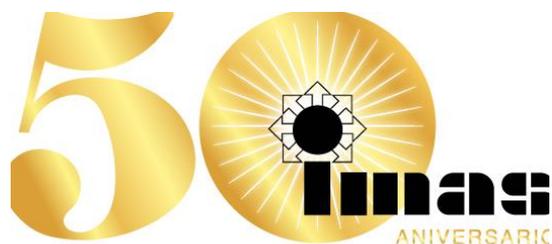


INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL



AREA DE EMPRESAS COMERCIALES



INFORME FINAL DE GESTION

LIC. CARLOS CAMPOS ZAMORA, MBA

JULIO 2021

ALAJUELA – COSTA RICA

CONTENIDO

I.	
INTRODUCCIÓN.....	3
II. DESARROLLO DEL INFORME	3
Referencia sobre la labor sustantiva de la institución o unidad ejecutora a su cargo según corresponda al jerarca o titular subordinado.....	3
Cambios habidos en el entorno durante el período de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado..	34
Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.	36
Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.....	36
Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.....	37
Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.	40
Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.....	41
Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.....	42
Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.	54
Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.	54
Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.....	56
Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.....	56

I. INTRODUCCION

Se presenta el siguiente informe de final de gestión del cargo de Jefe de Tiendas de la Unidad Mercadeo y Ventas de las Tiendas Libres, Duty Free del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), en cumplimiento a lo dispuesto en la Directriz **R-CO-61** del 24 de junio del 2005 de la Contraloría General de la República, la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento ilícito en la Función Pública y su reglamento, y la Ley de Control Interno. En el mismo se detalla entre otras cosas la labor sustantiva de las Tiendas Libres, realizada por el suscrito y los cambios habidos durante el periodo de gestión, estado de la autoevaluación de control interno así como acciones para mantenerlo, establecerlo, mejorar y evaluarlo, principales logros, sugerencias para la buena marcha de la institución temas de mucha importancia para velar por la transparencia en la función ejecutada y el cumplimiento de los objetivos de la institución y de las funciones del cargo en pro de la buena marcha en la operación de las Tiendas Libres.

II. Desarrollo del Informe.

Referencia sobre la labor sustantiva de la institución o unidad ejecutora a su cargo según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Las Empresas comerciales del IMAS posee varias tiendas denominadas Tiendas Libres o Duty Free, una ubicada en el Depósito Libre Comercial de Golfito, otras en Aeropuerto Internacional Daniel Oduber y las más antiguas de todas localizadas en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaria (AIJS) donde operan seis tiendas libres, cuatro de ellas en el área de Salidas Internacionales y dos en el área de Llegadas Internacionales.

Las tiendas libres en un inicio tendían a especializarse en cierto tipo de productos, así por ejemplo la Tienda No. 95 ubicada frente la Gate No. 9 se especializo en artículos de lujo como reloj, plumas y lentes, otras en cambio se les denomina multi categoría porque venden artículos electrónicos, lujo, licores y perfumería. A mi ingreso el 28 de diciembre del 2018 se me asignó la jefatura de las tiendas libres junto con otros compañeros que ocupan la misma posición y que nos organizamos por turnos un Jefe de Tienda en el turno de la mañana/tarde y otro por tarde/noche y por área de Llegadas y Salidas para cubrir de la mejor forma la operación de las tiendas libres.

La labor de dirigir toda la operación en Tiendas Libres constituyo todo un reto, ya que este puesto no existía dentro de la organización y los que poseían el conocimiento el Know-How eran un grupo de seis coordinadores que a su vez eran vendedores y eran quienes realizaban muchas de las labores que los Jefes de Tienda realizaríamos más tarde, ellos básicamente se limitaban a hacer pedidos de productos para el

abastecimiento de las tiendas desde la bodega denominada Centro de Distribución (CEDI), también hacían traslados entre tiendas, anulación de facturas y un sistema de inventario carente de una metodología, instrumentación y planificación adecuada; pero es de reconocerles que a pesar de cumplir con sus labores de venta por la cual necesitaban cumplir con una meta para lograr una Comisión, se esmeraban de hacer estas labores de la mejor forma incluyendo sus propios horarios de trabajo y fueron algunos de ellos quienes nos dieron la capacitación en el uso de los sistemas informáticos denominados LDCOM; y mencione que esto lo recibimos de parte de algunos de ellos, porque con nuestro ingreso hubo una normal resistencia al cambio y una de las vendedoras que ocupaba la labor de Coordinadora, cuando una Coordinadora de Categoría le presento a uno de los Jefes de Tiendas y le solicito que le explicara los procesos y procedimientos que ella realizaba, se negó rotundamente; les dio la espalda y se marchó, esto lo apunto para poner en perspectiva que nuestra llegada no era bienvenida por algunos de los vendedores allá por el 2018 y que aun con este ambiente hostil de todas formas asumimos con mucho profesionalismo y dedicación hasta la fecha.

El cargo de Jefe de Tiendas ha representado una gran responsabilidad por las labores de planificación, ejecución, control y articulación de un equipo humano de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de las Tiendas Libres, conforme al respeto de las leyes y de los procedimientos, reglamentos y otros lineamientos institucionales, aunado a una serie de funciones que no son alcance del puesto; sino que nos las recargan de manera injustificada como lo son la contratación administrativa que es un función que está dentro de las funciones de otros departamentos; entre otros.

El equipo humano de las Tiendas Libres está conformado actualmente por un equipo de ventas compuesto por 43 vendedores IMAS y 9 vendedoras de proveedor conocidas como Beauty Advisor (B.A.) distribuidos 19 vendedores IMAS y 3 BA en tiendas de Salidas y 22 vendedores IMAS 6 BA en tiendas de Llegadas y en ambas áreas varios display que están al tanto de cuidar la exhibición de sus marcas en particular.

El tener recurso humano a cargo implicó realizar funciones encomendadas al buen desempeño del equipo de trabajo, mediante la planificación, ejecución, control, dirección, supervisión, seguimiento y evaluación de las acciones dirigidas a incrementar la productividad por medio de mejoras en la eficiencia y eficacia, las mismas establecidas en el manual de cargos institucional como funciones para el cargo de Jefe de Tienda que a continuación se describen:

1. Planear, dirigir, coordinar, organizar, controlar y supervisar las actividades del personal de la (as) Tienda (as) a su cargo.

La planeación de las actividades de los vendedores inicia por la adecuada distribución y organización de los vendedores entre las dos áreas de Llegadas y Salidas y dentro de ellas distribuirlos en los distintos horarios que en el caso de las primeras operan las 24

horas y en las segundas 15 horas de las 5:00 horas a las 20 horas y dentro de esos horarios procurar una correcta y adecuada distribución por tipo de productos para la venta y especialización de los vendedores; adicionalmente se debe también confeccionar otros horarios relativas a las actividades de limpieza de tiendas, de la toma de descansos, y de tomas de inventarios físicos a partir de esta planificación se dirige a los vendedores para alcanzar las metas establecidas por la administración general. Una vez conformados los equipos se les informa acerca de las metas fijadas para el mes y se coordina las acciones necesarias para alcanzarlas mediante la adecuada supervisión y control del abastecimiento de tiendas y rotación de los productos.

2. Organizar y supervisar con base en las planimetrías disponibles y necesidades de los clientes, las mercancías que se requieren en la (as) Tienda (as) que dirige, efectuar los pedidos de estas y procurar que se mantenga una existencia adecuada de los artículos.

En este tema de la planimetría es de suma importancia ahondar en el mismo, ya que es una herramienta muy valiosa que le da un valor agregado a las tiendas ya que potencializa aquellos productos que representan el mayor volumen de ventas, por lo que permite visualizar en cuales productos se debe invertir por su alta rotación que permite una rápida recuperación de los recursos financieros.

Sin embargo para que una planimetría funcione, el punto de ventas en este caso las Tiendas Libres deben tener insumos que alimenten las estadísticas de ventas que sean comparables y consistentes en un periodo de tiempo para que los resultados de la planimetría sea funcional y aplicable, pero en las Tiendas Libres a lo largo de los casi tres años que llevo en la posición de Jefe de Tienda, nunca las tiendas han tenido un adecuado abastecimiento de los productos que se comercializan, por citar varios ejemplos cuando hay tequilas, no hay champagne, cuando hay chocolates, no hay cigarrillos, cuando hay cordiales, no hay single malt y esto no es excluyente entre sí, porque hay ocasiones donde no falta un producto triple AAA, sino que hemos estado durante largos periodos de tiempo sin tequilas, singles malt, champagne y cigarrillos y esto ocasiona que a los clientes los vendedores los convenzan de comprar otros productos alternativos o sustitutos, que ni por asomo en presencia de las marcas líderes se venderían, pero que ante esta ausencia de los productos líderes, estos productos de segunda, tercera y cuarta categoría resultaron favorecidos en la planimetría al aparecer con algún nivel de venta, la cual como indicamos solo fue motivada por el desabastecimiento de los productos líder en las tiendas y esto no es motivado por la pandemia, porque la situación es repetitiva y sostenible en la operación de las tiendas.

Por esta razón cuando se nos informo acerca de que la compañía Nielsen vendría a las tiendas para realizar una planimetría, advertí lo que arriba mencione para que se conservara la contratación pero que la misma fuera trasladada a una época donde las tiendas no estuvieran tan desabastecidas, pero se ignoró la acotación y la planimetría se

efectuó de igual forma y cuando llego la implementación de la misma, que se concreta en un documento o matriz que se denomina “Sugerido Tienda X”, se produjo lo que era obvio, muchos de los estantes o góndolas no podían rellenarse con los productos indicados en la planimetría, porque sencillamente los mismos no estaban disponibles en CEDI y esto provocó múltiples problemas porque la Lic. Flor Montoya Mora Jefe de Mercadeo y Ventas al igual que el Sr. Melchor Marcos Hurtado, llegaban a tiendas y se quejaban de mala manera porque encontraban un “hueco” o sea un estante donde no había producto exhibido, por lo que se recurrió a rellenar con el producto a la derecha del que debía ir en ese sitio, y así sucesivamente con todos los productos faltantes, por lo que en las tiendas manejamos un “Sugerido Enero/2021” y luego “Sugerido Marzo/2021” y así sucesivamente porque nunca se han abastecido las Tiendas Libres adecuadamente como para permitir el uso de la planimetría, suponiendo que estas hubieran sido realizadas en igual condiciones de pleno abastecimiento, y dentro del contrato con la empresa Nielsen existe una cláusula para que ellos actualicen las planimetría cada cierto tiempo (creo que tres meses) pero de igual forma, como la van a actualizar si no se cuenta con un adecuado y suficiente abastecimiento.

3. Controlar juntamente con el personal responsable de ventas las mercancías y artículos necesarios para el adecuado funcionamiento de la (as) Tienda (as) bajo su responsabilidad de acuerdo con las planimetrías vigentes y futuras.

Tal como se indicó los Jefes de Tienda cumplen con su responsabilidad de informar de la ausencia de los productos en tiendas y el deterioro de la imagen de las Tiendas Libres al no tener los productos que los clientes buscan, pero nunca se logra el objetivo y esto afecta el adecuado funcionamiento de tiendas y desmotiva a los vendedores que ven miles y miles de dólares esfumarse en ventas por no tener los productos y cuando algunos de estos llegan a tiendas, compran unas pocas unidades que se venden en menos de un mes, y entonces cómo puede un producto de estos aparecer en las planimetrías como el líder que son, si solo aparecen ventas esporádicas por el desabastecimiento en tiendas.

Ya que la jefatura de mercadeo y ventas así como la administración general han desoído a los jefes de tienda con lo las planimetrías en vinos & licores, hoy mediante este informe de gestión me permito alertar que en este momento se está realizando una planimetría para la parte de perfumería, sin tomar en cuenta que la gran mayoría y los más importantes perfumes poseen sus muebles personalizados donde los productos a la venta se exhiben de una manera y cantidad que la casa matriz define que se denomina “merchandising” y no permite que se la cambien, incluso frecuentemente envían a sus representante para que vigilen que sus distribuidores cumplen con el mismo y en caso de reiteradas infracciones podrían hasta quitar la representación.

4. Organizar, supervisar y colaborar en la ejecución de inventarios físicos en la (as) Tienda (as) que dirige.

Cuando ingrese a las tiendas como se indicó supra los encargados de realizar las tomas físicas, eran los mismos vendedores supervisados por aquellos vendedores que se les había dado un recargo como coordinadores, por lo que las diferencias eran muy grandes, aunado a un sistema informático con múltiples deficiencias que veremos en otro apartado; por ser titulado en licenciatura de Contaduría Pública y por haber desempeñado puestos de auditor interno en algunas de las compañías más grandes de Costa Rica, propuse un sistema de tomas físicas de inventario, el cual después de muchos otros intentos al final fue implementado lo que había sugerido como lo es que durante un periodo de tres meses se realice un inventario total de las tiendas de Llegadas y Salidas, por ejemplo en Llegadas se dividió la toma física, donde un jefe de tienda realiza el mes uno cordiales, vinos, chocolates, cigarros y cervezas, en mes dos destilados y en el tercer mes electro lujo y en la parte de perfumería le corresponde al otro jefe de tienda que realiza en el mes uno perfumes, en el mes dos tratamiento y en el mes 3 color; de forma tal que en ciclos de 3 meses se realizaban inventarios de todas las existencias por lo tanto cuatro inventarios totales durante el año más el inventario fiscal, que a propósito sobre el mismo se ha insistido hasta la saciedad que los mismos sean efectuados antes del mes de noviembre de cada año, por ser los meses de noviembre, diciembre y enero meses de altas ventas, sin embargo a pesar de que los auditores externos han mostrado su complacencia para efectuarlos cerca de octubre que es temporada baja en ventas, esto no se ha logrado, creemos más por falta de voluntad que de capacidad.

De esta forma exceptuando error humano y los del sistema LDCOM se puede decir que los inventarios están bastante controlados a partir de que se implementó mi sugerencia y al esfuerzo de todos los jefes de tienda por realizarlos de la mejor forma; y así debió reconocerlo el administrador general Sr. Melchor Marcos, sin embargo cuando se tocó el tema en una de las reuniones de Mercadeo & Ventas, el mismo le atribuyó la notable mejoría a un inventario selectivo que realiza la contabilidad de 10 productos al mes, de los cuales nos solicitan que les indiquemos cuales son los que tienen diferencias de previo a ellos realizar la toma física y 10 unidades entre miles y miles e SKU es irrazonable atribuir a ese procedimiento la mejoría en la confiabilidad e integridad de las existencias físicas, pero ese tema del desprecio de la labor realizada por los jefes de tienda la ampliaremos en otro apartado.

5. Realizar las anulaciones correspondientes a las facturas que no se tramitaron por decisión del cliente, pagos rechazados por el emisor de tarjetas de débito o de crédito, cambio de producto o duplicación en el sistema de facturación.

Esta debería ser una labor muy sencilla, como lo constituye el simple hecho de anular una factura válidamente, pero como se observa al final de la función asignada a los jefes de tienda, contempla la anulación de facturas por “duplicación en el sistema de facturación” y esto sencillamente es una aceptación implícita de algo que nunca debería

libres posean un sistema de respaldo informático con UPS que tengan la capacidad de soportar horas o días con energía alterna.

7. Solicitar al encargado(a) de categoría correspondiente los ajustes temporales de precio a los productos que en su momento hayan presentado una diferencia de precio marcado con respecto a la lista oficial.

Este punto es vital para la operatividad e imagen de las tiendas y para satisfacción del cliente, porque sucede que por determinada situación un producto está marcado con un precio menor del que tiene el sistema y esta diferencia produce un diferendo con el cliente y con el cajero, por lo que se atrasa la fila de cobro, los clientes levantan la voz y amenazan con demandar a las tiendas libres si no se le vende el producto por el precio marcado, así sea solo un par de dólares, en estos casos una de las medidas que establece los procedimientos es localizar a alguna de las Coordinadoras de Categoría a la cual se le explica la situación y si la misma tiene acceso a los sistemas informáticos procede a realizar un descuento o rebajo por el monto reclamado por el cliente y entonces se procede a facturar el producto e inmediatamente se vuelve al precio de lista; pero esto sucede igual que con Logical Data en el sentido de que las Coordinadoras de Categoría trabajan solo de lunes a viernes de 8:00 hrs a 16:00 horas y cuando eso sucede la situación en tiendas empeora y los clientes se enojan y los demás clientes en su gran mayoría apoyan la posición del querellante y aquello se torna un pandemónium, por esta razón sobre este punto hemos insistido una y otra vez que los Jefes de Tienda son los que están en los puntos de ventas tengan el permiso de realizar estos ajustes o descuentos en estos casos específicos con lo cual se lograría un verdadero servicio al cliente y por otra parte al final de mes se extraería del sistema un informe de cuantos ajustes se han realizado y por qué razón y sería un insumo de gran importancia porque permitiría evaluar entre otras cosas el cumplimiento de la políticas de precios de las tiendas; pero a pesar de haber propuesto esta medida hace años aún no se implementa.

8. Aplicación de los descuentos autorizados por la Administración General, para los productos determinados por la jefatura de tiendas, los mismos deben quedar justificados y por un plazo definido.

En este los procedimientos se aplican con normalidad, solo apuntaría que cuando la administración general autoriza descuentos los mismos tienen una gran publicidad, y está bien porque generalmente se realizan para incentivar las ventas en fechas especiales como día de la Madre, San Valentín, etc. Pero no sucede igual cuando estos descuentos terminan y esta es una de las razones por la cual un cliente llega al día siguiente de acabar una campaña promocional y se encuentra con que un producto marcado con un precio ahora tiene un precio superior en el sistema y vienen los problemas, sobre esto también se ha llamado la atención en varias ocasiones.

