



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

Auditoría Operacional de un Departamento de Ventas de una Tienda Departamental

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :
ARMANDO MENDOZA HERNANDEZ**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
PATRICIA DIEZ DE BONILLA**

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS
DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.

I N D I C E		PAG.
CAPITULO I	1
AUDITORIA OPERACIONAL.		
CAPITULO II	51
TIENDA DEPARTAMENTAL.		
CAPITULO III	93
ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.		
CAPITULO IV	127
CASO PRACTICO: AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.		
BIBLIOGRAFIA	222

AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS
DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.

CAPITULO I AUDITORIA OPERACIONAL.

- A).- Antecedentes.
- B).- Definición.
- C).- Diferencias con Auditoría Financiera y Auditoría Administrativa.
- D).- Objetivos y alcance de la Auditoría Operacional.
- E).- Metodología:
 - a).- Planeación.
 - b).- Investigación.
 - c).- Informe de Auditoría Operacional
- F).- Personal encargado de practicar la Auditoría Operacional.
- G).- Conclusiones.

1. PROGRAMA DE TRABAJO DE

AUDITORIA OPERACIONAL

AUDITORIA OPERACIONAL.

A.- ANTECEDENTES.

En el curso de la historia, la Auditoría ha estado siempre presente en las actividades más comunes del hombre, como son: el examinar, verificar e informar resultados y sugerencias, ya sea en el acto mental de ver, oír, observar, cometer y dar una opinión, hasta la manera formal de expresarlo por escrito. En el transcurso del tiempo se ha venido auxiliando de herramientas, métodos y técnicas para aplicarse a unidades cada vez más complejas.

El concepto de Auditoría en su función de examen, verificación e información en su concepto lingüístico es el de "oyente". Auditoría se deriva del verbo "Aubire, audití, -auditum", que significa "oír".

Existen distintos tipos de Auditorías (Contable, Administrativa y Operacional), Hemos de referirnos a esta última como tema principal a desarrollarse en el presente estudio.

En particular, el concepto Auditoría Operacional, data del año 1948. En el que entonces se hacía referencia a un servicio protector y constructivo para la Gerencia. Se mencionaba como instrumento de medición y evaluación de la efectividad. Brandford Camus es considerado como el padre de la Auditoría Operacional, en función de que fué el primer investigador por darle forma y manejarla de manera institucional.

En la actualidad, el examen de una empresa, ya no se limita al simple análisis de su situación financiera, ahora la

Auditoría ya no sólo se asocia a los aspectos contables como antiguamente se hacía.

La Auditoría Operacional nació como necesidad de obtener mayor información sobre las actividades que realiza un organismo dado el crecimiento y diversificación de la Empresa.

El término Auditoría, tiene que ver con exámen y evaluación y con la información de los resultados alcanzados. Auditar implica revisar, y difícilmente es entendida como una actividad creativa, pero si generadora ó impulsora de modificaciones.

E.- DEFINICION.

Anteriormente dimos una idea de lo que es Auditoría. Com-
pletando el concepto sobre el que gira nuestro tema, defi-
namos primeramente para orientarnos lo que es Operación.
La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexica-
no de Contadores Públicos, señala; que una Operación es:
"El conjunto de actividades orientadas al logro de un fin
u objetivo particular dentro de la empresa, tales como; -
vender, comprar, cobrar, producir, etc."

Hay algunos términos que son similares y que pueden crear
confusión para lo que enseguida hacemos una distinción de
conceptos:

OPERACION.- En cada una de las acciones, físicas ó menta-
les, pasos ó etapas que es necesario ejecutar
para llevar a cabo una actividad ó labor de-
terminada. (1)

ACTIVIDAD.- Es un conjunto de actos, si se habla de ac-
tividad administrativa en general, como el -
conjunto de actos administrativos que reali-
za una institución ó parte de ella. (2)

Actividad, es un sinónimo de labor. Cuando -
un procedimiento puede subdividirse en varios
grupos de operaciones afines y sucesivas eje-
cutadas por una misma persona ó una misma uni-
dad administrativa, cada uno de estos grupos
de operaciones constituyen una labor ó activi-
dad. (3)

(1), (2) y (3) Los Manuales de procedimientos en las oficinas
públicas "Miguel Duhalt Krauss."

PROCEDIMIENTO.- Es la sucesión cronológica ó secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución, que realizadas por una ó varias personas constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella. (1)

METODO.- Es la manera de efectuar una operación - o una secuencia de operaciones.

SISTEMA.- Es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. (1)

FUNCION.- Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la Empresa, de cuyo ejercicio es responsable un organo ó unidad administrativo. (2)

Las funciones características de la Empresa son conocidas, mencionando por ejemplo: Producir, Comercializar, Comprar, etc.

(1) y (2) IDEM.

La relación entre estos términos es el siguiente:

La operación, la actividad y la función se refieren a "Lo que se Hace" y a "Quién lo Hace". El método, el procedimiento y el sistema, se refieren además a "Cómo se Hace" y "En que orden ó con que secuencia se Hace".

.....

Un procedimiento es una relación de operaciones, agrupados en actividades, que indican siempre una secuencia u orden en que deben ejecutarse.

La operación siempre es realizada por una persona.

La actividad ó labor se refiere, según el caso a unidades administrativas de varios miembros ó personas.

La función siempre se asigna a un organo para que las actividades que la componen sean ejecutadas por las personas que integran el organo en forma de labores particulares.

El Auditor de operaciones se dedica a evaluar las actividades generales y específicas de la Compañía. Las actividades generales van desde un extremo a otro de la Compañía, sin tomar en cuenta los límites organizacionales. Citando por ejemplo: Administración, Sistemas, Procedimientos y Comunicaciones.

Las actividades específicas tienen objetivos limitados y son exclusivas de unidades de organización individuales, como antes habíamos mencionado por ejemplo: Depto. de Ingeniería, Compras, etc.

En seguida daremos algunas definiciones de Auditoría operacional.

"La Auditoría de operaciones es una técnica para evaluar sistemáticamente y regularmente la efectividad de una función ó una unidad con referencia ó normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el -

Área de estudio con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que - condiciones pueden mejorar". Roy A. Lindberg y Theodore Cohn. (1)

"La Auditoría operacional es la revisión sistemática y evaluación de una organización o la de una filial a la - misma que se lleva a cabo con el objeto de determinar - si la organización está operando con eficacia". Corine T. Norgaad.

Concluyendo de ambas definiciones; La Auditoría operacional es aquella que revisa analiza y evalúa en sí las operaciones que realizan en la Empresa, determinando su grado de efectividad con el fin de sugerir los elementos ó las medidas constructivas y necesarias tendientes a lograr una mejor eficiencia operativa.

Habiendo visto algunas definiciones, observamos lo siguiente; A la Auditoría de operaciones se le equipara - con la Auditoría de control interno, se le denomina igualmente operacional, operativa y de operaciones, se le distingue ó asemeja a la administrativa y se integra a nuevos conceptos como Auditoría de sistemas y Auditoría integral.

Algunas de las confusiones en terminología, se derivan de la traducción libre de títulos en inglés ó del tratamiento de vocablos sinónimos, situación que pretendemos evitar denominando siempre "Auditoría Operacional" a esta técnica y titulado con otros nombres sólo aquellos que difieren de este concepto.

(1) "Auditoría de Operaciones" Editorial Técnica.

Para que un instrumento administrativo tenga personalidad propia y definida, tiene que tener objetivos, alcance y características específicas que lo diferencien claramente de los demás y que justifiquen el denominarlo - de esa determinada manera.

Sobre su denominación concluyamos: La Auditoría operativa no existe, la denominación "De Operaciones", debe eliminarse para no crear confusiones, la de control interno, de dirección ó gerencia, la de eficiencia y productividad y otras denominaciones similares no tienen validez propia, ya que sólo se usan como términos sustitutos de la operacional ó de la administrativa según corresponda. Debe también eliminarse su uso indiscriminado. Su denominación correcta es AUDITORIA OPERACIONAL, así sea lo mismo, operativa ó de operaciones.

Ahora ahondemos más en la definición y para formarnos un juicio de las definiciones antes mencionadas, detallaremos la expresada en el boletín No. 1 (Dic. 1972), de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores, dice así: "Por Auditoría operativa debe entenderse como el servicio adicional que el Contador Público en carácter de Auditor externo cuando coordinadamente con el exámen de los estados financieros, estudia ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa, de su cliente, através de proponer las recomendaciones que considera adecuadas".

Más adelante este mismo Instituto rectifica: "Se recomienda que se elimine del boletín No. 1, de la Comisión, el término de Auditoría Operativa que resulta confuso y

se substituya por el de AUDITORIA OPERACIONAL". Conclusión No. 7 del artículo "El reto de la Auditoría Operacional", aparecido, en la revista Contaduría Pública. Abril 1978, editada por el mismo instituto.

Sigamos analizando la definición, otro párrafo del mismo nos dice: "El servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de Auditor Externo".

Ahora nos preguntamos, la Auditoría Operacional, como filosofía profesional ¿Es un servicio, un deber ó una obligación?

Un cliente de Auditoría de estados financieros paga le revisen éstos, y no para que se le dé un "Servicio Adicional". El cliente, si conoce sobre ética profesional, concluirá que estos servicios no tienen nada de adicional, es un deber y obligación profesional, nunca debe ser un servicio adicional, es una obligación profesional emanado de la revisión del control interno.

Por las características antes mencionadas, antes de la definición del instituto y luego expresada ésta última, nos damos cuenta de algunas contradicciones categóricas emanadas de una misma institución y que lamentablemente han dado origen a la mala interpretación de términos, filosofías, técnicas y procedimientos de trabajo especialmente en el ámbito de la Auditoría de Estados Financieros y de la Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional es un instrumento administrativo individual y distinto a otros que emplean denominaciones semejantes. El término de Auditoría Operacional no tiene sinónimos. Esta Auditoría es diferente a la administrativa y a los trabajos de desarrollo de sistemas y diagnósticos administrativos.

"La Auditoría Operacional es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, contras y prácticas a una entidad financiera, con el objetivo de identificar áreas en las que se necesite mejorar y formular recomendaciones para lograr esas mejoras". (1)

La Auditoría Operacional examina cualquier conjunto de actividades que por su importancia merezcan ser agrupadas en una operación, y se refiere a la revisión misma de la operación independientemente de las personas o departamentos involucrados, es una técnica de naturaleza eminentemente constructiva.

Pero existen diferentes tipos de Auditorías. A continuación presento un cuadro comparativo, en el que se distinguen las características primordiales entre la Auditoría Financiera o Contable, la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional.

(1) "Auditoría Operacional", Teoría y Procedimiento.
C.P. EDWARD F.

.....

C.- DIFERENCIAS CON AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.

DEFINICION	Revisión ó exámen del factor financiero-contable de una organización.	Exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, área ó depto., y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus Recursos Humanos y materiales.	Técnica para evaluar sistémicamente la efectividad de una operación ó función.
PRINCIPIOS	Existen normas y principios generalmente aceptados.	Su base de juicio son los principios de administración científica.	Se basa en los elementos del Control Interno y el conocimiento integral de la empresa.
ENFOQUE	Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros.	Alcanza todas las etapas de la Administración y todas las áreas de una empresa si le es requerido.	La eficacia de las operaciones de la empresa.
LEGALIDAD	Existen disposiciones de carácter legal, para efectuarla.	No existen imposiciones referentes a la personalidad del ejecutante.	Tampoco se rige por normas legales.
INTERESADOS	Principalmente externos: accionistas, gobierno, público.	Internos: La Gerencia ó áreas afectadas.	Internos: Gerentes de áreas ó departamentos.
PRECISION	Ostensiblemente absoluta.	Relativa.	Relativa.
ORIENTACION	Sobre hechos pasados, analiza los estados financieros desde el punto de vista retrospectivo.	Todo el estado administrativo de los negocios y en todos los tiempos, pasado presente y futuro.	Analisa pasado, presente y proyecta a futuro sus decisiones operativas.

PROPOSITO	Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo adecuado de las finanzas.	Apreciar mejor la habilidad administrativa íntegra.	Determinar medidas y correcciones sobre el Control Interno de la empresa.
METODO Y MEDICION.	Sobre las normas de Auditoría generalmente aceptadas	Sobre los principios y técnicas de administración, sigue el método científico.	Sobre las medidas de Control Interno adoptadas por cada empresa, según sus necesidades.
ALCANCE	En el aspecto financiero - hasta donde es requerida de preferencia las de mayor profundidad son las mejores.	Su profundidad debe ser suficiente para realizar un dictámen completo.	La profundidad de su revisión es sin restricciones, ó sólo con aquellas que el cliente imponga.
SERVICIO	Es un servicio que bajo solicitud se ofrece a una empresa.	Es un servicio específico e independiente de cualquier trabajo.	Es un servicio opcional que puede surgir de la extensión de la Auditoría Contable.
EJECUTORES	Se requiere de personal especializado y de un alto carácter moral y de honradez.	Requiere la intervención de un grupo especialista y/o profesionales con experiencia y conocimientos.	La que puede llevar a cabo el contador sin la intervención de un grupo de especialistas.
FRECUENCIA	Regular, cuando menos una vez al año.	Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos.	Cuando se comienza a detectar alguna desviación en cualquier operación.
NECESIDAD	Requerida legalmente.	Opcional: A solicitud de la Gcia.	Opcional: a solicitud del cliente.

D.- OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Resulta interesante determinar el servicio que presta la Auditoría Operacional en la manera en como satisface los objetivos de análisis de operaciones.

Aunque los términos de eficiencia, eficacia y efectividad no son del todo claros y tampoco han sido uniforme, sí se ha logrado cierta consistencia, he aquí lo que entendemos por cada uno:

EFFECTIVIDAD.- "Calidad de efectivo-reales, verdaderos" -
"Que los medios destinados al cumplimiento de objetivos se utilicen efectivamente para ese fin".

EFICACIA.- "Poder para obrar; que tiene la virtud de producir los efectos deseados". "El grado en que se logran los objetivos previstos".

EFICIENCIA.- "Virtud ó facultad para lograr un efecto - determinado". "Relación óptima entre producto e insumo. Es evaluar en sí mismos los objetivos establecidos y los medios - que se previeron incorporar para satisfacerlos".

Considerando las definiciones anteriores, LA AUDITORIA OPERACIONAL, evalúa únicamente la efectividad y la eficacia - con que se lograron los objetivos preestablecidos.

.....

Lo que significa valorar la utilización efectiva de los medios en razón para el cual fueron destinados. La Auditoría Operacional no evalúa la calidad de los planes, ni de la estructura ni de los recursos incorporados, ni busca medidas alternas de solución, simplemente informa la realidad existente, los problemas detectados y las -oportunidades de mejora.

La Auditoría Operacional no tiene como objetivo particular la aportación de recomendaciones "generales ó específicas", solamente apunta los problemas y las oportunidades de desarrollo detectadas.

En seguida enumero algunos objetivos de la Auditoría Operacional:

- a) Comprobar si las operaciones se están realizando de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos.
- b) Señalar cualquier mejora a las operaciones ó ayuda a lograr mejor control sobre ellas, o bien auxilia en la consecución de sus objetivos.
- c) Promover la eficacia en las operaciones.
- d) Detectar problemas de efectividad y productividad.
- e) Crear confianza en operaciones futuras.

La Auditoría Operacional evalúa las operaciones que integran una actividad en particular, considerándolas en todo el contexto del proceso administrativo.

No deben confundirse las operaciones con las funciones - fundamentales de la Administración, sino que al revisar- las (las operaciones) se debe considerar la forma cómo - en ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y contro- ladas.

Así pues la Auditoría Operacional no sólo tiene que ver con los controles de operaciones, lo que representa una versión restringida, obsoleta e incompleta de ésta téc- nica, sino que tiene un campo de acción integrado y un - amplio panorama de desarrollo.

Otros objetivos, que por la naturaleza de la Auditoría - Operacional están estrechamente vinculados con los obje- tivos de la empresa y su filosofía, son:

1. Fortalecer el control sobre el uso de los recursos - de la Compañía.
2. Colaborar en el logro de los demás objetivos que -- persigue la Empresa.
3. Promover la eficacia en operaciones, aspecto que trae aparejado una disminución en los costos.

Redundando en su objetivo, la Auditoría Operacional exa- mina cualquier conjunto de actividades, que por su impor- tancia, merezca ser considerado como una "operación" y se refiere a la revisión misma de la operación, independien- temente de que en su ejecución intervengan diversos de- partamentos.

.....

