

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A UN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

PORFIRIO JAIME BETANZOS HERNANDEZ

658

T

HF5

.25

B4

C.1



1080080429

1 7

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



0087E

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

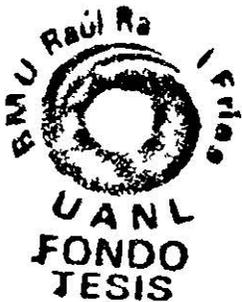
**AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A UN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**BIBLIOTECA
GRUPO CYDSA FID. A-1-73 FIFOSA**

PORFIRIO JAIME BETANZOS HERNANDEZ

T
HF5668
.25

BA



(80429)



R E C O N O C I M I E N T O S

A mis padres: Con profundo respeto, y agradecimiento por dedicar sus vidas a mi educación.

A mi hermano: Ejemplo de estudio y superación, por el apoyo que solo brinda el mejor amigo

A mi esposa: Por tú ternura y amor que florecen en tu vientre en espera de un hijo

A mi familia con cariño

A las Sritas: Martha Aguirre Jiménez, C.P.
Directora de este trabajo

Magdalena Padilla

Ma. de Lourdes Cea Reyes

Luz Ma. Pacheco Olvera, C.P.

Ma. del Rosario Angulo Figueras, Lic.

A los Sres.: Alfredo Hernández Phillips, C.P.

Jesús Mendoza Toscano, Lic.

Jorge Guerra Ramiro

José Luis Cardenas Vázquez

Enrique Vázquez Torres

Miguel Robles Arenas Covian. ..como un hermano

A la Universidad, a mis maestros y compañeros con gratitud con
la fé de nuestro lema

" Por mi raza hablará el espíritu "

Porfirio Jaime Betanzos Hernández

6609250

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO PRIMERO.

Auditoría Operacional

- 1.10 Definición
- 1.20 Diferencias entre Auditoría Contable.
Administrativa, Operativa y Operacional.
- 1.30 Ubicación y Objetivos de la Auditoría Operacional.
- 1.40 Desarrollo de la Auditoría Operacional.

CAPITULO SEGUNDO

El Departamento de Compras en la Empresa

- 2.10 Importancia.
- 2.20 Estructura Administrativa.
- 2.30 Terminología usual y definiciones
- 2.40 El Servicio de Almacenes.
- 2.50 El Proceso de Abastecimiento Nacional.

CAPITULO TERCERO

Evaluación del Control Interno de un Departamento de Compras.

- 3.10 Proveedores.
- 3.20 Administración del Departamento.
- 3.30 El Control de Calidad.
- 3.40 Almacenes.
- 3.50 Diagrama de Flujo del Proceso de Abastecimiento Nacional.

CAPITULO CUARTO

Auditoría a un Departamento de Compras.

- 4.10 Programa de Trabajo.
- 4.20 Informe.
- 4.30 Conclusiones.

BIBLIOGRAFIA.

RECONOCIMIENTOS.

INTRODUCCION

El Contador Público tiene un campo de acción bastante amplio y cada día crece debido a las nuevas técnicas administrativas y contables característicamente suyas, como suya y únicamente suya lo es la Auditoría en sus diferentes modalidades, además de la tradicional de Estados-Financieros.

En una empresa el auditor puede enfocar su trabajo principalmente hacia la Contabilidad General, y dirigir su auditoría hacia la búsqueda de la eficiencia de operación, con el fin de lograr una máxima productividad a un justo costo, siendo entonces lo que la profesión denomina Auditoría Operacional, la cual representa una disciplina de control y efectiva auxiliar de la dirección de la empresa.

Si dentro de una empresa nos situamos en la operación de Compras, de Abastecimiento, de Suministros, las cuales derivan de otra importante función ésta normalmente no se ubica al nivel de otras funciones importantes como lo son las Ventas y la Producción. En este trabajo he pretendido desarrollar un estudio de las Compras comprendiendo desde la necesidad de la materia prima, hasta el momento en que ésta está dispuesta en su destino para transformarse o consumirse como artículo terminado, todo esto sin pasar por alto los diversos caminos que puede tomar, así como las responsabilidades de un Jefe de Compras, puesto que requiere de una sólida honestidad de actuación, suele ser bien remunerado y consecuentemente codiciado sobre todo en aquellas empresas que poseen grandes capitales.

Estimo que el valor que puede tener mi trabajo reside en la pre-

sencia de una de las modernas técnicas de auditoría; La Auditoría Operacional y la consideración del Contador Público como un efectivo ejecutivo de la función de Compras.

CAPITULO PRIMERO

AUDITORIA OPERACIONAL

1.10 Definición

La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Público, al referirse al concepto de Auditoría Operacional - establece: por "Auditoría Operativa debe entenderse el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de Auditor Externo cuando, coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente, a través de proponerle recomendaciones que considera adecuadas". (1) El concepto de Auditoría Operacional es similar al de Auditoría Operativa, con la diferencia fundamental de que la primera puede ser realizada por el Contador Público separadamente, sin que medie una Auditoría de estados financieros.

Por lo tanto, la Auditoría Operacional consiste en el examen de las áreas de Operación de una Empresa o Instituto, para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad.

Esto delimita claramente el trabajo del Auditor Operacional en - detectar las fallas, cuantificar su efecto y determinar sus posibles secuencias; con lo cual emite un diagnóstico y da sugerencias.

Hasta aquí se limita su responsabilidad, siendo ajeno a la decisión que tome el cliente.

1.- Boletín No. 1, Octubre, 1972.

Otras definiciones que menciona son:

El Sr. Ing. Jorge L. de la Torre deduce que el objetivo de la Auditoría Operacional es contribuir a la mejor y más económica operación--bajo controles efectivos. (2)

De los Sres. Rafael Buerva P. Y Enrique R. Miranda, ambos profesionales de la Contaduría, he tomado la siguiente definición: La Auditoría operacional "es el control de tipo administrativo, cuyas funciones--son el medir y evaluar la eficiencia y efectividad de otros controles--implantados por la Gerencia, y que se efectúan en forma independiente a la administración, entendida esta última como una función". (3)

2.- Revista Finanzas y Contabilidad. México, Julio 1968.

3.- Revista Dirección y Control. C.C.P.M., A.C. México, Abril 1973.

1.20 Diferencias entre Auditoría Contable, Administrativa, Operativa y Operacional.

2.1 Auditoría Contable.

La Auditoría Contable es la actividad tradicional del Contador Público que se puede resumir en el cuerpo del dictamen, esto es el -- examen sistemático de los libros y registros de una empresa, con el - fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones- financieras y los resultados de éstas para poder informar. Recordemos también que el Contador Público al emitir su dictamen, nos dice que - esos estados financieros fueron consecuencia de haber llevado las ope- raciones contables de acuerdo con los principios generalmente acepta- dos de contabilidad, y que nuestra revisión fue hecha de acuerdo a --- las normas y principios de auditoría, y si en nuestra opinión, los es- tados financieros presentan razonablemente correcta la posición finan- ciera de una empresa a tal fecha.

Este examen que menciona el auditor en su dictamen, normalmen- te es una revisión general de todos los renglones de los estados fi- nancieros y no abarca el estudio necesario de cada cuenta con gráfi- cas estadísticas y análisis del Control Interno, para detectar fallas o poder lograr la evaluación del Control Interno de las diversas áreas de operación de la empresa, y vemos que en la Auditoría Operacional - encontramos estos aspectos de manera indispensable, ya que sus fines- son diferentes.

2.2 Auditoría Administrativa.

A este respecto voy a citar definiciones como la del Dr. Fabián Martínez Villegas que dice: "Es el examen metódico y ordenado de los - objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre el objeto de su mismo examen". (4)

La llamada clásica y que pertenece a William P. Leonard que la define como: "El examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una Institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de - un organismo como una división o departamento, respecto a sus planes - y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso - de recursos físicos y humanos". (5)

Y por último la del Lic. José Antonio Fernández Arena, definida por él como "la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la Institución". (6)

Tenemos que la Auditoría Administrativa en su examen abarca planes objetivos, operación, recursos físicos y humanos y niveles jerárquicos; en su informe tenemos que nos mide el grado de eficiencia con que está administrándose, esto es muy útil dado que nos proporciona -- elementos para evaluar y optimizar nuestra eficiencia.

4.- Martínez V. Fabián, El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Litografía, S. A. México, 1969. P. 48

5.- P. Leonard William, The Management Audit. New Jersey, 1967, P. 45.

6.- Fernández Arenas José Antonio, La Auditoría Administrativa, Edit. Diana, México, 1973, P. 14.

La Auditoría Administrativa enfoca su estudio singularmente a los recursos humanos a todos los niveles.

2.3 Auditoría Operativa.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., la define - "como un servicio adicional que presta el Contador Público con carácter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de los estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y la eficacia operativa de su cliente a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas".(7)

En esta parte la diferencia consiste en su relación con el examen de estados financieros, y su informe es parcialmente la Auditoría Contable desarrollada.

1.30 Ubicación, Objetivos de la Auditoría Operacional.

3.1 Ubicación.

En relación al tema de Auditoría Operacional me parece necesario mencionar inicialmente generalidades acerca de la Contabilidad.

Sabemos que la Contabilidad es una técnica para registrar metódica, cronológica y sistemáticamente las operaciones de una empresa, y -- que esta empresa va a presentar al fin de cada ejercicio unos estados financieros que son el producto de este registro contable. Por medio de estos estados financieros el público, los accionistas y el personal que depende de esa empresa se podrán percatar del funcionamiento y los resultados que se han obtenido a través de ese ejercicio. Estos estados financieros van a dar toda esa información en el equivalente monetario, puesto que después de todo la constitución de una empresa tiene varios objetivos y uno de ellos es el económico. Tenemos ya entonces nuestros estados financieros a los que se les va a dar un mayor grado de confiabilidad por medio de una Auditoría Contable, cuyo fin es el emitir un dictamen por parte del Contador Público Independiente.

Con el dictamen se está dando una garantía de confiabilidad tanto al público en general como a todas aquellas personas a las que les puede interesar la situación financiera de esa empresa, tales como: Accionistas, personal, el Fisco, Inversionistas, proveedores y acreedores, personas físicas o morales que tienen trato directo o indirecto con esa empresa. Pues bien, el auditor, en su labor de revisar los estados financieros, tiene un punto de vista general sobre las operaciones de esa empresa y que dan como resultado esos estados financieros, pero la em--

presa y todas aquellas personas interesadas en ella también sienten la necesidad de hacer un examen como el que realiza el auditor, pero no tan general sino particular, enfocado a una sola operación y buscan en ello el aumento de la productividad que traerá como consecuencia el aumento de las ganancias, ya sea de su inversión o del crecimiento de su empresa, de su inversión en el caso de los accionistas, y del aumento o crecimiento de esa empresa en el caso del personal, y existe también el fisco que igualmente se verá beneficiado, pues al aumentar las utilidades recabará mayor impuesto.

Aquí es donde nos introducimos a una técnica que se dedica al examen de esa sola operación, es una Auditoría Operacional que va a ser exclusiva de una actividad, va a buscar la eficacia y a proponer recomendaciones para lograr esa eficiencia y esa eficacia, y pasando por un camino muy largo puede traer los beneficios que todas esas personas interesadas en esa empresa esperan. A la luz de los efectos va en búsqueda de las causas, para optimizar la o las operaciones.

3.2 Objetivos.

El objetivo de la Auditoría Operacional es bastante amplio. A continuación menciono algunas opiniones a este respecto.

- a) El objeto de la Auditoría Operacional es facilitar a la administración su trabajo con el fin de mejorar económicamente a la empresa.
- b) Descubrir deficiencias o irregularidades en la operación examinada y señalar sus probables remedios, con la finalidad de ayudar a la dirección de la empresa a lograr una administra-

ción más eficaz.

