	297	297
Alimentos y Bebidas	2324	148
Deportes	229	229
Gerencia	38	38
Comercial	25	25
Planta Física	443	443
Hotel	1160	1160
TOTAL	4516	2340

Fuente: Creación propia

Respecto a la condición de los bienes muebles examinados, se obtuvo la información condensada en la tabla 27. Condición del Activo Fijo.

Tabla 27. Condición del Activo Fijo

CONDICIÓN	TOTAL
Nuevo	0
Excelente	4497
Aceptable	19
Pobre	0
TOTAL	4516

Fuente: Creación propia

En relación al estado de los activos fijos muebles inventariados, se resume la información en la Tabla 28. Estado del Activo Fijo.

Tabla 28. Estado del Activo Fijo

ESTADO	TOTAL
En Uso	4499
En Bodega	0
Prestado	0
En Reparación	17
TOTAL	4516

Fuente: Creación propia

Después de haber realizado los levantamientos de información, se procede a realizar la conciliación de inventarios contable y físico de bienes muebles. Ver Tabla 29. Conciliación de Inventarios. Se tomó la información consignada en el primer levantamiento físico realizado, y se añadió lo consignado durante la reconstrucción de las compras de junio 2008 – diciembre 2008.

Tabla 29. Conciliación de Inventarios

ÁREAS	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	Hallados en el inventario del 2001	Hallados en primer inventario contable	Hallados en segundo levantamiento contable	No encontrados en inventario del 2001 y en el levantamiento contable
Adm. Y Financiera.	297	96	119	28	54
Alimentos y Bebidas	2324	554	1047	23	700
Deportes	229	101	55	0	73
Gerencia	38	11	9	0	18
Comercial	25	3	14	2	6
Planta Física	443	64	96	14	269
Hotel	1160	364	304	11	481
TOTAL	4516	1193	1644	78	1601

Fuente: Creación propia

Los 78 bienes muebles hallados en el segundo levantamiento contable, se distribuyen en los diferentes grupos del PUC como se muestra en la Tabla 30. Bienes Muebles identificados físicamente.

Tabla 30. Bienes Muebles identificados físicamente

Grupo de Activos	Activos Fijos muebles identificados	Activos Fijos muebles no identificados	Total de Activos Fijos muebles
Maquinaria y Equipo	16	4	20
Equipo de Oficina	26	8	34
Equipo de Computación y Comunicación	25	6	31
Equipo de Hoteles y Restaurante	11	0	11
Flota y Equipo de Transporte	0	0	0
Total	78	18	96

Fuente: Creación propia

Adicionalmente, se inspeccionaron los activos fijos muebles averiados, trasladados y dados de baja en relación con el inventario realizado inicialmente. Ver Tabla 31. Inspección por área de trabajo.

Tabla 31. Inspección por área de trabajo

ÁREAS	Activos Fijos Muebles Averiados	Activos Fijos Muebles Traslados	Activos Fijos Muebles sin ser dados de baja
Administrativa y Financiera	6	15	0
Alimentos y Bebidas	5	27	0
Deportes	0	17	0
Gerencia	0	0	0
Comercial	0	0	0
Planta Física	8	31	0
Hotel	0	43	0
TOTAL	19	133	0

Fuente: Creación propia

Realizada la toma de los datos, se procede a medir los indicadores de proceso propuestos para verificar la gestión y control de los activos fijos muebles, y así poder evaluar el desempeño de las propuestas de mejora Ver Tabla 32:

- Porcentaje de activos fijos muebles identificados en documentos contables: Se encontró que el 65% del total de bienes muebles inventariados, se les encontró factura y registro contable de adquisición, quedando un 35% sin información de compra. Las áreas en las cuales se presenta mayor número de bienes con información contable son Administrativo y Financiero, Comercial y Alimentos y Bebidas, con un 82%, 76% y 70% respectivamente. La nueva cifra hallada comparada con la cifra encontrada durante el primer levantamiento físico subió

en dos puntos porcentuales de 63% a 65%, gracias a la implementación del manual de procedimientos, proceso de Gestión y Control de Activos Fijos, Software de Gestión y Control de Activos Fijos, Accesibilidad a los libros contables y las facturas de compra escaneadas, las cuales permitieron que en la etapa del levantamiento contable se hallara toda la información referente a las adquisiciones de bienes muebles, además de realizar algunos contactos con los proveedores de los últimos meses para verificar la información de las características del mobiliario, maquinaria y equipo; la efectiva comunicación con los proveedores fue posible gracias al Manual de Proveedores de bienes.

- Porcentaje de Activos Fijos con traslados controlados: Como se puede observar, durante el período comprendido entre los inventarios físicos realizados, se hicieron traslados de 133 activos fijos muebles en las diferentes áreas de la empresa. Durante el inventario anterior se halló que ningún traslado realizado en la empresa fue controlado, para el segundo inventario realizado se observó la ubicación en la base de datos del software de gestión y control de activos fijos muebles, y de los 133 bienes trasladados se encontraron que todos los traslados fueron registrados en el sistema, dando como resultado que el 100% de los traslados realizados entre Julio de 2008 y enero de 2009, fueron actualizados satisfactoriamente, cumpliendo a cabalidad con el procedimiento de traslado de activos fijos, realizando los respectivos cambios de responsable y actas necesarias, que hacen que los traslados de bienes muebles sea controlado. Los traslados controlados fueron posible gracias a la implementación del software de gestión y control de bienes muebles, los procedimientos establecidos para los traslados, y las tareas realizadas por el encargado de activos fijos muebles.

Tabla 32. Resultados de Indicadores

ÁREAS	Porcentaje de Activos Fijos identificados en documentos contables	Porcentaje de Activos Fijos con traslados controlados	Porcentaje de Activos Fijos dados de baja	Porcentaje de Activos Fijos plaqueteados	Porcentaje de Funcionarios capacitados referente a Activos Fijos
Administrativa y Financiera	82%	100%	100%	100%	80%
Alimentos y Bebidas	70%	100%	100%	6%	70%
Deportes	68%	100%	100%	100%	70%
Gerencia	53%	100%	-	100%	100%
Comercial	76%	-	-	100%	100%
Planta Física	39%	100%	100%	100%	50%
Hotel	59%	100%	100%	100%	60%
TOTAL	65%	100%	100%	51.82%	75%

Fuente: Creación propia.

- Porcentaje de Activos Fijos dados de baja: El 100% de los activos fijos que se encontraban en condición pobre de funcionamiento fueron dados de baja a partir de la fecha en la cual entró en marcha el software de gestión y control de activos fijos muebles, así como el procedimiento para dar de baja y destino final, se dieron de baja todos los bienes que se encontraban en mal estado, y durante el nuevo inventario no se encontraron bienes deteriorados.
- Porcentaje de Activos Fijos plaqueteados: El 51.82% de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se encuentran ahora identificados con el código de barras, hecho que representa una mejoría en este indicador ya que se logró un aumento en un 24%, gracias a la gestión del plaqueteo que se ha realizado hasta el momento para la identificación de los bienes. De acuerdo a los resultados, el 100% los bienes de todas las áreas excepto Alimentos y Bebidas se encuentran plaqueteados ya que se realizó esta actividad durante el mes de diciembre, y se esperará hasta mitad de enero de 2009 para proseguir con el plaqueteo, ya que los socios no frecuentan por estas fechas con mucha frecuencia las instalaciones. El plaqueteo de los bienes se seguirá realizando hasta lograr que el 100% de los activos fijos muebles posean su respectivo código único de identificación. Gracias a la plaquetización de los bienes, el segundo inventario realizado fue más ágil, gracias a la tecnología que permite la captura rápida de la información.
- Porcentaje de Funcionarios capacitados referente a Activos Fijos: El 75% de los funcionarios responsables de los activos fijos muebles (Coordinadores de Área, Supervisores de Mantenimiento y Responsables de Centros de Costo) fueron capacitados en temas referentes a organización y conservación de activos fijos muebles. De los 40 funcionarios convocados a la reunión, 30 de ellas asistieron con disponibilidad, los 10 empleados restantes no asistieron por indisponibilidad de tiempo, siendo convocados a una nueva reunión a