Se han creado diferencias de opinión en cuanto a la aplicación de las Auditorías Operacionales. Estas diferencias se centran en el alcance que debe darse al trabajo.

Unos lo limitan al exámen de los controles en la operación del negocio, otros los emplean para evaluar la totalidad de los elementos que intervienen en las operaciones de la Empresa y otros más la aprovechan adicionalmente como una base para recomendar cambios específicos que arreglen las desviaciones localizadas.

Las personas que solicitan la aplicación de éste instrumento no conocen perfectamente sus objetivos y alcance, mucho menos en sus diferentes versiones. Reconocen sus necesidades que pretenden satisfacer y poco ó nada les importa el nombre con el que se le designe al trabajo a

Es muy probable que las pretensiones de los usuarios hayan afectado el alcance de los trabajos efectuados, sin prestar mayor atención a las fronteras que tienen y fomentando de ésta manera gran parte de la confusión.

La responsabilidad en cuanto a la uniformidad de conceptos es del prestador, no del usuario del servicio.

Es evidente que siendo la Auditoría Operacional un instrumento de la Administración, éste debe ser explicado en parte, en función de las personas a quienes sirve.

.....

Más adelante explicaremos los factores que delimitan y -
deben darle personalidad propia a la Auditoría Operacion-
nal, mencionando los requerimientos de los usuarios.

Para concluir, su objetivo se basa en que evalúa las ope-
raciones, no la capacidad individual de los que intervie-
nen en su ejecución; Y que el alcance ó límite de la re-
visión de una operación es la operación misma, no las --
unidades organizacionales que desarrollan una parte del
gran total.

Las limitaciones que se presentan en la práctica en cuan-
to al alcance de la operación, no debe desvirtuar el con-
cepto de la Auditoría, simplemente deben referirse preci-
samente a diferencias de aplicación; concretamente a las
limitaciones que en algunas ocasiones impone el cliente
en cuanto a la realización del trabajo del Auditor.

Para esta técnica administrativa, hay situaciones ó cir-
cunstancias propicias para su utilidad. Las limitacio-
nes impuestas indiscriminadamente y su aplicación deben
restringirse para estar acorde a situaciones específicas
que se presentan en la Empresa.

Para que esta herramienta tenga validez plena requiere -
ser utilizada precisamente bajo las circunstancias y con-
diciones que se aconseja, si el instrumento es empleado
para satisfacer objetivos diferentes para los cuales fue
constituido, evidentemente no arrojará los resultados es-
perados.

.....

Así pues, la Auditoría Operacional debe emplearse en aquellos momentos en los que el administrador requiere conocer lo que está sucediendo en algunas operaciones de la Empresa y cuando desee precisar las oportunidades de mejora que pudieran presentarse en una operación particular.

Esta técnica es aprovechada con mayor frecuencia en Empresas de tamaño mediano y grande, internamente requieren de la existencia de un departamento de Auditoría.

En las Empresas pequeñas por lo regular recurren a consultores externos y no sólo para que le señalen los problemas, sino muy probablemente ó en la mayoría de los casos para que le recomienden soluciones.

Es así que la Auditoría Operacional debe utilizarse con el objeto de satisfacer las necesidades de información sobre las operaciones que se realizan, para descubrir -- problemas reales, potenciales y para detectar oportunidades de mejoras.

.....

E.- METODOLOGIA.

Con el transcurso del tiempo se ha desvirtuado la aplicación de ésta técnica, como ya habíamos mencionado, con la intención de dar un servicio más completo al cliente pero olvidando, quizá que existen otro tipo de servicios que satisfacen esos requerimientos. Esto quiere decir - que no existe una línea definida que indique en una revisión de Auditoría, donde inicia una y donde termina -- otra; por ejemplo: La Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional. Pongamos por caso la simple revisión de los procedimientos (para algunos se trata de procedimientos de Operación y para otros Administrativos).

Un procedimiento (como parte integrante de un sistema) - por su lógica es operativo, pero también está enmarcado - primero, dentro de las disposiciones, Políticas, Normas ó Estándares Internos de la Empresa, segundo por las prácticas industriales y comerciales, en tercer lugar por el del conocimiento del Auditor y las normas internas y externas. Dentro de ésta última nos encontramos con una - disposición de la Comisión de Auditoría Operacional del - Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que señala: - "El exámen del Control Interno en la Auditoría Operativa se realiza a la luz de un Objetivo del Control Interno, - Promoción de eficiencia de la Operación". Y continúa diciendo "El exámen de control interno que realiza el Contador, en la Auditoría Operacional abarca los métodos y registros que producen la información financiera que ha determinado y aquellas otras cuestiones complementarias a - los que lo llevan sus pesquisas primarias a la luz del - riesgo probable e importancia relativa". (1)

- (1). Comisión de Auditoría Operacional - Boletines de Auditoría Operacional. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

.....

Como ya indiqué anteriormente, la "operación" puede ser entendida como el conjunto de actividades tendientes a la satisfacción de un objetivo, en particular ó de la - Empresa. Podemos aclarar esto através de un cuadro básico, mostrando las operaciones que se pretendieron con ceptuar. La Comisión de Auditoría Operacional en su -- proyecto actualizado del boletín No. 2 "Metodología de la Auditoría Operacional" presenta un cuadro de las ope raciones que deben ser sujetas a estudio, aclarando que el título de las operaciones y su existencia, depende - del tipo de Empresa y de la importancia de las activida des que se realizan en una Empresa de carácter Indus- trial:

COMERCIALIZACION

- Investigación de Mercado
- Ventas
- Publicidad
- Distribución

COMPRAS

- Compras

PRODUCCION

- Programación y control de producción
- Administración de inventarios
- Mantenimiento
- Almacenaje

RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Capacitación y Desarrollo
- Sueldos y Salarios

FINANZAS

- Administración del efectivo
- Administración de inversiones de capital
- Otorgamiento de crédito
- Cobranzas
- Obtención de financiamiento

A todo ésto debe darse consideración al proceso Administrativo de manera que se incorporen los conceptos de Planeación, Organización, Dirección y Control en cada uno de los casos.

a) PLANEACION.

La primera de las etapas de la Auditoría Operacional es la planeación y ésta debe ser acorde a las circunstancias y características del negocio, área ó departamento que se pretende Auditar.

La planeación comprende las siguientes etapas:

- a) Definición del área a Auditar y definición del estudio a desarrollar.
- b) Obtener un panorama muy genérico del control interno del área a examinar, es decir, conocer objetivos, políticas, procedimientos, programas, etc. con el fin de que el Auditor se familiarice con el departamento a estudiar y poder determinar un diagnóstico operacional.
- c) Definición del objetivo que se persigue con la Auditoría.
- d) Alcance específico del estudio, acordándolo con el cliente ó por sí sólo si se presentan obstáculos para la realización del estudio.
- e) Elaboración de un programa en base al tiempo estimado y al personal dispuesto a intervenir en el exámen.
- f) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.

- g) Comentar con el cliente el programa y obtener la autorización.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, nos habla al respecto de la Planeación: "Para que la Auditoría cumpla con sus objetivos es indispensable que sea cuidadosamente planeada, lo que significa, decir con anticipación cuales son los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, cual es la extensión del estudio y cuales son los papeles de trabajo en que van a registrarse los resultados".

Al planear una Auditoría y asignar el trabajo al personal, es necesario tener información y conocimiento suficiente sobre la naturaleza del negocio, su Administración y de manera muy general su forma de operar, esto dependiendo claro, de las limitaciones que el mismo cliente quiera imponer.

Rendondeando, la finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente los cursos de acción a seguir, y todos aquellos factores que intervienen para el logro de los objetivos del estudio. Así vemos que la Planeación -- comprende los siguientes factores: Areas que requieren el exámen, objetivo y alcance propuesto, programa específico, personal que intervendrá, técnicas y herramientas a utilizar y tiempo fijado.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración del diagnóstico y programa de trabajo, es necesario, antes de iniciar el exámen, recopilar documentación y recabar información para obtener un panorama del área a estudiar.

Estos documentos pueden ser manuales de organización y procedimientos (instructivos), proyectos, catálogo de formas, planes y programas, informes y circulares emitidos por la unidad, etc.

Luego de la investigación preliminar, en la cual se conocieron las características y condiciones del área a auditar, se procederá a analizar esta información a fin de detectar las operaciones ó actividades que representan alguna problemática y, por consecuencia la necesidad de una revisión más detallada y profunda.

Identificadas las "Operaciones Problema", se definirá la profundidad de la revisión.

Conocidos el origen y la magnitud del problema y la profundidad y objetivos a cumplir, se elaborará un programa específico de Auditoría donde se identifiquen concretamente las operaciones que se abarcarán, qué se va hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo harán, el tiempo estimado para hacerlo, responsables y actividades a desarrollar.

De los responsables de llevar a cabo una Auditoría Operacional, veremos con más detenimiento al final de este capítulo, sobre las cualidades del personal que ha de ejecutar este tipo de exámen.

Sin embargo podemos adelantar que los Auditores deben contar con cierta capacidad en:

.....

- a) Análisis de puestos.
- b) Organización y Métodos.
- c) Técnicas de investigación.
- d) Diseño de sistemas y procedimientos.
- e) Conocimientos básicos de Auditoría.

El Auditor deberá acordar con el cliente de cuanto personal podrá disponer, de que material y para cuando.

Con esto, el Auditor diseñará los instrumentos necesarios que le faciliten su estudio. Entre los que puede contar son: Cuestionarios-Guía de Entrevistas, Listas, etc. --- Auxiliándose de Técnicas de investigación como son: Gráficas de Gantt, Redes de Actividades, Estadísticas, Estudio de Cargas de Trabajo, Análisis Operacional, Análisis de Tiempos y Movimientos, Muestreo y Pruebas Selectivas, etc.

Como corolario a todo lo expuesto sobre planeación, hemos de señalar los factores que condicionan el tiempo óptimo para determinar la duración de un programa.

- La magnitud y complejidad de las operaciones a revisar.
- La profundidad que se le ha de dar al estudio de los problemas.

- De acuerdo a los resultados que se quieran obtener.
- La capacidad del personal con que se dispone, y la experiencia del Auditor en revisiones anteriores.
- Las facilidades que otorgue el cliente solicitante de la Auditoría Operacional.

b) INVESTIGACION

Para conocer las normas de la compañía, la auditoría operacional depende mucho de la documentación de la unidad a estudiar. Entre las normas de ejecución se pueden hallar 1) Objetivos, metas y planes; 2) Presupuestos; 3) Registros de ejecución y 4) Políticas -- procedimientos, directrices, etc. Existen dos clases de normas, una referida a objetos y otras referidas a actividades. Las primeras son siempre bien definidas y precisas, las segundas son poco precisas y amorfas. No obstante, son necesarias y resultan fundamentales para la función de Auditoría. La Auditoría equivale a evaluar, y una evaluación no puede ser objetiva ni digna de confianza sino está basada en normas.

Del primer párrafo, desprendemos dos puntos importantes, la documentación, y el área que se ha de investigar.

El auditor operacional examina y prueba los controles internos de la empresa. El tipo de controles -- que revisa, es lo que la hace diferente de otras -- auditorías.

El auditor operacional examina y prueba los controles de la Administración, que son más amplios en su campo de acción.

Estos controles pueden ser:

- Control Organizacional (Líneas de autoridad, distribución de funciones, asignación de responsabilidades, etc.)
- Control de políticas y procedimientos (Manuales, instructivos, catálogos, sistemas, información, etc.).
- Control de personal (Selección, capacitación, incentivos, desarrollo, etc.).
- Control de Planeación (Presupuestos, metas, planes, etc.).
- Control de Contabilidad (Finanzas, estadísticas, etc.)
- Control de Información, y
- Control sobre revisión interna.

El estudio e investigación de estos controles, es la fase esencial de una Auditoría Operacional, durante la cual el auditor trata de obtener una visión más completa de las operaciones o actividades que revisa.

El objetivo de ésta fase (investigación), es reunir datos suficientes, para probar su diagnóstico preliminar sobre los problemas contemplados en la planeación comparando las condiciones existentes con las normas de un buen control administrativo.

Los Auditores requieren información para satisfacer -- convenientemente los objetivos de su estudio. Para -- allegarse de tal información se valen en primera instancia de las fuentes tradicionales y normales de una Empresa y de las señaladas por la Metodología Científica. Cuando éstas fuentes no son suficientes ó no satisfacen los objetivos de oportunidad y calidad, el Auditor se ve obligado a buscar fuentes alternas, o bien internas ó externas.

Las interrogativas que debe tener el Auditor para investigar en la Auditoría Operacional, debe ser algo similar a lo siguiente:

- Conocer lo que está sucediendo (Detectar).
- En diversos departamentos u oficinas (Campo de acción).
- Porqué algo no funciona convenientemente (Diagnóstico).
- Y lo posible (Factibilidad).
- Que es mejorarlas (Cambio y recomendación).

De aquí lo expuesto, se destacan algunos factores preparatorios para comenzar la investigación. Y ya determinados algunos en la Planeación:

- a) Delimitar el campo de acción donde se ha de ejecutar la Auditoría.
- b) Ordenar la información preliminar recabada.
- c) Visitar físicamente las instalaciones.

a) Area ó campo de acción donde se ha de ejecutar -
la auditoría.

Este primer paso es muy importante, porque en él --
debemos acordar con el cliente, acerca de las áreas
a auditar, como también alcance ó profundidad, lí-
mites, etc.

Bién sea que se inicia una auditoría a solicitud de
un cliente, o bién por petición de una entidad regu-
ladora ó previsorá, debe celebrarse una reunión pre-
via con los interesados para definir lo más posible
el campo de acción.

El auditor mediante un interrogatorio efectivo debe
tratar de determinar exactamente lo que va a exami-
nar. El grado hasta el cual el cliente permite una
acción correctiva, o si el problema supuestamente -
ya está detectado y sólo quiere una opinión profe-
sional para su solución, si el problema es específi-
co o no está detectado, o abarca una área o toda la
compañía, qué objetivos quiere lograr al cliente, y
la posibilidad de hacerlo, etc. Una de las maneras
efectivas que ayudan a esclarecer el campo de acción
es que a la reunión, siga una carta convenio, resal-
tando los puntos antes mencionados, y los acuerdos -
a los que se llegó, y el costo estimado del encargo.

El uso de tales cartas ó contratos proporcionarán -
al cliente solicitante, y al auditor, una oportuni-
dad más para reconsiderar el campo de acción antes -
de que se realice mucho trabajo, y no se llegue a --
confusiones de logros obtenidos al final de la audi-
toría.

.....

A esta reunión inicial sobre el campo de acción, debe asistir alguna persona de la compañía auditada, - que esté en posición de hablar en nombre de la empresa. Este funcionario debe estar conciente de la -- disponibilidad de personal, carga de trabajo actual y de otras consideraciones ligadas para tal evento.

b) Ordenar la información recabada.

Una forma adecuada de iniciar un trabajo es hacer que los trabajadores del cliente proporcionen una serie de informaciones y datos, clave para el personal de Auditoría, para que se obtenga un buen panorama de la organización ó actividad sujeta a exámen.

Pero también es conveniente obtener información a nivel ejecutivo, ya que esto dará una visión más completo acerca de las políticas y normas fijados por - los ejecutivos y la ejecución por sus subordinados.

Deben obtener de la información recabada una base -- suficiente para entender la operación.

Gran parte de tiempo del personal de la Auditoría se utilizará en reunir los datos del estudio. Los auditores deben ordenar y evaluar los organigramas, in-- formes de organización, manuales y aquella documenta-- ción que esclarezca todos los procedimientos que se usan de control interno (antes expuestos) del departamento u operación a examinar.

En virtud de la gran cantidad de datos disponibles y - de las distintas profundidades a las que pueden probarse, el supervisor de Auditoria debe ser cuidadoso en el nivel de penetración de la información durante este proceso; lo que es importante, los datos que se reúnan deben ser los adecuados, para que lo que se busca y contribuya al diagnóstico.

También es importante que los datos que se reúnan, se ordenen en forma útil y lógica, por área de control de la administración general, por ejemplo:

- a) Organización
- b) Política y procedimiento
- c) Personal
- d) Planeación y operaciones
- e) Contabilidad
- f) Revisión interna

Sobre éstas áreas cabe hacerse algunas preguntas como - las siguientes; ¿Hay organigramas?, ¿están actualizados? ¿están claramente distribuidas las cargas de trabajo y responsabilidades?, ¿están bien asignados los puestos, - de acuerdo al personal?, ¿hay delegaciones de autoridad claras y por escrito?, ¿la información

contable, es clara, oportuna y exacta?, ¿con que periodicidad se hacen las revisiones internas en la compañía, etc.