- c) Examinar una operación para identificar y eliminar deficiencias colocando este examen hacia desperdicios y deficiencias, mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficaces, mejor uso de los recursos físicos y humanos.
- d) Incrementar la eficiencia de operación.
- e) Verificar el cumplimiento de los planes y los requerimientos de negocios correctos, notificar sobre nuevos problemas y -- oportunidades para mejorar los resultados.
- f) Ayudar a la empresa a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones tendientes a ese fin.
- g) Tratar de optimizar y utilizar eficientemente los recursos - de la empresa.
- h) Contribuir a la mejor y más económica operación bajo controles efectivos.

A mi juicio es difícil encontrar otra opinión que no pueda abarcar alguna de las antes mencionadas, pues es claro que el factor común es lograr la eficiencia a través del trabajo de localizar las fallas - en la operación de la empresa, y proponer las recomendaciones que el - Contador Público después de su examen considere necesario.

Veo pues claramente que la Auditoría Operacional al lograr sus objetivos, traerá aparejado un aumento de la productividad con una reducción de costos que redundará en la óptima satisfacción de las metas de la administración de una empresa.

1.40 Desarrollo de la Auditoría Operacional.

El desarrollo de la auditoría, se efectuará en tres etapas: Planeación, evaluación e información.

4.1 Planeación.

En la planeación se deben fijar los objetivos de la Auditoría Operacional y el tiempo en que se cumplan éstos, para lo cual la planeación se auxilia del control, el cual nos ayuda a no desviarnos del camino. Se elabora un programa de trabajo gradual y secuencial el cual debe ser flexible a los cambios que el auditor considere necesarios con el avance del trabajo y la información que va recopilando. En esta etapa el auditor seleccionará el procedimiento que más se apege a sus fines y se internará en la función objeto de su examen. Deberá conocer teoría y práctica cual si fuera parte integrante de esa operación, conociendo políticas, organización y procedimientos y tratando de conocer los diversos puntos de vista de los distintos niveles jerárquicos de la organización.

4.2 Evaluación.

En esta etapa obtendremos información más completa, trataremos de agotar las fuentes posibles tanto internas como externas para lograr que esa información sea veraz y sustancial, pues de eso dependerá la calidad de nuestro trabajo. Para esto tendremos como elemento de trabajo la observación directa de la ejecución de la operación objeto del examen, la revisión de los archivos de la empresa, y las entrevistas casi siempre basadas en cuestionarios previamente elaborados, para

lograr la información necesaria claramente.

Con respecto a los elementos de trabajo puede utilizarse cualquiera de ellos inclusive combinarse entre sí. Esto es a criterio y satisfacción del profesional responsable de la auditoría.

En la evaluación debemos determinar los factores específicos a -- conocer como son: El medio ambiente, los objetivos y políticas, la estructura orgánica, los recursos humanos, materiales y financieros con -- que cuenta la administración para la operación que se estudia y, sobre -- todo, el grado de eficacia alcanzado por la empresa, ya que si la Auditoría Operacional busca el aumento de la eficiencia, primero debe evaluarla.

Para concluir la etapa de evaluación vamos a mirar hacia atrás -- brevemente: Con nuestros elementos de trabajo hemos enfocado los factores a evaluar, pero ahora valoremos el objetivo de la Auditoría Operacional cuyo fines es el de mejorar la eficiencia localizando las deficiencias del control interno. Del maestro Fabián Martínez he tomado la solución, planteando las siguientes preguntas: "¿Qué se está haciendo?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Qué es bueno y qué es malo?, ¿Cuáles factores afectan y qué podemos hacer para mejorar?" (8) y teniendo siempre presentes estos dos objetivos demostrar que esa operación objeto del análisis es útil a la empresa y lograr la mejor forma de realizarla,

Esta etapa de evaluación satisface la primera parte del objetivo de la Auditoría Operacional que quedará completa con la proposición de las recomendaciones necesarias, y que encontramos en la tercera y última etapa que es la información resultante de nuestro trabajo.

4.3 Información.

La importancia de esta etapa radica en el objetivo mismo de la Auditoría Operacional, ya que de la calidad que tenga el informe dependerá la utilidad del trabajo realizado, es decir, que al proponer las recomendaciones que consideremos necesarias, debemos hacerlo de manera clara, oportuna y completa y hacerlo comprensible a la administración, convencerla de nuestro trabajo con nuestro propio trabajo, enseñarle el camino para obtener aumento en la eficacia.

Es aquí donde interviene lo mejor de cada quien, el toque personal donde el auditor aplica su criterio. Debemos presentar un informe cuantificando efectos y resultados.

Es esencial que un informe esté bien redactado, con la suficiente claridad para que no sea entendido en forma equívoca y sea comprensible para quien lo recibe. Estimo que los puntos esenciales en un informe son:

- a) Propósito de la Auditoría.- En esta parte del informe el auditor dirá que el propósito de la Auditoría Operacional fue el de localizar fallas y evaluar la organización de tal departamento, rutina u operación, y hará una explicación breve del trabajo desarrollado según el convenio con la empresa y el programa de Auditoría a que se sujetó y señalará a grandes rasgos la metodología empleada.
- b) Informe de fallas y recomendaciones.- Aquí tendremos que como resultados de nuestra eva-

luación se detectarán ciertas fallas que requieren medidas correctivas inmediatas, las cuales se deben mencionar en este inciso. Debemos jerarquizar estas fallas y excluir las que no sean vitales en el aumento de la eficacia.

Esta es la parte principal del informe donde el lector debe fijar su atención.

Además debemos incluir los resultados de las entrevistas con las personas a las que previamente se les presentó el plan de mejoras, como por ejemplo a los supervisores o a las personas afectadas por nuestras recomendaciones.

En esta parte tan importante del informe es posible incluir anexos, ya sean gráficas, esquemas, listas, diagramas, formas impresas, y en general todos aquellos elementos que sirvan para ilustrar o ampliar la información relativa a esta sección.

- c) Cierre del informe. En esta parte el auditor debe insistir en la importancia de poner en práctica las recomendaciones anteriores, vigilar sus cumplimientos hasta la satisfacción de sus objetivos, asimismo puede incluir un -

comentario relativo a la presentación previa de las recomendaciones a la alta dirección.

Antes de la presentación del informe, el auditor deberá efectuar una revisión final en la que cuidará todo el detalle de su contenido, presentación del mismo, secuencia lógica, revisión de los anexos, y deberá contestar satisfactoriamente preguntas como las siguientes:

"¿Expongo todos los hechos de importancia y en realidad la tienen?

¿El Informe es comprensible en su redacción y en general es claro para que no sea mal entendido?

¿Comprende el informe exposiciones claras respecto a los cambios de impresiones tenidos con los supervisores así como las respuestas y reacciones de éstos?

¿Está planteada la situación existente y el panorama esperado con las recomendaciones?

¿El trabajo realizado cumple todo o en parte el objetivo para el que fué contratado?" (9)

Una vez hecho esto, el Auditor puede pensar que su informe es razonablemente completo y que el trabajo realizado dará buenos resultados.

CAPITULO SEGUNDO

EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN LA EMPRESA

2.10 Importancia.

La importancia del Departamento de Compras radica en tres objetivos básicos: Costo, calidad y oportunidad en el abastecimiento. Estos requisitos una vez satisfechos, auguran un éxito en la operación de una empresa ya sea industrial o comercial. A continuación los analizaré -- con el fin de demostrar dicha importancia.

1.1 El Costo.

Para realizar su función el departamento de compras, deberá cuidar el costo de adquisición; de las ventajas que logre para la empresa -- en el trato con los proveedores dependerá un margen de utilidad más amplio que pueda absorber las deficiencias en las diferentes operaciones -- de la empresa, como artículos defectuosos en la producción y elevados -- gastos de representación en las Ventas. Dentro del costo interviene -- que el comprador, coordinadamente con el departamento de contabilidad, -- seleccione proveedores que otorguen bonificaciones por pronto pago o -- por volumen de compra, o escoger al proveedor mas accesible en cuanto a las condiciones de pago, pues si hay tolerancia en el plazo, hay dinero ajeno trabajando para nuestra empresa. Esta operación estará a cargo -- del área de finanzas; por contra, el comprador debe ser inteligente y -- no abusar del proveedor, pues si existe una relación como aquella de -- que esta persona es nuestro único proveedor de determinado artículo, y

nosotros somos su único o principal cliente, habrá entonces una relación de mutua dependencia, y si le exigimos o presionamos para que -- nos amplíe las condiciones de pago; puede suceder que el proveedor no tenga recursos para operar y llegue hasta la quiebra y nosotros nos - veamos afectados por la falta de sus provisiones, entonces tendremos que comprar más caro y probablemente fuera del país. El costo de adquisición de nuestro producto o de los elementos para prestar nuestro servicio puede variar, pero indudablemente que el departamento de compras es de quien depende primeramente esa variación. El costo es un factor importante, pero el departamento de compras debe tener capacidad para determinar hasta qué costo mínimo puede comprar sin descuidar la calidad y oportunidad, y hasta cuánto puede gastar sin llegar a causar pérdida o elevar los costos de operación. Es preciso incluir aquí la política a seguir en el caso de las constantes variaciones que afectan al mercado, como son de la oferta y la demanda y el poder adquisitivo de la moneda, por ejemplo, el comprador debe saber si un artículo va a aumentar su precio y decidir si debe comprar ahora barato el producto y gastar en almacenaje. Debe prever si el artículo no va a sufrir deterioros al paso del tiempo y si le conviene tener ese dinero teóricamente improductivo, o comprar mañana a un precio más elevado y trabajar ese dinero ahorrándonos el almacenaje. Esto indiscutiblemente es función compartida entre Finanzas y el departamento de compras.

1.2 La Calidad.

Este es otro requisito que debe cumplir el departamento de com

pras al realizar su función. La calidad del producto requerido va a determinar la utilidad que aquella puede tener para la satisfacción de -- las necesidades que originaron la compra.

La calidad atiende dos aspectos que debe satisfacer el producto: Por una parte el fin específico del artículo comprado, esto es, que sea del tamaño, resistencia, material, probable duración, sabor, color, aro ma, peso, flexibilidad, marca y otras características deseadas que van de acuerdo al tipo de empresa y al objetivo de ese producto. Ya se trate de un laboratorio, de una institución bancaria, de una fábrica de autos o de relojes, todas las empresas necesitan abastecerse, pero puede ser que el producto adquirido sea parte integrante de otro o que sólo - sufra transformaciones y sea artículo terminado.

Por otra parte, la calidad del producto de acuerdo con él mismo, hará que sea el mejor mercado si se le compara con los que tengan las-- mismas características exteriores.

Además cuidaremos que en los lotes que compramos no haya artículos defectuosos o en caso de haberlos, que sean mínimos. Para lograr - esto el comprador debe quedar satisfecho con el proceso de producción - del proveedor, visitando sus instalaciones, realizando inspecciones periódicas a la planta, o bien analizando muestras de los artículos comprados, llevándose estadísticas de los defectos de fábrica de esos productos.

El departamento de compras a través de un control de calidad y - auxiliado por los departamentos de Ingeniería, Producción, Ventas y algún otro que tenga ingerencia en las compras, debe determinar el grado-

de calidad que puede soportar el artículo comprado sin sacrificar la -- eficiencia en el uso que se le va a dar a ese producto, o también deter -- minar un artículo sustituto de otro, a falta de éste.

De acuerdo a la calidad existen procedimientos de compra como -- son: Por marca, ayudados por planos, por especificaciones fijas, por -- muestras, describiendo la finalidad ó el uso de métodos de producción -- y señalando características físicas o químicas. El control de calidad -- se puede lograr con la inspección, ya sea clasificando a través de mues -- treo, o llevando gráficas de control de inspecciones sucesivas, y se -- puede hacer con fines preventivos y correctivos.