9. Preparar y revisar los ajustes correspondientes en el sistema de inventario a las comprobantes provisionales para la posterior aprobación de la Jefatura de Mercadeo y Ventas y su respectiva contabilización.

La redacción de esta función esta un tanto confusa, pero básicamente se refiere a que una vez que se ha restaurado los sistemas de facturación se procede a digitalizar los comprobantes provisionales para actualizar los sistemas en cuanto a ventas e inventarios, y en el proceso se determina que algunos productos facturados no existían como tal en el sistema y se deben realizar los ajustes correspondientes, por ejemplo se vendió mediante comprobante provisional a un cliente un Two Pack de determinado producto, pero al digitarlo para ingresarlo al sistema nos enteramos de que ya ese producto ya no tenía presentación en Two Pack sino solo individual, por lo que hay que realizar el ajuste correspondiente.

10. Coordinar y firmar los cierres de caja en cada turno, con sus respectivos reportes de ventas y remitir los mismos a las unidades correspondientes para el cálculo de comisiones sobre ventas y demás requerimientos de la administración. (esta función estará vigente en el momento que los cajeros sean planilla IMAS)

Esta función no se realiza, pero en su lugar en mi caso en particular siempre reviso los cierres de facturación y ventas desde el LDCOM, y fue así como detecte entre otras inconsistencias dos ejemplos de “Pulgas o Bugs” del sistema.

Uno de ellos sucedió el 11/2/2020 cuando en el cierre de caja del BCR No. 8868 se determinó que entre el monto total de facturas y el efectivo y bouchers había una diferencia sobrante de \$795,06 misma que no fue posible determinar su origen, ya que el sistema “desapareció” varias facturas de ventas por esa razón los ingresos excedían en esa suma las facturas, lo que quiere decir que ese monto se registró como ingreso por ventas pero no se logró acreditar los inventarios en los artículos específicos que esas ventas generaron, y desde luego este error del sistema se refleja luego en diferencias de inventario:

Sucursal :	TIENDA 13					8.868
Supervisor :	Kathia Gómez Quirós					
Cajero :	Rocio Vargas Sanabria					Caja : 2
Revision :	11/2/2020 4:41:52 PM					Operacio 1
Cierre :	12/2/2020 2:06:02 AM					Impreso :
Comentario :	bcr 73 cred 17 verif kathia gomez diferencia de \$795,06 por error en sistema según reporte de ventas de					12/2/2020 11:04:50 AM
	Cierre	Supervisor	Sobrante	Faltante	Diferencias	Referencia
Efectivo :	2.780,60	2.780,60	0,00	0,00	0,00	
Efectivo(DOLAR)	2.670,19	3.458,00	0,00	0,00	3,81	14205869 - 14205871
Efectivo(COLON)	63.631,89	68.246,24	0,00	0,00	-2.195,71	90793535 90793537
Tarjetas :	5.752,00	5.752,00	0,00	0,00	0,00	
Tarjeta(DOLAR)	5.584,00	5.331,00	0,00	0,00	-253,00	
Tarjeta(COLON)	96.818,40	242.622,30	0,00	0,00	145.803,90	
Cheques :	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cupones :	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Notas Credito :	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Totales :	8.532,60	9.327,66	0,00	0,00	0,00	COLONES 0,00
						Tipo Cambio : 576,30
			Monto de cierre	Monto de revision	Referencia	
			0,00	0,00		
Tarjetas			Monto de cierre	Monto de revision	Referencia	
Credomatic Datafono	€		0,00	145.803,90	64	
Banco BCR Datafono	€		96.818,40	96.818,40	41	
Banco BCR Datafono	\$		4.286,00	4.155,00	54	
Credomatic Datafono	\$		1.298,00	1.176,00	1070	

Otro se determinó cuando analice los registros históricos de ventas y se confirmó que dos informes emitidos por el LDCOM sobre una misma base de datos y por un mismo periodo arrojaba importantes diferencias entre ambos como se puede apreciar:

Tiendas Libres - IMAS							
Tienda No 13	Reporte de Ventas por Sucursal (Resumido)			Reportes Ventas Sucursal			Diferencia
MES	Ventas Brutas	Descuentos	Ventas Netas	Ventas Brutas	Descuentos	Total Pago	
ene-19	\$1.452.252,17	\$0,00	\$1.452.252,17	\$1.452.810,00	\$0,00	\$1.453.810,00	\$1.557,83
feb-19	\$1.257.240,89	\$0,00	\$1.257.240,89	\$1.257.240,89	\$0,00	\$1.258.402,02	\$1.161,13
mar-19	\$1.317.330,73	\$0,00	\$1.317.330,73	\$1.317.330,73	\$0,00	\$1.319.822,00	\$2.491,27
abr-19	\$1.387.937,44	\$0,00	\$1.387.937,44	\$1.387.937,44	\$0,00	\$1.391.307,11	\$3.369,67
may-19	\$1.362.245,66	\$ 13,05	\$1.362.232,61	\$1.362.245,66	\$13,05	\$1.364.320,94	\$2.088,33
jun-19	\$1.269.679,55	\$509,50	\$1.269.170,05	\$1.269.679,55	\$509,50	\$1.271.768,94	\$2.598,89
jul-19	\$1.454.313,34	\$201,85	\$1.454.111,49	\$1.454.313,34	\$201,85	\$1.457.072,94	\$2.961,45
ago-19	\$1.465.939,47	\$1.723,05	\$1.464.216,42	\$1.465.939,47	\$1.723,05	\$1.469.034,98	\$4.818,56
sep-19	\$1.351.230,66	\$3.665,85	\$1.347.564,81	\$1.351.230,66	\$3.665,85	\$1.356.834,08	\$9.269,27
oct-19	\$1.599.527,58	\$220,10	\$1.599.307,48	\$1.599.527,58	\$220,10	\$1.607.290,83	\$7.983,35
nov-19	\$ 1.723.692,45	\$889,53	\$1.722.802,92	\$1.723.692,45	\$889,53	\$1.729.671,48	\$6.868,56
dic-19	\$2.052.766,75	\$415,15	\$2.052.351,60	\$2.052.766,75	\$415,15	\$2.060.157,09	\$7.805,49
nov-20	\$670.949,24	\$4.244,85	\$666.704,39	\$670.949,24	\$4.244,85	\$670.747,12	\$4.042,73
dic-20	\$1.442.821,16	\$11.934,48	\$1.430.886,68	\$1.442.821,16	\$11.934,48	\$1.478.928,48	\$48.041,80
ene-21	\$1.098.728,95	\$7.979,46	\$1.090.749,49	\$1.098.728,95	\$7.979,46	\$1.100.158,63	\$9.409,14
TOTALES	\$20.906.656,04	\$31.796,87	\$20.874.859,17	\$20.907.213,87	\$31.796,87	\$20.989.326,64	\$114.467,47

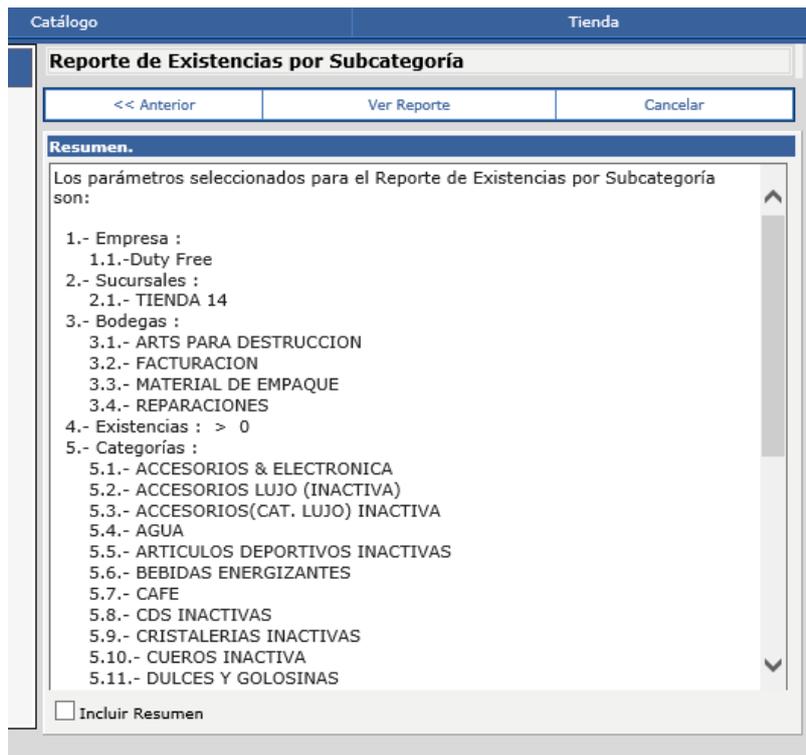
Como se observa en las columnas del “Reporte de Ventas por Sucursal (Resumido)” los registros de Ventas, Descuentos y Ventas Netas; difieren de los emitidos en el reporte “Reporte Ventas Sucursal” en algunos casos en una suma tan importante como la del

mes de Nov-20 que muestra una diferencia de \$48,041.80 y entonces procedí a enviar un correo a la contabilidad, para que me informaran con cuál de los informes ese departamento contable registraba las ventas de cada mes y con posteridad emitía los informes contables, ya que esas inconsistencias podrían permitir un manejo irregular de los recursos monetarios ingresados a las tiendas libres, sin embargo lo único que recibí por parte del administrador general fue un correo indicando que yo tenía razón y que LDCOM corrigió los sistemas, pero nada más; por lo que nunca sabremos qué fue lo que paso y de qué forma esta pulga impacto los estados financieros o hasta el patrimonio de Empresas Comerciales, al respecto, las Normas de Control Interno para el Sector Público, en relación con la confiabilidad de la información establecen lo que *“5.6/ Calidad de la información/ El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.”* Y también *“5.6.1/ Confiabilidad/ La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.”* Por lo que al no conciliar se incumplió con los deberes por parte de los encargados.

así como esto se denunció muchas otras pulgas o bugs por duplicación de facturas, duplicación de pedidos, de traslados entre tiendas que el sistema registra en una de las tiendas, pero no en la otra, etc. Una gran cantidad de inconsistencias y deficiencias del sistema informático LDCOM, que cuando el administrador general salió mediante un video colgado en YouTube en la dirección <https://clicktime.symantec.com/3eFpCTCFKmUd4tdvV15cMj7Vc?u=https%3A%2F%2Fyoutu.be%2FEGhrxIMLobs> alabando los sistemas informáticos de Logical Data, fue un verdadero sinsabor para todo el personal de ventas de las tiendas libres, ya que todos estábamos muy claros, de que el sistema LDCOM no responde a las necesidades de la operación de las tiendas y son muchas las deficiencias y errores que tiene el sistema.

11. Revisar los registros auxiliares de mercadería no apta para la venta contra las existencias físicas.

Se refiere a la labor de separar entre las distintas “Bodegas” que el sistema LDCOM posee para aglutinar los productos según uso y estado:



Donde la Bodega 1 se refiere a los Artículos que están para destruir, la Bodega 2 son los Artículos disponibles para la venta, la Bodega 3 son los materiales de empaque y que nunca se ha utilizado como tal, ya que los mismos son enviados como productos para facturación lo cual es una deficiencia, ya que al agrupar estos pocos productos de empaque como cajas de cartón bolsas plásticas y Setb dentro de los miles de SKU para la venta hace que no se tenga un buen manejo de los mismos y por esta razón ha sucedido en muchas ocasiones que las tiendas se quedan sin material de empaque y esto significa la inevitable pérdida de ventas por no contar con material de empaque, lo cual es algo sencillamente inamisible que suceda en las tiendas libres y cualquier otro comercio y la Bodega 4 que son Artículos para reparación que básicamente se refiere a reloj que han agotado su batería y deben ser reemplazadas, y estos se cuentan al igual que los productos para la venta.

12. Supervisar y controlar el proceso de facturación, empaque y entrega de las mercancías a los clientes de forma aleatoria.

Consiste en que verificar que todo el proceso de facturación se realice conforme a los procedimientos, que básicamente es luego de cerrar la venta dirigir al cliente a las distintas cajas del BCR para que el cliente cancele y aquí hay dos opciones si hay poca afluencia de clientes el mismo vendedor le indica al cajero cuál es su código de vendedor y una vez confeccionada la factura de venta el vendedor revisa lo facturado contra el/los productos entregados al cliente y firma junto con este la factura para que el cliente se retire, la otra opción es que haya muchos clientes lo cual sucede normalmente solo en las tiendas de Llegadas y entonces el vendedor le coloca un sticker con su código al producto para que el cajero se lo acredite como venta y en estos casos hay un vendedor

encargado de empacar la mercadería quien revisa que todo este correcto y de igual forma procede a firmar la factura junto con el cliente.

En este proceso lo ideal sería que el mismo cajero fuera el que facturara y revisara la mercadería que se le entrega al cliente, pero por la ubicación y distribución de las cajas y el mobiliario no se presta para esta acción.

13. Velar porque el estado físico de las instalaciones donde se ubica la Tienda a su cargo se encuentre en óptimas condiciones y que se cuente con los equipos y materiales que se requieren para el buen funcionamiento de estas, en caso de alguna deficiencia informar a quien corresponda realizar la compra o reparación.

Este punto es un tema controversial porque la jefatura de Mercadeo y Ventas ha tratado de incluir labores que no le competen al jefe de tienda como por ejemplo la contratación administrativa por la compra de mobiliario, equipo y mantenimiento de instalaciones, siendo lo cierto que la función del jefe de tiendas es velar por el cuidado de las mismas e informar de alguna necesidad, porque lo relativo a las compras y cotizaciones le corresponde al departamento de logística como se aprecia en el Manual de Funciones de ese departamento donde se indica: “22.Realizar labores operativas referentes a mantenimiento de edificios, vehículos, servicios de seguridad y limpieza de las instalaciones.” Y aun así; tanto la Lic. Flor Montoya como el Lic. Melchor Marcos en múltiples ocasiones responsabilizaron a los jefes de tiendas por temas que no eran de su alcance, para citar un par de ejemplos claros y concisos, una puerta de vidrio templado en la Tienda No. 19 en Llegadas sufrió un accidente y se quebró y así sin puerta permaneció la puerta por más de un año y como consecuencia de esto a pesar de estar la tienda cerrada, al realizar tomas físicas de inventario resultaban diferencias de inventario que a la postre nunca se logró constatar si se debía a robo, ya que la misma quedaba expuesta a que un tercero pudiera tomar algunos de sus productos amparados a la oscuridad de la noche, a la ausencia de personal y un sistema de CCTV obsoleto que muchas veces no permite ni siquiera la extracción de videos, situación sobre la cual también no solo se ha alertado a la administración general sin resultado positivo alguno, sino que se realizó un gran trabajo en localizar proveedores de CCTV que cotizaran tecnología de punta que permitiría hasta el acceso por medio de una App que soportara una plataforma telefónica, para que los jefes de tiendas y administradores pudieran revisar la situación de las tiendas en cualquier momento, pero tampoco se implementó. En la misma dirección de este apartado hay un punto primordial que he reportado en múltiples ocasiones a la Jefa de Mercadeo y Ventas y al Administrador General sin que a la fecha lo hayan subsanado, como lo es que el actual servidor que respalda los demás equipos periféricos es bastante antiguo y probablemente ya cumplió con el término de su vida útil y máxime que el mismo fue sacado del cuarto de T.I. ubicado en la Tienda No. 13 porque el aire acondicionado se descompuso hace años por lo que fue trasladado “provisionalmente” mientras se reparaba el A/C a la tienda No.19 donde no posee las condiciones de enfriamiento que requiere un equipo de este tipo y la estar expuesto a

la manipulación de terceros no autorizados; también incumple con las medidas de seguridad requeridas, porque cualquiera tiene acceso al mismo y podría atentar contra la integridad de dicho servidor; pero esa lamentablemente es la actitud de la administración de las tiendas libres, actuar como bomberos apagando incendios y nunca de forma preventiva, incumpliendo con la norma 4.3 “Protección y conservación del patrimonio” de las Normas de control interno para el Sector Público, dispone: *“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución, (...) tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de tales activos y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestos (...).”*.adicionalmente, la norma 4.3.3 *“Regulaciones y dispositivos de seguridad”*, establece: *“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y vigilar la aplicación de las regulaciones y los dispositivos de seguridad que se estimen pertinentes según la naturaleza de los activos y la relevancia de los riesgos asociados, para garantizar su rendimiento óptimo y su protección contra pérdida, deterioro (...).”*, todo lo anterior evidencia la ausencia de la gestión administrativa por parte de la Administración General para prevenir y subsanar estos riesgos a pesar de múltiples informes y peticiones de los Jefes de Tiendas.

14. Supervisar y controlar la apertura y cierre de las instalaciones físicas de la (as) Tienda (as) bajo su responsabilidad y realizar la apertura y cierre de los sistemas automatizados.

Funciona con normalidad y sin afectación siempre y cuando el sistema LDCOM esté disponible, porque como se indicó supra en caso de que no haya sistemas informáticos relativos a la operación que maneja este sistema, se debe esperar a que ellos estén en sus oficinas y si por el contrario la avería sucede en fin de semana no hay otro camino que “facturar” manual con todas las consecuencias negativas que ya se mencionó.

15. Atender y resolver los reclamos y consultas que presenten clientes con el propósito de darles la respectiva solución buscando la mejor opción para los clientes y las tiendas asignadas mediante entrega o cambio producto, devolución de dinero o confección de nota crédito para un uso posterior.