C) Visitar físicamente las instalaciones.

La visita física sirve para proporcionar al personal de Auditoría, un punto de referencia, con lo que se auxilia para evaluar los datos hasta ahora reunidos, y lo que del estudio aún falte. Algunas de las cosas obvias que deben buscarse durante la visita incluyen:

- Personal desocupado
- Acumulación de pedidos por cumplir
- Planta y equipo ociosos
- Reparación continua y de cantidad considerable de artículos.
- Excesos aparentes de inventarios
- Métodos de trabajo aparentemente anticuados
- Protección inadecuada del personal y maquinaria
- Maquinaria aparentemente obsoleta
- Prácticas deficientes de tiempo y asistencia.

Claro, las observaciones se enfatizan en aquellos puntos que la auditoría se encarga de cubrir con su estudio, ya sea en el departamento u operación a examinar, y con la persistencia que reclama la profundidad de la auditoría. El orden de estas fases no está sujeta a practicarse en en la misma forma en como se acaban de exponer, o sea - que ésta última parte, puede anteceder o no a las primeras mencionadas.

.....

c) ANALISIS Y EVALUACION

Conforme el personal de la Auditoría comienza a evaluar la información reunida durante el proceso de recopilación de datos ó durante la visita física, empiezan a surgir nuevas preguntas queno habían sido - consideradas anteriormente. Estas preguntas deben -- ponerse por escrito y acumularse de una manera sistemática, por ejemplo, por departamento, por operación, por el nombre del individuo que debe estar capacitado para contestarlas. Cuando se junta un número suficiente de preguntas, deben concertarse reuniones para aclarar dichas preguntas con el personal del cliente.

El propósito de acumular preguntas es simplemente de no perturbar constantemente el funcionamiento normal de la empresa.

Permitir que el personal de auditoría interrumpa a los ejecutivos de operación varias veces durante un día laborable, es poco eficiente y eventualmente puede dar lugar a fricciones entre ambas partes.

En relación con la auditoría operacional, es que -- ésta debe utilizarse para satisfacer las necesidades de obtención de mayor información, pero principalmente de las unidades ó áreas distintas de los gerentes, dado que estos están más alejados de la ejecución de las operaciones de sus subordinados.

Y por todo esto, la auditoría operacional, debe proporcionar datos para descubrir problemas potenciales, o de los que ya están presentes, y señalar en un esquema que permita detectar oportunidades de mejoramiento.

En esta fase del estudio, se analiza y evalúa la información recabada, para ir eliminando las cuestiones sin importancia ó menos importantes y concentrarse en los problemas auxiliándose de las estadísticas, medidas, tiempos, etc.

Hablar de evaluación es casi equivalente al acto de medición, y para aclarar este término, veamos su derivación; Medir consiste en asignar un número para representar un atributo o sea cuantificar un fenómeno u operación.

Lo primero para medir es definir la operación ó fenómeno, sus factores ó variables.

Luego fundamentar la medición con cálculos estadísticos, en base al tiempo como unidad principal de su cuantificación.

Fijar la tolerancia ó exactitud que reclama la medición de una operación.

Lo que se quiere dar a entender, es que no basta con recolectar los datos ni cuantificarlos adecuadamente.

Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y tabularlos para presentarlos de manera que realmente lleven a la respuesta de nuestras preguntas.

Ahora en la actualidad de auditor se puede auxiliar de gran manera de las computadoras, para facilitarse resultados de medición en el análisis de sus tabulaciones y rapidez en sus resultados. El empleo de las computadoras en el análisis de datos en las ciencias administrativas está causando un gran cambio en la investigación de esta ciencia. Cálculos que antes tomaban semanas o meses en realizar, actualmente se obtienen en minutos u horas, gracias a las computadoras.

Su mayor atractivo, es el de reducir al mínimo los errores de cálculo y tabulación, (en la mayoría de los casos, los errores identificados con fallas humanas de los programadores, y no de la máquina cuyo índice de error es mínimo.

El uso de la computadora, claro, acarrea sus contrariedades, como son su costo, personal especializado, su servicio, etc. Lo que la hace un poco difícil su acceso a empresas de mediana dimensión o pequeñas.

Hoy en día los instrumentos de medición y evaluación de datos van siendo más imprescindibles para asegurar el éxito de una investigación, por ello es recomendable su uso (claro, cuando sea posible ya que no todas las empresas pueden tener acceso a estos) si se quiere asegurar un análisis y evaluación más exacto y profesional.

En esta fase se procederá a interpretar la información obtenida. Que consiste en estudiar los datos - y cifras contenidos en documentos con el objeto de valorar las operaciones que se investigan. La verificación le permite confirmar materialmente los datos obtenidos; así mismo, le sirve para comprobar la -- efectividad de los datos y cifras recabadas.

La observación directa de como se desarrollan físicamente las operaciones ó situaciones, afin de hacer las apreciaciones pertinentes, es una técnica de que se sirve la valuación para llegar a la confirmación ó rechazo de sus apreciaciones preliminares.

Así pues, luego de reunida la información recolectada, y los papeles de trabajo que resultaron de -- realizar el estudio, se procede a clasificarlos para luego evaluar los resultados.

En base a esta evaluación obtendrá las alternativas de solución las cuales deberán observar los siguientes parametros de aplicación:

- 1- Utilidad que le reportará al cliente; la solución - que sugiere debe proporcionar al cliente una utilidad real y efectiva.
- 2- La solución no deberá afectar (o lo menos posible) los objetivos y políticas establecidos en la compañía; Las soluciones y recomendaciones que obtuvo - de la evaluación, no deben desviarse de los lineamientos y políticas establecidas en la empresa.

.....

- 3- Que se satisfagan los requerimientos del cliente - para los cuales fueron contratados sus servicios.
- 4- Que se tengan los recursos disponibles para llevar a cabo lo que se sugiere.
- 5- Costo de ejecución; este deberá justificar la inversión en la sugerencia propuesta.
- 6- Mención de los riesgos probables que puedan obstaculizar la aplicación de la sugerencia propuesta.
- 7- Facilidad de controlar la solución propuesta.
- 8- Deberá preverse el desarrollo de la empresa en relación con la solución sugerida.
- 9- Deberá atenderse al factor humano antes de llevar a cabo una solución

d) INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

La parte más importante del informe de auditoría son las recomendaciones que origina con base en enfrentar los hallazgos del estudio a los lineamientos establecidos para juzgar su comportamiento, e indicar las actividades no realizadas o los elementos no incorporados, lo que implica en los procesos posteriores de solución, incrementar la eficiencia de las operaciones.

.....

Es evidente que la comparación con un marco de normas sólidamente elaborado y el señalamiento de las cuestiones no utilizadas, que debieron aplicarse, representen en sí mismas un conjunto de observaciones que son consideradas como recomendaciones, al igual que aquellas que cuando señalan el problema proporcionan soluciones que son evidentes.

No debe pensarse que al no presentarse recomendaciones en un trabajo de Auditoría Operacional, se está desarrollando una actividad estéril; la función de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales es por demás importante, y el destacar las oportunidades de mejoramiento, sienta las bases para la posterior promoción de la eficiencia operacional.

Como anteriormente mencione, es importante acordar con el cliente solicitante de la Auditoría, el alcance preciso que tiene este instrumento, para que, al término del trabajo, no se sienta defraudado del resultado reflejado en el informe que presenta el auditor.

"En un análisis final, la capacidad de contribución de la Auditoría operacional depende directamente de la escala y complejidad de los asuntos examinados".
"Existe indiscutiblemente casos en donde no debe utilizarse la auditoría operacional".

.....

Entre las características que distinguen a la auditoría operacional de la contable ó financiera (que es la más común), señalamos que la operacional enfoca hacia el futuro, y enfatiza, como su objetivo más importante, las observaciones (ó señalamientos) de acciones que deberán realizarse. Ciertamente los auditores operacionales utilizan sucesos pasados (su estudio, análisis y evaluación) para resumir sus informes de auditoría, pero la necesidad de hacerlo así es ilustrar la obligación de tomar acciones correctivas de acuerdo con sus enfoques futuros.

El informe del estudio del auditor, es el producto final de su labor, de su investigación (paso final de la metodología de la Auditoría Operacional). Es la parte culminante de su trabajo. El informe como tal, debe ser completo y bien organizado para que el cliente solicitante del servicio, pueda leerlo fácilmente, y seguir la lógica del auditor a través de las conclusiones y recomendaciones.

El informe del estudio no demostrará concluyentemente los descubrimientos de Auditoría. Sin embargo, debe presentar hechos conocidos y formular lógicamente hipótesis sobre los desconocidos (Identificándose a éstos claramente con tales), y de recomendar el trabajo necesario para establecer estos hechos desconocidos y finalmente apoyar los descubrimientos potenciales.

Al igual que en la metodología, el informe, tampoco sigue una forma uniforme de su elaboración. Aquí los criterios siguen su propio parecer.

En el caso del informe, ésta debe ser de acuerdo a las condiciones de cada empres.

Pero el formato simple y que por lo general sigue un informe de Auditoría Operacional, puede ser el siguiente:

FUNDAMENTO: Información general sobre el negocio ó actividades sujetas a revisión.

PROPOSITO: Una declaración patente de los objetivos y alcance específico de la Auditoría (se puede ayudar, revisandolo el contrato suscrito con el cliente, los puntos a cubrir por la Auditoría).

RESULTADOS: Una descripción detallada del trabajo llevado a cabo en base a los papeles de trabajo, señalar fallas, deficiencias que provocan una inadecuada aplicación de los procedimientos.

RECOMENDACIONES: Opiniones y sugerencias que el auditor juzgue convenientes, de lo hasta aquí expuesto.

DESCUBRIMIENTOS POTENCIALES: Una descripción clara de aquellos descubrimientos que necesitan un esfuerzo adicional de desarrollo en fases de trabajo subsecuente. Operaciones de cuyo futuro descuido provocaría consecuencias conocidas ó desconocidas, y que conviene mayor vigilancia sobre su situación actual.

Estos descubrimientos deben identificarse - y señalarse lo mejor posible, sus elementos de causa, criterios y significado.

CONCLUSIONES: Notas de recomendación, mejoras, como resultado de auditoría practicadas anteriormente a operaciones similares. Mención de motivos ó razones por las cuales no han sido corregidas con anticipación. Ciertas observaciones, que se habían informado (como avance) con anticipación.

RESUMEN: Principales objeciones que se encontraron - durante el estudio. Recomendaciones generales de la Auditoría, en forma condensada. Anexos, gráficas, y diagramas que ayudaron a la explicación de informe, agradecimientos y presentación del personal que ayudo a la consecución de la Auditoría.

Como observaciones generales para el auditor sobre el informe; Los descubrimientos debe agruparlos ó separarlos siempre por -- categorías en alguna forma lógica. Por -- ejemplo, podrían jerarquizarse por su importancia relativa, ó en caso de descubrimientos numerosos, podrían agruparse por áreas de control administrativo al cual se aplica ron.

Se debe tener especial cuidado de no comunicar situaciones que no estén completamente dominadas (ya sea procedimientos u organización) ya que sólo puede crear confusión.

Concluyendo sobre el informe, su finalidad es señalar por escrito las fallas operativas de la organización. Indicando sus probables soluciones, con las sugerencias que se enuncian en el informe.

"La Auditoría es un arte y, como tal, la calidad de los productos (Informe y resultados) de la Auditoría, depende de las habilidades, opinión, artificio y creatividad del personal que la ejecutó".

F.- PERSONAL ENCARGADO DE PRACTICAR LA AUDITORIA --
OPERACIONAL.

Mucho se ha escrito sobre las cualidades personales de un auditor, por lo que no profundizaremos en recalcar tales características sólo haremos referencia a su nivel de conocimientos en relación con la Auditoría Operacional.

La auditoría operacional no requiere para su ejecución de personal especializado en las áreas sometidas a estudio, aunque sí debe de ser un especialista en la actividad de Auditoría.

Ciertamente, conviene que el auditor tenga conocimientos esenciales y capacitación adicional en las materias sobre las cuales realizará su examen, a fin de comprender de mejor manera las normas de referencia que le ayuden a detectar mejor los problemas que se presenten.

Las necesidades del auditor varían en función del grado de madurez y de conocimientos técnicos que ostente, así como también de la etapa de desarrollo de la empresa examinada.

No resulta muy aconsejable el excesivo uso de especialistas, en virtud de que:

1. Las personas de la compañía con conocimientos importantes y experiencia en campos selectivos, no suelen prestarse al trabajo de Auditoría.

2. En general, es imposible emplear auditores con experiencia en campos selectivos, dado que su pago es ciertamente alto.
3. El personal especializado tiende a involucrarse - - quiera o no en la recomendación ó ejecución de cambios, lo cual es una violación, desde el punto de vista de los auditores, de la función de Auditoría Operacional.

El personal recomendable para llevar a cabo la Auditoría Operacional, es que sea interno, personal propio de la compañía (departamento de Auditoría Interna, o de Organización y Métodos) que conocen profundamente a la entidad, sus objetivos, políticas, sistemas, procedimientos y problemas, por lo que puede considerarse que hay más probabilidades de que el exámen sea exhaustivo, y de terminante.

Esto no quiere decir que la Auditoría realizada por profesionales externos no tenga calidad, sino que cada uno de ellos (internos y externos) tiene cierto punto de vista distinto al otro, y las ventajas que ofrece la utilización para la compañía, de uno u otro grupo.

Independientemente de que se trate de personal interno ó externo de la compañía, el ejecutor de una Auditoría Operacional debe observar algunos aspectos, como los siguientes:

- a) El tiempo que debe de dedicar personalmente al trabajo, en el caso de contar con colaboradores.

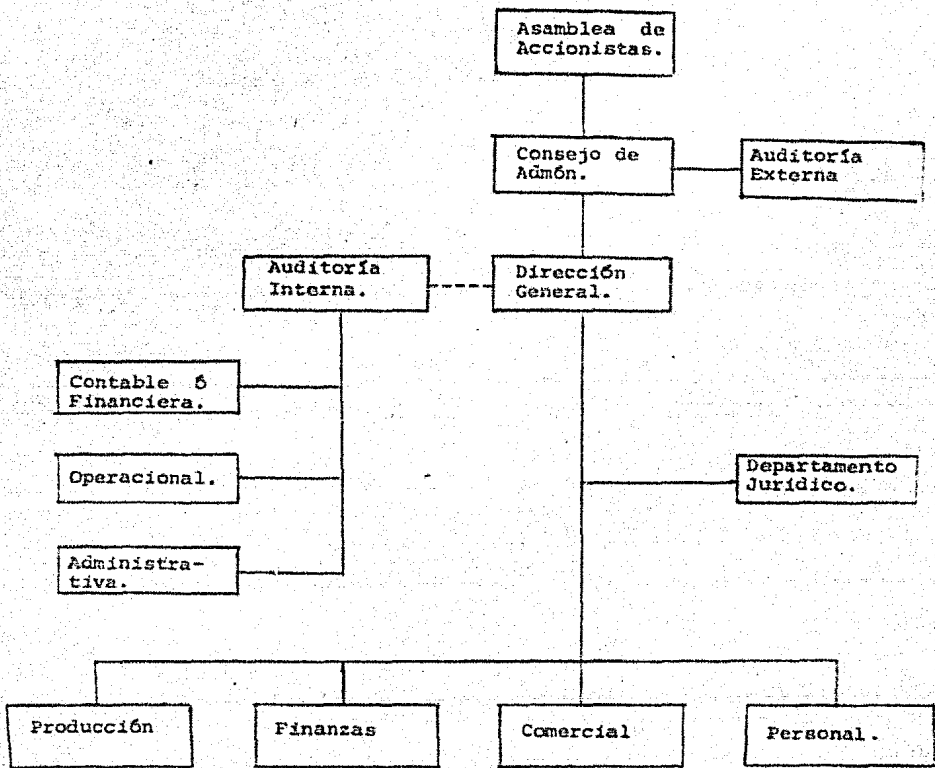
- b) Efectuar únicamente la revisión de operaciones y no de personas.
- c) Actitud mental predispuesta a la localización de oportunidades de aumentar la eficiencia de los controles operacionales.

La Auditoría Operacional es un instrumento administrativo que tiene validez propia y que no debe de perder su importancia ó utilidad en función del sujeto que la aplique, y mucho menos por la relación de dependencia que guarde para con la empresa.