1.3 La Oportunidad

A mi juicio es aquí donde el departamento de Compras tiene más -- responsabilidades. Cuando la empresa logra sus objetivos la producción -- es normal y las Ventas se llevan a cabo, pero cuando los vendedores co -- locan pedidos y no son surtidos porque Producción no puede terminar su -- proceso, bien sea por la carencia de materia prima o porque falta maqui -- naria, nos encontramos con que la causa de ello es el departamento de -- Compras, y es aquí donde palpamos su importancia pues simplemente esta -- mos parados. A la Gerencia de la Empresa no le interesa saber las cau -- sas, toda la responsabilidad la tiene el Jefe de Compras.

Analicemos qué obstáculos puede encontrar en su trabajo el Jefe de Compras: La falta de recursos monetarios, escasez del producto, falta de seriedad de los proveedores, carencia de transportes, lentitud en los trámites de importación, etc.; existen un sin fin de obstáculos que debe salvar para cumplir su objetivo oportunamente, esto puede hacerse si el Jefe de Compras posee la experiencia y asesoramiento necesarios y si existe la cooperación de sus empleados.

Es oportuno hacer notar que las compras pueden tener dos objetivos diferentes, por una parte tenemos el abastecimiento de materia prima directa para el proceso de producción de nuestra fábrica, como lo puede ser el acero en una fábrica de automóviles, o indirecta en el caso de la herramienta para trabajar el acero; esa operación debe estar planeada por periodos de producción. Por otra parte la compra de Activo Fijo que utilizamos en nuestras oficinas no participan en la producción, la cual será esporádica y variable, en cuanto a periodos de duración.

El departamento de Compras debe poner la materia prima en el Almacén o en el departamento de Producción oportunamente, para esto debe tener el pedido con anticipación y estar en contacto continuo con el proveedor para poder confiar en que la materia prima llegará oportunamente a su destino. En caso de escasez de la materia en el mercado nacional se debe recurrir a la importación, y aun así debe -

comprarse con un razonable margen de tiempo, para que en caso de imprevistos no afecte la producción y tampoco ocasione gasto extra de almacenaje.

En el caso de que la empresa tenga sucursales en otras ciudades debe estar determinada la política de compra ya sea centralizada si se compra en la matriz y se manda a la sucursal, o compras locales en la ciudad en donde está ubicada cada una de las agencias en base al costo y la oportunidad.

Se debe vigilar la entrega de la mercancía solicitando al proveedor el aviso de embarque, y a esa fecha se le deben aumentar los días que tarda en llegar; así tendremos posibilidad de saber si el pedido llegará oportunamente, y si no se ha embarcado podremos buscar otro proveedor que surta de inmediato.

El departamento de Compras debe controlar las fechas de entrega de los proveedores, y seleccionar a aquellos que hayan sido puntuales en las entregas para poder comprarles subsecuentemente.

Sin duda, otro aspecto que le da importancia al departamento de compras es su titular, quien debe ser de la absoluta confianza de los funcionarios superiores, seleccionado cuidadosamente, y de intachable honorabilidad, ya que va a ser nuestro representante ante los proveedores y de él va a depender que la empresa obtenga ventajosas condiciones de compra, es decir, él va a responder por la importancia que tie-

ne el departamento. Actualmente sabemos que el puesto de titular de adquisiciones es muy disputado y estrechamente vigilado, en una empresa mediana o grande, dependiendo del volumen de suministros y del porcentaje que representen en la actualidad las compras en relación con las ventas; la razón que yo veo para esto es que un Jefe de Compras sin escrúpulos puede aprovechar los beneficios y oportunidades que le brindan los proveedores para sus intereses personales, y no para la empresa, aparte de tener arreglos ilícitos con los proveedores. Plantando la situación más clara daré un ejemplo:

El departamento de Producción solicita determinado material, el departamento de Compras convoca a concurso a los proveedores de ese material quienes competirán para quedarse con el pedido ofreciendo descuentos, calidad, cumplimiento en los plazos de entrega, etc., pero puede haber quien obsequie al Jefe de Compras tratando de obtener su favor, o como en igualdad de circunstancias, en la cotización el que halague al cliente se verá correspondido con la obtención del pedido.

En este caso el comprador debe procurar que esos halagos sean para la empresa, ya sea en reducción de precios, bonificaciones, etc.

Este caso es muy conocido pero no es el único, resultando evidente la importancia de la honradez del Jefe de Compras.

2.20 Estructura Administrativa.

Este es otro aspecto variable según el volumen de compras de cada empresa, tanto en su situación dentro de la empresa como su estructura interna. Según mi experiencia he visto colocado al departamento de compras dependiendo del de Producción (fig. 1), de la Gerencia General, de la Administración o de Ingeniería Industrial, pero yo pienso que dada la importancia de la función debe estar a un nivel superior tal vez autónomo, dependiendo directamente de la Gerencia General, pero no abajo del nivel de Finanzas, Producción, Ventas, Relaciones Industriales (fig. 2).

La organización interna está compuesta por el titular del departamento y su secretaria, los jefes de las secciones de compras nacionales, de importación, archivo, control de calidad, administración, en el nivel siguiente hacia abajo tenemos cotizadores, compradores, mecanógrafas, mensajeros, archivistas, gestores, recepcionistas y kardixtas (fig. 3), debemos mencionar la estrecha relación -- que existe con el departamento de almacén, que funciona de una manera autónoma y de centralización, es decir, que en un solo departamento se encuentran los diversos almacenes, o el total de productos que se deben guardar, como se muestra en la misma figura tres.

Es esencial en la administración del departamento de compras, la fijación de adecuadas políticas de selección de personal capacitado cuidadosamente para desarrollar la función a que se le destinará, dándole a conocer lo importante de su intervención en la operación del abastecimiento, cuidar las políticas de organización y ha-

cerlas efectivas.

Entre las políticas fijadas debe encontrarse la relativa al -- control de los pedidos, en cuanto a su oportunidad, esto es, que el - pedido se haga el mismo día que se recibe la requisición, que se apre-- sure el proveedor a la entrega de la mercancía según el plazo que se- fije, que se cancele y se cambie de proveedor ante el incumplimiento- de el anterior, evitar el tortuguismo a lo largo de la operación abas- tecimiento, porque suele suceder en empresas grandes estatales o simi- lares, en donde es tal la división del trabajo, que un empleado a tra- vés de su estancia en esa empresa sólo conoce determinada rutina sin- estar preparado a desempeñar alguna otra.

El departamento administrativo de compras debe substituir efi- cientemente, dado el caso, al departamento de Relaciones Industria-- les realizando una evaluación de puestos que ubique a cada trabaja-- dor en su destino idóneo.