Son labores que se realizan a diario sin representar ningún inconveniente, lo único que presenta algún grado de resistencia y desconocimiento por parte de los cajeros del BCR es la confección de la Nota de Crédito, la cual es una herramienta con la que cuenta el sistema LDCOM y que yo recomendé a la administración la implementación de la misma, la cual incluso podría ser un sustituto de la corrección de algún precio erróneo en alguno de los productos con lo cual se podría prescindir del ajuste de la Coordinadora de Categorías; pero desde la aprobación del procedimiento de para la emisión de alguna

Nota de Crédito ha quedado en el limbo y sin el apoyo de divulgación e implementación necesario por parte de la administración.

16. Informar a quien corresponda, sobre cualquier anomalía que se presente con el personal por faltantes de mercadería, errores del sistema informático o por daños en la misma, precinto aduanero, entre otros.

Tal como se indicó en el punto 10 de las funciones, en mi caso personal por mi formación de contador público y por haber sido auditor de sistemas informáticos, he reportado hasta el momento 7 pulgas o bugs, los cuales algunos me indicaron fueron subsanados y otros solo se corrigió la consecuencia del error, pero no se nos informó a que se debió la inconsistencia ni como se corrigió, sino solo se corrigió la consecuencia, para citar solo un caso mediante el Oficio No. **IMAS-SGGR-AEC-UMV-442-2020** del 13/5/2020 se denuncia que el Pedido No. 2189 de la Tienda No. 19 del 2/3/2020 fue duplicado con lo cual se cargó a la tienda con 148 SKU que nunca llegaron y que fue acogido por la empresa Logical Data mediante reclamo No. caso **CAS-06120-J7J8 LDCOM.NET** y simplemente resolvieron: *“Posible sobrante o duplicación de pedidos en bodega el cual ya fue corregido por parte de LD.”* Sin más explicación, ni siquiera que paso con el principio de partida doble, porque al duplicar el sistema un envió de 148 unidades de distintos licores a la tienda No. 19 provenientes de CEDI, que paso con la contrapartida que define el principio contable de partida doble; o sea realizo o no el sistema el crédito a CEDI y de haber sucedido esto, como se realizó la corrección porque la encargada de CEDI informo que ella no tenía sobrantes y si no sucedió así es más grave la situación porque la base de datos estaría seriamente afectada o corrupta al irrespetar el principio de partida doble, el caso es que lo “corrigieron” pero no informaron como lo hicieron ni tampoco porque se dio la pulga o bugs y así hay muchos casos como indique y que generan diferencias de inventario por lo que no permite identificar si las mismas son reales o provocadas por inconsistencias de los sistemas y de igual forma se han reportado.

17. Supervisar, controlar y aprobar la recepción de artículos, velar porque estos cumplan con los requisitos, cantidades solicitadas y demás características consignadas en las órdenes de pedido y realizar el respectivo informe de los que presenten deficiencias o daños.

En este tema diariamente se realizan los pedidos de productos a CEDI y de la misma manera se reciben en tiendas los realizados el día anterior y cualquier diferencia se anota en ambos tantos de la documentación del envió de los productos de CEDI y se procede a realizar un traslado entre las partes para contabilizar el faltante o sobrante de producto, o si algún producto llego en mal estado, por ejemplo, botellas con quebraduras que provocan que lleguen vacías o semivacías.

18. Elaborar el reporte diario y mensual de ventas para que la unidad correspondiente realice el cálculo de las comisiones de los vendedores según su categoría de acuerdo con el reporte emitido.

En este tema durante muchos años las comisiones las calculábamos los jefes de tienda es recién que dicha labor fue encomendada a la Unidad Contable Administrativa (UCA) por recomendación de la Auditoría Interna que con justa razón no veía conveniente que los Jefes de Tienda fuéramos los responsables de calcular el pago de comisión a los vendedores, por lo que ahora solo se les brinda el insumo un informe conteniendo los días efectivamente laborados por los vendedores a la UCA que es una de las variables en el cálculo de comisión de los vendedores.

19. Procesar, calcular y enviar al departamento de Contabilidad del Área de Empresas Comerciales, los reportes correspondientes a las comisiones sobre las ventas mensuales de la categoría de licores de todas las tiendas del Duty Free del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Ídem punto anterior.

20. Supervisar y verificar en forma aleatoria que el vehículo en el que se transporta la mercadería disponga del precinto aduanero respectivo, revisar y recibir en rampa intermedia, coordinar el traslado a la Tienda que dirige, así como garantizar y coordinar el acomodo de las mercancías en los anaqueles.

Esta función es realizada de forma diaria y no de forma aleatoria.

21. Identificar, separar y levantar un listado de la mercadería dañada y obsoleta que debe ser retirada de la (as) Tienda (as) a su cargo, así como el traslado a la bodega de custodia de mercadería no apta para la venta posterior a obtener la autorización respectiva de Jefe de Mercadeo y Ventas y el Administrador General.

Esta función que es relativamente sencilla, se ha convertido en todo un tema por engorroso y percutor de múltiples problemas, todo inicia porque los espacios en tiendas es sumamente limitado y no cuenta con un espacio para bodega a excepción de la Tienda No. 13; esto provoca que los productos para destrucción en poco tiempo no quepa en las tiendas, aunado a la limitación de espacio tenemos dos clases de productos que se envían a destrucción los de propiamente de facturación y los tester o demostración, en el caso de los productos de facturación son relativamente pocos ya que en su gran mayoría se deben a botellas de licor que los clientes quiebran y son pocas al mes o algunos productos como labiales o polvos que los clientes los tocan y ya no se pueden vender, y estos son menos aun; pero los tester si son gran cantidad, porque los tester de perfumería, color y tratamiento son un elemento clave en las ventas y a diario se gastan muchos de ellos y son los que se acumulan en las tiendas, siendo que son productos que a las tiendas libres no les cuesta un centavo es una enorme pérdida de tiempo, ya que podrían desecharse dentro del mismo aeropuerto como material de vidrio para reciclaje; y limitarse a realizar el ajuste cuando estos se desechan y la razón de que los tester y regalos tengan un costo de \$0,01 se hizo así por una recomendación mía para poder controlar la existencia en tiendas, pero de igual forma, junto con este

control que se implementó de asignarles un costo de \$0,01 para poder darles seguimiento, se puede establecer que los tester se envíen a reciclaje dentro del mismo AIJS realizando el respectivo conteo entre el jefe de tienda y un funcionario de la UCA, con lo cual no haría falta el coordinar con el SITRA para la asignación de un vehículo para el traslado de estos envases de tester vacíos y tampoco llenar el reducido espacio con que cuenta CEDI para almacenar botellas vacías y que no requieren ningún trámite en Ministerio de Hacienda, otra propuesta que tampoco encontró eco en la administración y prefieren tener las tiendas saturadas de tester que por su contenido alcohólico, en varias ocasiones hemos recibido prevención por parte de AERIS indicándonos que esos artículos no pueden estar en los cuartos eléctricos porque representan un riesgo de incendio.

RE: Probadores Motta



Diana Jimenez Ferre

Para [Vera Violeta Gutierrez Prudente](#)

CC [alvaro aguiro gómez](#) [Diana Jimenez Ferre](#) [Carlos Alberto Campos Zamora](#) [Juan Luis Madriz Bermudez](#) [Paola Flores Gonzalez](#) [Victor Hugo Caravaca Ramirez](#)

Adjunto los promocionales para que reciban cuando les lleguen,

saludos,

Traslado :	3024	Estado :	APLICADO
Fecha :	20/ 7 /2021	Tipo :	Traslado
Deposito Original :	1001 CEDI BODEGA ALAJUELA	Bodega Origen :	BODEGA PROMOCIONES
Deposito Destino :	TIENDA 13	Bodega Destino :	FACTURACION
Comentario :	PROMOCIONAL		

Artículo	Nombre	Existencia	Cantidad	Costo
		0	1	0,0

Artículo	Código	Nombre	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
	9999020004983	MOTTA PROBADORES PERFUMES	7	0.01	0.07
	25268	CHRISTIAN DIOR REGALOS	8	0.01	0.08
	9999020005043	CARTIER REGALOS PROMOCIONALES	8	0.01	0.08
	00124836	VERSACE REGALOS PROMOCIONALES	8	0.02	0.16
	9999020004974	ESTEE LAUDER REGALOS PROMOCIONALES	8	0.01	0.08
	9999020005162	GIVENCHY REGALOS PROMOCIONALES	8	0.01	0.08
	9999020005137	SHISEIDO REGALOS PROMOCIONALES	12	0.01	0.12
	9999020005173	L' OCCITANE PROBADORES TRATAMIENTO	6	0.01	0.06
	9999020004995	LANCOME PROBADORES COLOR	1	0.01	0.01

Archivo Movimientos Compras Entradas Inventario Reportes Ventana Acerca de...

Aunado a esto resulta que el único que puede realizar el traslado del AIJS a CEDI es el chofer designado a Empresas Comerciales y el mismo casi nunca responde a las reservaciones que se realizan por medio de SITRA.

22. Mantener y perfeccionar los sistemas de control interno buscando minimizar la exposición al riesgo.

En cuanto al control interno se ha trabajado bastante bien cerrando cualquier posible portillo para atentar contra la integridad de los activos de las tiendas libres, al controlar muy de cerca toda la operación y por la realización de inventarios y sobre todo porque a cada vendedor se le asigna determinada cantidad de productos para que sea el líder de esos productos, que entre otras cosas debe realizar inventarios diarios para determinar necesidades de producto así como faltantes y ese inventario realizado por el vendedor del turno diurno es informado al vendedor del turno nocturno y si persiste la diferencia se le da seguimiento por medio de análisis del Kardex, analizando los

pedidos, traslados y ventas hasta llegar en la medida de lo posible a determinar la diferencia entre el inventario físico y las existencia del sistema y aquí es cuando se ha determinado que existen diferencias indeterminadas que ante la ausencia de una auditoría informática, que también he solicitado en repetidas ocasiones, solo queda especular que el sistema volvió a tener alguna inconsistencia.

23. Controlar el ingreso y salida de los artículos personales de los Vendedores; y el uso de los lockers dispuestos para que ellos guarden sus bolsos y otros.

Al respecto se ha informado de que las tiendas libres debería gestionar con AERIS la colocación de lockers dentro de las instalaciones del AIJS como por ejemplo los tiene el personal de K-9, esto simplificaría el control interno de las tiendas ya que ningún bolso ingresaría a las tiendas, es una gestión que extraoficialmente consulte y se me indico que si Empresas Comerciales presentara la solicitud la misma sería evaluada y así los vendedores no se verían obligados a dejar sus pertenencias en los lockers que se encuentran en las oficinas administrativas, lo que les representa varios minutos el ir a recogerlo y dejarlo nuevamente y en este país con siete meses de lluvia es un requerimiento poco empático para con los vendedores.

24. Supervisar y controlar el inventario de mercadería para la venta dispuesta en las tiendas a su cargo.

Existe en tienda una herramienta en Excel que se denomina "Sugerido Tienda X" en él se contempla las existencias de CEDI y de las Tiendas Libres extraídas del sistema LDCOM y mediante la fórmula "Buscar V" o "Sumar si" se comparan ambas existencias y se ajustan mediante un pedido a CEDI todas aquellas existencias que se encuentran con existencias menores al sugerido de cada tienda. Como se indicó lo ideal sería que este sugerido corresponda exactamente a lo que la planimetría indica, pero dado el desabastecimiento de las tiendas y para no tener huecos en los estantes, se recurre a un sugerido de acuerdo con las existencias en CEDI lo cual desvirtúa el objetivo primordial de la herramienta de la planimetría como lo es el exhibir más y de la mejor forma los productos líderes.

25. Coordinar y supervisar la ejecución de las labores de limpieza de la Tienda o tiendas bajo su responsabilidad.

Esto corresponde con lo apuntado en la función primera relativa al manejo de personal.

26. Supervisar la implementación de sistemas de control interno, con el fin de disminuir el riesgo de que se cometan errores o deficiencias que atenten contra los objetivos organizacionales y el servicio a los clientes, tanto de las que se detectan a nivel de evaluación de los riesgos como las que recomienda la auditoría interna.

Este es un tema un tanto complicado y delicado de tratar, ya que como indique mi formación profesional en Contaduría Pública entre otras y mi experiencia laboral como

Auditor Interno entre otras, me ha llevado a ser muy crítico con la forma y con el fondo de ciertas decisiones que toman la Jefatura de Mercadeo y Ventas y el Administrador General, donde la tónica ha sido que de esto no se entere la auditoría interna del IMAS, por esa razón muchas se nos obliga a ejecutar ciertas acciones y no denunciarlas, por ejemplo la duplicación de facturas por parte del sistema informático, donde cada cierto tiempo al tener en el sistema varias facturas pendientes de cobro, la decisión que se tomaba era eliminarlas del sistema sin realizar un verdadero estudio acerca de las razones que hacían que esas facturas aparecieran como pendientes en el módulo de facturación que utilizan los cajeros del BCR, porque si bien se podía deber a una de las pulgas del sistema que duplica algunas facturas, también podía deberse a otras causas, a las cuales por limitación de tiempo, de recursos tecnológicos y otros sencillamente se eliminaban y talvez por causa de ellos se producían diferencias de inventario; esta situación cambio con la eliminación de la prefactura por parte de los vendedores, ya que ahora solo llega al módulo de facturación de los cajeros la factura que ellos digitan personalmente, pero con el sistema de prefactura, operan miles de negocios en el país, tal como ferreterías donde el cliente solicita los materiales o herramientas que necesita y el vendedor nada más le indica que pase a la caja X a cancelar la compra y estos negocios no tienen este problema de duplicación, de forma tal que nos inclinamos nuevamente a que el sistema LDCOM no cumplía con las prestaciones que la operación de las tiendas requerían.

27. Atender y resolver consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, compañeros de trabajo, en el caso que no sea de su campo de competencia orientar a la persona hacia la persona indicada para resolver su consulta.

Es una tarea normal y cotidiana de las tiendas libres al igual que en cualquier otra organización.

28. Asistir a reuniones con superiores o con su equipo de trabajo, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analiza y resuelve problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evalúa programas, actualiza conocimientos, define situaciones y propone cambios, ajustes y soluciones diversas.

Es una tarea normal y cotidiana de las tiendas libres al igual que en cualquier otra organización, sin embargo la mayoría de ocasiones las propuestas, cambios y recomendaciones en los distintos campos que afectan la operatividad de las tiendas no son escuchadas y se toma la decisión unilateral por parte de la jefatura de mercadeo y ventas y el administrador general, solo para citar un par de ejemplos; porque la lista sería interminable, cuando se nos consulto acerca de la introducción de una bolsa de tela para eliminar el plástico de las tiendas, apuntamos que estaba bien y que si esas bolsas de tela algunas tenían incluso costo menor que las bolsas plásticas y las Steb, entonces se podían entregar al cliente como un material de empaque más y si fuera el caso tomar en cuenta ese costo y prorratarlo dentro del costo de los artículos disponibles para la venta y se me negó esa posibilidad y se insistió en que la bolsa de

tela debía ser vendida una a \$1 y la reforzada a \$2, con el agravante de que la bolsa no es apta para el traslado de botellas de licor porque las mismas no mantienen la verticalidad y por lo tanto los separadores de cartón que se colocan entre botellas se deslizarían y había una alta probabilidad de quebradura y por ende de reclamos de los cliente, ni aun así se logró convencerlos y optaron por comprar miles de unidades de las cuales aún quedan más de 17,000 unidades en CEDI las cuales por ser de tela incluso podrían estar no aptas para la venta:

Línea	Trans	Código	Nombre	Sug	Cant	Desp	Costo	Total	Exist. SUC	Exist. CEDI
1	<input checked="" type="checkbox"/>	00292153	FRAVICO BOLSO TELA REFORZADO	0	1	0	1.34	1.34	0	8,154
2	<input checked="" type="checkbox"/>	00292146	FRAVICO BOLSO TELA SENCILLO	0	1	0	0.92	0.92	0	8,858

Por este tema de las bolsas de tela los jefes de tienda fuimos presionados hasta no más, incluso se nos ordenó que en cada compra que realizaba un cliente, le facturáramos a escondidas del mismo una bolsa, que de todas formas era un dólar y no lo iban a notar; al oponernos a esta práctica ilegal y de total desprecio por el servicio al cliente, la Lic. Flor Montoya reaccionó de forma airada y nos envió a mi compañero jefe de tienda y a mí a “vender”; función que obviamente no nos corresponde como jefes de tiendas, pero fue solo una forma más de desacreditar y/o menospreciar nuestra posición de jefatura.

Otro de los casos entre los muchos que podría aquí citar se refiere a los cambios que sufrieron las tiendas cuando se anuló la prefactura, para lo cual los vendedores tenían una serie de terminales distribuidas por las tiendas, sobre todo en la tienda No. 13 que por su tamaño tenía varios de estos puestos de escasos 60 Cm2 donde se ubicaba un equipo de cómputo en los que se realizaba la prefactura, pero al eliminarse la misma entonces ya los puestos de trabajo no tenían razón de ser, pero advertimos que se debían conservar al menos un par de ellos para que cuando un cliente consulte acerca de un producto se le brinde al cliente la información al cliente por ejemplo el precio del mismo y más importante aún si un cliente pregunta por un producto que no se encuentra en la tienda, los vendedores consultaban en estas estaciones de trabajo y localizaban alguna tienda que tuviera el producto y convencían al cliente de que en un par de minutos se lo traían y cerraban la venta; para que los vendedores tuvieran donde leer sus correos donde por ejemplo podría ir un ajuste precios que era necesario corregir, solo por mencionar algunos usos; también, donde ellos podían marcar su ingreso/salida, donde podían solicitar permisos, vacaciones o justificar algún tema en el módulo de Desarrollo Humano (DH) pero la solicitud fue tajantemente rechazada por pura intransigencia, porque dichos equipos fueron abandonados en CEDI para que se deterioraran.