La Auditoría Operacional se debe confiar a una unidad de la Compañía (si ésta así lo requiere) a la que se conferirá una jerarquía suficiente que permita desarrollar su trabajo, ya que se puede requerir su intervención en todos los departamentos de la Empresa con el objeto de detectar los problemas existentes, en cada uno, así como sus soluciones.

La Auditoría como ya es bien sabido, no es una función lineal, en la Compañía, sino cumple una función STAFF ó ASESORA, por ese motivo, la ejecución del exámen se deposita en departamentos como Auditoría Interna u Organización y Métodos.

En el siguiente organigrama observaremos la localización de estos departamentos, lo que demuestra la importancia de estos estudios.



G.- CONCLUSIONES.

Luego todo lo expuesto anteriormente, cabe hacer las siguientes consideraciones:

- a) La Auditoría como función a existido desde mucho tiempo antes que se concibiera el término NEGOCIO, ya que auditar es una actividad ó conjunto de ellas, encaminadas a "Verificar", lo que se a hecho o se está haciendo para que sus propósitos se cumplan en el futuro, ya sea evaluando, opinando e implantando mejoras, donde quiera que se practique. Es una técnica constructiva.
- b) Aunque su campo de aplicación deriva en terminos confusos, cabe señalar que la AUDITORIA OPERACIONAL cuenta con un marco propio de principios y objetivos que la hacen diferente a las demás Auditorias (Contable y Administrativa).
- c) La Auditoría operacional se distingue de las otras Auditorias por la profundidad con que examina el aspecto operacional dentro de una empresa, basándose en los elementos de CONTROL INTERNO como punto básico y de apoyo en la realización de las operaciones, y será tan bueno, que garantice la eficacia, seguridad y productividad en la ejecución de cada una de éstas, y con mayor razón si estan consideradas dentro de un procedimiento ó sistema. No atiende aspectos cualitativos sobre las personas que llevan a cabo las operaciones.

- d) La AUDITORIA OPERACIONAL informa sobre la realidad existente, los problemas detectados, y las oportunidades de mejora, no de la calidad de -- los planes estructura o recursos incorporados, todo esto, con el fin de promover la eficacia -- en el renglón de OPERACION entendiendo a ésta -- en su más amplio concepto.

- e) El proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) sirva como marco para delinear las bases del Control Interno, que apoya la ejecución de cada operación que esté -- integrada a un SISTEMA.

- f) La AUDITORIA OPERACIONAL debe observar los siguientes aspectos: detectar los problemas, en los lugares en que se están sucediendo, para -- dar un diagnóstico, y bajo el análisis e información, propiciar los cambios y mejoras facti- -- bles.

- g) El procedimiento de investigación de la AUDITORIA OPERACIONAL no difiere a la recomendable -- por la de la Metodología Científica, como es:

- Identificación del problema
- Planeación de la investigación
- Recabación de la información
- Procesamiento de los datos
- Interpretación de la información
- Comunicación de los resultados

.....

- h) La AUDITORIA OPERACIONAL es una técnica de aplicación universal, quiere decir, que se puede practicar a todo sistema o a una sólo operación, a cualquier organización que tenga o no fines de lucro, a una sólo área o a toda la compañía.

Para su práctica no es necesario personal especializado, pero si con los conocimientos suficientes sobre la actividad a auditar.

AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS
DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.

CAPITULO II TIENDA DEPARTAMENTAL.

- A).- Historia.
- B).- Características.
- C).- Importancia.
- D).- Organización.

TIENDA DEPARTAMENTAL.

A.- ANTECEDENTES HISTORICOS.

Aún cuando el comercio es casi tan antiguo como el hombre, en México, sólo hasta antes de la llegada de los españoles a América se vislumbraba un tipo de organización comercial muy rudimentaria entre las tribus que la habitaban. Después de que tuvo lugar en el valle de México el asentamiento de los aztecas, floreció, pues se unificaron todo los comercios de otras ciudades.

En ese grado de desarrollo fué en el que encontraron el comercio los españoles a su llegada a la ciudad de Tenochtitlán. Luego del resquebrajamiento de la cultura indígena, su comercio se basó en la obtención de oro. Esto como resultado de la política mercantilista que se desarrollaba en la metrópoli impuesta por España.

Por ser la ciudad de México el principal asentamiento de los españoles y el centro de la vida política, económica y cultural, el comercio prosperó.

Al puerto de Veracruz llegaban los productos españoles, mientras que importantes transacciones económicas ocurrían en el puerto de Acapulco también. Así se organizó el comercio, lleno de trabas con una protección siempre favorable para España.

Un comercio monopolístico repleto de tributos y reglas, y en que mercancías del otro continente tardaban en llegar a los lugares de consumo por la falta de vías de comunicación.

Aunque en México ya existían los mercados, las ferias se constituyeron en las primeras formas de comercialización organizadas formalmente.

Los principales mercados eran cinco, (además de veintitrés plazuelas), a un lado del Palacio Nacional y a los que asistían todos los comerciantes de los diferentes barrios que componían la ciudad.

Los mercaderes tenían sus puestos, tiendas y cajones con vendimias, brocados, sedas, juguetes, montónes de frutas, hortalizas y verduras cosechadas en las chinampas, hallándose frente a la Plaza Mayor. En las calles vecinas había más puestos de legumbres, semillas, carnes, pescado blanco y salado; traído de las lagunas cercanas. Alrededor de la plaza se establecían otros comerciantes con sus puestos de pan, conservas y tabaco.

Entre las plazuelas que albergan a varios comerciantes en un sólo lugar y en ocasiones bajo un mismo techo, estaba un lugar llamado El Parián. El mercado del Parián estaba en un edificio en forma de ciudadela ó castillo. Se mandó a construir en 1527 por una cédula expedida por el Rey Carlos V para alojar a los comerciantes.

La plazuela del volador, establecida en 1659, estaba destinada a la venta de comestibles y era de propiedad del Márques - del Valle. Otra de importancia era la del Factor, donde estaban los comerciantes desalojados del Baratillo y otras más se situaron en la de Santa Catarina, siendo construidas todas ellas con el fin de descongestionar la plaza mayor. Todas estas representan el antecedente más remoto de tiendas comerciales en México.

La actividad comercial se pagaba con moneda acuñada en metales de pasta, lo que introdujo el uso de cierto pesos en metal precioso dando con esto la creación de la Casa de Monedacatorce años después de la conquista y bajo la responsabilidad de Don Antonio Mendoza. Con esto el comercio se volvió -- más ágil, aunque siguió el sistema de trueque, principalmente con el maíz, hasta el siglo XIX, de las etapas más difíciles -- en su vida comercial. Aunque rompe con los lazos coloniales, -- solo lo hace en el aspecto político. La dependencia económica continúa en muchos renglones, debido principalmente a la falta de industria y a la carencia de productos agrícolas.

Durante los once años que duró el movimiento independiente -- hasta su consumación el comercio pasó por muchas crisis, llevándose a efecto sólo las operaciones más indispensables.

A partir de 1818 se logra una pequeña recuperación, aunque el comercio sigue frenado por la falta de comunicaciones y el aumento de las alcabalas y otros impuestos. El comercio seguía en manos de los españoles, los que también padecían por la -- falta de suministros de mercancías llegadas de España y Filipinas y por el aumento de contrabando.

El comercio pues, se desenvuelve en los primeros años de la -- vida independiente, careciendo de todo tipo de garantías y afectado por el contrabando y las altas alcabalas, como por el estancamiento en el desarrollo comercial. Por ejemplo en la -- distribución y fabricación del tabaco, que era uno de los artículos más productivos en anteriores épocas y de donde se --

obtenían mejores y mayores garantías, se empieza a decaer por un aumento considerable de impuestos en las operaciones comerciales.

A todos esos problemas se suma la falta de vías de comunicación para llevar las mercancías a la capital.

Atendiendo el Gobierno de México a éste último factor el comercio se va incrementando y va dando muestras de crecimiento. Nacen muchos establecimientos, como el portal de los mercaderes, interpuesto en medio del Paríen, -- con casas de comercio, boticas, tiendas de abarrotes llamadas pulperías, piquerías, cajones de ropa, estanquillos de cigarros, etc.

En 1821 se declara la entrada libre de cualquier producto que fuera necesario, representando con ello un cambio total en la política económica.

Además de las trabas administrativas, el comercio se veía en competencia con el gobierno, el que para obtener recursos, fomentaba el control de los estancos que eran sus fuentes principales de ingresos, ya que éstas anulaban a los comerciantes que tenían que pagar una serie de impuestos en cada aduana interior, lo que aumentaba el precio del producto al llegar a la capital.

El comercio que se había dicho era libre, en realidad no lo era, sino más bien se practicaba una política proteccionista, con bases para la industrialización del país. Así nace el Banco del Avío, con el objeto de financiar a los que quisieran producir para cubrir las necesidades crecientes del comercio. Poco después de haberse iniciado esta nueva etapa comercial, se cambió otra vez la política, prohibiendo la introducción de mercancías extranjeras dando lugar a conflictos con los intereses exteriores.

En esas condiciones se desarrolla el cotidiano comercio en la Ciudad de México, el cual asumía dos formas; el comercio de -

tiendas y pequeños establecimientos, y los mercados en la calle y plazas. El de tiendas se conjugo con el anterior sistema comercial que era el mercado donde se llevaban a cabo las pequeñas compras: En los mercados, los productores llevaban personalmente sus mercancías acudiendo los habitantes de la Ciudad y -- los Forasteros.

El mercado funcionaba dos o tres días a la semana y las tiendas permanecían abiertas todo el día, vendiéndose, tanto productos de la misma ciudad, como de otras regiones e importados. Aquí se instalaban los campesinos con sus productos y a la vez que eran vendedores compraban las mercancías que necesitaban.

El mercado se encontraba en un sólo punto, es decir, en una plaza ó bajo los tradicionales portales, a pesar de ser demasiado estrechos y donde vendían los productos de los talleres familiares.

Por otra parte las tiendas eran una organización muy compleja-- estaban dedicadas a la importación y pertenecían a comerciantes ingleses ó alemanes. Las primeras surgieron el 1843 y tuvieron mucho auge debido a que contaban con grandes capitales que favorecían a la política económica, ya que se prohibía a los extranjeros vender a menudeo. De esta forma fué como las transacciones comerciales de importación cayeron primero en manos de los ingleses y después de franceses y alemanes, quedando el menudeo de los españoles y una mínima parte en la de mexicanos.

Los productos importados eran los de mayor demanda y procedían, en buena parte de Francia. Los ingleses residentes en el país, controlaban un sector comercial muy vasto, teniendo aún más importancia que los franceses.

Tanto los españoles como los mexicanos fueron desplazados del comercio, dándosele preferencia a los extranjeros con mucho capital; por ésto, los mexicanos se encontraron en las plazas haciéndoles competencia a los españoles.

Los dueños de almacenes de ropa adquirieron mayor importancia - al introducir toda clase de sedas, lencerías y productos venidos de Francia, subsistiendo hasta 1924, estos comercios - estaban rodeados de puestos ambulantes como las dulcerías, - carnicerías, peluquerías, etc.

El desarrollo comercial sigue avante y surgen grandes almacenes como "El Puerto de Liverpool" en 1852, que pertenecía a un francés. En este mismo año se fundó "La Francia Marítima" haciendo competencia con el almacén anterior. Eran los inicios de las tiendas departamentales, en México.

Aunque no hay la menor duda de que la tienda de departamentos es de origen europeo, no se sabe el lugar exacto de su origen.

Se piensa que fué en Inglaterra, con la Equitable Pioneers - Society, LTD., que abrió su primera tienda en Rochdales, Lan cashire, en 1844.

También se opina que fué el Bon Marché de París, de la que - no hay duda de que antes de 1838 era ya una gran mercería y lencería. Pero muy probablemente la precursora de ambas fué la London's Royal Exchange, donde 160 tiendas diferentes ocupadas por armeros, boticarios, libreros, vidrieros, comerciantes en telas, etc., se unieron en una entidad en 1566. - Por esos mismos años se abrió en París una arcada semejante de tiendas que se llamó Les Halles Central.

El hecho es que la tienda de departamentos se originó cuando éstas uniones de tiendas quedaron en manos de un solo dueño - que de ésta suerte proporcionó la más amplia gama de mercancías en diversos "departamentos", todos ellos bajo el mismo techo.

Esto no empezó sino hasta el decenio de 1860, con la introducción del ferrocarril que permitió a tales tiendas atraer - - clientes situados muy alejados de su ubicación. Pero su verdadero desarrollo lo debieron a la electricidad y a los gran

des tranvías que transportaban mucha gente muy rápidamente de todos los puntos de las grandes ciudades, como París, para -- comprar en las grandes tiendas como el Bon Marché y después le Printemps y las Galerías la Fayette.

En resumen las tiendas departamentales representaron en la Ciudad de México el paso decisivo del comercio organizado.

Por el año de 1872 se fundó otra tienda departamental "El - - Puerto de Veracruz" y antes el "Palacio de Hierro" en sus inicios un cajon de ropa denominado "Las fabricas de Francia" y- que se encontraba en el portal de las flores (hoy plaza de la Constitución".

Como puede observarse, el comercio pertenecía a los extranjeros y los mexicanos quedaron rezagados en los mercados, tendejones y pulquerías, no solamente en la Merced, sino en otros-mercados como el de Santa Ana, el Baratillo y la Lagunilla.

Hasta 1880 empezó a entrar el capital norteamericano por las- medidas dictadas a su favor. Y se comienzan a crear los mono- polios de ciertas mercancías en México, como por ejemplo, las Empresas Inglesas acapararon las ventas de casimires sedas y- joyas. Los vinos y licores estaban controlados por los españo- les y la Lencería por los Franceses.

Para los tiempos de la lucha revolucionaria, el comercio se - volvió a ver afectado. En vista de que no había la suficiente seguridad para el desarrollo comercial, algunas tiendas cerra- ron definitivamente, otras sólo cerraron temporalmente.

Sus propietarios sacaron sus capitales lleván- doselos al extranjero.

Luego de la revolución, volvió el auge comercial a México con la venida de más capitales extranjeros y el desarrollo de- los nacionales. Esto favoreció el nacimiento de más tiendas -- departamentales como "Salinas y Rocha, S.A., "Sanborns", etc.

Es así como en la actualidad las tiendas de departamentos vi-

.....

ven en su plenitud de desarrollo comercial en nuestro país , las siguientes estadísticas así lo demuestran.

Según datos de la Bolsa Mexicana de Valores:

De Junio de 1981 a Junio de 1982 Liverpool tuvo 7.23 millones de utilidades diarias.

De Febrero a Octubre de 1982 Salinas y Rocha tuvo utilidades de 10.4 millones de utilidades diarias.

De Febrero a Octubre de 1982 El Palacio de Hierro ingresó - utilidades diarias por casi 2 millones diarias.

También en ese mismo periodo, París- Londres capitalizó 1.1 millones diarias.

En la lista de las 500 empresas más importantes del país, - elaborada cada año por la revista Expansión, observamos el - ascenso de las tiendas departamentales y de autoservicio:

De 1979 a 1981 Aurrerá pasó del lugar 15 al 10

De 1979 a 1981 Comercial Mexicana pasó del 25 al 13.

De 1979 a 1981 Liverpool subió del 31 al 29.

De 1979 a 1981 Salinas y Rocha subió del lugar 37 al 30.

En el mismo lapso, El Palacio de Hierro ascendió del 83 al 69.

Los comercios con mayor actividad de intermediación actualmen- te son:

Aurrerá	Liverpool	Salinas y Rocha
Palacio de Hierro	Sanborns	París Londres

.....

Así observamos un continuo ascenso en la actividad de venta--
al detalle por estas organizaciones comerciales, y cuyo fun -
cionamiento reditúa en beneficiosa operación de ingresos, a-
horro y comodidad para todos.

B.- CARACTERISTICAS

Habiendo expuesto brevemente una semblanza histórica del nacimiento de las tiendas de departamentos, a continuación hacemos algunas consideraciones sobre el comercio, para profundizar -- después en el estudio de las características que distinguen a este tipo de organizaciones comerciales.

El estímulo que impulsa al comercio se basa en que cada tratante concede al objeto que adquiere más valor (por la necesidad que va a satisfacer), que el que da a cambio, habiendo un cruce de preferencias. Es una "regla" del cambio que persiste hasta nuestros días.

Cada una de las partes lleva simultáneamente el carácter de -- comprador y vendedor, aun cuando la intermediación del dinero -- disfraza el cambio.