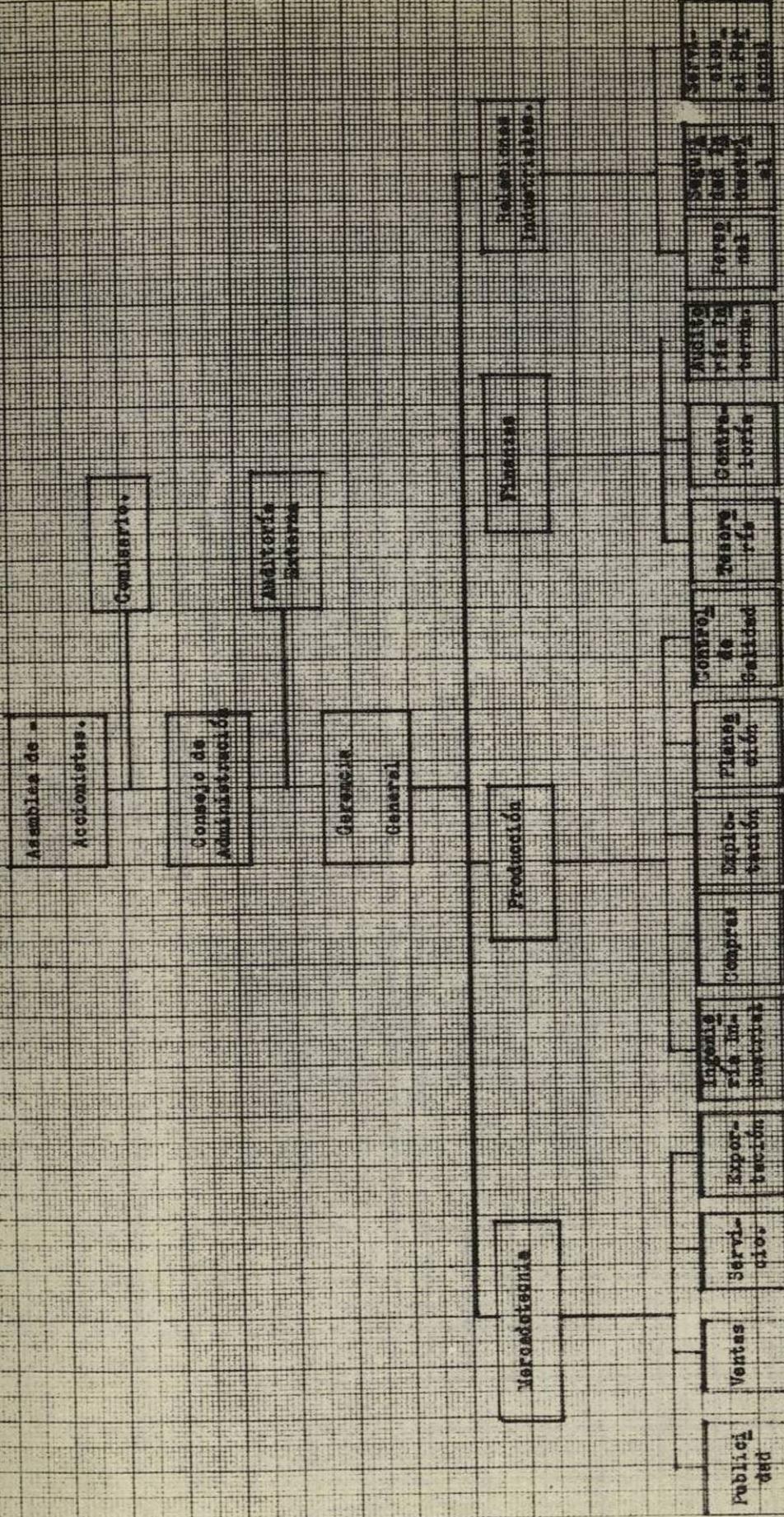


Fig. 1

ORGANIGRAMA SITUANDO COMPRAS A

NIVEL DE GERENCIA

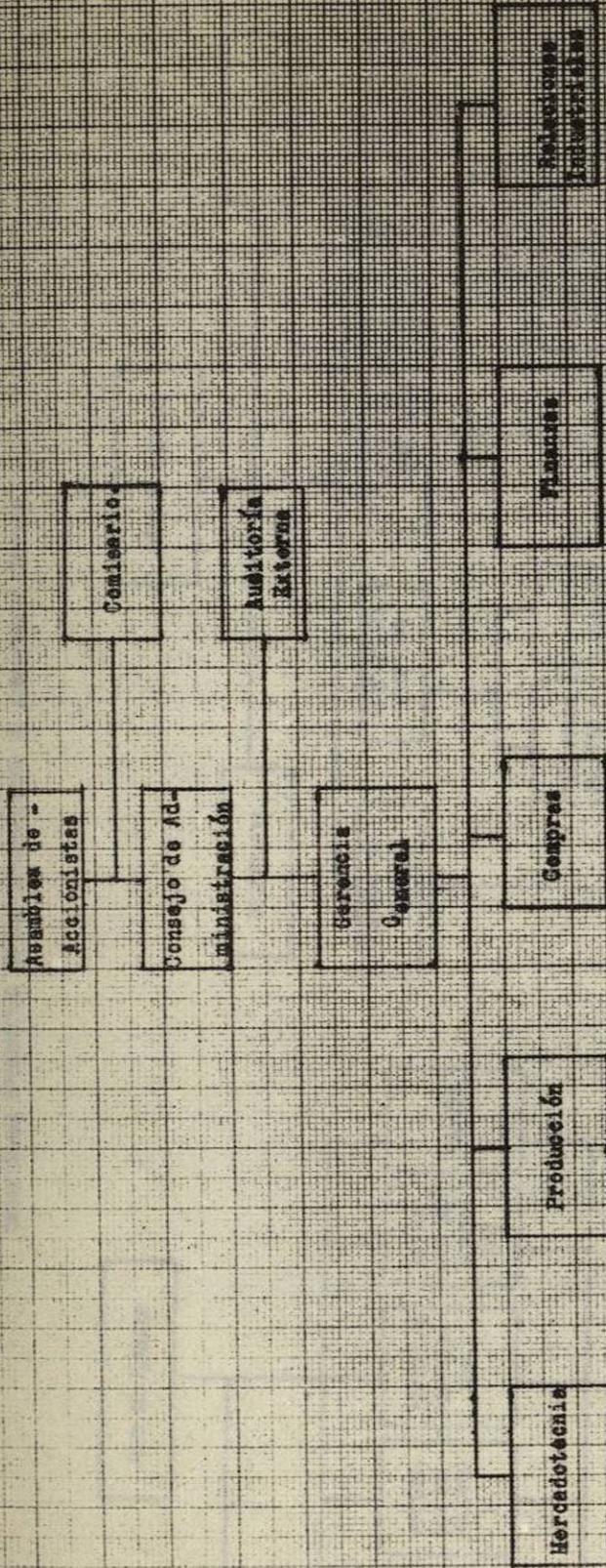
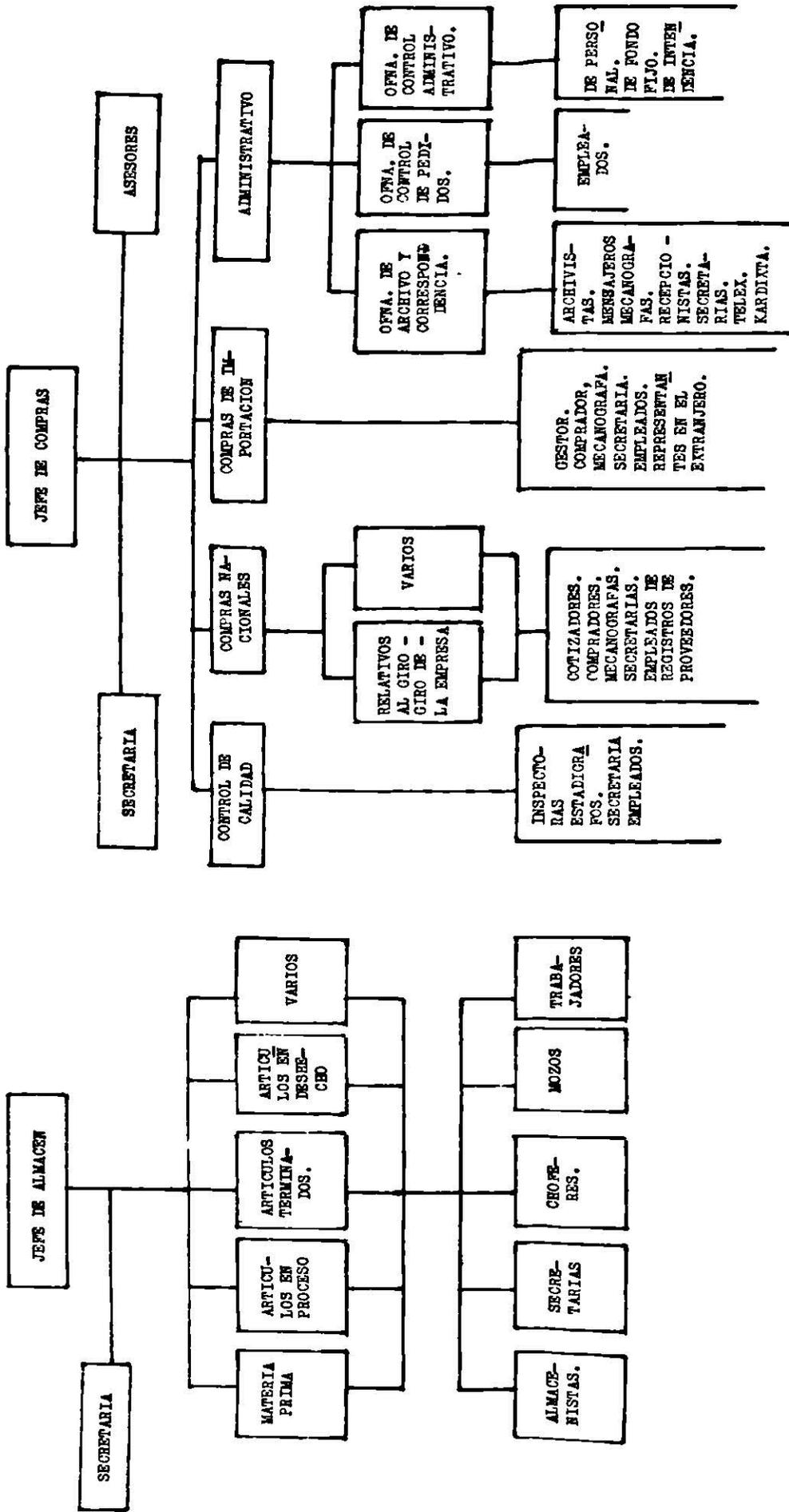


Fig. 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALMACENES Y COMPRAS



2.30 Terminología usual y definiciones.

En la operación de compras interviene una terminología simplista, todos los empleados y aquellos que tienen algo que ver con esto - saben de qué les están hablando.

Adquisiciones, Compras, Abastecimientos y Suministros, son: sinónimos, así pues, si éste es el nombre de la operación y del departamento, los demás conceptos deben estar relacionados con los anteriores.

Requisición.- Es el documento por el cual los diferentes departamentos de la empresa solicitan al departamento de compras los productos o servicios que necesitan para su funcionamiento.

Pedido.- Es el documento por el cual el departamento de - compras solicita a un proveedor que le surta algun producto o le realice un servicio.

Cotización.- Es un documento que elabora el proveedor para -- dar a conocer al cliente las características y - precios de sus productos.

Remisión.- Documento que indica que la mercancía ha sido total o parcialmente surtida y debidamente recibida por el cliente.

Cancelación al Pedido.- Cuando por alguna circunstancia no se desea ce-- rrar la operación de compra, ya colocado el pedid

do al proveedor.

Negativa.- Por medio de este documento se le comunica a los diferentes departamentos de la empresa que no es posible surtir su requisición, especificando la causa.

Rechazo.- Cuando un departamento de la empresa no recibe los productos que ampara su requisición por no ser específicamente los solicitados, se origina el rechazo o la devolución.

Compra Menor.- Esta situación se presenta cuando una requisición incluya artículos de poco valor y en cantidad mínima, y para surtirse se compra a través del fondo fijo, pues si no se hace de esta manera puede ocasionar costos más altos que el del propio artículo a comprar.

Nota de Crédito.- Documento emitido por el proveedor por el cual se hace una bonificación o descuento y que nos acredita en nuestra cuenta.

Factura.- Documento emitido por el proveedor que acredita la propiedad del artículo que en ella especifica.

Plazo de entrega.- Es el período máximo dentro del cual el Proveedor deberá surtir un pedido.

Aviso de Embarque.- Documento por medio del cual el proveedor notifica la fecha, conductos y números con los cuales ha enviado la mercancía a su destino.

Con respecto a los formatos de requisición, pedido, remisión y todos los mencionados anteriormente en este capítulo, no puede existir un patrón para todas las empresas, sino que va de acuerdo a las necesidades de cada una, por lo tanto, no es práctico proponer formatos; a continuación se mencionan los requisitos generales que debe contener cada documento.

Requisición.

Nombre del documento: Requisición.

Dirigido a: Departamento de Compras.

Unidad solicitante: El departamento de la empresa, sección-mesa o gerencia.

Destino final: Puede ser en los talleres, oficinas o almacenes de cada departamento.

Descripción del artículo: Se puede anotar que se anexa muestra y hacer la descripción lo más precisa posible.

Unidad: Pieza, kilo, litro, frasco, bote, etc.

Cantidad solicitada:

Cantidad autorizada o surtida: Para uso exclusivo del departamento de compras.

Precio unitario: Para uso exclusivo del departamento de compras.

Importe total: Para uso exclusivo del departamento de compras.

Codificación de los artículos: En caso de haber.

Fecha de elaboración del documento.

Fecha de recepción en compras:

Firmas de autorización: De la unidad solicitante y del departamento de compras.

Número de la requisición: Dentro del orden de las requisiciones de cada departamento.

Un espacio para saber qué proveedor surtió cada artículo.

Número o clave del expediente de compra en caso de existir, de preferencia codificado.

Pedido.

Nombre del documento.

Membrete de la empresa.

Datos del proveedor: Nombre, dirección, teléfono, etc.

Fecha de elaboración:

Clave del expediente de compra: Esto en caso de que se hagan los pedidos en base a cada requisición y que exista esa clave.

Fecha de entrega:

Número del pedido:

Descripción del artículo:

Unidad de compra:

Cantidad:

Costo unitario:

Costo total por artículo:

Costo total por pedido:

Firmas de quién elaboró, revisó, compró y autorizó.

La nota si el pedido es nacional o de importación.

Unidad solicitante.

Lugar de entrega de la mercancía.

En caso de ser de importación, los requisitos necesarios.

Remisión.

Este documento debe ser similar al pedido, con la aclaración de ser remisión tendrá otra numeración aparte del número de pedido y de requisición, sellos de recibo de la mercancía y fecha de recibida por la persona autorizada quien debe firmar.

2.40 El Servicio de Almacenes.

En cualquier empresa se presenta el caso de que la mercancía - necesita almacenamiento. Las existencias representan un porcentaje importante de la inversión de la compañía, el espacio para su almacena- miento y la supervisión adecuada del mismo tienen gran importancia pa- ra la mayoría de las empresas, y en especial para la industria, sin - embargo en la práctica suele no dársele tal importancia. Tenemos el- caso de un tesorero y un almacenista, en la mayoría de las empresas - el primero tiene un nivel jerárquico mayor que el otro, aunque no nos damos cuenta de que el tesorero controla en efectivo la mitad o menos del valor de las mercancías que controla el almacenista, tal vez se - piense que exista razón en ello porque en caso de robo le sería muy - difícil a este empleado realizar esas mercancías robadas, pero anali- zando la situación, encuentro la importancia del Jefe de los Almace- nes, que en la gran mayoría de los casos no sólo radica en su honora- bilidad, sino también en su capacidad, pues la función almacenamiento no se limita a custodiar las mercancías en un local y en el manejo co- rrecto de registros, adaptar y mantener adecuadamente el local, con- trolar la existencia, planear la ubicación del local de acuerdo a la- mercancía y a los departamentos a que pertenezca, etc.; sino que todo ello debe traducirse en la eliminación de pérdidas.

Los principales objetivos del servicio de almacenamiento son:

Utilización eficiente del espacio.

Accesibilidad de los materiales.

Flexibilidad de la disposición.

Renovación efectiva de los materiales.
 Facilidad para realizar inventarios e inspección.
 Necesidad reducida de aparatos de manipulación.
 Entregar y dar salida de las mercancías.
 Controlar las existencias.
 Diseñar las formas impresas necesarias.

Aquí al igual que en cada operación, es vital la planeación. -
 El principal elemento de la planeación es la información, y para el -
 caso específico de planear lo referente a los almacenes, tenemos que-
 conocer:

Qué artículos se van a almacenar.
 El espacio disponible.
 Medios de transporte de mercancías.
 Procedimientos de almacenaje con referencia al control de exis-
 tencia y equipo de almacén.