En el mismo contexto de la eliminación de la prefectura y que en adelante fueran los cajeros quienes las elaboraran, el Administrador General, en una de las reuniones indicó que todas las cajas de la tienda No. 13 debían trasladarse hacia al final de la misma, por lo que habría solo dos estaciones de cobro en vez de tres estaciones, como lo era antes de esa decisión; por más que los Jefes de Tienda destacados en las tiendas de Llegadas le insistimos y le demostramos que se debía mantener el esquema que a esa fecha se tenía de tres módulos o estaciones con cajeros del BCR, dijo que era una decisión y potestad suya decidirlo y así se haría; no me di por vencido y hasta realice un simulacro de atención al público con vendedores de la misma tienda, con productos reales y los cajeros del BCR, resultando que con el sistema propuesto por el Sr. Melchor Marcos se demostró largos periodos de espera a que se verían sometidos los clientes de las Tiendas de Llegadas y ni aun así cambio de parecer y dijo que las cajas funcionarían donde el indico y no se hablara más del asunto.

Sucedió lo tenía que suceder, los clientes llegan a la tienda No.13 y compran sus productos, pero al ver las largas filas (que irrespetan el protocolo COVID-19) como se aprecia en correo que se le envió a la Lic. Flor Montoya Jefa de Mercadeo y Ventas el 25/2/2021, declinan la compra y dejaban los productos sobre el primer mueble que encontraban y se marchaban enfadados:

Impresoras para emitir facturas

Carlos Alberto Campos Zamora
Para Flor de María Montoya Mora
CC Soporte_MAP; Juan Luis Madriz Bermudez; Paola Flores Gonzalez; Victor Hugo Caravaca Ramirez; Claudio Chinchilla Castro; Marco Vinicio Umaña Alpizar

ju. 25/02/2021 14:38

Esta es la versión más reciente, aunque ha realizado cambios en otra copia. Haga clic aquí para ver el resto de versiones.
Mensaje enviado con importancia Alta.

Saludos Sra. Flor M.

El día de hoy tuvimos problemas en facturación porque una de las impresoras de facturas de ventas no funcionó y esto provocó una aglomeración de clientes e incluso algunos declinaron la compra, se llamo a Soporte para que reparara la misma pero determinaron que la misma está en muy mal estado y no fue posible habilitarla.



Es importante informar que no existen de este tipo de impresoras de repuesto en Soporte Map por lo que esto podría provocar un verdadero problema en tiendas, y más aun que tal como lo manifiesta los de TI, que todas las impresoras están bastante viejas y podrían presentar el mismo problema en cualquier momento, por lo cual quiero llamar la atención sobre el posible cambio de las mismas y la permanencia de otras en TI para emergencias.

También estoy coordinando con el BCR para que ojala diariamente hagamos un pre-chequeo en la facturación para asegurarnos de que todo el equipo funcione bien y no encontrarnos con un inconveniente a la hora menos indicada y también para que el BCR nos ayude con la formulación de una estrategia por si se ocupara un cajero BCR por un plazo corto de máximo una hora en caso de mucha afluencia de pasajeros.

Muchas gracias

Lic. Carlos Campos Z., MBA
Jefa de Tiendas IMAS

Y también al Lic. Melchor Marcos y Lic. Javier Vives mediante el chat de WA denominado "AEC MK" se les informaba constantemente acerca de esta situación de irrespeto a los

protocolos de distanciamiento, producto de haber desoído nuestras recomendaciones de mantener tres módulos de cobros en lugar de dos como lo planteo el administrador general Sr. Melchor Marcos, como se aprecia en el siguiente registro fotográfico:



Quien indico que la decisión de tener solo dos estaciones de facturación obedecía a que el espacio donde se encontraba el tercer puesto se iba a “vender” (¿?) al proveedor conocido como MOTTA; para que ellos colocaran ahí una góndola de un nuevo producto denominado Shiseido; a lo cual siempre nos queda la duda, a que se refiere la Jefa de Mercadeo y Ventas y del Administrador General cuando nos dicen que las reuniones que se van a “vender” espacios a tal o cual proveedor; si existe una transacción de tipo económica ¿que ingresa realmente a las arcas de Empresas Comerciales o es debidamente registrada por la UCA o como se realiza esta venta?, porque también hemos sido testigos de que cuando por inoperancia de la administración las tiendas se quedan por ejemplo sin bolsas Steb que como sabemos sin ese tipo de empaque sencillamente no se puede vender, entonces la administración han recurrido a algún proveedor para que compre las bolsas Steb y las entregue a las Tiendas Libres y a cambio la administración general les ofrecen un lugar privilegiado en la tienda o una o varias góndolas para que coloquen sus productos, creando de esta forma una clara desventaja para los otros productos de otros proveedores, que nunca se enteraron que por la compra de unas cuantas unidades de empaque, perdieron una “oportunidad” para sus exhibir sus productos, además que el recibir este tipo de “regalo” condicionado es ilegal según la Ley General de Administración Pública y debería ser sancionado.

A los pocos días de concentrar los cajeros del BCR en solo dos estaciones de trabajo, se dieron cuenta de que efectivamente la antigua estación ubicada cerca de la puerta de acceso a la tienda No. 13 era muy necesaria, porque atendía a los clientes que compraban básicamente vinos y artículos de electro lujo, además de que tres filas de

clientes es mucho mejor que solo dos filas para efectos del distanciamiento; pero en lugar de aceptar la equivocación, en repetidas ocasiones la Jefa de Mercadeo y ventas Lic. Flor Montoya indico que por ocuparse una caja en el sitio que nosotros habíamos insistido que se requería, y por no haber ya espacio al haber “vendido” el espacio a MOTTA; entonces los jefes de tienda debían ser removidos de ahí para la bodega, la cual obviamente es un sitio no apto para ubicar un puesto de trabajo ya que no cuenta con las mínimas condiciones y así fuimos objeto de acoso por una decisión que fue tomada unilateralmente por la administración a pesar de nuestra oposición fundamentada con fuertes argumentos e incluso un simulacro que llevo su tiempo planificarlo y ni siquiera llegaron a observarlo, porque en las tiendas se hace lo que ellos dicen sin tomar en cuenta la opinión de vendedores ni de jefes de tiendas.

29. Planificación, elaboración y distribución de los horarios de todas las categorías de los vendedores en todas las tiendas del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Efectivamente todos los meses se elaboran los horarios de los vendedores asignándolos según sus destrezas a las tiendas y categorías.

30. Revisar que los horarios asignados cubran las necesidades de las tiendas en cuánto a la atención adecuada para los clientes.

Esta función es un apéndice del punto anterior, ya que la confección de los horarios corresponde a los Jefes de Tienda y por ende su revisión, supongo que la función se refiere más bien a que por motivo de vacaciones, incapacidades, permisos y licencias los horarios son dinámicos y requieren de ajustes casi a diario.

31. Determinar que las horas libres de los vendedores sean de acuerdo con la normativa laboral vigente respetando un mínimo de doce horas entre los turnos y días libres correspondientes.

Es un punto que se respeta al momento de confeccionar los horarios de cada vendedor.

32. Velar porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas, atender los procesos administrativos referidos al personal a su cargo, distribuye horarios.

Se vela constantemente porque se respeten todas las normas y procedimientos no solo las disciplinarias, y en caso de requerirse se hace de la mejor manera y oportunamente.

33. Atender las actividades relacionadas con el proceso de inducción y capacitaciones de los trabajadores que ingresan a las tiendas.

Cada nuevo trabajador que ingresa a las Tiendas Libres recibe conforme lo establece el procedimiento una inducción y capacitación por parte de los Jefes de Tiendas y de los Vendedores y así se constata el formulario que existe para tal efecto.

34. Revisar en forma semanal la asistencia del personal a cargo mediante el sistema de marcas y tomar las acciones correspondientes del caso.

La asistencia se revisa no semanal sino diariamente y dado la gran cantidad de horarios que en ocasiones causan confusión se les recuerda los mismos a los vendedores y en caso de incumplimientos los mismos se revisan en el módulo de DH y se procede como corresponda en derecho, sea justificando o rechazando con la consecuente medida económica y disciplinaria si fuere procedente.

35. Enviar la última semana del mes a Desarrollo Humano la planificación de los horarios con los días libres fijados a los vendedores de todas las tiendas del A.I.J.S.

Se cumple a cabalidad mensualmente.

36. Subir al sistema de marcas mensualmente los horarios que fueron asignados a los vendedores el mes anterior. Revisar las inconsistencias generadas entre los horarios y las marcas de los vendedores. Investigar y tomar las acciones necesarias del caso.

Se cumple a cabalidad y se actúa en concordancia con lo apuntado en la función 34.

37. Confeccionar, revisar y autorizar las requisiciones de pedidos para la (as) Tienda (as) bajo su responsabilidad.

Es complementario al punto 17 de las funciones que ya se comentó supra.

38. Atender los asuntos administrativos y de desarrollo relacionados con el personal a su cargo, en conformidad con las directrices, normas y procedimientos establecidos al respecto, en coordinación con Desarrollo Humano cuando corresponda, así como lo dispuesto en la normativa vigente.

Como Jefe de Tienda nos corresponde todo lo relativo a la administración y manejo del personal a cargo, velando porque se cumplan las obligaciones y prohibiciones estipuladas en el manual de funciones de los vendedores y del Reglamento Interno de Trabajo.

39. Verificar que el personal a su cargo realice sus labores de conformidad con las directrices, normativa, procedimientos y principios éticos a fin de garantizar eficacia y eficiencia en el servicio que presta.

Este es un punto muy importante máxime que recién se aprobó el Código de Ética y Conducta del IMAS, y plantea una situación muy delicada, porque los Jefes de Tienda y Vendedores hemos sido testigos de cómo la administración nos girado instrucciones en contrario por ejemplo el cobrar un producto que los clientes no compraron como las bolsas de tela, el vender producto vencido y/o defectuoso como labiales o chocolates, el cobrar un producto que un cliente accidentalmente daño como algunas botellas de licor o vino que el empaque hace que se produzcan accidentes, el “vender” espacios a ciertos proveedores, alabar un sistema informático públicamente donde todos sabemos

que ha mostrado muchas inconsistencias, etc. entonces si la administración actúa de esta forma ¿qué mensaje está enviando al personal a su cargo? Y peor aún si cuando he denunciado alguna de estas prácticas antiéticas he sido objeto de acoso y amenazas de castigo como por ejemplo el siguiente correo que recibí de parte de la Jefa de Mercadeo y Ventas y la correspondiente seguidilla de correos donde intervino la Auditoria Interna del IMAS:

RV: Ajustes de inventarios: Traslados entre tiendas y Recepciones de traslados

De: Eliécer Castro Jiménez

Para: Carlos Alberto Campos Zamora <ccamposz@imas.go.cr>

CC: Alexander Barrios Hernandez <abarrios@imas.go.cr>

ma. 20/07/2021 15:23

Buenas tardes, Carlos.

Con instrucciones superiores y con el interés de dar respuesta a lo consultado en su correo del 23/06/2021, me permito indicarle que siempre y cuando las acciones informadas a la Auditoría se apeguen a

la normativa y estén debidamente respaldadas con justificaciones validas, dichas acciones no forman parte de una causa sancionatoria administrativa. Lo anterior por cuanto la naturaleza de la Auditoría entre

otras es verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno.

Ahora bien, el programa de Empresas Comerciales forma parte del Instituto Mixto de Ayuda Social, siendo esta Institución gubernamental, sus acciones operacionales no poseen carácter de privacidad.

Finalmente; en relación al tema, se hace necesario mencionar lo que establece la Ley General de Control Interno (Ley 8292) en sus artículos números 8 y 39, en lo de interés lo siguiente:

Artículo 8º-Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar

seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:/ a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal./ b) Exigir confiabilidad y

oportunidad de la información./ c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones./ d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Lo subrayado no es parte del origina

Artículo 39.-Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes

asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias

para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.../

Gracias.

Eliécer Castro Jiménez.

Auditoría Interna IMAS

ecastroj@imas.go.cr

Tel. 2202 4189.



De: Carlos Alberto Campos Zamora <ccamposz@imas.go.cr>

Enviado el: sábado 3 de julio de 2021 03:57 p.m.

Para: Flor de María Montoya Mora <fmontoya@imas.go.cr>; Eliécer Castro Jiménez <ECastroJ@imas.go.cr>

CC: Juan Luis Madriz Bermudez <jmadriz@imas.go.cr>; Paola Flores Gonzalez <pflores@imas.go.cr>; Victor Hugo Caravaca Ramirez <vcaravaca@imas.go.cr>; Giselle Patricia Mora Alvarado <gmoraa@imas.go.cr>; Carlos Campos <carloscamposz@hotmail.com>

Asunto: RE: Ajustes de inventarios: Traslados entre tiendas y Recepciones de traslados

Importancia: Alta

Saludos Lic. Eliecer Castro

Desde el 23/6/2021; o sea ya transcurrieron 10 días desde que le solicite a mi jefatura la Lic. Flor Montoya que en relación a correo que me envió a las 15:44 horas del 21/6/2021 me informara por escrito si el informar a la Auditoria Interna del IMAS constituye como ella indica en su correo de abajo un:

"incumpliendo lo que dice el Reglamento Interno de Trabajo, artículo 26 Obligaciones de las personas trabajadoras:

En su caso, ante mi consulta usted emite un correo dirigido a los otros tres jefes de tienda y a mí y de una vez lo envía a la Auditoría Interna del IMAS incumpliendo lo que dice el Reglamento Interno de Trabajo, artículo 26 Obligaciones de las personas trabajadoras: H) Guardar absoluta reserva sobre los asuntos privados de las Empresas Comerciales y asuntos, información y datos sobre las operaciones y cuentas de los clientes de Empresas Comerciales así como la debida discreción en relación con su trabajo cuando así se requiera, en virtud de la naturaleza del mismo por disposiciones legales, por instrucciones, o por razones de oportunidad.

...

No era necesario que la información que se pudo manejar en forma discreta trascendiera de una vez a la Auditoría y no por un tema de que algo incorrecto se esté haciendo, sino es que son asuntos privados que podemos manejarlos entre nosotros como Empresas Comerciales. Adicionalmente, no se siguió el debido proceso y se brincó de una vez a la Auditoría sin reportar la situación a la Administración General."

Les solicito respetuosamente ya que ella no me respondió dicho correo, si Uds. Me pueden aclarar si informar a Uds. Acerca de situaciones relativas a incumplimientos de control interno, de riesgo reputacional, operativo y otros es un "asunto privado de las Empresas Comerciales" que no deben ser informados a Uds. porque el hacerlo constituye un incumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, y de ser verdadero como le indique a la Sra. Flor Montoya me disculpo porque para mi resulta incomprensible que la Auditoria Interna no pueda ser informada de anomalías que podrían afectar a la organización, pero de resultar falso, solicito si fuera procedente que Uds. informaran a la Junta Directiva que es su superior jerárquico acerca de esta situación de encubrimiento ideada por nuestras jefaturas y que no tendría razón de ser.

Muchas gracias

Carlos Campos

De: Carlos Alberto Campos Zamora

Enviado el: miércoles, 23 de junio de 2021 6:58

Para: Flor de María Montoya Mora <fmontoya@imas.go.cr>

CC: Juan Luis Madriz Bermudez <jmadriz@imas.go.cr>; Paola Flores Gonzalez <pflores@imas.go.cr>; Victor Hugo Caravaca Ramirez <vcaravaca@imas.go.cr>; Giselle Patricia Mora Alvarado <gmoraa@imas.go.cr>; Carlos Campos <carloscamposz@hotmail.com>

Asunto: RE: Ajustes de inventarios: Traslados entre tiendas y Recepciones de traslados

Importancia: Alta

Saludos Sra. Flor M.

Primero que todo Ud. fue la que mencionó a la Auditoría Interna, así que por esa razón los copie, y con respecto a lo que Ud. indica "cada vez que usted tenga algún tema de mejora que nos lo haga saber y yo como su jefe inmediata tengo la obligación de ayudarle a resolver" este tema de los artículos de destrucción que se acumula en tiendas, lo hemos discutido en varias ocasiones, incluso estando el Sr. Melchor M. presente en las reuniones, de forma tal que el esta perfectamente enterado del asunto, por lo que no hacia falta enterarlo de algo que el conoce, así que no me brinque ningún debido proceso.

Con respecto a lo que Ud. menciona de "guardar la absoluta confidencialidad sobre los asuntos privados de las Empresas Comerciales y asuntos, información y datos sobre las operaciones y cuentas de los clientes de Empresas Comerciales así como la debida discreción en relación con su trabajo cuando así se requiera, en virtud de la naturaleza del mismo por disposiciones legales, por instrucciones, o por razones de oportunidad", me obliga a solicitarle por escrito que Ud. considera que los asuntos de Empresas Comerciales son "privados" y la Auditoría Interna no debe enterarse y no debemos informarles de nada, en caso de no responderme, tendré que reenviar este correo a la Gerencia General y a la Junta Directiva del IMAS para determinar a ciencia cierta si Ud. lleva razón de lo que me esta inculpando, y si fuera así de antemano me disculpo por haber actuado así, por lo que quedo en espera de su oportuna respuesta.