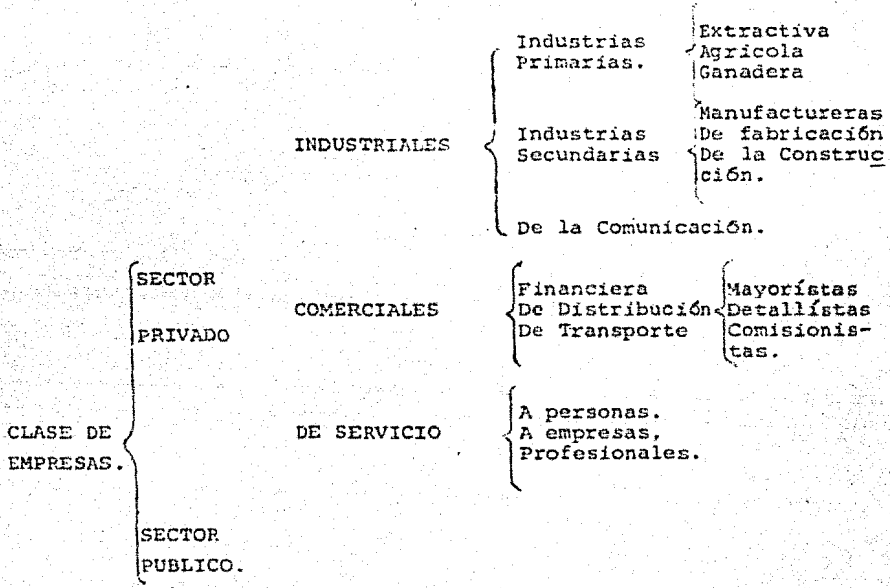
En el trueque se advierte ese doble sentido con más claridad; cada uno compra alguna cosa, a la vez que vende otra.

Mediante el dinero, el que vende mercancías, "compra" monedas, y el que compra mercancías, "vende" monedas.

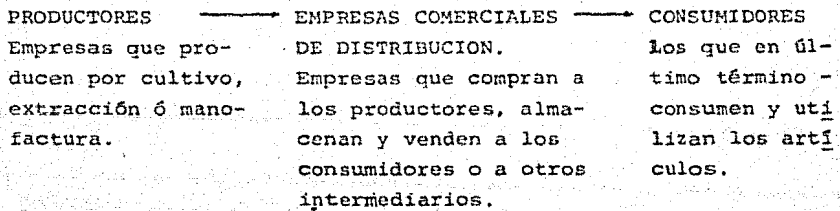
El comerciante no vende por diversión; su estímulo es la utilidad y ésta no es otra cosa que una adquisición que hace sobre el costo de la mercancía que vende.

La función del comercio, consiste coleccionar y distribuir las -- mercancías llevándolas a los lugares en donde se necesitan.

En relación a las funciones que presta el comercio, se desprenden de la siguiente clasificación de empresas:



Las empresas comerciales de Distribución permiten que las materias primas o los artículos fabricados, puedan ser adquiridos por los individuos ó indutrias que lo necesiten. Es decir realizan la circulación de los productos. Para ello, compran a los productores, efectúan arreglos para el transporte de lo comprado lo almacén y finalmente lo venden. La función de la empresa comercial dedicada al giro distributivo se puede ver ilustrado de la siguiente manera:



.....

El movimiento de compra, transporte, almacenamiento y reventa original que se llama TRAFICO; es decir movimiento comercial, y merced a su existencia podemos adquirir todo aquello que nos hace falta.

Entre los servicios que prestan los que practican el comercio estan:

- Proporcionar a los consumidores el tipo de mercancía necesaria.
- En la cantidad suficiente.
- En el momento oportuno.
- En el lugar que se necesita.
- Y a un precio accesible.

Para ello necesitan poner en giro y arriesgar grandes capitales, (si se pretenden prestar estos servicios en una gran proporción) en beneficio propio, y de la comunidad donde se establezcan.

El desarrollo de las operaciones comerciales, ha hecho que se establezca cierta separación de categorías entre los comerciantes:

LOS MAYORISTAS

Que son los que llevan a cabo contrataciones especiales con los productores para comprarles sus articulos en grandes cantidades.

LOS MINORISTAS

Son los que acuden a los mayoristas para surtir sus almacenes a fin de poder vender directamente a los consumidores, en pequeñas proporciones, o sea al menudeo.

Dentro de éste último ubicamos al tipo de organismo comercial del cual haremos referencia; Tienda de Departamentos o Tienda Departamental.

En cuanto al acto de comercio, y el lugar dónde se práctica, atendiendo a nuestro tipo de organización, el Código de Comercio nos dice en su artículo 75;

Son Actos de Comercio:

- 1.- Todas las adquisiciones, enagenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos muebles ó mercaderías, sea en estado natural, sea después de trabajos laborados ó trabajados.

Respecto a donde se practican los actos de comercio:

- V.- Las empresas de abastecimientos y suministros.
- X.- Las empresas de comisiones, de agencias de oficinas y negocios comerciales.

Estas fracciones, en el mismo Artículo 75

Así pues, localizamos a "nuestra" empresa dentro del sector privado (Aunque en nuestro país también exista el sector público, como son tiendas comerciales para trabajadores de la S.H.C.P., del D.D.F. etc.) En el ramo comercial, en el giro de Distribución, y en la división de Minoristas.

Pero veamos en seguida rasgos más característicos de una Tienda Departamental.

Este tipo de almacén se denomina "departamental" o "por departamentos" por la diversidad de mercancías que venden, pero por secciones separadas, divisiones ó departamentos.

En cada una de estas secciones se puede encontrar por ejemplo: Ropa para caballero y dama y sus accesorios, muebles, utensilios para la cocina, baño, etc, juguetes, aparatos eléctricos-perfumería, calzado etc. Estos y otros artículos se agrupan por departamentos homogéneos y con cierta especialización en su ramo.

También se dan exhibiciones y demostraciones, de moda, de muebles y utensilios, etc.

En la actualidad y conforme el cambio mercantil que se dá a diario en estos establecimientos, se ha venido renovando la calidad de sus servicios y la variedad de estos, también podemos ver, que no se han limitado en ofrecer productos, sino en ubicar bajo su mismo techo servicios como; salón de belleza, óptica, etc.

También se puede contar entre sus servicios principales el de estacionamiento, que representa una gran ventaja cuando se lo calizan en zonas urbanas de gran densidad.

Estas organizaciones comerciales hacen uso de lo más avanzado en publicidad. Utilizan radio, televisión, revistas y periódicos carteleras y anuncios luminosos, etc. haciendo principalmente énfasis en los servicios, mercancía de temporada rebajada, -- promociones y todo aquellos que haga más conveniente y agradable el hecho de comprar, comenzando por no limitar esta actividad a la cantidad de dinero que se tenga en ese momento, -- ofreciendo crédito de tal manera que firmando pueda pagar su compra, facilitando el servicio al extremo de llevar los artículos hasta su propio hogar e instalárlas si es necesario.

Hay una gran similitud entre las tiendas de departamentos de todo el mundo. Visitando cualquiera, uno se sentirá casi igual como si estuviera en su país. La estructura básica de todas las tiendas es semejante. Cada una tiene un surtido de miles de artículos, cada una maneja una línea de productos que exige gran habilidad de compra, un riguroso control de los inventarios, en cosas tan caprichosas como es por ejemplo la moda, y un sistema complejo para recibir almacenar, mover y entregar enormes cantidades de mercancías. Todas han perfeccionado técnicas muy semejantes para hacer todos estos sistemas.

Pero como este tipo de establecimientos hay otros que presentan características casi similares, pero poseen ciertos rasgos que las distinguen, veamos cuales son:

1.- TIENDA DE DESCUENTO

A este tipo de tiendas se le conoce también como de auto-servicio las cuales presentan una dura competencia en las tiendas de departamentos y con todos los comerciantes que no están asociados en cadena.

El nombre se deriva del hecho de que el mismo cliente se puede servir la mercancía que el quiera, en la cantidad que guste, observándola e inspeccionándola, sin que haya personal de la tienda que le haga demostración alguna, y mucho menos que le haga demostraciones individuales.

Los empleados de la tienda sólo le atenderán en las dudas que pueda tener el cliente; como son de marcas, tallas precios, colocación de artículos, etc.

Una de las características principales de este tipo de tiendas, y que la diferencian con respecto de las departamentales es que presentan una mezcla más amplia de mercancía: alimentos, productos de limpieza, legumbres, herramientas de trabajo y jardinería y con un mayor surtido de marcas y precios.

Otro rasgo que las distingue, es que todas sus ventas son al CONTADO (En efectivo, con cheque, tarjeta de crédito bancaria), y que hay varias cajas a la salida de la tienda y en cualquiera de ellas puede hacerse el pago.

Ejemplos de este tipo de tiendas las tenemos en Aurrera, Blanco Comercial Mexicana, etc.

Aunque los orígenes de las tiendas de autoservicio se remonta al año de 1930 en Long Island, N.Y. teniendo como pioneras a las tiendas "King Cullen" y Big Bear" las cuales fueron las

bases para el desarrollo mundial de este tipo de negocios; los métodos operativos casi son los mismos que hasta la fecha persisten.

2.- MUEBLERIAS

Otro tipo de tiendas, son las que exclusivamente se dedican a la venta de muebles, y accesorios para el hogar, no incluye, ropa, calzados, accesorios para dama y caballeros, y toda aquella mercancía chica de uso personal.

En estos negocios se mantiene en cada departamento un equipo de vendedores debidamente entrenados para atender a la clientela. Este personal percibe un determinado porcentaje sobre las ventas efectuadas. Se esfuerzan por levantar un mayor número de pedidos, pues sus ingresos están en proporción directa al importe de ellas.

Su tipo de ventas es exclusivamente al contado, y como ejemplos tenemos: Cía Hermanos Vázquez; o al contado y a crédito como es Viana y Cía. etc.

3.- CENTRO COMERCIAL

En los últimos años se ha venido presentando una nueva modalidad en la presentación de tiendas dedicadas a las ventas al detalle (departamentales y de autoservicio), que se construyen -- juntas, una cerca de las otras, o relativamente próximas. Esto -- aunque parezca contraproducente por la competencia que pudiera existir entre las tiendas comerciales, por la cercanía bastante notoria, es paradójicamente ventajoso para los -- que se encuentran ubicados de dicha manera.

El motivo es, de que la gente al encontrarse con una variedad -- de comercios relativamente juntos, tiene facilidad de escoger -- el que la satisfaga en mayor grado sus deseos e intereses, sino es así, tiene la oportunidad de optar por otro comercio ó tien-

da de las que se encuentran ahí cerca, para así tomar una o más tiendas de su preferencia, las cuales se benefician con este sistema de "Competencia" .

A este conjunto de tiendas y comercios que guardan una proximidad bastante elocuente en su ubicación, es a los que se le conoce como Centro Comercial. Aquí en México, el más reciente e importante es el Centro Comercial Perisur, Pero además-esta "unión" de comercios bajo la denominación de "Plaza". Así también existen, Plaza Satélite, Plaza Universidad, Plaza ta patía, etc.

En el siguiente cuadro presentamos los rasgos más característicos entre una tienda departamental y una tienda de Autoservicio.

D I F E R E N C I A S

Tiendas Departamentales

Tiendas de Autoservicio

Similitudes

Cuenta con un sistema de crédito, ofreciendo plazos de pago, y contado.	Carece de dicho sistema, sólo efectúa Ventas al contado.	Ambas organizaciones comerciales cuenta con esta-- ciónamiento, ser-- vicio de guarda-- ropa, devolución de mercancía, en-- voluta de rega-- los, informes al-- cliente, etc.
Efectúan un tránsito de la - mercancía más completo y com-- plejo, la adquiere de los -- proveedores, la distribuye - en la tienda, la ofrece con-- los vendedores, la reparte a domicilio, y la instala si - es necesario.	Sólo adquieren la mercancía y la dis-- tribuyen en la tienda para que el con-- sumidor la escoja.	
Ofrece atención personal al-- cliente.	Sólo atiende a la clientela cuando és-- ta lo solicita.	
Se paga sólo en una caja es-- pecífica, de acuerdo a su de-- partamento.	Se puede pagar en cualquiera de las ca-- jas que estan a la salida de la tienda.	
El cliente es atendido por - personal de ventas especiali-- zado, que a la vez actúan co-- mo cajeros en ocasiones.	El cliente se sirve por si sólo de la - cantidad y calidad de la mercancía que-- desea.	
No venden productos alimenti-- cios, sino más bien produc-- tos suntuarios en su mayoría.	Si ofrecen alimentos y una mayor varie-- dad de artículos de primera necesidad, - y también artículos de lujo.	
Para su ubicación requiere - de un estudio más profundo-- de acuerdo a un más exclusi-- vo estrato social.	Su localización va más de acuerdo a es-- tratos sociales de recursos mínimos y-- medios.	

C.- IMPORTANCIA

Varias son las aportaciones que ofrece una tienda comercial-organizada por departamentos.

1) Como primer factor que marca la importancia de las tiendas departamentales y cuya característica es común en -- otras organizaciones comerciales, y es que ofrecen una-- gran variedad de surtido en mercancía bajo un mismo te-- cho, por lo que el comprador no necesita trasladarse a - otra u otras tiendas para adquirir lo que desee. Sino en una sola tienda podrá encontrar artículos para el hogar, ropa y accesorios, joyería, perfumería, calzado, etc.

2) En la actualidad debido a la situación inflacionaria --- presente en casi todos los países del mundo, se hizo necesario un instrumento comercial que viniera a facilitar la adquisición de artículos que al contado no es posible comprar. El instrumento al que nos referimos es el - - - C R E D I T O .

La aportación hecha por el menudeo norteamericano, ocu-- rrió por el año de 1900, algunas tiendas de departamen-- tos comenzaron a conceder un plazo de 30 días para pagar como una "cortesía" a sus clientes más selectos.

Esto derivó en un fenómeno importante y que fué que al - comprador se le permitiera cargar a su cuenta lo adquiri-- do, así el consumidor compra mucho más que cuando paga - con dinero de manera inmediata.

Este hecho se analizó con detenimiento, y se observó lo siguiente: Cuando un cliente llega con el propósito de- consumir con su sueldo lo más probable es que sólo com-- pre aquello que necesite con más urgencia. A cada compra que haga disminuirá la reserva total de dinero que tiene para otros gastos.

.....

Si las compras rebasan de cierto límite no tardará en pre-guntarse si le queda suficiente para la renta, luz, gas, pa-go de impuestos comunes, etc. Por lo que comprará con "Pre-caución" .

Disponiendo de 30 días para pagar, hará sus compras con la-mente menos tensa. Comprará realmente lo que necesite pero-también otras cosas con las que se podría pasar muy bien,-digamos ropa nueva, una silla de sala, algo que motive más-su estilo de vivir.

Y esto fué lo que precisamente ocurrió cuando nació el car-go a la cuenta. Por ello los comerciantes norteamericanos - no tardaron en experimentar con otras formas de crédito. In-trodujeron planes según los cuales, las compras grandes, co-mo por ejemplo, todos los muebles de una casa se podían -- comprar de una sólo vez y pagarse en plazos - unos conta-vos diarios - como fue el lema que usó una de las primeras tiendas en poner a la disposición de sus clientes de crédi-to. Úselo desde ahora y páguelo después.

Para implantar una política de crédito, se debe contar con un adecuado sistema crediticio y de cobranza que permita - efectuar un gran volúmen de ventas a plazo y la segura re-cuperabilidad de lo invertido, con base en los riesgos nor-males en la otorgación de créditos, y fue mediante una - previa investigación efectuada al posible cliente, se de-termine si es o no sujeto del crédito que solicita.

La otorgación de un crédito representa un financiamiento, por lo que se le cobra al cliente un determinado interés en función al importe del crédito pedido y al tiempo en - que éste será cubierto.

En los mismos establecimientos, el personal de ventas se - encarga de hacer presupuestos a los clientes, indicándoles el precio de la mercancía, el importe por financiamiento, impuesto a cubrir y la cantidad que pagarán mensualmente como abono de su compra.

.....

Con el tiempo los plazos otorgados para el crédito fueron aumentando, de 30 días pasó a 60, 90 y hasta 120 días para acabar de cubrir el importe de una mercancía y su financiamiento, ó cargo mensual. En la actualidad, si se pretende recuperar rápidamente lo invertido dentro de plazos mencionados, se otorgan ó bonifican los importes del financiamiento, mensualmente.

Existe "otro" tipo de crédito, que es el crédito revolvente y que consiste en que se puede comprar lo que se quisiera -- siempre y cuando no se exceda de una cierta cifra total de lo adeudado.