En lo que se refiere a los artículos que se van a almacenar de-
 bemos saber:

Las dimensiones de las unidades que se utilizarán
 para manipular los materiales.
 Cantidad usualmente solicitada y frecuencia con que
 se reciben dichas adquisiciones.
 Sitio de recepción y lugares de entrega.
 El número máximo y mínimo de unidades que se almace
nan.
 Espacios necesarios para la manipulación y el trans
porte.

Requisitos especiales como alumbrado, calefacción, temperatura, etc.

En el espacio disponible:

Areas de las superficies.

Formas y dimensiones.

Distancias del local a los departamentos.

Los medios de transporte.

Peso que puede soportar un piso.

La altura de los techos.

La legislación relativa a construcción de edificios.

Dispositivos de seguridad.

Códigos y Reglamentos que rigen la construcción.

La modificación y el funcionamiento de las fábricas, y servicios de las mismas.

Medios de transporte de las mercancías.

Clase de aparatos o equipos para la manipulación de materiales, que sean adecuados para mover y almacenar los materiales.

Amplitud del servicio necesario de elevadores o montacargas.

Grado en que podrán utilizarse las carretillas de levantamiento o de horquilla para meter y sacar los materiales.

Posibilidad de aplicar los sistemas a base de transportadores.

Capacidades de los aparatos de manipulación, unidades por hora de las diversas clases que pueden moverse sobre las rutas, y distancias propuestas.

Medios para cargar y descargar los materiales, problemas de tráfico relacionados con las carretillas manuales y las de motor.

El personal que trabaja en los almacenes debe ser seleccionado adecuadamente y debidamente adiestrados para el desarrollo de sus labores con la mayor responsabilidad y eficiencia.

A continuación se mencionan los deberes del almacenista: Recibir los materiales, comprobarlos para ver si la clase, la cantidad y el estado de los mismos es como se indica.

Colocar en los sitios adecuados del almacén.

Anotar su llegada en los registros.

Procurar que estén protegidos contra las pérdidas o los daños.

Entregarlos a los respectivos usuarios o los departamentos mediante la presentación de solicitudes debidamente autorizadas.

Registrar las entregas y anotar el saldo en existencia de cada artículo.

Hacer recuentos periódicos y sistemáticos para verificar los saldos o informar sobre estos recuentos a la sección de control de los materiales o de registro de -

las existencias del departamento de control de producción.

Estar alerta para informar cuando escasea un artículo, ante la posibilidad de que este hecho haya escapado a la atención de la sección de registro de existencias.

Procurar que el almacén esté limpio y en orden y que todas las partes se coloquen en su lugar y se mantengan en él.

Instruir y vigilar a los empleados que trabajan en el almacén.

Esforzarse por mejorar el funcionamiento del almacén, la disposición de éste y su servicio, coordinar el trabajo con el de otros departamentos.

La ubicación del Departamento de Almacenes, la podemos encontrar dependiendo ya sea de Contabilidad, dado que se han de llevar registros sin valorar de producción, pues lo que se almacena es materia prima que utiliza el departamento mencionado, o del departamento de compras, pues es éste quien decide cuándo y cuánto se debe comprar, pero si compras depende de producción, los almacenes pueden estar al nivel de compras dependiendo también de producción. Ante este asunto es importante considerar que el control interno indica que deben separarse dichas funciones, existiendo una estrecha relación entre ambas toda vez que el almacén complementa la función de compras.

El departamento de almacenes que generalmente funciona de manera autónoma, determina sus políticas relativas a valuación de las ---

existencias: Precio de costo o de mercado, costo unitario promedio, primeras entrada y salidas, últimas entradas primeras salidas; y las referidas a la de centralización que consisten en controlar todos -- los artículos en un almacén y la de descentralización que designa un almacén para cada grupo de artículos, como lo pueden ser: Materia -- Prima, Producción en Proceso, Artículos Terminados, Artículos que no intervienen directamente en la Producción, etc.

2.50 El Proceso de Abastecimiento Nacional.

En el apartado de Introducción, mencioné que el proceso de -- abastecimiento empieza con la necesidad del artículo a comprar, en - base a la planeación del abastecimiento, que quiere decir que los su ministros estarán en el lugar y momento oportuno para satisfacer esa necesidad, esto, no antes pues ocasiona costos de almacenaje, ni después porque se pararía la producción, esto dentro de un margen razonable de tolerancia, para la cual es necesario considerar lo siguiente.

El departamento de compras deberá conocer para poder planear las adquisiciones de materia prima: El tiempo que tarda el proceso de producción, la cantidad de materia prima que es posible almace--nar, la capacidad de la maquinaria, el tiempo que transcurre desde--que se formula la requisición hasta que se coloca el pedido, el plazo de entrega del proveedor, condiciones de la materia prima para - determinar la rotación que debe tener, determinar mínimos y máximos de existencias; contando con esta información, estamos en posibili--dad de planear fechas de compra, cantidad, sistemas de almacenaje, fechas de entrega de la mercancía en el almacén y transportes de la misma a la planta de producción, todo esto dará como resultado que--sea continua la producción.

Ajustándose a lo planeado, compras recibe la requisición --- oportuna a través de su oficina de archivo y correspondencia, la -- cual tendrá las siguientes funciones:

- a) Sellará de recibido el documento original y devolverá una copia sellada a la unidad solicitante.

- b) La oficina de archivo y correspondencia procederá a retirar otra copia con la cual se le abrirá un expediente que se controlará de acuerdo con la clave de la requisición, misma que deberá identificar todos los documentos y trámites relativos a esa compra.
- c) Registrar en kardex el recibo de la requisición.
- d) Clasificar si es compra nacional o de importación.
- e) Determinar en qué grupo de artículos se localiza, Dichos grupos deben estar previamente establecidos en un catálogo como el que se presenta a continuación:
 - 1) Materia Prima.
 - 2) Artículos Terminados.
 - 3) Maquinaria de Producción.
 - 4) Implementos de Mantenimiento de la Maquinaria.
 - 5) Servicios necesarios en la Producción.
 - 6) Suministro y Equipo para oficinas.
 - 7) Materiales de mantenimiento que no intervienen directamente en la producción.
 - 8) Combustible.
 - 9) Comestibles.
 - 10) Artículos físicos, químicos, médicos, etc.

Y a su vez se pueden subdividir de acuerdo a las características del contenido de cada grupo como:

- 1) Materia Prima.
 - 1.1) Cristalera.
 - 1.2) Metal.
 - 1.3) Madera.
 - 1.4) Papel.
 - 1.5) Líquido.
 - 1.6) Tela, etc.

Pero para no perdernos, recordemos que el archivo situará la requisición en los cuadros anteriores, además de mandarla al departamento de compra a que se autorice y ordene la compra, recabando la firma de recibido en la copia del expediente. Esto servirá para saber qué grado de avance lleva nuestra solicitud de abastecimiento.

El departamento de compras al recibirla, procederá a: a) Solicitar cotizaciones, consultando un registro de proveedores que deberá tener el empleado indicado, ya sea numérico o alfabético. b) Al recibir las cotizaciones se escogerá al que reúne los requisitos de la unidad solicitante y del departamento de compras, en caso de que un proveedor ofrezca ventajas por un lado, y por otro no reúna algún requisito, el jefe de compras tomará la decisión, c) Resuelto el caso anterior, se elabora el pedido al proveedor en base a su cotización, especificando hasta el último detalle del artículo requerido, y las copias del mismo se mandarían al expediente del archivo; a la unidad solicitante; al departamento administrativo para que controle y rastree cada pedido; a Contabilidad para que se corran los asientos necesarios por el pasivo que ha de liquidar; puede existir un ex

pediente para cada proveedor y también integrar una copia; Al almacén se le envía otra copia para que sepa qué mercancía debe recibir, Según la política de la empresa se puede utilizar una copia que gire en los tramites o bien, puede haber una copia para cada uno; en tanto el proveedor surte, el control de pedidos funciona para saber a tiempo si se va a surtir o no ese pedido, y rendirá su informe al Jefe de Compras. El departamento que recibe la mercancía, firma la remisión del proveedor y conserva dos copias, una la manda al archivo para el expediente de compras, por otra parte toma una muestra de la mercancía y la envía al departamento de Control de Calidad, quien analizará el producto y rendirá su informe a la Jefatura de Compras; por su parte el proveedor, con la remisión firmada, procede a cobrar ya entregada la factura correspondiente.

Por último el departamento de compras asentará en la requisición todos los datos de esa compra como el número de pedido, nombre del proveedor, costo unitario y total, fecha de entrega y todos los trámites relativos a la requisición, procediendo a devolverle al archivo para su guarda, completándose así el expediente y la operación abastecimiento.

Las adquisiciones de importación pueden ser originadas por dos situaciones; Primero porque el artículo se solicita expresamente de importación, por reunir los requisitos de la unidad solicitante y segundo, porque la sección de compras nacionales no encuentra el producto, o encontrándolo no reúne las características requeridas.

En sí, la mecánica es la misma que la compra nacional, sólo que las importaciones requieren permisos y trámites a las Secreta--

rías de Estado correspondientes, según lo marca la Tarifa de Importación o el Código Aduanero vigente.

El Pedido de Importación deberá contener además de los requisitos del pedido nacional los siguientes:

Instrucciones acerca de la forma de envío de la mercancía, ya sea aérea, terrestre, o marítima.

Agente aduanal a quien se debe consignar, Fracción arancelaria que debe contener la factura.

Aduana asignada por nosotros para recibir la mercancía.

Permisos requeridos para retirar la mercancía de la Aduana.

Permisos requeridos para la importación.-

Entre las dependencias a las que debemos solicitar permiso están:

La Secretaría de Gobernación, la Secretaría de Industria y Comercio, la Secretaría de Salubridad y Asistencia, la Secretaría de -- Agricultura y Ganadería y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es recomendable esperar a que se nos otorguen los permisos para indicar a nuestro proveedor que embarque la mercancía.

Por último es importante anotar que para fijar el plazo de entrega de nuestro pedido de importación, debemos considerar el tiempo requerido por los trámites anteriores, ya que se presentaba la situa-

ción de que la mercancía estuviera en la Aduana y nosotros, por la falta de los permisos, no podíamos retirarla o teníamos que regresarla a su lugar de origen, y esto trae consigo gastos de almacenaje, etc.

En realidad, la importación no causa más problema que buscar en los proveedores nacionales un representante de la empresa a la que se pretende comprar. Este representante nos pondrá el producto a nuestro alcance. Toda importación se realiza por medio de agencias aduanales, si queremos introducirnos en los trámites, podemos buscar proveedor acudiendo al Instituto Mexicano de Comercio Exterior, o a las Embajadas o Consulados que tienen relaciones con nuestro país; en caso de que nuestras importaciones sean habituales, debemos tener un representante en el comité de importaciones.

Cuando enviamos la solicitud de importación a la Secretaría de Industria y Comercio, ésta turna el caso al Comité de Importaciones, quien resuelve en base a la escasez o falta de calidad en el mercado nacional, y nuestro representante es quien deberá aportar pruebas para fundamentar nuestra solicitud; asimismo debemos contar con un gestor que se encargue de todos los demás trámites en las mencionadas dependencias oficiales.

El actual régimen de gobierno ha creado el Instituto Mexicano de Comercio Exterior para reducir las importaciones e incrementar las exportaciones, dando toda clase de facilidades para esto último, como las que se mencionan a continuación.

Exportar

Cotizar sus productos.

Integrar la oferta de sus productos para promoverla en el exterior.

Obtener sus Certificados de Devolución de Impuestos. (CEDI)

Conocer las fracciones arancelarias, así como los impuestos que paga su producto al país donde usted quiere exportar.

Obtener las tasas de financiamiento más ventajosas, utilizando los instrumentos apropiados que ha creado el Gobierno Federal.

Negociar el flete más adecuado para llegar competitivamente con su producto a los mercados internacionales.

Utilizar el medio de transporte mas apropiado.

Gestionar permisos de exportación y de importación temporal que provoquen nuevas exportaciones.

Conocer las potencialidades de nuevos mercados para sus productos.