establecerse durante el mes de febrero de 2009. La buena capacitación en estos temas se puede evaluar en un futuro midiendo la cantidad de bienes muebles averiados por mal uso, ya que si se crea conciencia de buenas prácticas, se puede disminuir los bienes deteriorados debidos al mal manejo.

El Porcentaje de Activos Fijos identificados físicamente se organizaron de acuerdo a los grupos establecidos en el PUC, y se relacionan en la Tabla 33. Resultados Indicador Activos Fijos identificados físicamente.

Tabla 33. Resultados Indicador Activos Fijos identificados físicamente

Grupo de Activos	% Activos Fijos identificados físicamente
Maquinaria y Equipo	80%
Equipo de Oficina	76%
Equipo de Computación y Comunicación	81%
Equipo de Hoteles y Restaurante	100%
Flota y Equipo de Transporte	-
Total	81%

Fuente: Creación propia

- Porcentaje de Activos Fijos identificados físicamente: Se encontró que el 81% de los bienes adquiridos durante el período comprendido entre junio y diciembre de 2008 fueron identificados en el levantamiento físico, quedando un 19% de bienes sin hallar físicamente. Gracias a los procedimientos implementados, el proceso de gestión y control de bienes muebles establecido, el acceso a los libros contables y la nueva manera de llevar digitalmente las facturas, se hizo posible hallar diferentes características de los bienes que se adquirieron, siendo más fácil su identificación, y con el apoyo del código de barras se facilitó su identificación. Sin embargo, el 19% todavía queda sin ubicar físicamente, hecho que hace necesario la revisión de cumplimiento de procedimientos para verificar el total cumplimiento.

10. DISEÑO DE PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUÓ

10.1 GENERALIDADES DEL PROGRAMA

Una de las actividades que requiere mayor atención en las empresas, consiste en solucionar los retos de hoy y prepararse para los del mañana. Dicha actividad requiere que su ejecución sea progresiva y continua, en la cual se deben incorporar las demás actividades que se realizan en la empresa. Es aquí, donde la organización debe planear, hacer, verificar y actuar sobre todos los procesos con el fin de mejorar continuamente (Ver Figura 30. Ciclo PHVA), y así poder lograr una satisfacción total del cliente.

Figura 30. Ciclo PHVA



Fuente: Creación propia

La aceptación del anterior modelo de gestión obedece a la necesidad de orientar al Club Campestre de Bucaramanga S.A. hacia el mejoramiento continuo de los diferentes procesos que la componen y promover el compromiso de todo el personal hacia una actitud positiva a atender las necesidades de los clientes.

El proceso de gestión y control de activos fijos muebles requiere para su mejoramiento la consecución de las siguientes actividades:

- Conocimiento del programa de mejoramiento continuo por la totalidad de empleados en la empresa, para esto, se requiere la realización de actividades de capacitación en las que se les exponga a los trabajadores el programa y la importancia del mejoramiento en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Revisar los procedimientos y políticas establecidas para la administración y control de los bienes muebles, monitoreando si las actividades que se están ejecutando se están cumpliendo de acuerdo a lo propuesto.
- Llevar a cabo la medición de los indicadores de proceso para la gestión y control de los activos fijos muebles, y comparar los resultados con las metas establecidas en un principio.
- Involucrar a todo el equipo para identificar los puntos de actuación e identificar propuestas de mejora.
- Operar las acciones de mejora con base en lo analizado y propuesto.