Las ventas por medio del crédito que realizan este tipo de tiendas actualmente son algo muy común y representan un beneficio social muy considerable, dado que permite que el mayor núcleo de la población de nuestro país que no cuenta con los recursos inmediatos para comprar al contado, disfrute de --- ciertas comodidades, adquiriendo mercancía que le ayude a vivir mejor mediante el pago de una pequeña suma mensual.

El crédito ha cobrado tal importancia en nuestro país, que -- más del 50% de las ventas son a crédito.

Es enorme la importancia con que favorece ésta herramienta -- comercial no sólo al crecimiento de las tiendas departamentales, sino para el desarrollo de México. En otras palabras el crédito ha creado una economía de consumo que es casi como una máquina de movimiento continuo. El mexicano de nuestros días es un optimista que desea gastar lo que aún no gana y -- que considera que de esta suerte eleva su nivel de vida. Es un punto algo ficticio ó mágico pero que se da en la realidad.

- 3) Otro de los factores de importancia de las tiendas departamentales, es el tráfico comercial en gran escala que realizan con el movimiento de inmensas cantidades de mercancía.

En su actividad intermediaria dentro del comercio organizado, hacen las funciones de adquisición a proveedores, traslado a bodegas, distribución dentro de la tienda, exposición al público para su venta, traslado al domicilio del comprador, e instalación del artículo comprado si es necesario.

Esto da un gran beneficio al consumidor, porque si bien en otras partes puede adquirir la misma mercancía, en la tienda departamental, puede solicitar que la trasladen - la instalen, lo que en las tiendas de otro tipo no llevan a cabo este servicio.

- 4) Una característica más que señala la importancia de estas organizaciones comerciales, es la atención personal de un cuerpo de vendedores capacitados para orientar al público consumidor sobre la mercancía que desea adquirir.
- 5) Continuando sobre calidad de la mercancía, en las tiendas departamentales, ésta en su mayoría es garantizada por la Compañía para que el cliente tenga mayor confianza sobre lo que compra.

En todas las tiendas departamentales, los muebles y otros artículos como relojes, joyería, etc. por lo general tienen garantía contra descomposturas, lo que en establecimientos de otro tipo, no toda la mercancía que se ofrece tiene garantía o ésta es a un plazo más corto que el que se da en una tienda departamental. Ofrecen también en algunos artículos cambios, devoluciones e bonificaciones.

D. ORGANIZACION

La organización administrativa de las grandes cadenas de tiendas departamentales es de tipo FUNCIONAL, dado que las responsabilidades están distribuidas de tal forma que cada persona es encargada de una sección especializada de operaciones. En vista de la complejidad con que estas se presentan, se hace necesario un tipo de control CENTRALIZADO.

Esta centralización funcional la entendemos como la concentración de operaciones homogéneas en un sólo departamento especializado para no tenerlas dispersas en toda la organización.

Esta centralización por departamentos la podemos advertir en el organigrama que presentamos en la página siguiente.

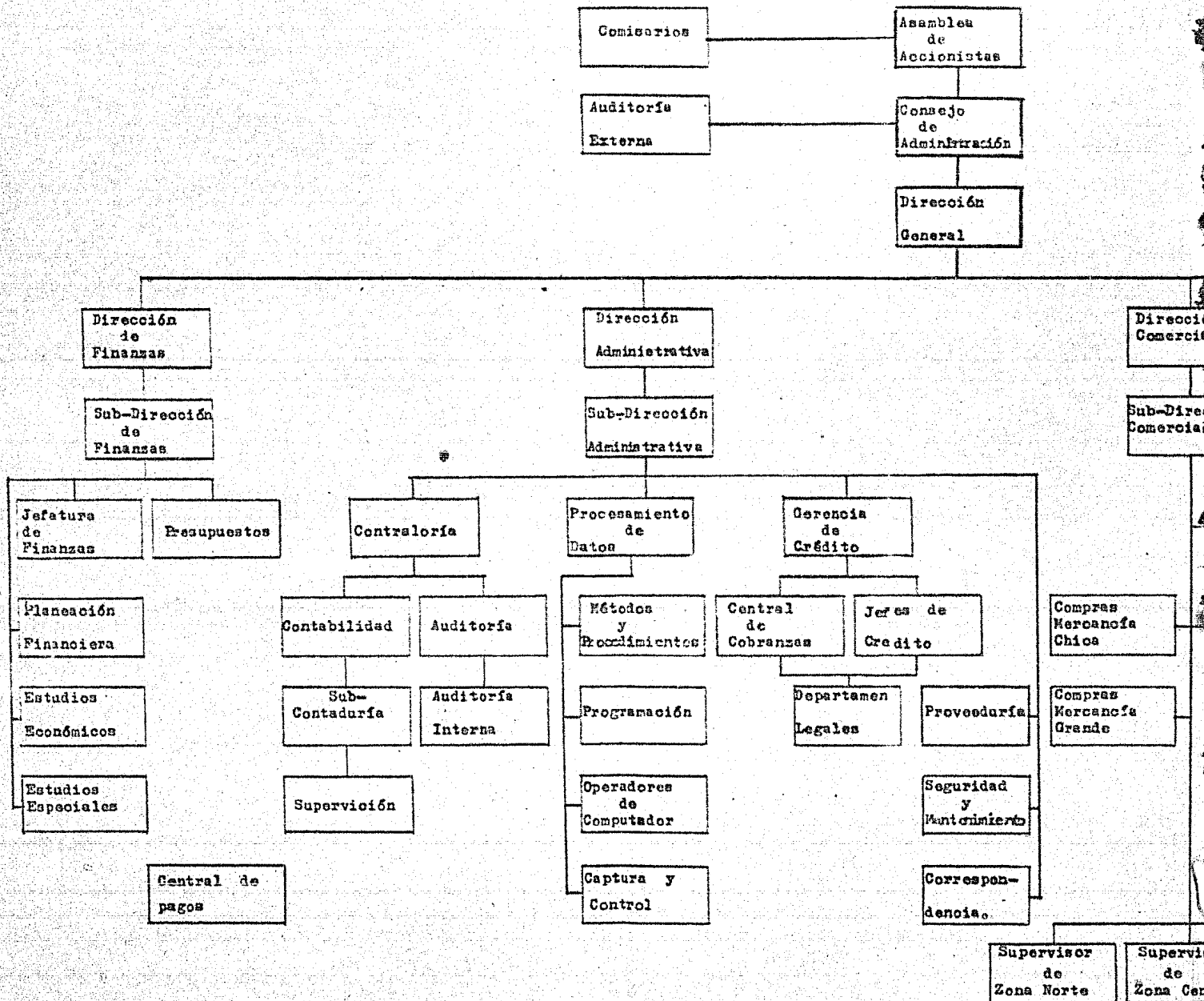
En él observamos cuatro funciones especializadas y una general y son las siguientes:

- a) Dirección General
- b) Dirección Financiera
- c) Dirección Administrativa
- d) Dirección Comercial
- e) Dirección de Personal

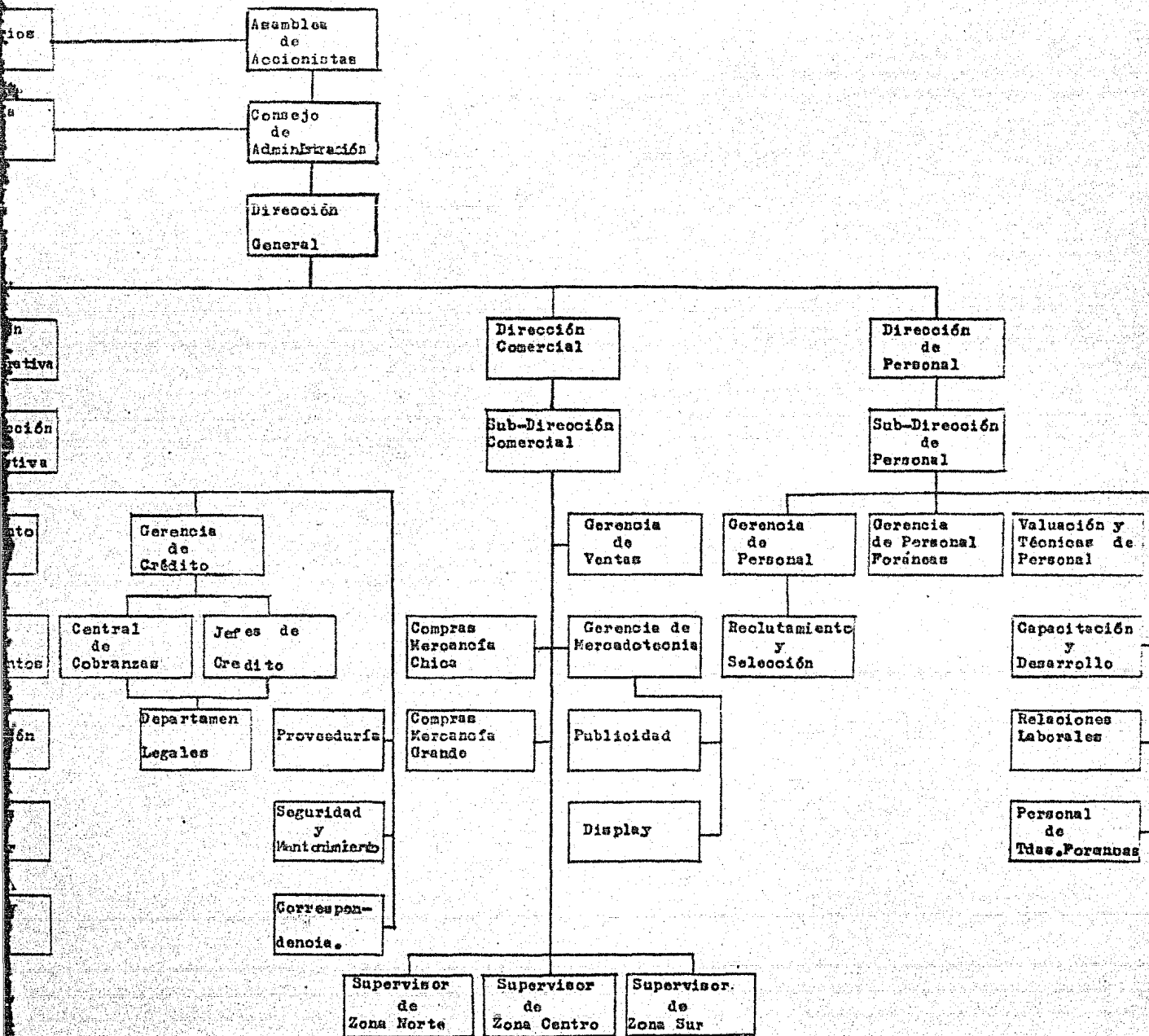
El nombre de las direcciones difiere de una organización a otra, pero en general se distinguen estas cuatro áreas funcionales en todas las cadenas de tiendas departamentales.

.....

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA CADENA DE TIENDAS DEPARTAMENTALES



ORGANIZATIVA DE UNA CADENA DE TIENDAS DEPARTAMENTALES



A continuación explicaremos brevemente de las direcciones antes mencionadas:

a) DIRECCION GENERAL.

Entre las funciones de la Dirección General están, la de ser responsable ante el consejo de Administración de la marcha del negocio y la ejecución de los planes trazados y enterarlos también de los resultados obtenidos durante cada ejercicio anual de la Compañía, y de los futuros proyectos a realizarse.

El consejo de accionistas, además de los derechos que le son otorgados por la Ley de Sociedades Mercantiles, tiene el derecho de selección y nombramiento de los nuevos ejecutivos para los puestos más importantes de la empresa con motivo de cambios en la estructura ó apertura de sucursales, el retiro y cambio de ejecutivos que por diferentes motivos se hagan necesarios, así como la presentación de estudios con planes de expansión, la delimitación de políticas generales, la toma de decisiones que implica la alta dirección.

Los demás son órganos consultivos, de asesoría y revisión de los cuales la Asamblea de Accionistas y la Dirección General se auxilian para llevar a cabo la buena planeación, organización y control de la empresa.

b) DIRECCION FINANCIERA.

Tiene a su cargo todas las actividades y estudios que involucran el capital de la empresa. Aspectos económicos -

como son costos, presupuestos, liquidez , etc. que quedan encerrados en tareas como son planeación, estudios especiales y económicos, determinación de políticas de inversión, control de los fondos de la empresa, etc.

Específicamente hay funciones como éstas:

- a) Establecimiento de políticas en cuanto a la emisión de acciones de la compañía, y adquisición de las de otras empresas.
- b) Resguardo de los fondos en los bancos y plazos apropiados.
- c) Análisis de los estados financieros de la compañía.
- d) Previsión de los cambios económicos, de acuerdo a la situación financiera del país.
- e) Contratación de préstamos y compras con compañías extranjeras.
- f) Elaboración y revisión de la información financiera, cuidando los aspectos que son de interés a los accionistas.
- g) Estudios de inversión sobre bienes raíces, arrendamientos y seguros que protejan el capital de la compañía.

c) DIRECCION ADMINISTRATIVA.

Es la dirección que se encarga de que se observen y se pongan en marcha los planes de trabajo fijados por la Compañía. Comprende el establecimiento de las normas, políticas y sistemas administrativos y contables que rigen la organización.

Es la división operativa ó motora de la empresa, así observamos los departamentos y funciones que la componen como son:

- Contraloría; registro y revisión contable de todas las operaciones que desarrolla la compañía. Así mismo, la observación correcta de todos los controles internos - bajo los que se guía la empresa y que Auditoría Interna debe verificar periódicamente.
- Procesamiento de Datos; su función es la de proporcionar toda la información de manera accesible, exacta y oportuna a todos los usuarios que lo requieran, bajo - previo estudio y planeación de la mejor forma de procesar los datos por parte del departamento de Métodos y Procedimientos.
- Gerencia de Crédito; todo lo relativo al renglón de - ventas crédito y contado, quedan bajo el cuidado de esta Gerencia, y que en base a su registro diario de información, está siempre en posibilidad de determinar - la proporción de ventas de una forma y de otra, así -- mismo vigila la cartera de clientes que tiene la tienda y la cobranza por los créditos otorgados, e investigación de clientes.

- De servicio; en este departamento quedan comprendidas todas aquellas secciones que están para dar mantenimiento, seguridad, limpieza y servicio a toda la empresa como son, mensajería, proveeduría, imprenta, vigilancia, mantenimiento, etc.

d) DIRECCION COMERCIAL.

Tiene como función presentar y dar la imagen que se desea de la empresa ante el público. Dar la faceta más atractiva de la compañía. Es la Dirección que se encarga de dar al cliente lo que pida. Da a conocer lo que una tienda -- departamental puede ofrecer en mercancía, servicios e instalaciones en base a la publicidad por los medios masivos de comunicación como son Radio, T.V. Periódicos y Revistas, etc.

Para este propósito cuenta con divisiones como son: Mercadotecnia, Publicidad, Display, Compras y Ventas.

Si las compras se llevan a cabo de una manera inteligente de acuerdo a las preferencias de los clientes estudiados previamente, con conocimiento exacto de las cualidades y cantidades de la mercancía requerida el porcentaje en las ventas será mayor. De todo esto se encarga la Dirección en cuestión:

Específicamente, sus labores principales son las siguientes:

- a) Investigación de Mercados y Productos.
- b) Negociación con proveedores.

.....

- c) Decoración de la tienda.
- d) Elaboración de artículos publicitarios.
- e) Distribución y presentación de la mercancía.
- f) Estudio de ubicación de tiendas.
- g) Revisar surtido y variedad de artículos, fijar cantidad y precio de los mismos, etc.

Todo examinado a dar la mayor satisfacción a público consumidor.

e) DIRECCION DE PERSONAL.

Esta dirección es la encargada de atender todo lo relativo a los recursos humanos que intervienen en toda la cadena de tiendas de la misma firma.

Entre sus funciones específicas se encuentran las siguientes:

- a) Reclutamiento y selección de personal.
- b) Desarrollo y capacitación de personal.
- c) Valuación de personal.
- d) Nóminas.
- e) Relaciones laborales.
- f) Servicios y prestaciones.
- g) Higiene y seguridad.

.....

Aún cuando no haya una Gerencia dedicada para cada función (todo dependiendo del tamaño de la empresa) algunas pueden quedar comprendidas dentro de una misma, ó algunas funciones pueden encontrarse en otras áreas (por ejemplo Seguro Social y Nóminas pueden verse también en el departamento de Contabilidad).