Mantenerlo informado del movimiento de los precios de los productos de exportación en el mercado internacional.

Utilizar adecuadamente su capacidad de producción para aumentar sus ingresos a través de exportación.

Encontrar el socio adecuado, en el país o en el extranjero, para iniciar producciones que tienen demanda internacional creciente o que sustituyan importaciones.

Promover sus productos en el mercado internacional, con las técnicas más avanzadas en comercialización.

Conocer oportunamente las demandas de otros países, así como las licitaciones internacionales.

Participar en Ferias y Misiones Comerciales.

Preparar su viaje de negocios utilizando los contactos que le brindan los 24 Consejeros Comerciales de México en el exterior.

Actualizar y mejorar el diseño de sus productos y empaques de acuerdo con las tendencias del mercado internacional.

Editar folletos y catálogos que promuevan sus productos en el exterior.

Capacitarse mediante cursos especializados en las diferentes ramas del comercio internacional.

Aprender idiomas extranjeros que faciliten su negociación comercial.

Conocer las especificaciones técnicas y las

normas nacionales e internacionales de calidad para adecuarlas a sus productos.

Colocar sus productos en el mercado exterior a través de las bodegas IMCE.

Atender y tramitar las reclamaciones que usted presente derivadas del incumplimiento de las operaciones de comercio exterior.

Estas ayudas puede solicitarlas en todo el país a través de las Representaciones Regionales y las Comisiones Estatales para el Fomento del Comercio Exterior.

Además de las ventajas que podemos obtener de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, al importar maquinaria de producción de artículos que a fin de cuentas habremos de exportar, entre otras ventajas tenemos Certificados de Devolución de Impuestos para las Exportaciones, y la regla 14 del código aduanero (excención del 65% en los impuestos aduanales) en las importaciones de Maquinaria y refacciones.

CAPITULO TERCERO

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.10 Proveedores.

Cuestionario:

1. ¿Existe un catálogo de proveedores que permite conocer detalladamente los productos y sus precios actuales?
R: Existe pero no detalla los productos.
2. ¿Existen expedientes de proveedores para saber en un momento dado la calidad y oportunidad con que ha trabajado?
R: No
3. ¿Cómo se maneja el catálogo alfabético, numérico o mixto?
R: Alfabético por nombre de proveedor.
4. ¿Es esa la forma adecuada? ¿Por qué?
R: Sí, porque así se ha hecho desde que existe.
5. ¿La persona que maneja ese catálogo está capacitado para ello?
R: No, el puesto no requiere capacitación.
6. ¿Los proveedores han facilitado la implantación de las políticas impuestas por la empresa?
R: Sí.
7. ¿Podemos saber si determinado proveedor ha otorgado bonificaciones?
R: Sí.
8. ¿Le interesan a la empresa los problemas de los proveedores?
R: No.

9. ¿Se actualizan los precios y proveedores por lo menos dos veces al año?

R: No.

10. ¿El proveedor al que se le compra es definitivamente el - que más le conviene a la empresa?

R: Sí, pues la empresa ha sido cliente suyo desde hace mucho tiempo.

11. ¿Cuando surge un nuevo proveedor se registra debida y --- oportunamente?

R: Sí.

12. ¿Cuando se va a comprar algo se solicitan cotizaciones?

R: Sólo cuando es un producto nuevo.

13. ¿Para las compras periódicas de un mismo artículo se pide en cada una nuevas cotizaciones?

R: No.

14. ¿Cuando se solicitan cotizaciones a proveedores se hace-- por lo menos a tres de ellos?

R: Sí.

15. ¿Existe un registro de cotizaciones?

R: Sí.

Análisis:

El catálogo de proveedores debe tener todo un expediente por cada proveedor. En cada sumario deben encontrarse todos los productos y sus precios y además un registro de entregas puntuales y devoluciones por falta de calidad.

Debe existir un tarjetero alfabético, donde podamos localizar

los datos del proveedor y los artículos que trabaja englobados por grupos, y otro más, de grupos de artículos en donde encontremos todos los proveedores que pueden surtir los mismos productos.

Esos catálogos deben ser lo suficientemente accesibles para que a falta de la persona que los trabaja, pueda hacerlo cualquiera otra.

Si los proveedores no han causado problemas a las disposiciones de la empresa, debería ésta tener entrevistas periódicas con aquellos sobre todo cuando han variado su política.

Se deben actualizar todos los registros constantemente y solicitar cotizaciones cuando se ha dejado de comprar un artículo por un período no corto pues puede haber cambiado el precio.

Por las respuestas 4, 9 y 10 nos damos cuenta de que se trata de un comprador que no está muy de acuerdo con las nuevas técnicas sino que piensa que lo que fue bueno en su tiempo lo es ahora, pero eso debe evaluarse frecuentemente, pues el aspecto de los proveedores es factor de la importancia del departamento de compras en lo relativo a la oportunidad.

3.20 Administración del Departamento.

La función administrativa de las compras se divide en tres oficinas:

2.1 La de Archivo y Correspondencia cuya función es la de llevar expedientes por cada una de las solicitudes de abastecimiento. Cada sumario está integrado por la misma requisición, las cotizaciones el pedido, la remisión y cada documento que emane del documento original y lleve la misma codificación de éste. Esto será útil en determinado momento para saber qué trámites se siguieron para la compra y quien los realizó, en qué oficina y en qué fecha.

Otras normas de control son una colección de pedidos consecutivos, otra de pedidos por nombre de proveedor, una colección de documentos originales en el departamento o recibidos por éste, un kar dex de control de las solicitudes de suministro recibidas de cada unidad de la empresa. También podemos mencionar la elaboración de informes periódicos a la gerencia y la intervención en la fijación de políticas concernientes a la oficina.

2.2 La oficina de Control de Pedidos se encarga de cada paso que tiene cada pedido nacional o de importación, y termina su función con la recepción detallada y oportuna de la mercancía, esto es, el departamento de compras elabora el pedido y lo pasa a la oficina de control, la cual se pone en contacto con el proveedor y le entrega el pedido, se encarga de distribuir las copias a las unidades correspondientes y así mismo verifica los datos del pedido y se ocupa en estar en contacto con el proveedor para determinar antici-

padamente si éste va a surtir en su oportunidad, o en todo caso para presionarlo a que lo haga. En caso negativo debe informar oportunamente para que se substituya a este proveedor.

2.3 La oficina de Control Administrativo que maneja al personal en cuanto a la asistencia, puntualidad, permisos, vacaciones, promoción, incapacidades y sustituciones. Tiene íntimas relaciones con la gerencia de relaciones industriales. Se encarga también del fondo fijo asignado a la dependencia, tanto del efectivo como de los comprobantes y reembolso, a través de una persona debidamente afianzada.

En esta oficina la que, auxiliada por estadísticas e informes obtenidos en el departamento, interviene en la fijación de políticas tocantes a la administración.

3.30 El Control de Calidad.

El departamento de control de calidad funciona de la siguiente forma:

Cuando se adquiere un nuevo producto se toma una muestra y se analiza, a fin de determinar si cumple con los requisitos que pide la unidad solicitante a través del mismo proceso que utiliza. Si se trata de una pieza de maquinaria se coloca en ella y se pone a funcionar y con cada unidad de la muestra se hace igual; si es un elemento que va a sufrir transformación para formar parte de uno nuevo, se realiza todo el proceso de producción.

Se busca que la unidad tenga las características que pide el solicitante.

Por otra parte, cuando se trata de la compra inicial a un proveedor, puede enviarse a un inspector que observe el proceso de producción y que lleve en mente la utilización que se le va a dar al producto del nuevo abastecedor, y detectar los defectos de producción que en su caso existieran, evaluando su importancia y grado de tolerancia, para elaborar posteriormente su informe de control de calidad.

Con este informe y el análisis anterior se llevan libros de registro y estadísticas, y en caso de existir notable deficiencias en la calidad del producto se solicita al proveedor una mejora en la producción o se cambia de proveedor.

Comentario.

El Control de Calidad por una parte es correctivo en cuanto a los nuevos productos, y es preventivo en cuanto a los nuevos proveedores. En ambos casos debe existir un celoso asesoramiento de acuerdo al fin del artículo sujeto del examen. También en uno y otro, el procedimiento de Control de Calidad es adecuado aunque incompleto, estos: El Control de Calidad en cuanto a los nuevos productos es correctivo, es decir, no se hacen muestreos periódicos, ni visitas de inspección a los proveedores que tienen tiempo de trabajar con nosotros, sino que cuando aparece una deficiencia en la calidad es cuando se atiende. Por otra parte el Control es preventivo por lo que toca a los nuevos proveedores, se visitan sus instalaciones pero no se analizan los artículos que se le compran con mayor frecuencia.

3.40 Almacenes.

Cuestionario.

1. ¿Existe centralización en el control de los almacenes?
R: No.
2. ¿Esto es lo adecuado para la empresa?
R: Sí, dado el volumen de almacenaje.
3. ¿El local fue diseñado para almacén o fue adaptado?
R: Fue diseñado.
4. ¿El espacio disponible para almacenaje es el adecuado?
R: Sí.
5. ¿El local está situado cerca de los departamentos de fabricación, ventas y exhibición?
R: Sí.
6. ¿Se cuenta con los medios adecuados de transporte interno para las mercancías?
R: Sí.
7. ¿Se tiene determinado un lugar para cada producto?
R: Sí.
8. ¿Se selecciona al personal capaz para el puesto de almacenista?
R: Sí.
9. ¿Los trabajadores tienen equipo de seguridad?
R: Sí.
10. ¿Quién nombra al Jefe de Almacén?
R: El Consejo de Administración.

11. ¿Siempre que se reciben los materiales se checa la cantidad, clase e integridad de los mismos?
R: Sí.
12. ¿Se firman remisiones a los proveedores?
R: Sí.
13. ¿Dispone el almacén de una copia de los pedidos para verificar las recepciones correspondientes?
R: Sí.
14. ¿Está definida la política a seguir en caso de que un proveedor quiera entregar la mercancía después del -
plazo fijado?
R: Sí.
15. ¿Se llevan registros de entrada y salida de mercancías del almacén?
R: Sí.
16. ¿Se utilizan tarjetas de control para cada artículo que muestran la existencia del mismo?
R: Sí.
17. ¿Se lleva un control de máximos y mínimos de capacidad?
R: Sí.
18. ¿Está inventariada la mercancía con valor excedente de mil pesos?
R: Se hace inventario de mercancías que tienen -
un valor desde \$ 500.00.

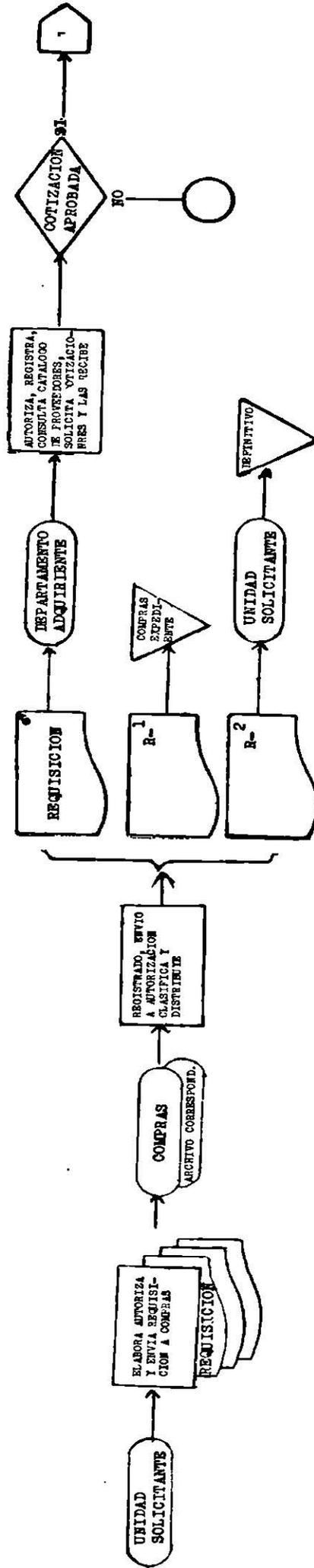
19. ¿Con qué frecuencia se realiza un inventario?
R: Cada año.
20. ¿Qué sistema de valoración de las existencias en almacén se utiliza?
R: Inventarios perpetuos.
21. ¿Este sistema es el más adecuado para las operaciones del almacén?
R: Sí, dado el volumen de almacenaje y la diversidad de artículos.
22. ¿Se conocen las fórmulas para determinar la rotación de los inventarios?
R: Sí.
23. ¿El empaque de los artículos o de los lotes contiene el precio de los mismos?
R: No.
24. ¿Existen requisiciones para el almacén?
R: Sí.
25. ¿Están registradas las firmas de quien puede autorizar dichas solicitudes?
R: Sí.