Muchas gracias y copio de momento a mis compañeros Jefes de Tienda porque lo que Ud. responda es de interés de todos los que ocupamos esta posición para no cometer una infracción.
Carlos Campos

De: Flor de María Montoya Mora <fmontoya@imas.go.cr>

Enviado el: lunes, 21 de junio de 2021 15:44

Para: Carlos Alberto Campos Zamora <ccamposz@imas.go.cr>

Asunto: RE: Ajustes de inventarios: Traslados entre tiendas y Recepciones de traslados

Buenas tardes Carlos,

Me permito solicitarle que cada vez que usted tenga algún tema de mejora que nos lo haga saber y yo como su jefe inmediata tengo la obligación de ayudarle a resolver o bien por lo menos a escuchar su queja. Si hay una reunión en forma personal, es mucho mejor que un correo.

En su caso, ante mi consulta usted emite un correo dirigido a los otros tres jefes de tienda y a mí y de una vez lo envía a la Auditoría Interna del IMAS incumpliendo lo que dice el Reglamento Interno de Trabajo, artículo 26 Obligaciones de las personas trabajadoras:

H) **Guardar absoluta reserva sobre los asuntos privados de las Empresas Comerciales y asuntos**, información y datos sobre las operaciones y cuentas de los clientes de Empresas Comerciales así como la debida

discreción en relación con su trabajo cuando así se requiera, en virtud de la naturaleza del mismo por disposiciones legales, por instrucciones, o por razones de oportunidad.

l) Reportar al Administrador General, los daños o imprudencias que otros compañeros y compañeras causen en perjuicio

No era necesario que la información que se pudo manejar en forma discreta trascendiera de una vez a la Auditoría y no por un tema de que algo incorrecto se esté haciendo, sino es que son asuntos privados que podemos manejarlos entre nosotros como Empresas Comerciales. Adicionalmente, no se siguió el debido proceso y se brincó de una vez a la Auditoría sin reportar la situación a la Administración General.

Quedo atenta,

Flor de María Montoya
Jefe de Mercadeo y Ventas
IMAS Duty Free Social Program
www.costaricadutyfree.com
Teléfono: 2443-0313 – Celular 8331-6945



Favor no imprimir este correo a menos que sea imprescindible y utilice siempre ambos caras de la hoja. Aún estamos a tiempo... ¡PIENSA VERDE!

"Todo patrono debe estar al día con los aportes patronales del IMAS, que benefician a las familias en situación de pobreza."

De: Carlos Alberto Campos Zamora <ccamposz@imas.go.cr>

Enviado el: sábado, 19 de junio de 2021 10:03

Para: Flor de María Montoya Mora <fmontoya@imas.go.cr>; Juan Luis Madriz Bermudez <jmadriz@imas.go.cr>; Victor Hugo Caravaca Ramirez <vcavaca@imas.go.cr>; Paola Flores Gonzalez <pflores@imas.go.cr>

CC: Eliécer Castro Jiménez <ECastroJ@imas.go.cr>

Asunto: RE: Ajustes de inventarios: Traslados entre tiendas y Recepciones de traslados

Saludos A Todos

En correo anterior habíamos informado que hay productos para destrucción listos para CEDI pero que nos indicaron que no se podía enviar nada a la bodega, porque no había espacio, de forma tal que se confeccionan los traslados para efectos de orden al momento de realizar inventarios pero no se pueden trasladar y por ende tampoco recibirlos, así que si no se cumplen los procedimientos será porque no se han procurado tener las condiciones optimas para que esto fluya y lo que ponen son trabas y más trabas,

Muchas gracias

Lic. Carlos Campos Z., MBA
Jefe de Tiendas

De: Flor de María Montoya Mora <fmontoya@imas.go.cr>

Enviado el: viernes, 18 de junio de 2021 18:28

Para: Carlos Alberto Campos Zamora <ccamposz@imas.go.cr>; Juan Luis Madriz Bermudez <jmadriz@imas.go.cr>; Victor Hugo Caravaca Ramirez <vcaravaca@imas.go.cr>; Paola Flores Gonzalez <pflores@imas.go.cr>

Asunto: Ajustes de inventarios: Traslados entre tiendas y Recepciones de traslados

Buenas tardes,

Por favor revisen lo que se pueda justificar sobre este tema:

-
-
-

Este es un tema delicado porque son las instrucciones específicas de Auditoría y en apariencia no se están haciendo correctamente.

Es necesario que brinden respaldo a esto y con ese respaldo proceder a cerrar todas estas solicitudes pendientes. Hay varios de este año.

Reciban un cordial saludo,

Flor de María Montoya
Jefe de Mercadeo y Ventas
IMAS Duty Free Social Program
www.costaricadutyfree.com
Teléfono: 2443-0313 – Celular 8331-6945



Siempre juntos con los que lo hacen. "Viviendo a tiempo" EN UN PAÍS VERDE
Para no perder, este correo o menos que sea importante y urgente

"Todo patrono debe estar al día con los aportes patronales del IMAS, que benefician a las familias en situación de pobreza."

Y aclaro, que no solo se debe informar a la Auditoría Interna de algún acto indebido, sino que es una obligación el hacerlo y así se lo informe a todos los vendedores para que en el futuro no sean presionados para hacer alguna acción ilegal o que también denuncien actos irregulares con algún proveedor.

40. Verificar que el personal destacado como proveedor, realice y cumpla sus labores de conformidad a lo que se le solicite. Informar y solicitar correcciones al superior inmediato de ese personal, en el caso de incumplimiento o ejecución de tareas mal realizadas.

Este es otro punto álgido, en el pasado se tuvo dos situaciones específicamente con dos personas del proveedor Centenario, una que incumplía con los horarios y otra que hacía

abandono de su trabajo y al informar de esta situación a los proveedores, se cuestionó al Jefe de Tienda por no permitir esta situación que repercutía en los demás vendedores; porque en ese tiempo el personal destacado de proveedor que solo debería desempeñar la función de display, eran los “dueños” de las tiendas y hacían lo que les venía en gana, por ejemplo a diario movían sus productos a lugares preferenciales, destruían precios de los productos de la competencia, no se limitaban a las labores de display sino que vendían abiertamente en las tiendas, por lo que en muchas ocasiones bajan el tiquete de compra de los clientes, por ejemplo un cliente quería comprar un Zacapa de \$54 pero le decían mi producto es mejor que ese y solo cuesta \$35 perjudicando con ese actuar las ventas de las tiendas, no fue hasta que poco a poco mostrando este tipo de pruebas y hasta de ser señalado como demasiado estricto que se corrigió esta práctica y ahora solo cumplen con las labores normales de un display y espero sinceramente que la administración no vuelva a repetir el error de permitirles facturar como si fueran vendedores.

41. Participar en cursos, charlas, seminarios y cualquier tipo de actividad de capacitación que la institución programe o convoque.

Siempre recibimos con agrado cualquier tipo de capacitación o actualización sea de ventas o de administración del recurso humano y hay que resaltar la labor realizada por el departamento de Desarrollo Humano, quienes han tenido una ardua labor para mitigar todo el daño ocasionado por la administración, lástima que ese esfuerzo haya sido hasta el momento como dije a mitigar el daño causado por la administración a los Jefes de Tiendas y Vendedores en general, porque evaluación tras evaluación la administración recibe pésima clasificación por todo el personal a su cargo y entonces DH programa distintas actividades para subsanar todas las quejas e inconformidades manifestadas hacia las jefatura de Mercadeo y Ventas y el Administrador General, así fue como durante varios meses tuvimos una intervención con la empresa Sinergia que determino con mucho atino las causas y efectos de una administración vertical y obsoleta donde solo cuenta la opinión de las jefaturas y el que tenga opinión distinta es acosado y discriminado, durante esos talleres las jefaturas se comprometieron a cambiar de actitud y tener una escucha activa, pero esto solo duro unos pocos meses y volvieron a ser lo que antes eran, unos intransigentes que en lugar de unir a su equipo de trabajo, tratan de poner unos contra otros y abren sus puertas a los chismes, situación que específicamente la Sra. Flor Montoya se había comprometido delante de los personeros de Sinergia y de la Sra. Guisele Mora de DH a que cualquier queja u otro debía atenderse estando las partes presentes y no simplemente decir “me dijeron”; luego de Sinergia DH ha enviado a algunos de sus funcionarios para ver cómo estaba el ambiente laboral y se les indicaba que igual o peor que antes de los talleres.

En la más reciente evaluación de ambiente laboral nuevamente ambas jefaturas resultaron pesimamente evaluados por lo que nos invitaron a un coaching y de nuevo salieron a relucir la mala administración por parte de ambos y se hicieron algunas

promesas de enmienda, que fueron solo palabras y todo continua igual de mal que antes y así lo manifestaron jefes de tienda y vendedores, por eso digo que lamentablemente DH se ha enfocado en mitigar el daño causado por la administración, pero creo que ya va siendo hora de corregir el origen del problema y no solo atenuar las consecuencias.

42. Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por las autoridades superiores.

Es una obligación acatar con lo dispuesto por nuestros superiores, incluso cuando creemos que no llevan la razón y podría haber mejores alternativas.

43. Realizar las labores administrativas que no se incluyeran en un punto anterior y que se derivan de su función.

Es correcto, un puesto de Jefe de Tienda es una labor que conlleva a cambios según las circunstancias lo ameriten, por ejemplo, durante el cierre del AIJS y de la llegada de los denominados vuelos de rescate, los Jefes de Tienda de Llegadas estuvimos fungiendo como vendedores y hasta un récord de ventas individual impuse.

44. Realizar otras responsabilidades propias del cargo, a criterio del superior jerárquico inmediato.

Hay que tener mucho cuidado con esta función, porque por ejemplo ya se citó que a los Jefes de Tienda les querían incluir dentro de sus funciones la contratación administrativa por labores que le competen según el manual de funciones al departamento de logística, de forma tal que no se debe creer que porque existe esta función muy general, todo cabe dentro de la misma, en ese mismo sentido en la reposición de las horas permutadas el Lic. Juan Carlos Lacle mediante CIRCULAR N° **IMAS-SGGR-AEC-215-2021** determinó que los Jefes de Tienda debíamos reponer las horas permutadas de la siguiente forma:

Instancia	Días habilitados para reposición	Posibles actividades
Fuerza de ventas.	Previo o posterior al cumplimiento de la jornada ordinaria	- En cuanto a las personas vendedoras en ambos aeropuertos, se realizarán labores en ventas y atención al cliente. (Las respectivas Jefaturas de Tienda incorporarán en los horarios las horas de reposición a partir de la fecha definida como inicio).
Jefaturas de Tienda.	Previo o posterior al cumplimiento de la jornada ordinaria	- Atención de los clientes en los locales. - Otras a convenir con jefatura inmediata.
Unidad de Mercadeo y Ventas.	Previo o posterior al cumplimiento de la jornada ordinaria. Los días sábado o domingo.	- Capacitaciones. - Apoyo a tiendas para el replanteamiento y mejoramiento de la imagen (Servicio al Cliente). - Exploración de nuevos posibles productos. - Posicionamiento de marca. - Dinámicas promocionales. - Otras a convenir con jefatura inmediata.

Sin embargo contrariando esta directriz de la Gerencia General del IMAS, la administración de las Tiendas libres nos ordenó la confección de un “Manual de servicio al Cliente” y dejó muy claro que el que hacer durante la reposición de las horas de

permuta era facultad absoluta y unilateral del como Administrador General de Empresas Comerciales, lo que no se esperaba el Sr. Marcos era que la gerencia general enviara esta circular donde se especifica que las labores para reponer la permuta era la atención al cliente y otras a convenir, de ninguna manera impuestas y no porque estuviera en contra de elaborar un manual de servicio al cliente, sino por principios y porque no se puede permitir que prevalezca el “*aquí mando yo*” y luego porque la Sra. Flor Montoya indico, que para la elaboración de dicho estudio se había determinado que se ocupaban menos de treinta horas; lo cual no tiene fundamento científico, porque como va ella a estimar el tiempo que conlleva elaborar un estudio de esa naturaleza, sin antes haber formulado el problema(s) los objetivos generales y específicos y demás componentes de un documento de ese tipo, y así se lo hice ver y además le indique que para un estudio de ese tipo no era recomendable el que lo hiciéramos entre los cuatro jefes de tiendas, sino que lo conveniente era que lo realizara uno solo y que luego los resultados fueran discutidos, en una mesa de trabajo y se le hicieran los cambios, ajustes o correcciones que fueran necesarias antes de su implementación; obvio, tampoco fue acogida y lo más irrisorio es que para la realización del trabajo se les traslado a los vendedores la responsabilidad de realizar encuestas a los clientes, lo cual también es contrario a la directriz emitida por la Gerencia General del IMAS en cuanto a cómo debían los vendedores cancelar las horas permutadas y ahora son utilizados para un estudio cuando deberían estar enfocados en servicio al cliente y en la venta de productos.

Cambios habidos en el entorno durante el período de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Las tiendas con la llegada del nuevo puesto de Jefe de Tienda, cambió radicalmente en muchos sentidos en la parte operativa de las mismas, ya que era una posición inexistente hasta noviembre del 2018 y es a partir de nuestra incorporación que se desarrollan una serie de procesos y procedimientos, algunos de los cuales ya estaban en funcionamiento y se les realizaron las mejoras del caso para readecuarlos a la nueva visión y sus objetivos.

Dentro de los cambios significativos que se dieron están:

Personal de ventas: Se implemento una serie de medidas tendientes a resaltar, divulgar e incentivar al personal de ventas que desarrollaban su función de ventas de la mejor manera así como las demás labores complementarias y se instó a los que no lo hacían a mejorar su actitud y formar un verdadero equipo de ventas, algunos se resistieron al cambio y renunciaron, otros fueron sorprendidos cometiendo alguna falta contra los activos de la organización o incumpliendo con el Reglamento interno de Trabajo y del

Código Procesal Laboral y fueron despedidos, esto lejos de disgustar al restante cuerpo de vendedores los motivo a ser más eficientes y eficaces y a la fecha podemos decir con orgullo que las tiendas libres cuenta con un excelente equipo de ventas.

Personal de proveedores: Como se mencionó con anterioridad los que debían ser solo display de los proveedores, realizaban labor de ventas, algunas veces en detrimento de los objetivos de las Tiendas Libres, se insistió sobre el tema y tuvo que llegar la pandemia para que finalmente este personal ajeno al IMAS realizara la labor de display y no de ventas y se espera que siga así en el futuro.

Proveedores: En este tema a pesar y existir normativas claras acerca de que las Tiendas Libres deben ser manejadas sin interferencia por parte de los proveedores, aún perduran las malas prácticas como se ya menciono de “venta de espacios” preferenciales, muchas veces tan solo por un puñado de material de empaque, sin embargo, el cambio significativo es que en cada reunión de Mercadeo y Ventas se denuncia cuando se quiere ampliar estas inapropiadas potestades de los proveedores.

Pandemia COVID-19: A partir de marzo del 2019, el Gobierno de la Republica decreto la emergencia motiva por el esparcimiento a nivel mundial del virus **SARS-CoV-2** lo cual motivo el cierre de fronteras, entre ellas el AIJS, en esos días prevalecía la incertidumbre entre todo el personal de Tiendas Libres al igual que en todo el territorio nacional e internacional.

Fuimos informados de las decisiones que el IMAS como institución tomo con respecto a las Tiendas Libres respecto a la reducción de jornada y la permuta de horas, la cual al inicio fue de meses completos y solo se atendían en tiendas los vuelos de rescate y los Jefes de Tienda ante la ausencia de vendedores, realizamos con gran suceso esa labor, porque resulto que a pesar de la pandemia, los viajeros ante la imposibilidad de salir de sus casas, procedían a abastecerse de nuestro principal producto para la venta, o sea los vinos y licores; así transcurrieron los días para luego iniciar con jornadas del 25%, del 50% hasta llegar al 100% a partir del 1 de agosto del 2020.

Reunificación de categorías: Los vendedores de las Tiendas Libres se contratan como vendedores sin distingo de si los mismos venden licores, perfumes o electro lujo; sin embargo cuando llegamos los Jefes de Tiendas observamos que en la práctica los vendedores si tenían esta distribución, la cual era muy injusta ya que los vendedores de licores además del salario base podían obtener cerca de los US\$1,500.00, los de perfumería podían recibir un monto cercano a los US\$500.00 y los de electro lujo con mucho más esfuerzo llegaban a los US\$75.00 esto creaba un ambiente de disconformidad y por supuesto afectaba el trabajo en equipo; por esta razón en primera instancia se trate al menos de reunir las categorías de perfumería y electro lujo para que obtuvieran un ingreso un poco más justo, sin embargo dicha iniciativa no fue apoyada por la jefatura de Mercadeo y Ventas quien apoyo a algunos vendedores que no estaban

dispuestos a sacrificar un poco de sus ingresos en pro de hacer más democrático los ingresos y no fue hasta que llegó la pandemia, que los vendedores acostumbrados a un ingreso mucho mayor experimentaron en carne propia lo que sus compañeros de electro lujo sentían todos los meses al recibir su salario, y fue así como con mucho esfuerzo y labor de convencimiento se habló con los vendedores para ver si estaban dispuestos a que las metas fueran por tiendas de Salida y Llegadas y no por categoría como tal y de esta forma democratizar los ingresos por concepto de comisión y una vez que se logró el consenso, se llevó la iniciativa a las jefaturas quienes esta vez si la apoyaron y se logró dar este paso, que para la Tiendas Libres no significó ningún egreso extra, sino simplemente una distribución equitativa de las comisiones y esto significó un cambio sustancial en el trabajo en equipo, porque ahora niveladas las condiciones, los vendedores ya no solo vendían licores, sino que ahora ellos mismos buscaron como capacitarse en perfumería y electro lujo, con lo cual tenemos un personal especializado en varias categorías y que irán conforme transcurra el tiempo en verdaderos expertos en todos los campos.

Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

En el campo del control interno se realizaron cambios significativos, en cuanto en la forma que se reciben los pedidos, se realizan traslados, se manejan los artículos de destrucción en aras de minimizar la exposición al riesgo y tal como se apuntó en las labores sustantivas no se ha podido llegar a los niveles deseados en las diferencias de inventario porque el sistema LDCOM ha presentado y/o presenta varias inconsistencias que dificulta llegar a una completa determinación de las causas de estas diferencias, por eso mi recomendación es la elaboración de una auditoría informática, sea con personal de TI del IMAS o por un contratista externo.

Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

En mi caso he realizado múltiples acciones tendientes a la elaboración de formularios y procedimientos enfocados en perfeccionar el control interno, tal como se indicó supra el principal escollo en el cumplimiento del control interno reside en la integridad de los datos que brinde el sistema LDCOM, porque si estos datos no son confiables cualquier prueba de control, analítica o sustantiva tendrían un factor de error inherente que no las harían confiables ni concluyentes.

Todas las inconsistencias detectadas han sido reportadas oportunamente a la administración, sin embargo hasta el momento se ignora si estas fueron subsanadas, porque muchas de las inconsistencias son intermitentes y aleatorias y no son fáciles de detectar, muchas veces lo logramos por casualidad y por estar en el momento adecuado, como por ejemplo el sistema no permitía facturar un producto en una terminal de algún cajero, sin embargo en el sistema el módulo de inventario si mostraba la existencia del producto, con mismo código y descripción.

Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

Los principales logros durante mi gestión está el de haber alcanzado la meta la mayor parte del tiempo, el de tener vendedores más completos en el conocimiento de todos los artículos que se venden en las Tiendas Libres, pero sobre todo un verdadero equipo de ventas comprometido y unido ahora que se rompieron las barreras de la desigual distribución de comisiones para un mismo trabajo.

Para lograr alcanzar las metas, como también se indicó no bastaba con utilizar una planimetría que no resulto ser la herramienta que ocupábamos en las Tiendas Libres y no por la planimetría per se, sino porque la misma se realizó sobre una base de datos que no era la ideal y a pesar de que la misma contemplaba la actualización cada cierto lapso de tiempo, esto tampoco funciona por el desabastecimiento de tiendas de muchos de sus principales productos, porque intermitentemente faltan unos u otros; por lo que tener las tiendas dotadas de los productos con escasez constituye toda una faena, que solo se logra cuando se tiene pleno conocimiento de las tiendas y el comportamiento de las ventas y del servicio al cliente.

Se logro implementar un cronograma de inventarios físicos con lo cual la totalidad de las tiendas son inventariadas de forma total cuatro veces al año y adicional la que realiza la auditoría externa, con esto se disminuyó notoriamente las diferencias sobrantes y faltantes de inventario.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de las Tiendas de Llegadas en el último trimestre del año pasado:

CRONOGRAMA INVENTARIOS TIENDAS 13 Y 19										
OCTUBRE 2020										
EMANA		SEMANA 2			SEMANA 3		SEMANA 4		EMANA	
DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	
1	4	5	10	11	17	18	24	25	31	
				Vinos y sangrías Tienda 13		Inventario Tienda 19		Inventarios		
				Lujo, cuero y bolsos, electrónica, audifonos y bocinas						
				Kenzo + Marc Jacobs + Hugo Boss + Calvin Klein + Tous + Ralph Lauren		Hermes + Jean P. Gaultier + Yves St Laurent + Giorgio Armani + Paco Rabanne				
				Givenchy + MontBlanc + Burberry + Prada + Cartier + Gucci + Bvlgari + Versace		Carolina Herrera + Estuches + Lancome Espalda + Dolce Gabbana + Clarin				
				Reconteo		Ajustes e informes				
NOVIEMBRE 2020										
EMANA		SEMANA 2			SEMANA 3		SEMANA 4		EMANA	
DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	
1	7	8	14	15	21	22	28	29	30	
		Mezcales, oportos, ronés, tequilas, vodkas y whiskies Tiendas 13		Inventario Tienda 19				Inventarios		
		Escritura, joyería, juguetería y lentes								
		Estee Lauder + Clinique + Lancome Cubo + Promociones + Locitane		BBW + Victoria Secret + Elizabeth Arden + Lóreal						
		Reconteo, Ajustes e informes		Reconteo		Ajustes e informes				
DICIEMBRE 2020										
EMANA		SEMANA 2			SEMANA 3		SEMANA 4		EMANA	
DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	DEL	AL	
1	5	6	12	13	19	20	26	27	31	
		Dulces y golosinas, tabacos, brandys, cervezas, cognacs, cordiales, espumosos, ginebras y licores nacionales		Inventario Tienda 19				Inventarios		
		Relojería								
		Chanel Color + Dior Color								
		Reconteo		Reconteo		Ajustes e informes				

Finalmente se perfeccionaron muchos de los procesos y procedimientos para realizar los pedidos, programación de horarios, informes a la UCA y DH.

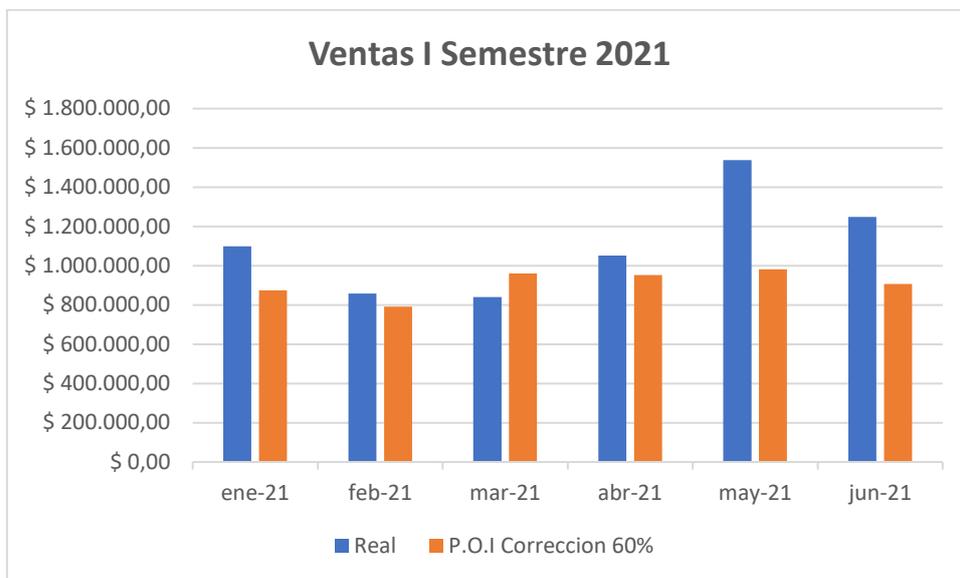
Las ventas de las Tiendas Libres no pueden ser comparables con las que estaban presupuestadas en el Plan Operativo Institucional (POI) sin embargo en reciente mensaje que envió el Lic. Javier Vives Subgerente de Recursos, el día martes 6 de julio del 2021, nos informaba de que el Ministro de Turismo, que es la máxima autoridad de la cartera de turismo y con datos duros informo que el ingreso de turistas por el AIJS alcanzo para el mes de Junio/2021 el 60% del ingreso prepandemia, ingresar al siguiente link:

<https://www.ameliarueda.com/multimedia/pais-ya-recupero-60-turismo-pre-pandemia-video-gustavo-segura-noticias>



Bajo esta premisa aportada por nuestro Subgerente de Recursos y muchos otros datos estadísticos que se han publicado, podemos inferir que las metas del POI podrían

ajustarse a esa tasa del 60% y compararlas con las realmente obtenidas durante el primer trimestre del 2021, y así tendríamos:



Como se puede observar se ha cumplido sobradamente con las expectativas y eso se debe a un verdadero trabajo en equipo, que debería ser recompensado y no como actúa la administración omitiendo estos datos reales, como los suministrados por el Ministro de Turismo y nuestro propio Subgerente de Recursos e imponer metas fuera de ese contexto, y todo debido a que LA Administración se ha rehusado a sustentar la **Directriz No. GG.0884-05-2014** con los parámetros claros, objetivos y transparentes con los cuales se deben calcular las metas de ventas para las Tiendas Libres y hasta el momento lo hacen subjetivamente, tanto así que para el mes de Enero/2021 la meta que se les fijo a los vendedores, fue la meta que se había presupuestado en el POI-2021 ignorando la existencia de la pandemia y su grave repercusión en la llegada de turistas al país, y de igual forma los restantes meses, la meta tampoco tiene relación con este porcentaje de ingreso de turista que menciona el Ministro de Turismo Sr. Gustavo Segura, quien manifiesta que para el mes de Junio/2021 se logró alcanzar un 60% de ingreso de turistas de los que se tenían antes de la pandemia y en el anterior cuadro se confecciono ajustando todo el primer semestre del 2021 a ese 60%, lo cual desde luego no ocurrió de esta forma, pero aun así se demuestra que se han alcanzado metas muy por encima de lo que debieron ser las mismas, y esto se comprueba de forma muy sencilla al comparar el incremento en tiquete promedio donde se pasó de cerca de los \$70 a aproximadamente a \$90 y esto a pesar del desabastecimiento en las Tiendas Libres y eso se debe al compromiso del equipo de ventas destacado en el AIJS.

Finalmente el haber logrado la consolidación de vendedores de Tiendas Libres como vendedores en todas las categorías sin distinción de si era licor, perfumes o electro lujo, democratizó los ingresos percibidos por todos lo cual inicio con la iniciativa de refundir perfumería con electro lujo y que luego se amplió y a través de una ardua labor de concientización y por ser el momento oportuno por la humanización que creo la pandemia se logró el objetivo, y adicional a hacer más justa la distribución de comisiones

de venta, también se le brinda un mejor servicio al cliente porque un mismo vendedor tiene el conocimiento de todos los productos y puede asesorar al cliente en su compra.

Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

El proyecto más importante que inicie durante mi gestión es la implementación del cambio en los horarios del todo el personal de ventas destacado en el AIJS, pasando del actual de trabajar 6 días y uno de descanso (6x1), por el de trabajar cinco días y dos días de descanso(5x2), proyecto que recibió todo el apoyo por el anterior Subgerente de Desarrollo Sr. Giovanni Cambroner, a quien le presente un elaborado documento donde se demostró la factibilidad de cambiar del actual sistema de 6x1 al propuesto de 5x2, donde las Tiendas Libres no se verían afectados negativamente en absolutamente nada, ya que dentro de la jornada actual contempla:

Jornada 6x2				
Tipo de Jornada	Cantidad Días	Descanso Semanal	Cantidad Hora/Día	Horas/Semana
Diurna	6 días semana	1 día	8	48
Mixta	6 días semana	1 día	7	42
Nocturna	6 días semana	1 día	6	36

Se trabajan seis días a la semana y se tiene un día libre, alcanzando 48 horas para la jornada diurna en la franja horario de 5:00 hrs las 19:00 hrs, 42 horas para la jornada mixta que va de las 5.00 hrs a las 22.30 hrs y 36 horas para la jornada nocturna que va desde las 22:30 hrs hasta las 5:00 hrs.

Pero las mismas se pueden cambiar a una jornada de cinco días laborados con un descanso de dos días de la siguiente forma:

Jornada 5x2				
Tipo de Jornada	Cantidad Días	Descanso Semanal	Cantidad Hora/Día	Horas/Semana
Diurna	5 días semana	2 día	9,6	48
Mixta	5 días semana	2 día	8,4	42
Nocturna	5 días semana	2 día	7,2	36

1 Hora: 60 minutos	36	9,6 = 9 Hrs y 36 Min.
1 Hora: 60 minutos	24	8,4 = 8 Hrs y 24 Min.
1 Hora: 60 minutos	12	7,2=7 Hrs y 12 Min.

Como se observa en el anterior cuadro trabajando 9 horas con 36 minutos en vez de 8 horas en la jornada diurna, 8 horas con 24 minutos en vez de 7 horas en la jornada mixta y 7 horas con 12 minutos en lugar de 6 horas en la nocturna, se completan las mismas 48 horas semanales, por lo que las Tiendas Libres no estarían concediendo ningún

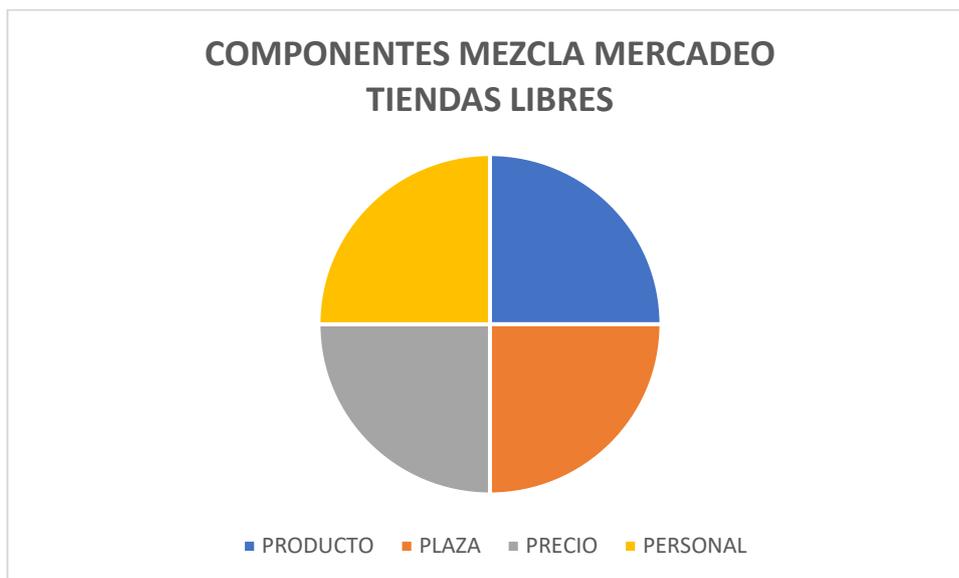
tiempo al personal de tiendas, o se ano estaría “perdiendo” nada en términos económicos, pero en contraposición estaría ganando mucho más en el rendimiento de su equipo de ventas, puesto que esta de sobra comprobado la ley de rendimientos decrecientes, donde le trabajador bajo una jornada de 6x1 muestra cansancio y baja su rendimiento y así está comprobado a nivel mundial donde la gran mayoría de industrias y comercios han migrado a la jornada de 5x2, incluso en los países más avanzados y más productivos se habla de una jornada de 4x2, y el mismo Presidente de la Republica Sr. Carlos Alvarado ha apoyado esta opción y existen proyectos en la Asamblea Legislativa para elevarlo a rango de ley, pero a pesar de no significar ningún costo real u oculto para las Tiendas Libres esta propuesta fue desechada, sin ni siquiera estudiarla por el nuevo Subgerente de Recursos Sr. Javier Vives; y ese fue un proyecto que desarrolle con mucho esfuerzo y para ayudar al equipo de ventas que contaron los múltiples problemas por tener solo un día libre, como sacrificar vacaciones para poder realizar diligencias, o pedir permisos sin goce de salario que le significan una reducción salarial que afecta su economía, y mientras tanto en las oficinas administrativas no solo laboran cinco días, sino que solo completan 40 horas semanales, y mi propuesta contemplaba las mismas horas que la jornada actual, es decir no se propuso ninguna reducción de horas en la jornada, solo una distribución diferente, pero creo que tarde o temprano el equipo de ventas lo lograra por otros medios, sobre los cuales ya converse con ellos que prevén la Constitución Política y el Código Procesal Laboral, pero es una verdadera lástima que se tenga que recurrir a otros foros, porque internamente la administración no muestra disposición al dialogo ni a ponerse en el lugar de los demás.

Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

En este tema, el recurso financiero más importante asignados a los Jefes de Tienda son los inventarios de productos distribuidos en cada una de las tiendas, y al respecto el mejor manejo que se le puede dar el lograr la mayor rotación de los mismos, para minimizar el costo financiero del manejo de inventarios y maximizar la utilidad al lograr rotar un mayor número de veces los SKU, y la comprobación de esto se presentó en las ventas muy superiores a las fijadas por la administración y mucho más de las que verdaderamente debieron ser fijadas dado el nivel de visitación al país por el AIJS.

Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.

Las sugerencias que brindare las hare en cuatro campos:



Usualmente en vez de Personal encontraríamos Promoción, pero dado el mercado cautivo del que gozan las Tiendas Libres, creo que un punto más relevante en la ecuación sería el personal de ventas.

Producto:

Como se ha mencionado varias ocasiones en este informe, para nadie es un secreto que el éxito de un negocio depende de tener dentro de su mercadería disponible para la venta, todos aquellos productos que los clientes solicitan dentro de su campo de operación, y en el caso de las Tiendas Libres estamos hablando de:

- Licores y sus derivaciones como destilados con su amplia gama de roncs, tequilas, whisky, ginebras, vodkas, aguardientes, vinos en sus presentaciones de tinto y blancos y por su origen y uvas, cordiales, espumantes, coñac, cremas, digestivos, etc.
- Tabacos en su presentación de puros y cigarros.
- Alimentos representados por salsas, snacks, dulces y chocolates.
- perfumería representado por perfumes, color y tratamiento.
- Electro lujo que abarca relojería tanto analógica como electrónica, audífonos, parlantes, memorias USB, joyería y hogar.

Históricamente las tiendas libres han tenido desabastecimiento intermitentes en sus líneas de licores, aunque últimamente se ha experimentado la misma problemática con los perfumes, pero sin llegar a los niveles de desabastecimiento de la categoría de licores, donde como se ha mencionado cuando se tienen cigarros, no se tiene

chocolates, o cuando se tiene champagne no se tiene tequilas y viceversa y así sucesivamente con Single Malt, cerveza y hasta con uno de los productos estrella el Hennessy White.