Pero en general las labores propias de ésta Dirección están encaminadas a proporcionar el elemento humano adecuado y capaz para cada una de las tareas que se realizan en la compañía, a la vez de mantener equilibradas las relaciones empleado-patrón.

SUPERVISOR DE ZONA.

La relación administrativa entre la oficina central y una sucursal de una cadena de tiendas departamentales se lleva a cabo por un Supervisor de Zona específico, dependiendo de la ubicación geográfica donde se encuentre la filial.

Así vemos que el Supervisor de Zona está encargado de reportar a la Dirección General de la casa matriz, el comportamiento operativo y financiero de las sucursales de su zona asignada.

Es la persona que sirve de enlace entre la oficina central y la sucursal. Dependiendo de la organización de que se trate este puesto puede ser conocido con otro nombre.

El supervisor mantiene un contacto permanente con el Gerente de sucursal, él cual le informa sobre la situación general de "su" tienda en todos los aspectos operativos que sus respectivos departamentos desarrollan.

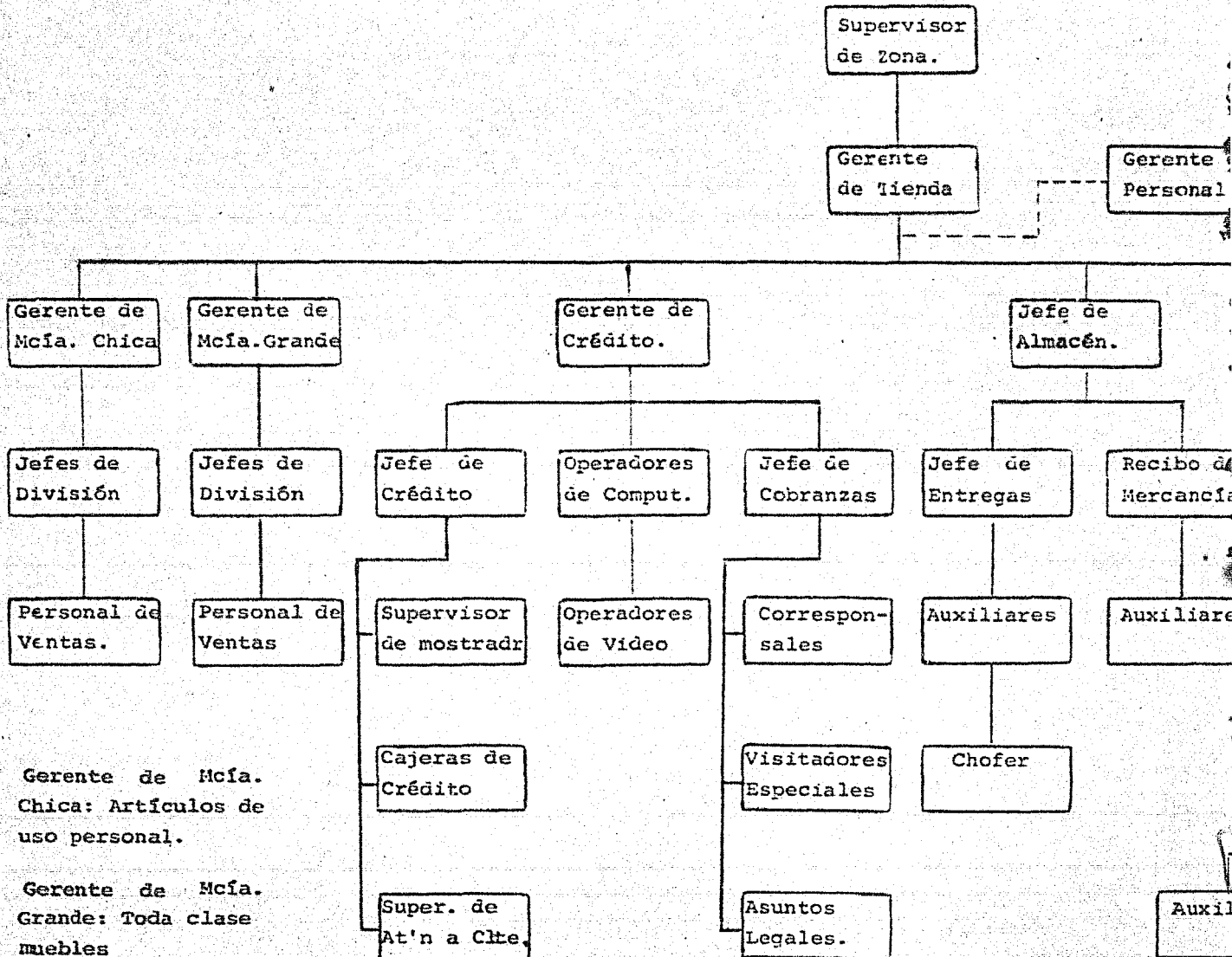
Todas las funciones de la sucursal (también tienda departamental) se guían por las políticas, normas y sistemas emitidos -- por la Dirección General, pero dichas labores en la sucursal son más específicas y fáciles de observar lo que deriva un -- número menor de niveles gerárquicos que la casa matriz, como se puede apreciar en el organigrama que presentamos en la siguiente página.

Algunas actividades de la sucursal son casi similares a las -- de la casa matriz sólo se diferencian por la complejidad de -- de las operaciones dado el tamaño de la estructura de una --- tienda matriz con respecto a la sucursal, mencionaremos única -- mente aquellas funciones más especializadas en la tienda fi- -- lial.

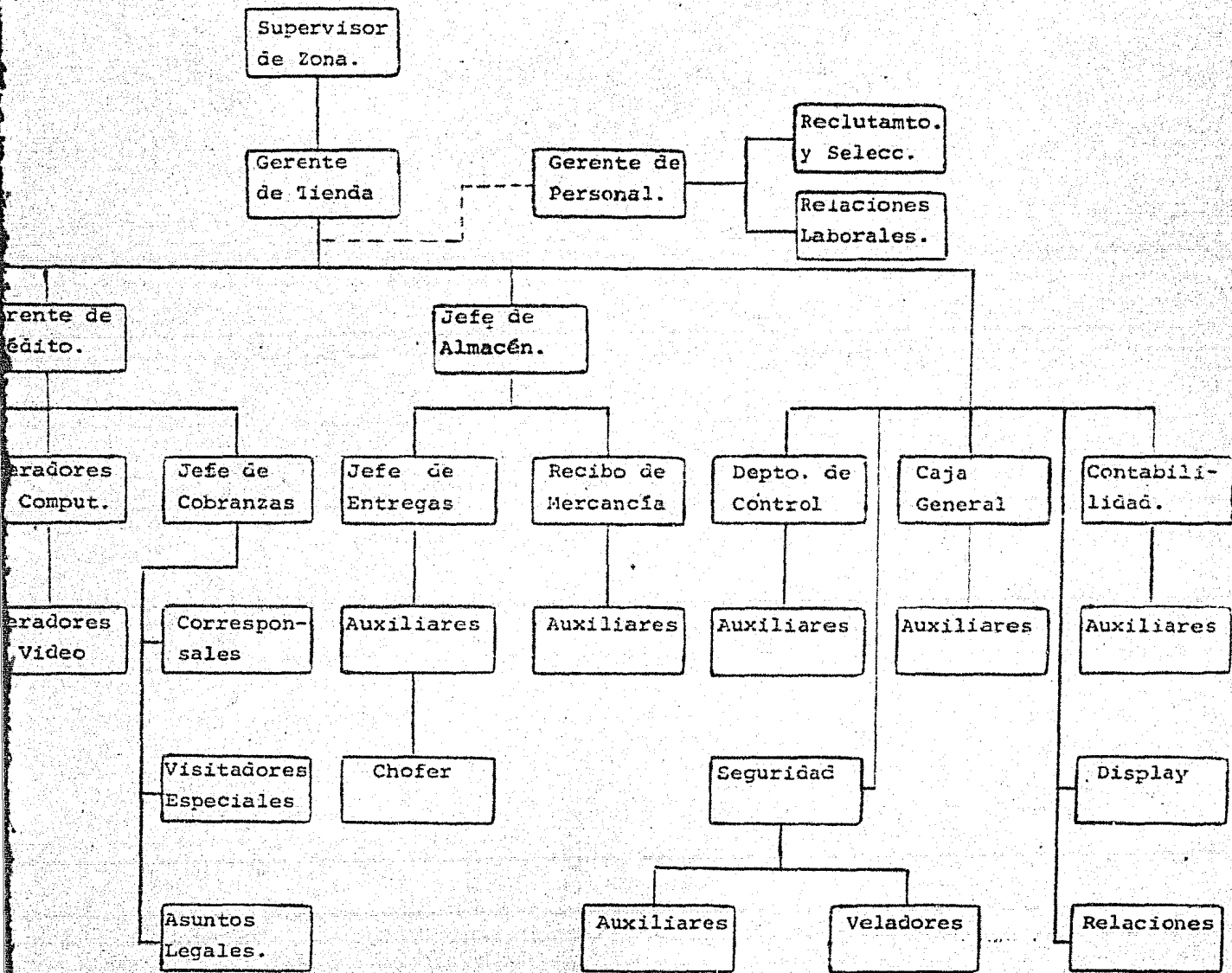
GERENTE DE TIENDA: Algunas de las funciones principales de un Gerente de una tienda departamental están las siguientes:

- a) Mantener informado al Supervisor de Zona.
- b) Supervisar al personal a su cargo, solicitando del mismo la información que él analiza, refiere sobre:
 - 1. El nivel de la cartera de clientes.
 - 2. El total de las ventas diarias con el fin de hacer -- comparativos mensuales. *
 - 3. La existencia de mercancía en bodega.
 - 4. Los estados financieros.
 - 5. El funcionamiento del equipo electrónico (cuando su- -- fra algún desperfecto).
 - 6. Del personal de la tienda cuando sea necesario.
- c) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales con- -- traídas por la tienda.
- d) Verificar la implantación de las políticas y procedimien- -- tos nuevos ordenados por la Dirección General.

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.



ORGANIGRAMA DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.



- * Sobre sus funciones respecto al área de ventas, las analizaremos más a detalle en el siguiente capítulo.

GERENCIA DE CREDITO: Como se había explicado anteriormente - dentro de las funciones de la casa matriz, se encuentra la Gerencia de Crédito, la cual tiene actividades similares a las que se llevan a cabo en una sucursal, sólo variando una de -- otra por las dimensiones de la cartera de clientes. Entre -- más grande sea ésta, requerirá de mayor personal y generará -- más operaciones encaminadas a ejercer un efectivo control.

La Gerencia de Crédito realiza las siguientes funciones:

- a) Atención a los clientes que llegan a solicitar crédito.
- b) Recibir de los clientes los abonos que vienen a hacer por sus compras realizadas a crédito, en las cajas que el departamento tiene destinado para ello.
- c) Supervisar al personal de calle como son; investigadores de crédito, entrevistadores, visitadores especiales, localizadores, etc. Para llevar a cabo los trámites correspondientes.
- d) Otorgar a los clientes:
 - . Su tarjeta de crédito.
 - . Extensión del límite de crédito personal.
 - . Información sobre el funcionamiento del sistema de crédito.
- e) Servir al público en información en el estado de sus cuentas, agilizándose este servicio por medio de la consulta - en videos conectados a un computador.

- f) Atender irregularidades en saldos de las cuentas de los - clientes.
- g) Verificar diariamente los listados emitidos por el compu- tador, contra la documentación que se generó durante el - día anterior.
- h) Informar diariamente al Gerente de la tienda sobre los to- tales de ventas a crédito y ventas al contado.
- i) Vigilar que el nivel de cobranza sea el razonable y que - se turnen a Asuntos Legales, en los casos de cobro dudoso.
- j) Funciones auxiliares como son:
 - . Rotular tarjetas-cuenta.
 - . Archivo de tarjetas.
 - . Investigar saldos de cuentas.
 - . Actualizar información sobre identificación de los clientes.
 - . Revisión en las notas de venta de operaciones arit- méticas y firmas de autorización.
- k) Vigilar que se mande la correspondencia a los clientes -- cuando sea necesario, como por ejemplo; recordatorios, -- promociones, ofertas, estados de cuenta, etc.
- l) Atender que se este efectuando la cobranza por teléfono.
- n) Revisar que los saldos de las cuentas sean iguales en com- putador y en las tarjetas-cuenta de los clientes.

ALMACEN: Esta sección de la tienda se encarga de todas las actividades que se generan por la existencia de la mercancía. Todo lo que conocemos como TRAFICO COMERCIAL y que es; recoger de los productores ó proveedores la mercancía para llevarlas a las bodegas de la tienda, resguardo y conservación de dicha mercancía, distribución dentro de la tienda por su exhibición, entrega de pedidos a domicilio de los clientes, reparación o cambio de aparatos y muebles descompuestos, etc.

Especificaciones más sobre sus funciones están las siguientes:

- a) Relacionar la mercancía con los documentos que la amparan.
- b) Inventarios periódicos de cada 6 meses.
- c) Tratar con los proveedores todo lo relativo a los precios de la mercancía a comprar.
- d) Inspección de calidad de la mercancía comprada.
- e) Registro de las entradas de mercancía, al almacén de la tienda.
- f) Llevar actualizado un kárdex, de todo lo existente en el almacén.
- g) Determinar los niveles de reórden de la mercancía más solicitada.
- h) Observar que se entregue lo más pronto posible, la mercancía ya pactada con los clientes (llevar a su domicilio).
- i) Revisar que este debidamente autorizada la entrada y salida de la mercancía del almacén.

- j) Marcar rutas de entregas de mercancía para el chofer.
- k) Verificar que el cuidado de la mercancía dentro del almacén es el adecuado de tal manera que no sufra - daño que provoque pérdidas en inventarios, etc.

CONTROL: Este departamento tiene la función de vigilar el movimiento de la mercancía dentro de la tienda, ó sea el monto de cada artículo por división. Para esto se lleva un récord de la existencia de todo lo que se encuentra en exhibición ó venta y resurtirse a cada división cuando lo necesite.

Otras funciones son las siguientes:

- a) Verificar que todos los artículos que están a la venta tengan precio autorizado por la dirección comercial.
- b) Aplicar los movimientos de precio (aumento ó rebaja) cuando así se les ordene.
- c) Coordinación con el departamento de Recibo de -- Mercancía sobre la existencias disponibles en el almacén.
- d) Coordinar los inventarios generales que se practiquen dentro de la tienda sin interrumpir su -- funcionamiento normal.
- e) Pedir autorización para promover ofertas de mercancía dañada ó de difícil venta, etc.

.....

CAJA GENERAL: En este departamento se lleva a cabo el movimiento de todo el circulante recabado por cada día de operaciones de la tienda. Aquí se entrega todo lo pagado por los clientes por concepto de abono a las cuentas de crédito, lo adquirido por ventas al contado, lo traspasado de otras sucursales, productos financieros adquiridos por actividades distintas al giro de la empresa, etc. También se cubren los gastos que se generan por la operación diaria de la tienda, como son gastos para instalaciones especiales de decoración, pago de la gasolina para los vehículos de la tienda, etc.

Caja General también ejecuta las siguientes funciones:

- a) Elaborar diariamente el depósito a la cuenta bancaria correspondiente.
- b) Hacer el depósito a la cuenta local para el pago de cheques expedidos.
- c) Llevar el control de la chequera.
- d) Clasificar los ingresos y egresos en las cuentas contables correspondientes de acuerdo a su naturaleza.
- e) Determinar las cantidades ingresadas por los conceptos de enganches, abonos y ventas contado.
- f) Contabilizar los sobrantes y faltantes de las cajeras obtenidos del día anterior.
- g) Elaborar los reportes diarios de efectivo que hagan constar el movimiento del circulante.
- h) Preveer de cambio a las cajeras cuando se le solicite.
- i) Recoger de las cajas entregas parciales de efectivo.
- j) Recibir al final del día las entregas de dinero de todas las cajas.
- k) Mandar sus informes contables a la casa matriz,
- l) Pago de sueldo a los empleados de la tienda, etc.

CONTABILIDAD: En este departamento se llevan a cabo las funciones de validación por documentos de todas las operaciones realizadas en la tienda. Así lo vemos en actividades como -- las siguientes:

- a) Documentar los movimientos de la cartera de clientes diariamente.
- b) Preparación de la nómina de empleados.
- c) Pago de comisiones a los vendedores.
- d) Cálculo de los faltantes y sobrantes por vendedor.
- e) Llevar el control de Notas de Venta expedidas a cada vendedor.
- f) Atender a las cajeras cuando surja algún desperfecto en las cajas registradoras.
- g) Reportar las cajas a la fábrica para que se les dé mantenimiento y servicio.
- h) Realizar arqueos de caja periódicamente.
- i) Proveer de papelería a toda la tienda.
- j) Cotejar todos los procesos emitidos por el computador.
- k) Realizar la conciliación bancaria mensualmente.
- l) Capacitar al personal de ventas en el manejo de caja - registradora y su papelería necesaria.
- m) Recepción y envío de la valija a la casa matriz, etc.