10.2 REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA

El programa de mejoramiento continuo inicia con el compromiso de los altos mandos en la empresa y el interés de estos para mejorar cada día. La ejecución del programa de mejoramiento requiere de la conformación de un equipo, el cual será el encargado de liderar el programa y de guiar a los empleados hacia el logro de las metas propuestas. Además, se encargará de coordinar las actividades necesarias para el mejoramiento continuo por medio de:

- Planear las metas necesarias para lograr el buen desarrollo del mejoramiento continuo.
- Transmitir la importancia de un compromiso real por parte de los funcionarios.
- Permitir el libre flujo de ideas y comunicación abierta.
- Sensibilizar y motivar, dando capacitación al personal operativo de la empresa.
- Proponer acciones de mejora encaminadas hacia el mejoramiento de los procesos.
- Desarrollar integralmente el programa de mejoramiento continuo en todos los niveles.

10.3 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE BIENES MUEBLES

Para la puesta en marcha del programa de mejoramiento continuo se propone un equipo conformado por los siguientes empleados, los cuales dieron seguimiento al presente proyecto y conocen las actividades que se desarrollaron en el mismo:

- Directora Administrativa y Financiera.
- Jefe de Contabilidad.
- Jefe de Sistemas.
- Revisor Fiscal.
- Encargado de Activos Fijos muebles.

El programa de mejoramiento continuo para la administración y control de bienes muebles en el Club Campestre de Bucaramanga, contiene las siguientes actividades a ser desarrolladas a partir del momento en el cual se apruebe la propuesta. Ver Tabla 34. Programa de mejoramiento continuo para la administración y control de bienes muebles.

Tabla 34. Programa de mejoramiento continuo para la administración y control de bienes muebles

ACTIVIDAD	RESPONSABLES
Sensibilización acerca del programa de mejoramiento continuo a los trabajadores de la empresa.	Equipo de mejoramiento.
Revisión y actualización del manual de políticas y procedimientos para administración y control de activos fijos muebles.	Equipo de mejoramiento.
Medición de indicadores del proceso de gestión y control de bienes muebles	Encargado de Activos Fijos Muebles.
Identificación de puntos críticos donde se localizan las áreas potenciales de mejora.	Equipo de mejoramiento.
Elaboración y puesta en marcha de propuestas de mejoramiento.	Equipo de mejoramiento y toda la organización.

Fuente: Creación propia

El programa de mejoramiento para la administración y control de bienes muebles en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. tendrá una periodicidad mínima de seis meses, tiempo en el cual se efectuarán las actividades propuestas y se revisará el programa, realizando los ajustes necesarios para una posterior ejecución.

El programa para el mejoramiento continuo fue revisado y aprobado por la dirección general de la empresa, iniciando las actividades a desarrollarse a partir del año 2009.

11. CONCLUSIONES

- La Gestión de Activos Fijos implica una cultura particular de trabajo, que debe ser aceptada primeramente por la alta dirección de la empresa, y luego ser adoptada por el personal involucrado en el proceso, para que pueda garantizar el éxito de todas las actividades que en este se planean.
- Con la ejecución del sistema de indicadores se logra evidenciar un estado inicial de la empresa en relación con la gestión y control de activos fijos muebles, y se logra comparar la evolución que tienen las mejoras de implementación, demostrando con esto que los indicadores son una herramienta importante para la medición de resultados.
- Disponer de herramientas tecnológicas, como un software de activos fijos y el código de barras para la identificación de los bienes, facilitan el monitoreo y control del mobiliario, maquinaria y equipo de la empresa.
- Los procesos de cambio en las empresas en la mayoría de los casos generan una reacción ante los miembros de la organización. Durante el desarrollo de las implementaciones ejecutadas se evidenció una reacción de oposición, sin embargo la buena comunicación y el buen manejo de relaciones interpersonales hacen posible que esas reacciones se superen y se logren unos resultados positivos.
- Se debe disponer de una gestión documental asociada a la digitalización y archivo de las facturas de adquisición de activos fijos muebles, donde se

centralice y se encuentre disponible dicho documento comercial, en cualquier momento y de forma inmediata, agilizando la identificación contable y física de cada uno de los bienes de la empresa.