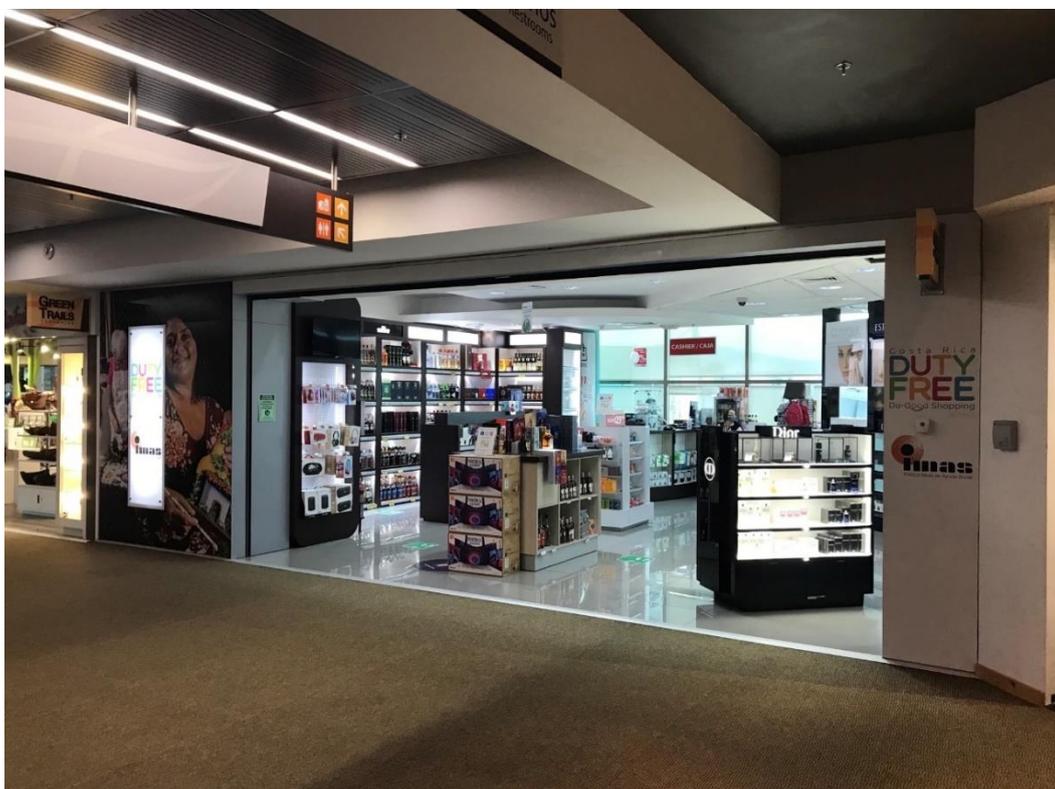
Esto como se indicó hizo que la planimetría contratada que es una excelente herramienta que nos suministró Nielsen, no cumpla con su objetivo, porque para citar un ejemplo en tiendas pedimos Moet Chandon Rose Imperial y nos llegan 36 unidades, las cuales se venden en un par de semanas y el mismo no vuelve a ingresar hasta dentro de dos meses y así sucesivamente, la planimetría revelara que de ese producto solo se venden al año 180 unidades, cuando en realidad si se tuvieran en tiendas existencias del mismo se podría vender hasta 864 unidades, esto significa que a ese producto se le asignara menos espacio que el que debería tener, además al ser un producto con un precio de \$75 la unidad se dejó de vender solo en este producto la suma de US\$51,300.00 y así podríamos enumerar gran cantidad de artículos que pasan por la misma situación como los tequilas Don Julio, 1800, Patrón, etc. los Single Malt como Glenlivet, Glenfiddich, Glenmorangie, Macallan, etc. ronones como Captain Morgan, Habana Club, Zacapa, etc. whiskys como Johnnie Blue Label y Swing, Crown Royal, etc. todos estos faltantes significan un menor servicio al cliente y varios millones de dólares anuales en pérdidas de ventas; y en contraposición se compran cientos de unidades de otros productos que no tienen la misma rotación, por esta razón hemos solicitado que los Jefes de Tienda sean incluidos dentro de la Comisión de Compras, y no es un simple figurar sino que somos los que en el día a día, tenemos la información de que piden los clientes y no se tiene disponible en tiendas, así como también los aquellos productos que permanecen meses y meses en exhibición en tiendas sin moverse como por ejemplo el single malt Glengarry y que solo se vendieron tras varios meses de ausencia de los productos líderes en esa categoría y que si se hiciera una planimetría ese producto al rato no saldría tan mal evaluado en ventas, por ese factor de desabastecimiento que se indicó.

Plaza:

Definido en términos sencillos como el sitio donde se desarrolla la labor de ventas, las Tiendas Libres a excepción de la Tienda No. 13 en Llegadas que es una tienda bien iluminada y distribuida, todas las demás muestran un marcado deterioro en sus instalaciones, y solo voy a comentar dos de las tiendas de Salidas, como se aprecia a continuación:

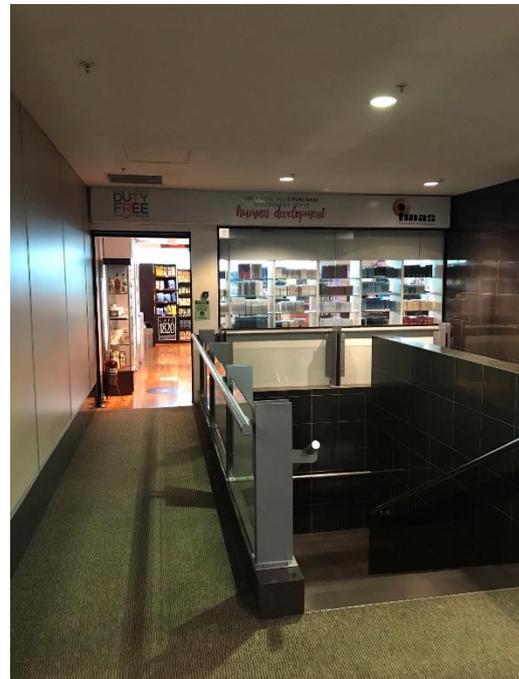
Tienda No. 14:

Ubicada por las puertas de abordaje No 1 a la 4, en el área de Salidas se encuentra la tienda 14 la que posee mejor instalación en cuanto a presentación e imagen se refiere y aun así presenta serios daños en cielo rasos y otros:



Tienda No. 15:

En el otro extremo tanto como en puertas de abordaje se refiere ya que se encuentra por las puertas 15 a la 20, como en imagen esta la tienda 15, la cual presenta un gran deterioro, muebles de exhibición obsoletos, pisos y cielos rasos dañados y lo peor de todo una pésima iluminación tanto dentro como en el exterior de la tienda:



Como se aprecia las tiendas estan descuidadas y a pesar de que generan muchas utilidades, de las mismas practicamente no se invierte ningun porcentaje en el

mantenimiento ni remozamiento de las mismas, además de que a excepción de las tiendas 13 y 14, todas las demás tienen una mala ubicación contrario a lo que expresa el contrato de concesión con la operadora aeroportuaria en este caso AERIS, y esto solo sería achacable a las autoridades que han dejado que el concesionario entregue locales de “segunda” en cuanto a su ubicación que no son los más visibles.

Precio:

Una de las variables de más peso al comercializar un producto es el precio, el cual debe ser el correcto para incentivar la compra, y ese precio correcto inicia con una excelente negociación de precio con el proveedor, con una eficiente operación de negocios para minimizar costos, una eficaz labor de ventas para incrementar la rentabilidad y finalmente un estudio de precios de mercado, para que con la indexación de todos estos datos y valores se obtenga un precio competitivo y con el margen de utilidad apropiado que le permita a la organización seguir creciendo.

En el caso de las Tiendas Libres y las compras a sus proveedores se podría estar al frente de dos posibilidades; no se logra una buena negociación de los precios de compra de la mercadería para la venta o los márgenes de utilidad de los mismos son muy altos; lo que repercute en que los clientes han dejado de comprar volumen, en la mayoría de productos estrella; pasando de comprar packs, a solo una unidad y la queja casi generalizada es que en la calle se consigue al mismo precio o incluso en menos; con que se refieren los clientes con “calle”, bueno los clientes mencionan cadenas de supermercados como Walmart, Auto Mercado pero también simples licorerías de barrio, y la Administración encargada de fijar precios desmerece esto, manifestando que las grandes cadenas consiguen mejores precios por comprar un mayor volumen, y les he demostrado que esto no es cierto, y realice un pequeño estudio que lo circule en el chat de WA donde se encuentran las Coordinadoras de Categoría, Jefes de Tienda y la Jefa de Mercadeo y Ventas donde se demuestra que por más descuento que los distribuidores le den a esas grandes cadenas de supermercados, las Tiendas Libres tienen un colchón de un 84,94% debido a la exoneración de impuestos que a continuación lo expongo:

PRODUCTO	COSTO IMAS	PRECIO VENTA	MARGEN
Producto 1	\$23,99	\$44,00	83,41%
Producto 2	\$22,35	\$41,00	83,45%
Producto 3	\$19,34	\$37,00	91,31%
Producto 4	\$21,42	\$37,00	72,74%
Producto 5	\$22,74	\$41,00	80,30%
Producto 6	\$17,44	\$37,00	112,16%
Producto 7	\$16,99	\$30,00	76,57%
Σx	\$144,27	\$267,00	
n	7	7	
\bar{x}	\$20,61	\$38,14	85,70%
Precio proveedor sin Impuestos para Duty Free	\$14,43		
Impuestos	Específico	Consumo	Ventas
+30% Alcohol ₡4,80 x MI (Whisky ≤ a 12 Year 1000 MI)	\$7,74	\$1,44	\$3,07
Precio proveedor con Impuestos terceros	\$26,68		
Diferencia precio y porcentual entre comercio e IMAS		\$12,25	84,94%

En este cuadro se observa algunos de los whiskys más reconocidos y de más venta tanto a nivel del AIJS como en el comercio en general (se omite los nombres de los mismos por confidencialidad) , en la primera columna podemos observar el costo para las Tiendas Libres que es un costo promedio de \$20,61 y en promedio los vendemos en \$38,14 lo que representa un margen bruto de un 85,7% por ejemplo del producto 2, que se comercializa en \$41 equivalente a ₡25,420.00 y en el comercio en general y supermercados se consigue en ₡24,000.00 o incluso menos, el caso del producto 7, que se comercializa en \$30 equivalente a ₡18,600.00 en cualquier licorera de barrio se adquiere en ₡15,900.00 situación que ha ocasionado una disminución en el volumen de compra, y que por ejemplo en el producto 2 sacrificando un poco el porcentaje de utilidad, tendríamos:

	COSTO IMAS	PRECIO VENTA	MARGEN	Tipo Cambio	Precio Colones
Producto 2	\$22,35	\$35,76	60,00%	₡620	22171

Que ya sería un precio más competitivo y que incentivaría la compra por volumen, lo que sucede es que la administración talvez equivocadamente ha definido su competencia como las Duty Free de otros aeropuertos, ignorando a propósito o por falta de estudio que las Tiendas Libres del IMAS no tienen las cargas impositivas que tienen esas tiendas y que también gozan de un alquiler preferente ante el concesionario y lo más importante nuestro competidor no son solamente las Duty Free de otro país, sino que nuestro mercado interno compite fuertemente con nosotros y más recientemente y con el gran auge de las páginas electrónicas, en las distintas plataformas como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc. y la administración se ha quedado sin una respuesta efectiva a estos nuevos actores en el mercado; y contrataron una empresa que maneje la red social y resulta que después de meses de administrarla solo han logrado poco más de 1600 seguidores, mientras que cuando por iniciativa propia y por ausencia de una red social abrí una a nombre de las Duty Free, tenía sin mucho esfuerzo

ni publicidad, solo con mis amigos y conocidos una cantidad importante de seguidores, y cuando le envíe el mensaje con estos datos de tener precios poco competitivos a la Jefa de Mercadeo y Ventas, solo atinó a decir que si creíamos que la decisión era no comprarles más mercadería a los proveedores, y tuve que decirle que el frío no está en las cobijas, porque es obvio que los márgenes de utilidad podrían revisarse para ser más competitivos y no perder mercado.

Personal:

En toda organización lo más valioso de sus recursos es su personal, y el personal de ventas de las Tiendas Libres tiene un perfil muy distinto al que puede tener los vendedores del comercio en general o los mismos vendedores que laboran en otros comercios dentro del AIJS, ya que muchos son titulados universitarios, bilingües e incluso algunos trilingües y porque a través de las capacitaciones que imparten los distintos proveedores son realmente vendedores muy especializados, sumándole a ellos el compromiso y el trabajo en equipo los convierten en líderes que logran las metas la mayoría del tiempo.

Ahora, la pregunta es **¿que nos preocupa y afecta al cuerpo de ventas?**; en estos tres años como Jefe de Tiendas he visto todo tipo de preocupaciones y afectaciones al personal, y lógicamente nuestra responsabilidad es resolver los temas que estén a nuestro alcance, por eso lo que en el pasado fue un tema como la desigual distribución de comisiones se resolvió, el tema de no tener donde guardar sus alimentos se resolvió, el tema de tener que usar por largos periodos de tiempo los mismos deteriorados uniformes se resolvió, lo relativo a la injusta distribución de vendedores en Llegadas/Salidas se resolvió y así varios temas que los afectaban fueron resueltos en el transcurso del tiempo, los siguientes son los temas que a la fecha están pendientes de resolver y que para la administración sería sencillo solucionarlo:

Metas de ventas:

Cumplir con lo que indica la Directriz GG-0884-05-2014 la cual en su artículo 7-:

“Las metas sobre ventas deberán ser establecidas mediante un método que permitan hacer una proyección de lo más cercano posible a la realidad, procurando que las personas que devengan comisiones sobre ventas reciban por este un rubro un monto equitativo. Para la definición de las mismas se deberán considerar los siguientes aspectos:

- 1. Registro histórico de niveles de venta y pago de comisiones.**
- 2. Registro histórico de los niveles de venta por categoría.**
- 3. Estacionalidad de las ventas.**
- 4. Numero de vendedores por categoría.**
- 5. Niveles de eficiencia del negocio.**
- 6. Relación del gasto totales con las ventas totales.**

7. Relación utilidad neta con las ventas totales.

8. Aspectos endógenos o exógenos que impacten las ventas” (la negrita es nuestra)

Actualmente las metas de ventas se hace utilizando para ello básicamente los datos históricos de ventas y los indicadores de gastos y en esta época de pandemia se han realizado correcciones a las metas del 2021, que se habían establecido en el POI, a excepción de la meta del mes de Enero/2021 que como se indicó no se ajustó a pesar de las condiciones de restricción de ingreso/salida del país por la pandemia y aunque solicite la corrección la Administración General no accedió irrespetando el artículo 7 mencionado supra, por esta razón y porque no consta por ningún lado el “método” es que se debe establecer por escrito, los parámetros y criterios técnicos para la definición de las metas de ventas y es menester que en la fijación de la mismas los Jefes de Tiendas tengan voz y voto, ya que si no sería una clara imposición sin tomar en cuenta a las personas que están al frente de las Tiendas Libres y que son los que manejan diariamente el comportamiento de las ventas, las tendencias del mercado, las impresiones de los clientes, los productos con mayor o menor rotación, la cantidad de pasajeros que llegan por cada vuelo, los destinos que más compran, etc.

El mayor caso de incumplimiento de cumplir con lo que dicta la Directriz **GG-0884-05-2014** específicamente en su artículo 7- se produjo con la fijación de la meta de Enero/2021, ya que el POI fijo las siguientes metas para el año 2021:

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Tiendas Libres	Tienda Dep. Comercial	1.755.380	1.587.665	1.927.023	1.912.473	1.972.243	1.819.211
	Licores	1.155.040	1.044.684	1.267.981	1.258.407	1.297.736	1.197.041
	Perfumería	358.098	323.884	393.113	390.145	402.338	371.119
	Accesorios y Electrónica	78.992	71.445	86.716	86.061	88.751	81.865
	Electronica	29.841	26.990	32.759	32.512	33.528	30.927
	Dulces & Otros	163.250	147.653	179.213	177.860	183.419	169.187
TOTAL GENERAL		1.755.380	1.587.665	1.927.023	1.912.473	1.972.243	1.819.211

Fuente: Plan Operativo Institucional (solo se consigna los datos 1er semestre)

Como se puede observar al POI fijo una meta para Enero/2021 cuando no se sabía que la emergencia por el Covid-19 iba a estar presente para el año 2021, en una suma de US\$1,755,380.00 la cual obviamente conforme a lo establece la Directriz **GG-0884-05-2014** específicamente en su artículo 7- debió ser ajustada; ya que estamos claramente ante lo que indica el inciso 8:

“Aspectos endógenos o exógenos que impacten las ventas” (la negrita es nuestra)

¿Qué más afectación puede tener un negocio que esta pandemia?