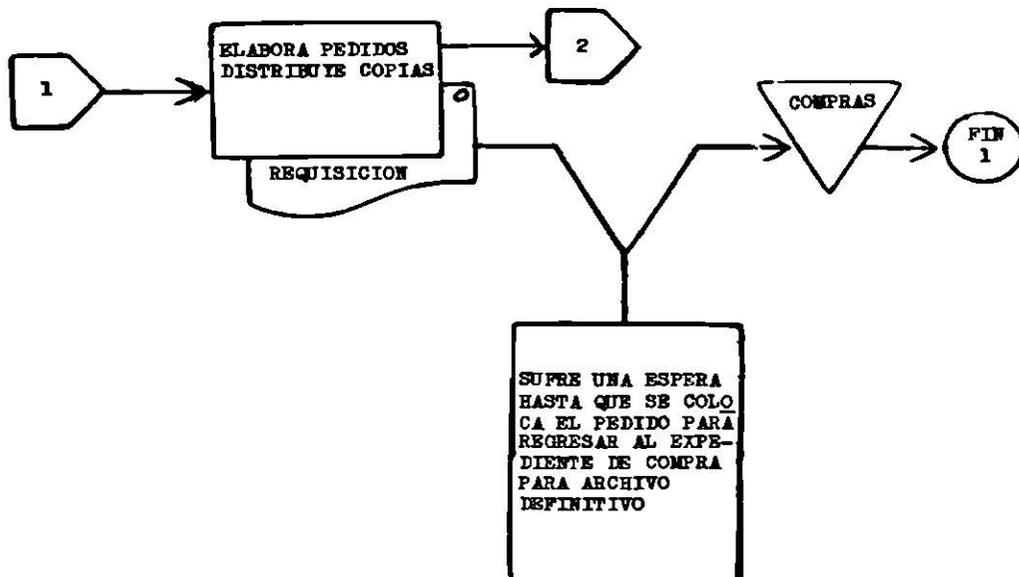
Comentario.

De acuerdo con las necesidades de la empresa, los procedimientos de almacenaje se consideran adecuados al igual que los de registros es evidente que como el local fue planeado para almacén, reúne los requisitos de capacidad, localización y ubicación indispensables en un almacén. Las políticas están bien definidas y en general el Control Interno es adecuado.

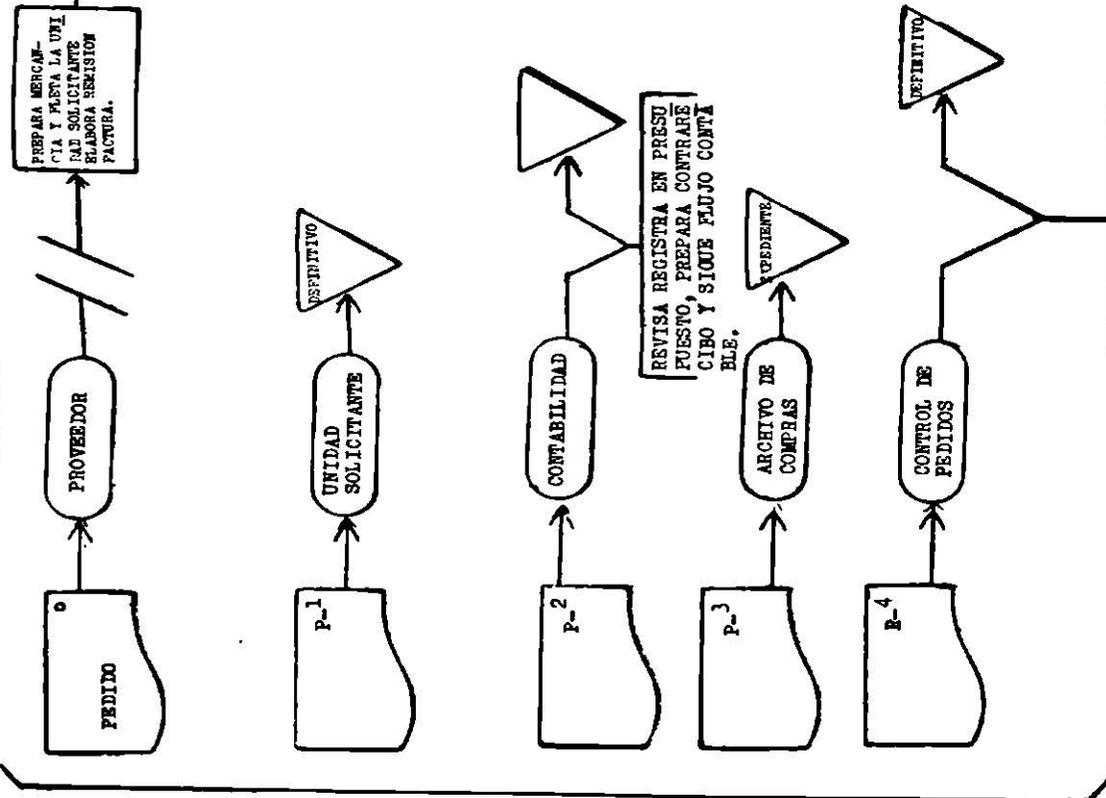
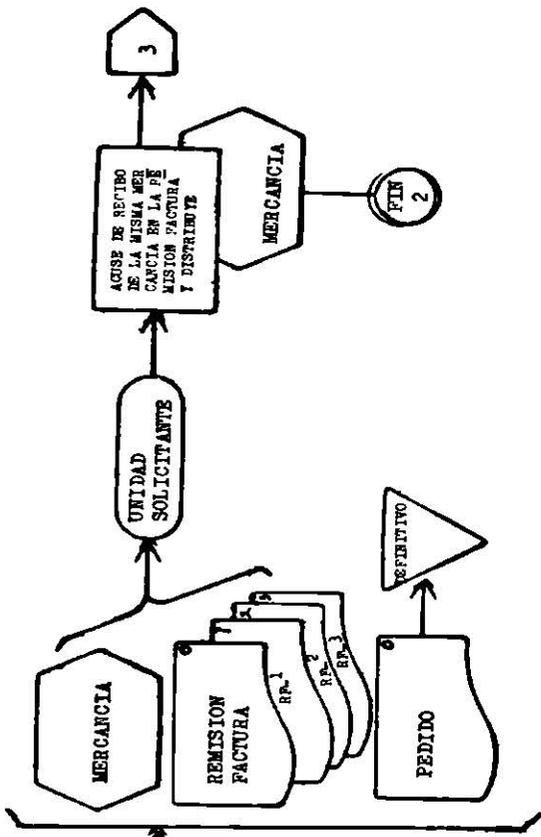
5.50 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO NACIONAL

5.1 REQUISICION.



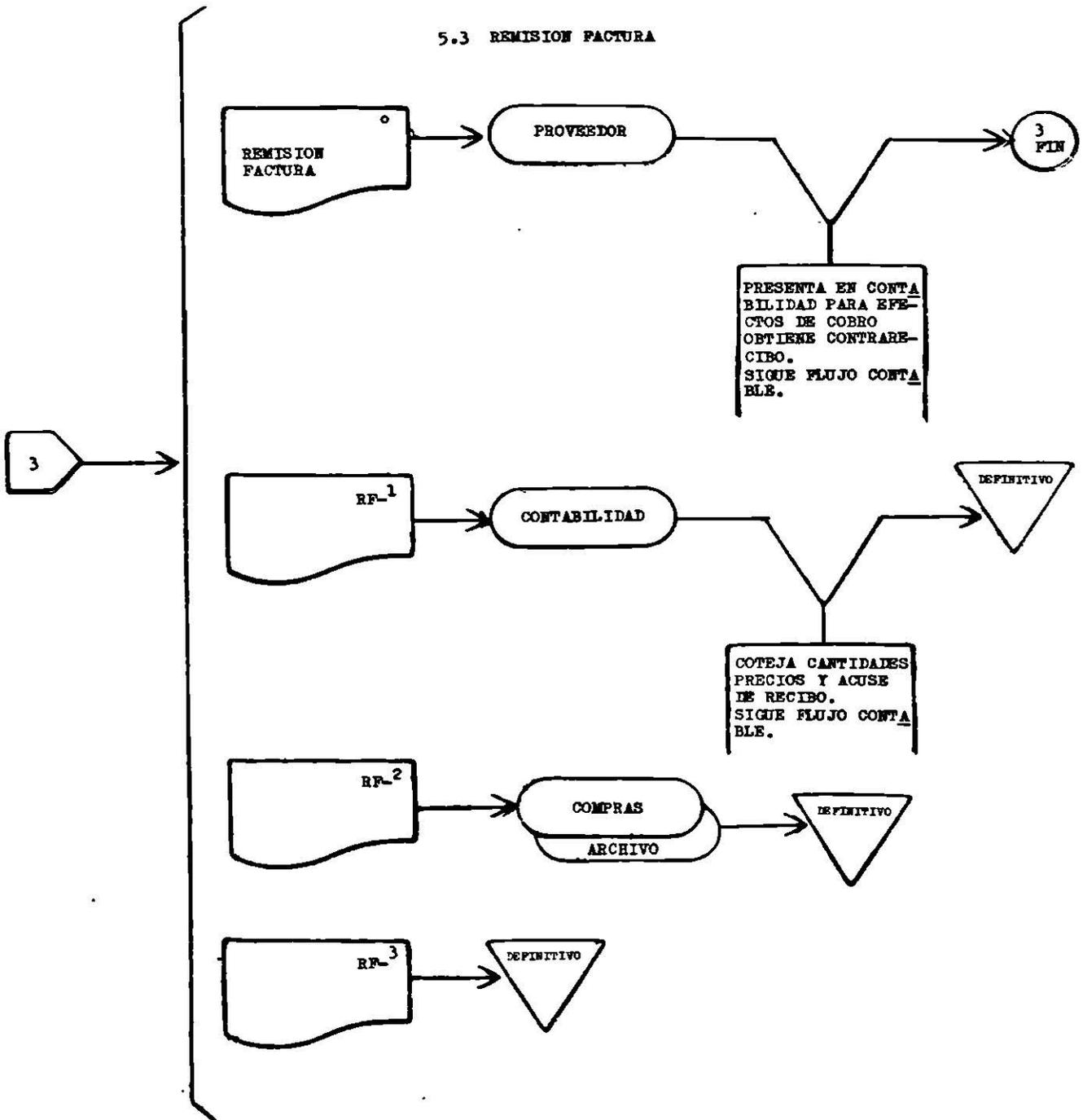


5.2 PEDIDO



REALIZA CONTACTO CON PROVEEDOR RECORDANDO PLAZO DE ENTREGA, EN CASO DE VENCIMIENTO AMPLIA PLAZO, CANCELA EL PEDIDO INFORMANDO A QUIENES TIENEN COPIA DEL MISMO.

5.3 REMISION FACTURA



CAPITULO CUARTO

AUDITORIA A UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

4.10 Programa de Trabajo.

1.10 Planeación.

Dentro de este primer paso tenemos tres puntos a desahogar y -- son: Fijar objetivos, seleccionar procedimientos y la recopilación de-- datos.