- La negociación con proveedores regionales se constituyen en una estrategia para la reducción de costos relacionados con la tramitación y transporte en el proceso de abastecimiento de bienes.
- El leasing financiero se establece como la herramienta óptima para financiar la renovación de los activos fijos, debido que no implica inversión en el bien adquirido y no afecta el nivel de endeudamiento de la empresa, porque no se trata de un crédito y el arrendatario puede mantener disponibilidad de créditos con las entidades financieras.
- Los convenios entre empresas que desarrollan la misma razón, son de gran importancia para aumentar la capacidad de prestación para la prestación del servicio, sin incurrir en inversiones referentes a adquisiciones o arrendamientos.
- Poseer un catálogo de activos fijos muebles se constituye en una herramienta fundamental para los procesos de compras y gestión y control de activos fijos muebles, debido a que fomenta el orden de la información y disminuye el tiempo de búsquedas.
- La estandarización de los procesos son de vital importancia para disminuir la variabilidad de las operaciones y mejorar la calidad del servicio.

12. RECOMENDACIONES

- Para planificar la renovación de la maquinaria, y los equipos de cómputo y comunicación de la empresa, se requiere diseñar una herramienta que determine el momento oportuno de reemplazo de dichos bienes, debido a que una sustitución apresurada causa una disminución de liquidez y un reemplazo tardío causa pérdida; esto ocurre por el aumento del costo de operación y mantenimiento. Por tanto, debe establecerse el punto donde deja de ser rentable sostener el activo fijo en la empresa.
- Se requiere establecer indicadores que evalúen la eficacia y eficiencia de los procesos, logrando con esto enfocar a toda la organización hacia la mejora continua. Asimismo, se debe seguir monitoreando el proceso de gestión y control de activos fijos muebles a través de la medición de los índices establecidos y formular si es necesario nuevos indicadores que contribuyan al fortalecimiento del mismo. Debido esencialmente, a que ante la ausencia de medición, no existen mecanismos que aseguren el control y se carece de información para establecer planes de mejoramiento.
- Se requiere continuar con la sensibilización a todo el personal de la empresa acerca de la forma como puede conservar y prolongar la vida útil de los bienes a su cargo.
- Diseñar, documentar e implementar un programa de mantenimiento productivo total , involucrando a toda la organización en la preservación y conservación del mobiliario, maquinaria y equipos.

- Realizar un presupuesto de capital para planificar la inversión en bienes muebles.
- Efectuar la actualización contable del valor de todos los activos que ha finalizado su vida útil contable, con el fin de contabilizarlos con su valor comercial.
- Se debe continuar con la conciliación de las dos fuentes de información contable-inventario físico, para consolidar la base de datos de la organización.
- Se recomienda el diseño, documentación y comunicación de los procedimientos del proceso contable y financiero.

BIBLIOGRAFÍA

ARBELÁEZ CALDERÓN, Alba Liliana y URIBE CALDERÓN, William José. Mejoramiento de los Procesos Administrativos y Operativos del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Bucaramanga, 2005. 500 p. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. Información Corporativa. [Citado 22 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.campestrebucaramanga.com/i-corporativa.htm>>

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y aplicaciones. Cali Prensa Moderna Impresores S.A. Cuarta edición.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill, 1993.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. República de Colombia. Organización y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles. [Citado 25 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: < <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665> >

PRAISA AVALÚOS S.A DE C.V. [Citado 25 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.praisa.com.mx/>>

REPUBLICA DE COLOMBIA. Plan Único de Cuentas. Normas Contables. Estatutos del Contador. 2001.