Pero aun así y cuando personalmente envíe correo y solicite reuniones para discutir el tema de que la meta de Enero/2021 debía ajustarse, como siempre la Jefa de Mercadeo

y Ventas y el Administrador General se rehusaron si ofrecer ningún argumento válido, y por esta razón el mes de Enero/2021 tristemente pasara a la historia de las Tiendas Libres como el mes con los más bajos cumplimiento de metas, como a continuación se observa:

31/01/2021							
Categoría	Meta Total	Meta Diaria	Dias	Acumulado	Real	AVANCE	Proyectado
Licores	921.000	\$30.700	31	\$951.700	\$ 569.492	59,84%	\$569.492
Perfumeria	300.000	\$10.000	31	\$310.000	\$ 205.494	66,29%	\$205.494
Electrolujo	30.000	\$1.000	31	\$31.000	\$ 16.942	54,65%	\$16.942
Total	1251000	\$41.700		\$1.292.700	\$ 791.928	61,26%	\$791.928

A pesar del gran esfuerzo que realizo todo el personal de ventas el AIJS, solo se logró alcanzar un 61,26% de la meta y por supuesto si la Administración General con actitud despótica se negó a aplicar el principio de legalidad que la Directriz **GG-0884-05-2014** específicamente en su artículo 7, inciso 8 no solo lo facultaba sino que lo obligaba; esta situación frustró y enojó mucho al cuerpo de ventas, por lo injusto y arbitrario de esta decisión unilateral e ilegal del Lic. Melchor Marcos, y de todas formas considero que es un tema que cualquier vendedor que haya sido lesionado con esta decisión de no ajustar la meta de Enero/2021, podría reclamar en cualquier momento por la vía que considere pertinente estos dineros que le fueron cercenados de su comisión.

Por esta razón se debe implementar de inmediato el método que indica la misma directriz mediante los parámetros que sean medibles y objetivos en aras de la ética y transparencia.

Horarios:

Con respecto a este punto ya se mencionó con detalle que el personal de ventas destacado en el AIJS aspira a que se apruebe por parte de la Administración General de Empresas Comerciales la jornada propuesta de laborar cinco días y descansar dos, puesto que no significa ningún costo adicional para el IMAS y es perfectamente factible su implementación sin afectar por ello el servicio al cliente.

Desabastecimiento:

Es inaceptable el constante y persistente desabastecimiento en tiendas de los productos líderes que como se indicó causan pérdidas de ventas, deteriora la imagen de las tiendas y se socava el servicio al cliente, por esta razón también el personal de ventas de las Tiendas Libres, incluidos los vendedores solicitan que seamos incluidos en la comisión de compras para coadyuvar en la determinación del lote económico y la justificación del caso si fuera necesario variarlo, todo en aras de que no se pierdan ventas y de mejorar cada día el servicio al cliente.

Durante el primer semestre de este 2021, el comportamiento en ventas y costos se comportaron de la siguiente forma:

Ventas y Costos 1er Semestre 2021		
Código	Ventas	Costo Ventas
Duty Free	7.580.196,06	4.595.212,86
Totales	4.595.212,86	60,62

Y se cuenta con los siguientes inventarios al costo en bodegas y tiendas:

Localizacion	Inventario Costo	Participacion
CEDI	1.634.073,75	47,27%
Bodega Liberia	95.112,40	2,75%
T13	693.956,71	20,08%
T14	316.693,70	9,16%
T15	336.365,58	9,73%
T19	71.281,64	2,06%
T94	77.628,27	2,25%
T95	100.667,56	2,91%
Liberia 1	49.919,74	1,44%
Liberia 2	80.902,62	2,34%
Total	3.456.601,95	100,00%

Esto significa que dado el costo de ventas promedio y las existencias en Empresas Comerciales tenemos la siguiente cobertura de inventario en meses:

Cobertura de Inventario	4,51
-------------------------	-------------

Entonces tenemos una cobertura para 4,5 meses de inventario, lo cual es un índice de cobertura bastante alto, ya que dadas las condiciones en que se adquieren las mercaderías 90 días debería ser la cobertura ideal de inventario, lo que significaría que en lugar de tener \$3,46 millones de dólares en inventarios, se tendrían solo \$2,3 millones, lo que aumentaría el efectivo disponible en caja en US\$1,158,995.00 para nuevas compras y por supuesto además de disminuir en un 33,53% el costo financiero que representa tener 4,51 meses de inventario.

Y lo elevado de este índice no sería del todo tan malo, por los retrasos que han implicado la pandemia en la logística de importación de las empresas, lo preocupante de todos estos millones en inventario es que muchos de ellos no rotan, es decir gran parte de esos inventarios tienen más de 12 meses sin rotar, porque como lo mencione los productos que si tienen una excelente rotación, llegan unos pocos a tiendas y en pocas semanas se agotan, así que ese debería ser un tema que adicionalmente la Auditoria Interna debería realizar un estudio, por estas razones solicitamos que los Jefes de Tienda y Vendedores sean incluidos en la Comisión de Compras y si hay que variar la forma en que se establece el lote económico, entonces es hora de romper paradigmas y hacerlo, es urgente.

Infraestructura tiendas:

Con los registros fotográficos aportados fácilmente se visualiza que la mayoría de las Tiendas Libres requieren inversión en su remodelación y remozamiento, porque son tiendas que no llaman la atención por su escasa y antigua iluminación, por sus deterioradas paredes, pisos y cielos raso, por el tipo de mueble que no se ajustan a los productos ni tienen la suficiente visibilidad ni adecuada presentación, también hay aspectos que no se pueden apreciar en una fotografía como un adecuado sistema de sonido que permita tener música ambiente en las tiendas, o el aire acondicionado en buen estado, todo esto impacta las ventas de manera negativa.

Nuevos productos:

El mejor sistema de información que poseen las Tiendas Libres son los propios clientes que constantemente preguntan por uno u otro producto, claro está el caso de productos que teníamos y que ahora no poseemos como el caso de los cigarrillos Marlboro, donde al menos 20 personas diariamente por tiendas de licores en Salidas preguntan por ellos y no los tenemos y son miles de dólares perdidos en ventas, pero en cuanto a nuevos productos los clientes preguntan por tequila Caza Amigos, Tequila Rose, Cacique saborizado, whisky japones; Sheridan; Jack Daniels Apple, Crown Royal Apple, entre otros que es información que los vendedores tienen acceso a la información por lo que valdría la pena recopilarla y valorar la factibilidad de tenerlos en tiendas.

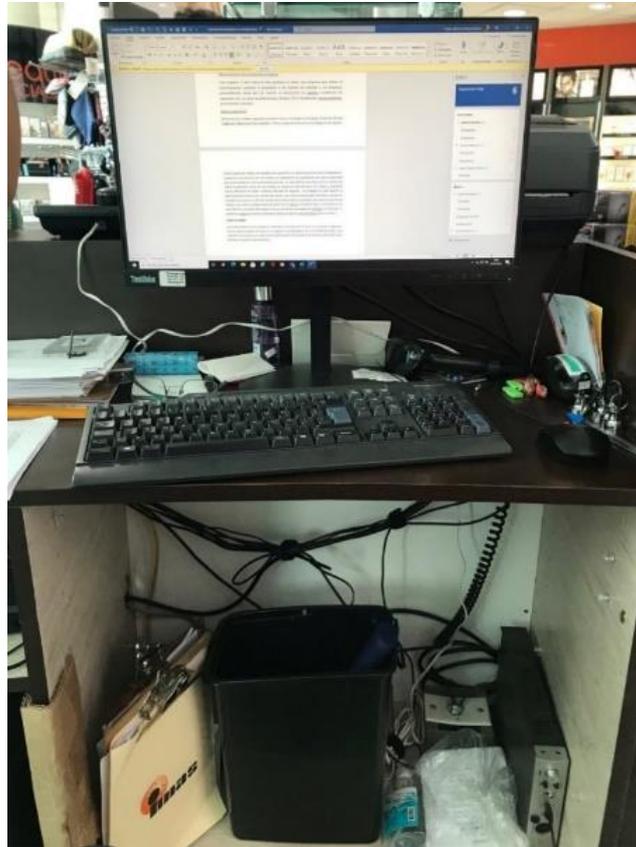
Mantenimiento de instalaciones y equipo:

Con respecto a este tema lo más práctico es tener una empresa que brinde el mantenimiento continuo y preventivo a las tiendas de acuerdo con un programa preestablecido, hasta que las mismas se encuentren en óptimas condiciones de operación con sus aires acondicionados, música, CCTV, iluminación, tomas eléctricas, presentación y accesos.

Salud ocupacional:

Referente a las medidas de seguridad que deben tener en los lugares de trabajo, el artículo 282 del Código de Trabajo (Ley N°2), establece: *“Corre a cargo de todo patrono la obligación de adoptar, en los lugares de trabajo, las medidas para garantizar la salud ocupacional de los trabajadores, conforme a los términos de este Código, su reglamento, los reglamentos de salud ocupacional que se promulguen, y las recomendaciones que, en esta materia, formulen tanto el Consejo de Salud Ocupacional, como las autoridades de inspección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud e Instituto Nacional de Seguros.”*, sin embargo en este aspecto la Administración General no solo ha sido omisa, sino que ha despreciado este tema, porque en múltiples ocasiones los Jefes de Tienda hemos denunciado y solicitado que nuestros puestos de trabajo, que como se puede observar dentro de las labores sustantivas que se incorporaron en este informe, cerca del 50% requieren de un escritorio y un equipo de cómputo, sin embargo no poseemos ningún escritorio y realizamos todas esas labores administrativas en un

módulo no apto para las mismas, porque no posee las condiciones mínimas de seguridad ocupacional, ya que no tiene la altura, ni el espacio ni la disposición para que la labor se realice sin poner en riesgo la salud de los Jefes de Tienda por trabajar bajo estas condiciones, como se aprecia a continuación:



Donde en la parte inferior izquierda, cerca de la carpeta con el logo del IMAS pueden observar un cartón que tuve que pegar porque a cada instante pegaba mi rodilla contra ese filo provocándome gran dolor, y la encargada de salud ocupacional, la conocí porque un día de tantos me la presentaron el Sr. Melchor Marcos y Sr. Javier Vives porque andaba con ellos haciendo un recorrido por las tiendas, recorrido en el cual nunca pregunto, inspecciono o valoro ningún tema de salud ocupacional, que si lo hubiera hecho se habría enterado de muchas situaciones que deben ser corregidas o mejoradas, por esta razón la solicitud expresa del personal de ventas del AIJS es que cuando la encargada de salud ocupacional visite alguna instalación lo haga sola y no en compañía de los altos jerarcas porque esto definitivamente influye en su labor de inspección y supervisión, máxime como en este caso que el Administrador General ya sabía de nuestra queja por los módulos que utilizamos los jefes de Tienda y de alguna manera solapada no se permitió una visita libre de la encargada de salud ocupacional.

Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

No hay ninguna observación alguna que aportar.

Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

Les hubiera informado que mediante la Gestión **DAJ-DAE-1265-20** AL M.T.S.S. este emitió el Pronunciamiento N° **DAJ-AER-OFP-212-2020** del 30 de junio del 2020 en el cual se indicó:

“Dicha figura se regula en el artículo 11 de la supra indicada Ley, que textualmente dice:

“ARTÍCULO 11- Permuta de tiempo no laborado Las personas empleadoras podrán acordar, con las personas trabajadoras, la interrupción temporal de la prestación de labores con goce de salario a sus trabajadores, durante los efectos de la declaratoria de emergencia. En tal caso, las personas trabajadoras repondrán, en el plazo máximo de un año, el tiempo no laborado que les fuera remunerado, en los términos pactados.”

Como se desprende de la norma, la permuta es un acuerdo entre ambas partes: persona empleadora y persona trabajadora, que les permite interrumpir temporalmente las labores con goce de salario, “durante los efectos de la declaratoria de emergencia”, para ser repuesto dicho trabajo en un plazo máximo de un año.

Es criterio de esta Dirección que, el cómputo de ese año para reponer el tiempo no laborado debe computarse, una vez superados los efectos generados por el estado de emergencia, es decir, que cuando la empresa vuelva a su normalidad financiera, se empezará a computar el plazo del año para la reposición de las horas. De esta forma, consideramos en este sentido que, la redacción del artículo no permite que la reposición de las horas se empiece a dar si en la empresa persisten los efectos financieros y económicos, producto de la declaratoria de emergencia.

La permuta no requiere de procedimiento alguno, ni de autorización de la Inspección de Trabajo, así como tampoco de formato alguno con el que se deba cumplir.”

Y también agrega:

“3- Por último, si lo que ustedes pretenden aplicar es la reducción de jornada en un porcentaje y en el resto de las horas, aplicar la reposición de las horas permutadas hasta la fecha, tendríamos que decirles que esta aplicación sí sería contraria a lo dispuesto por la Ley 9832, por cuanto la misma dispone que, el tiempo de reposición de las horas deberá aplicarse en el plazo máximo de un año, que se computará, como ya lo indicamos,

a partir del momento que para la empresa cesen los efectos de la declaratoria de emergencia. Por esta razón, no podrían reponerse horas permutadas al mismo tiempo en que se aplica una jornada reducida, porque precisamente uno de los requisitos para la autorización de una jornada reducida, es el encontrarse afectado por los efectos generados por el estado emergencia y la reposición de las horas solo podrían hacerse una vez que, la empresa vuelva a su normalidad económica y financiera.”

Queda claro que para las Tiendas Libres a partir del 1 de diciembre del 2020 que se fijaron las metas de venta por primera vez desde que inició la pandemia, ya habían cesado los efectos generados por el estado de emergencia decretado y a partir de ese momento la Administración General de Empresas Comerciales, debió iniciar con el descuento de las horas permutadas por los trabajadores y así se lo hice ver en varias al Lic. Melchor Marcos, quien se rehusó porque dijo que los efectos financieros y económicos a las Empresas Comerciales aún no habían cesado, lo cual creo que lo analizo desde un punto de vista que no era el correcto, porque si hablamos de efectos económicos y financieros en los negocios, ya autoridades a nivel mundial como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional e incluso la Organización de Naciones Unidas ha sido sumamente clara que los devastadores efectos en la economía mundial a causa de este virus SARS-CoV-2 tardara años en recuperarse, de forma tal que el espíritu de la ley debe entenderse que los efectos de la pandemia cesan cuando un negocio está en capacidad de abrir sus puertas sin ninguna restricción de hora de apertura o cierre y con el 100% de su personal, lo cual se logró desde el 1 de agosto del 2020, y la mejor prueba es que la reducción de jornada solicitada por Empresas Comerciales que venció el 31 de julio del 2020 no fue renovada.

De forma tal, que a partir de diciembre/2020 se podía iniciar con el descuento de la permuta, pero por prepotencia del Administrador General; la permutas no empezaron a descontarse hasta que varios trabajadores renunciaron, otros se pensionaron y hasta el momento no ha sido posible recuperar esos dineros, por lo que debido a esa actitud de no escuchar a los demás, de hacer todo como él dice y no como podría ser, estos dineros que son fondos públicos están en peligro de perderse, por un aparente nuevo incumplimiento del Administrador General de la norma 4.3 “Protección y conservación del patrimonio” de las Normas de control interno para el Sector Público, dispone: *“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución, (...) tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de tales activos y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestos (...).”* adicionalmente, la norma 4.3.3 *“Regulaciones y dispositivos de seguridad”*, establece: *“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y vigilar la aplicación de las regulaciones y los dispositivos de seguridad que se estimen pertinentes según la naturaleza de los activos y la relevancia de los riesgos*

asociados, para garantizar su rendimiento óptimo y su protección contra pérdida, deterioro (...).”

Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.

No tengo ninguna recomendación al respecto.

Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Le recomendaría visitas sistemáticas y más frecuentes para determinar el cumplimiento de las normas y procedimientos de control interno, así como si dentro de su composición interna del departamento poseen auditores informáticos que los mismos planifiquen una auditoria de los sistemas de información y las inconsistencias denunciadas, en resumen un acercamiento a las Tiendas Libres que permitan una mejor interacción con el personal de ventas, que siempre están en la mejor disposición de colaborar la Auditoría Interna a pesar de las limitaciones y hasta amenazas de sanciones que nos imponen desde la Administración General para conversar con Uds. de temas relevantes.

En mi opinión, basado en los datos aquí aportados y los resultados obtenidos durante mi gestión como Jefe de Tiendas; concluyo que existen oportunidades de mejora a pesar del maltrato, de la poca apertura, de las ordenes dictatoriales, de las amenazas veladas de despido recibidas por parte de la Jefatura de Mercadeo y Ventas y del Administrador General, lo cual no lo digo yo; sino que constan en las distintas evaluaciones del clima organizacional que realiza DH anualmente; lo cual incluso obligo a sindicalizarse a los Jefes de Tiendas para tener algún grado de protección.

Con respecto a las demás debilidades como deficiencias en el control interno, desabastecimiento de tiendas, ausencia de un método claro y objetivo para el establecimiento de las metas de ventas, cambio de las extenuantes jornadas de trabajo actuales de 6x1 a 5x2, conforme se ha hecho a nivel mundial y es impulsada por el propio Presidente de la República, es necesario crear las condiciones para que esto se dé; en resumen, con un poquito de apertura y empatía para con los demás se podrán realizar estos cambios, en procura de fortalecer el equipo de ventas y su relación con la parte administrativa; que hasta el día de hoy no solo están separadas físicamente por una carretera; sino por un abismo de resentimientos derivados del despotismo con que hemos sido tratados y que requieren atención inmediata de las más altas autoridades del IMAS, antes que la situación empeore; pero soy positivo al respecto y creo que con la reciente incorporación de la Sra. Maritza Salazar Rodriguez; toda esta problemática

en el clima organizacional, será corregida por el bien de la institución que todos debemos querer y apoyamos, porque el principal objetivo que nos mueve, es ayudar a los más necesitados de Costa Rica y agradezco profundamente la oportunidad de haber podido colaborar con ello.

Sinceramente;

Lic. Carlos Campos Zamora, MBA
Jefe de Tienda Libres – IMAS
Empresas Comerciales

c.c. Lic. Juan Luis Bermudez Madriz - Presidente Ejecutivo IMAS
Lic. Marielos Lepiz Guzmán - Jefe de Desarrollo Humano
Lic. Marta Acosta Zúñiga - Contraloría General de la Republica
Archivo