1.11 Objetivos.

Los objetivos por alcanzar son: Detectar las posibles fallas en el aspecto operativo y aumentar la eficiencia del departamento de compras a través de obtener las mejores cotizaciones en la calidad requerida y cumplir con los plazos de entrega a las unidades solicitantes.

1.12 Procedimientos.

De los diversos procedimientos de evaluación hay que seleccio-- nar el adecuado al objeto de nuestro análisis. (v. cap. III)

1.13 Información.

Obtener diagramas de organización, estadísticas, conocer sus -- procedimientos, sistemas y políticas, tanto de carácter interno como-- externo.

Dentro del programa de trabajo debemos tomar en cuenta que el-- alcance de los puntos 11 y 12 se limita a un nivel interno del depar-- tamento.

1.20 Evaluación de los controles internos.

1.21 Valoración de los controles internos dentro de la función de compras. Será una parte vital de la auditoría de operaciones de --compras. Estos controles son de interés especial porque la naturaleza de esta actividad implica el compromiso y el gasto de cantidades impor--tantes de dinero, el cálculo del tiempo de adquisiciones y entregas,--la calidad del material y del servicio y el contacto continuo con per--sonas de fuera. Deben considerarse los riesgos que entrañan estas acti--vidades al organizar la delegación de autoridades para la función de -compras. Los mejores controles son aquellos que se logran por medio--de la asignación de responsabilidades, de manera que ningún individuo--o ninguna función pueda completar una transacción sin tener que dar --cuenta a otros.

1.22 Elaboración de cuestionarios y guías de entrevistas. Per--miten conocer cómo se realiza la operación de compras. Deberá enfati--zarse el enfoque que logre determinar si las compras se efectúan efi--cientemente, en su caso las entrevistas y cuestionarios serán una base para recomendar algún cambio en los procedimientos que puedan mejorar--la operación; es recomendable elaborar algún tipo de diagrama de flujo que muestre la secuencia de la operación, lo cual facilita la localiza--ción de aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente pueden ela--borarse memoranda descriptivos de la operación para su estudio y análi--sis posterior.

1.23 Entrevistas con los responsables de la ejecución de las--

compras y verificación de la aplicación de las políticas en esta área de acuerdo con los lineamientos generales de la empresa. Estas entrevistas deberán ser tanto con las personas que decidan las políticas de compras como con las que las ejecutan, así como aquellas responsables de crear un estrecho contacto con las compras, tales como cuentas por pagar, producción, almacenes y finanzas. En algunos casos es conveniente realizar también entrevistas con algunos proveedores.

1.24 Comprobación de los datos obtenidos en los procesos de familiarización en los análisis estadísticos y en las entrevistas para medir el grado en que los aspectos que configuran las compras se cumplen en la práctica.

1.25 Estudio de los diversos registros y archivos de compras de proveedores, de requisiciones atendidas, análisis de precios, de condiciones de compra, análisis de casos particulares y concretos de artículos comprados. En estas revisiones la prueba selectiva y el muestreo estadístico son aplicables.

1.26 Cuantificación de algunos artículos o materiales, el posible efecto de cambio de los métodos de compra que procuran mayor eficiencia en los establecidos en la empresa (vgr., compras de volumen, determinación del lote económico de compra, alternativas de comprar o fabricar, etc.).

1.27 Conocimiento del nivel de preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se

atienden las compras. Aún cuando se entiende que el objeto de estudio en la Auditoría Operacional es precisamente la operación más que el personal o de los departamentos responsables de su ejecución, de cualquier manera este conocimiento resulta indispensable. Por otra parte es útil conocer también si hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo y de las funciones de acuerdo con la capacidad del personal de compras.

1.28 Inspección de las instalaciones del departamento de compras de las áreas de recepción y de almacenes.

1.29 Revisión de las formas en uso, los métodos de trabajo, manuales de procedimiento e instructivos que regulen la operación de compras. Y un estudio de la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en el área de compras.

Es importante hacer notar lo siguiente: La primera etapa del programa de trabajo es la planeación en donde es requisito la familiarización con el trabajo. Esta parte la encontramos en el capítulo segundo de este trabajo, como capítulo tercero está la evaluación de los controles internos que se requieren para la etapa de evaluación que marca el programa de trabajo, y como última parte del mismo tenemos la información que a continuación se presenta:

1.30 Información:

La importancia del informe radica en resaltar en el texto del -

mismo, la causa y las consecuencias de las ineficiencias, además de cuantificar, hasta donde sea posible, los efectos de esas fallas.

El efecto y consecuencia a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida, un aumento en productividad, ahorros que podrían lograrse, o bien otros aspectos susceptibles de provocar -- nuevas fuentes de utilidades.

La causa de la insuficiencia da el indicio del cambio que debe efectuarse para eliminarla.

.20 Informe.

EMPRESA "X", S. A.

H. CONSEJO DE ADMINISTRACION

Informe de la Auditoría Operacional de Compras efectuada del 1o. al 20 de Junio de 1974.

2.1 Trabajo Desarrollado.

Para poder apreciar la eficacia y eficiencia de la operación de compras se analizaron los siguientes aspectos:

- a) La importancia del departamento de compras en la empresa.
- b) La estructura administrativa del mismo
- c) El proceso de abastecimiento nacional y de importación.

No hago referencia a las operaciones de venta, producción y mercadotecnia, debido a que cada una de éstas podría ser objeto de auditorías operacionales, razón que resta importancia a su intervención, no obstante que están ligados a la actividad de compras.

2.2 Observaciones y Sugerencias.

En el examen se detectó básicamente una probable mejoría en el proceso de abastecimiento, atendiendo la importancia de las fallas que impiden ese mejoramiento, esto es:

- a) En el proceso de abastecimiento la unidad solici-

tante no tiene contacto con el almacén para poder satisfacer sus necesidades, sino que elabora requisición a compras y ésta es quien determina lo que habrá de surtir el almacén. Esto se traduce en pérdida de tiempo en el proceso y duplica el trabajo.

- b) Respecto de las importaciones se están desaprovechando los incentivos que otorga el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las facilidades que ofrecen las dependencias oficiales para la exportación, ya que el mercado de nuestros productos está en el extranjero, y nuestras importaciones son de maquinaria y materia prima, renglones en los que existe un gran número de facilidades para la importación.

Se observa que los Estados Unidos dominan --- nuestras importaciones, cuyo porcentaje es considerable.

- c) Se recomienda una rotación periódica de puestos, y en base a breves entrevistas con el personal -- de la Dirección de Abastecimientos tener charlas de capacitación y actualización periódicas, esto encaminado a motivar al empleado a rendir más y a tener siempre en cada uno de los trabajadores-

un sustituto.

Dentro del mismo informe tenemos los comentarios y sugerencias para mejorar la eficiencia.

2.3 Proposición de Recomendaciones.

- a) Dada la magnitud y actividad de la empresa, el crecimiento necesario de las compras se vió incrementado a tal grado, que el departamento se vió obligado a elevarse a nivel de dirección o gerencia, ya que las compras representan aproximadamente el 40% del presupuesto de la empresa, siendo este el más alto otorgado a una Gerencia, Estas circunstancias orillan a la necesidad de efectuar una Auditoría Operacional, no tanto por la existencia de fallas, sino por el interés del aumento en la eficiencia y productividad, obteniendo en consecuencia la razonabilidad y el adecuado ejercicio de este importante renglón del presupuesto.
- b) Se sugiere el diseño de una forma impresa con el título de "Requisición al almacén", con las características de la Requisición a la Dirección de abastecimientos, pero con destino al almacén y tendrá como finalidad que la unidad solicitante tenga trato directo e inmediato con el mismo departamento, para saber en un momento dado el -

material y la cantidad de existencia y desahogar nuestra necesidad de manera inmediata.

Esta solicitud de reaprovisionamiento puede funcionar entre otras formas, solicitando informes al almacén sobre la existencia del producto y a la vez pedir que nos sea enviado. Mientras tanto nosotros podremos elaborar la requisición al almacén por las cantidades previamente determinadas por teléfono, entregando el documento luego de recibida la mercancía. Este procedimiento nos permite elaborar a la vez otra requisición a compras por la diferencia, en caso de haberla, de nuestras necesidades menos el desahogo que nos dio el almacén hablando de mercancía. Con esto se simplificará el trabajo del departamento de compras - en gran medida.

- c) Se recomienda realizar un estudio de las zonas que -- producen los artículos que normalmente se importan para evaluar la conveniencia de comprar en otro lugar - del mundo, tener contacto con los gobiernos de esos - países, conocer su moneda y políticas de venta. Se - propone la contratación de un técnico en Comercio Internacional que presente un análisis de costo, calidad y plazos de entrega de los principales proveedores, del giro que nos interesa en el mundo, y de ser posible no sólo de los principales, sino de aquellos-

que reúnan satisfactoriamente nuestros requisitos y --
que por su capital y prestigio no figuran entre los --
principales.

Aparentemente es un gasto innecesario, pero si to-
mamos en cuenta que las compras de importación represen-
tan el 40% de las compras totales y ese porcentaje es-
tá destinado a unos cuantos proveedores, sin saber qué
ventajas y condiciones tendríamos con proveedores euro-
peos, lo más probable es que aún con ese gasto aparen-
te logremos reducir el importe en efectivo de las Com-
pras de Importación teniendo la misma mercancía.

ATENTAMENTE

AUDITORIA OPERACIONAL

4.30 Conclusiones.

La Auditoría Operacional es una técnica que tiende a incrementar la eficiencia y eficacia de una operación a través de proponer recomendaciones. No debe confundirse con la Auditoría denominada financiera o contable, pues está desligada de los Estados Financieros, sus objetivos y alcances difieren de dicha Auditoría así como de la Auditoría Administrativa. La evaluación profunda y oportuna del Control Interno es el meollo de la Auditoría Operacional.

El Departamento de Compras en empresas industriales o comerciales tiene una importancia que aparentemente no se le concede, pero que absorbe un importante renglón del presupuesto y que debemos atender como primer paso para una reducción de costos. Queda propuesto el profesional de la contaduría como personaje idóneo para la dirección de este departamento, auxiliado por la Auditoría Operacional, técnica que introduce el Auditor en el nivel ejecutivo de la empresa.

B I B L I O G R A F I A

1. Acevedo Valencia, Luis Renato
Auditoría Operacional de un Depto. de Compras.
Tesis Profesional. F.C.A. México, 1971
2. Alvarez Daniel
Cortéz Francisco Daniel.
A. Mendizábal Hugo,
Apuntes de Auditoría.
3. Fernández Arena, José Antonio.
La Auditoría Administrativa.
3a. Edición
Editorial Diana
México 1973.
4. Fernández Arena, José Antonio
El Proceso Administrativo
México, 1969.
5. G. Hedges, Henry
Abastecimiento, La Ciencia Moderna de las Compras.
México, 1961.
6. Martínez Villegas, Fabián
El Contador Público y la Auditoría Administrativa.
2a. Edición
Impreso en Litograf, S.A.
7. P. Leonard, William
La Auditoría Administrativa
3a. Edición
Editorial Diana
México, 1973.
8. REVISTA DIRECCION Y CONTROL No. 128
Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
México, 1973.

9. REVISTA FINANZAS Y CONTABILIDAD.
Escuela Superior de Comercio y Administración.
México, 1968.

10. Boletines de Auditoría Operacional No. 1
Proyectos del 2 al 4.
Comisión Auditoría Operacional del Instituto
Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
México, 1972.

FECHA DE DEVOLUCION

Este libro deberá ser devuelto dentro de un término que expira en la fecha marcada por el último sello; de no ser así, el lector se obliga a pagar las multas que marcan los Reglamentos.

--	--	--	--



CLUB CIMA

BIBLIOTECA

E S I S
E S I S
PANTA TI COL. LINDAVISTA
ATRAS
DEL CINE FUTURAMA
586-25-57 586-24-58
S