DISPLAY: Este departamento cumple las siguientes funciones:

- a) Colocar instalaciones especiales cuando se le solicita
- b) Dibujo de anuncios y carteles.

.....

- c) Compra y reparación de maniguís.
- d) Mantenimiento de las instalaciones de la tienda.
- e) Todo lo relativo a la decoración y aspecto de presentación de la tienda ante el público, etc.

RELACIONES: Para atender las reclamaciones que se pudieran -- presentar por parte de los clientes, el departamento de RELACIONES, se encarga de atenderlos y procurar el mejor servicio al cliente, ese es el objetivo que persigue este departamento.

Así lo advertimos en sus funciones, que son las siguientes:

- a) Vigilar que la atención al público sea la adecuada.
- b) Atender los reclamos de los clientes tratándose por -- mercancía deteriorada, retraso en la entrega a domicilio, etc.
- c) Tramitar las devoluciones de mercancía por parte de -- los clientes.
- d) Verificar el control de la mercancía en el almacén de la tienda.
- e) Supervisar con almacén la ruta de entregas para el -- chofer, etc.

PERSONAL: Es quizá, el departamento con las funciones más específicas de toda la tienda. Aquí se lleva el control de todos los empleados en todos conceptos. Así se pueda advertir -- en sus siguientes actividades:

- a) Verificar movimientos de personal por bajas, altas ó -- modificaciones de sueldo, etc.

- b) Que las altas, bajas y modificaciones de sueldos del Seguro Social, sean enviadas a la institución y al departamento de Impuestos de la casa matriz.
- c) Relacionar los descuentos por préstamos y enviar al departamento de Contabilidad, para la elaboración de la nómina.
- d) Abrir y mantener actualizados los expedientes por cada empleado de la tienda.
- e) Verificar que la relación de faltantes injustificados sea aplicada en cada quincena.
- f) Elaborar las incapacidades por maternidad, enfermedad ó accidente de trabajo y enviar al departamento de -- Contabilidad, etc.

Por lo que respecta a todas las funciones del área de ventas - las veremos más a detalle en el siguiente capítulo.

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE
UNA TIENDA DEPARTAMENTAL

A. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION.

En el capítulo anterior hacíamos notar la importancia que representa para una empresa dedicada al giro de la DISTRIBUCION de productos, la función de ventas. El presente capítulo -- tiene como propósito mostrar la estructura, organización, política y objetivos del área de ventas en una tienda departamental, señalando lo fundamental de esta actividad específica en una organización comercial como la que nos ocupa el presente estudio.

Primero definiremos el concepto de ventas. Entenderemos por VENTA las acciones encaminadas a proporcionar a personas (compradores), satisfactores (servicios ó productos) que convengan a sus intereses y deseos, a fin de recibir a cambio de -- ellos una retribución económica, reeditando en utilidades para la empresa que los ofrece.

El Contador Público, Máximo Anzures nos dá una definición al afirmar que "ingreso" es una utilidad (de la venta) que obtiene una empresa mediante las operaciones ó actividades a -- las que se dedica. Las utilidades de un negocio habrán de -- obtenerse como resultado directo de la administración de las ventas.

Así vemos que esta función es la de ofrecer los artículos ó -- servicios de la compañía, al público consumidor. Este concepto de ofrecer suena muy limitado, ya que actualmente se ha -- dado más importancia al "saber ofrecer" pues de esto depende el éxito de una empresa cuyas ganancias se cifran principalmente en sus ventas.

En resumen, entendemos por vender, como la función ó acto de ofrecer y ceder algo (objetos, conocimientos u otros recursos) a cierto precio, redituable en dinero. En dicho acto se distinguen dos elementos primordiales: Vendedor, el cual es el portador del recurso y el encargado de llevar a cabo el acto, y otro elemento el comprador ó consumidor, que es el que manifiesta el interés por adquirir dicho recurso, al precio ya establecido, ó que ambos convengan.

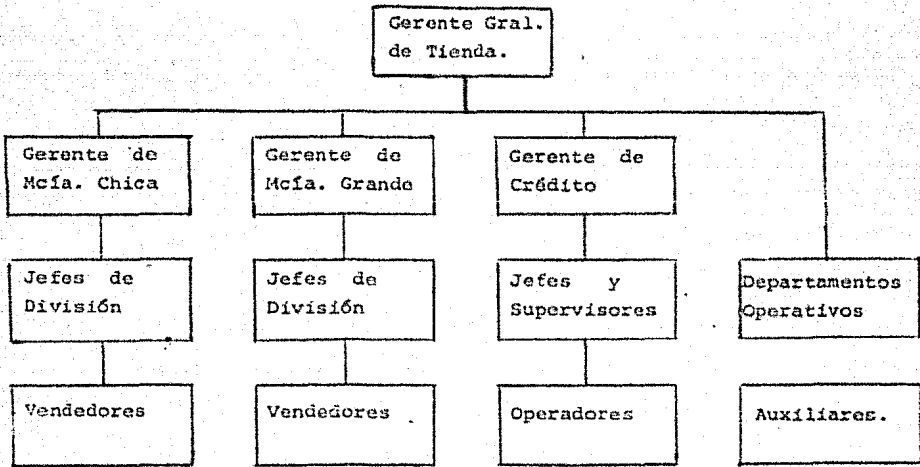
En algunas tiendas departamentales las funciones de compra y venta se dirigen de manera centralizada, o sea que todas las decisiones emanan de la Dirección General ubicada en la casa matriz. En otras en cambio, cada sucursal puede decidir al respecto de estas actividades de manera individual ó descentralizada.

La Dirección Comercial es la encargada por lo general, de establecer las políticas de mayor trascendencia para todas las sucursales de la cadena, respecto a las compras y ventas. Estas normas generales que dictamina pueden ser por ejemplo: -- Fijar calendario anual de promociones y ofertas especiales, -- autorización de remanentes de bodega, descuento de empleados y de otras compañías, planeación de ventas para toda la cadena, etc.

Por lo tanto las políticas generales de ventas, publicidad y promociones para todas las tiendas de una firma comercial -- son planeadas por la Gerencia de Ventas en colaboración con la de Compras, (ambas dependen de la Dirección Comercial), de tal forma que la imagen del negocio sea la misma en cualquiera de sus sucursales.

Del organigrama del capítulo anterior de una tienda departamental desprendemos el siguiente cuadro estructural. En él se ve reflejada la armonía de esfuerzos en ventas y compras - para un mismo fin; aumentar el nivel de ventas y la satisfacción del cliente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL



Entre las actividades del área de ventas, se encuentran conjuntamente también los esfuerzos de publicidad, exhibición y servicio en el seguimiento de una venta, estas últimas actividades, están basadas en normas fijadas desde la Dirección Comercial - en la Oficina Central, además de otras funciones más específicas que más adelante explicaremos.

.....

En este cuadro incluimos al Gerente General de Tienda, ya que también toma decisiones respecto al renglón de ventas, para - informarlo a la Dirección General por conducto de un Supervisor de Zona.)

La segunda jerarquía en el área de ventas son los Gerentes de mercancía; uno de mercancía chica (ropa, joyería, calzado, accesorios para caballero y damas, etc.) y mercancía grande --- (salas, recamaras, comedores, lavadoras, muebles en general - que necesitan de transportarse).

Se encuentran después los Jefes de División (de departamento ó línea de productos).

Por ejemplo, podemos encontrarnos con un Jefe de División para el departamento de perfumería, otro para niños y bebés (ropa), otro para la línea de salas, otro para estufas, otro para recamaras, etc.

Cada uno de estos Jefes de División cuentan con un grupo de vendedores encargados de convenir las ventas con la clientela.

Como se notará en las funciones que detallaremos en el siguiente punto de este mismo capítulo, hallaremos la estrecha relación con que se encuentran vinculados estas secciones del área de ventas.

Así observamos, que los vendedores para cualquier consulta, información ó problema, deberá acudir primero con su respectivo jefe de división, él cuál, hará lo mismo hacia el Gerente de Mercadería ó de Mercancía, ya sea grande ó chica, de acuerdo a la línea de productos, éste (el Gerente) deberá resolver sus dudas e inquietudes al Jefe de División.

El Gerente a su vez, consultará con el Gerente de la Tienda - para tomar las decisiones que sean pertinentes y que involucren a la tarea de vender y comprar la mercancía que se ha de ofrecer.

B. OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES.

Una tienda departamental, cuyo giro es el de distribuir mercancía facilita el trámite de productos hacia el consumidor vendiendo sus artículos.

Quiere decir que la función de ventas es su "modus vivendi" - por lo que sus operaciones son guiadas por el propósito de - ofrecer el mejor servicio de ventas, para subsistir dentro del ramo comercial.

Por lo tanto es importante que las desiciones que se tomen sobre ésta función, estén fincadas sobre políticas y planes convenientes, que tiendan a satisfacer, tanto los deseos e intereses de los clientes, como los de la compañía, en la obtención - de mayores utilidades.

Definamos lo se entiende por objetivo y por política:

OBJETIVO: Es el fin ó meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sólo operación, de una actividad concreta para un procedimiento o de todo el funcionamiento de una compañía.

POLITICA: Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de una área específica o de toda una - compañía, sobre una función determinada para alcanzar los objetivos fijados.

O B J E T I V O S .

Para una tienda departamental, sus objetivos estan relacionados

- a).-Lograr una imágen y un prestigio entre el público consumidor.

.....

- b).- Mantener una posición competitiva dentro del mercado.
- c).- La obtención de mayores utilidades.
- d).- Procurarse el mejor personal para cada actividad.
- e).- Obtener la mayor eficacia en todas las funciones de la empresa.
- f).- El crecimiento continuo de la compañía.

Y más específicamente en el renglón de ventas:

- a).- Ofrecer la mejor calidad en artículos y servicios para la clientela.
- b).- Mantener una clientela fiel y constante a la compañía.
- c).- Proporcionar los mejores instrumentos crediticios en la medida de los cambios económicos que sufra el país.
- d).- Sostener la calidad de los productos que se ofrecen.
- e).- Tener la mejor política de precios ofertas y promociones.
- f).- Tener el nivel más bajo de ventas canceladas, reclamaciones y devoluciones.
- g).- Mantener un nivel ascendente de ventas.

Claro, no hay que olvidar que debe existir una armonía entre los objetivos de todos los departamentos (en éste caso del área de ventas), con los objetivos generales de la empresa.

P O L Í T I C A S .

Las políticas son una guía básica de acción para llevar a cabo los objetivos. Fija los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Estas son otras razones del porque son útiles las políticas:

- 1).- Sirven para orientar a los subordinados en las decisiones particulares que deben de tomar.

- 2).- Sirven para evitar frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales.
- 3).- Sirven para facilitar la coordinación, uniformidad en el funcionamiento y el trabajo en equipo.

Entre las políticas de una tienda departamental tenemos las - siguientes:

- a).- Servir a una comunidad estableciendo una tienda en el área estratégica , donde sea accesible y fácil de localizar.
- b).- Realizar estudios de mercado y socioeconómicos para - identificar las necesidades de la población, sus interés ses, preferencias y posibles condiciones de pago.
- c).- Planear las actividades encaminadas a ofrecer los productos, en el lugar que se necesiten oportunamente, en las cantidades convenientes, y a los precios accesibles.
- d).- Establecer los precios siempre al margen de los legalmente fijados por el Gobierno.
- e).- Corrección constante de la secuencia de una venta; desde el primer contacto con el cliente al levantar un -- pedido, hasta que se hace entrega de la mercancía a la satisfacción del cliente.
- f).- Contar con la historia crediticia de cada cliente, para atender sus actuales y futuras necesidades, de acuerdo a su solvencia.
- g).- Procurar la mejor presentación y distribución de la - mercancía.
- h).- Realizar periódicamente rebajas de venta para beneficio de la clientela y de la empresa.
- i).- Introducir productos nuevos en el mercado.
- j).- Conocer las características de las competencia, y las - condiciones de venta y crédito que ofrecen a la clientela.
- k).- Coordinar la actividad de Ventas con la de Publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- l).- Seleccionar las líneas de productos que dan los mejores márgenes de utilidad.

- m).- Elaborar una planeación de ventas al inicio de cada -
ejercicio.
- n).- Someter a juicio de la Dirección General de la empresa
el presupuesto para el área de ventas.

Como se puede observar, son tan importantes las políticas del área de ventas, que deben armonizar con las políticas generales de la compañía, a tal grado que las primeras deben ser consideradas dentro de las segundas.

F U N C I O N E S .

En el desarrollo del presente subíndice, haremos mayor énfasis en el puesto de Vendedor, ya que de este puesto es de donde por lo común se comienza a proyectar a la gente a los cargos de -- Jefe de División y Gerente de Compras ó Mercancías. Por lo tanto el personal de ventas es la base sobre la que se sustenta toda esta actividad y a la que hemos de enfocar nuestro estudio.

En algunas tiendas de departamentos actualmente se esta tomando una nueva modalidad en cuanto al puesto de vendedor. Se les -- esta encomendando la doble función de cajero y vendedor. En -- otras aún se esta organizado de tal manera que sólo se encuen-- tra un cajero (a) atendiendo a uno ó varios vendedores.

Esta novedad de cajero-vendedor por supuesto trae consigo un mayor tiempo y costo en la capacitación del personal, pero a su vez la función representa una más rápida atención al cliente, y la utilización de un menor número de personal (cajeros) para tramitar una venta.

Como esta nueva modalidad proyecta una imagen más completa y novedosa acerca del cumplimiento de la tarea de vender, hemos de centrarnos en el análisis y evaluación de sus característi-- cas y funciones.

.....

Por lo que respecta al personal de ventas existen también políticas y objetivos, y éstas son algunos:

- a).- Tener el mejor sistema de reclutamiento y selección del personal de ventas.
- b).- Proporcionar la adecuada capacitación y adiestramiento a éste personal.
- c).- Establecer records de venta, por vendedor y por división.
- d).- Ofrecer atractivos premios al personal con mayor volumen de ventas, y por la calidad del servicio ofrecido al cliente.

Las funciones de toda ésta área, están comprendidas en estos cuatro cargos:

- 1.- Gerente de Tienda.
- 2.- Gerente de Compras o de Mercancías (chica y grande).
- 3.- Jefe de División.
- 4.- Personal de ventas.

Estos puestos son los que participan en la actividad que nos ocupa.

Tienen una participación de manera indirecta los siguientes departamentos:

- a).- Contabilidad.
- b).- Crédito.
- c).- Relaciones.
- d).- Almacén.

Estas unidades se encargan de auxiliar a toda el área de ventas, a llevar a cabo su función.

De las tareas que ejecutan estos cuatro puestos con relación a las ventas, están las siguientes:

1.- Gerente de Tienda.

- a).- Análisis de las ventas totales por día, por mes y - hasta por año; para tener estadísticas comparativas con respecto a ejercicios anteriores, contra las de - otras tiendas de la misma cadena, o contra la competencia.
- b).- Estudio de las tendencias actuales del mercado (como es la moda por ejemplo) para los productos de la empresa.
- c).- Tomar decisiones respecto a los precios de los productos y servicios de la compañía.
- d).- Realizar pronósticos de ventas.
- e).- Vigilar por que se tenga un nivel ascendente de ventas, tanto al contado como a crédito.
- f).- Decidir en relación a la cantidad de mercancía que se ha de adquirir para su venta.
- g).- Condiciones generales del negocio como es por ejemplo: publicidad, servicio, etc.

2.- Gerente de Compras o de Mercancías (chica y Grande).

- a).- Realizar juntas con sus Jefes de División y/o vendedores para anunciar, consultar, anunciar ó presentar alguna línea de artículos nuevos, promociones, políticas, etc.
- b).- Análisis de las ventas por división, por línea de productos, o por marca.
- c).- Sugerir al Gerente de Tienda sobre los productos a adquirir por la tienda, señalando los proveedores más idóneos.
- d).- Investigar las causas de la ventas perdidas y los motivos que provocan constantes reclamos por parte de los clientes.

- e).- Estar al tanto del desarrollo de nuevos productos, su tendencia y competencia.
- f).- Supervisar los inventarios que se realizan cada cierto período.
- g).- Mantenerse informado de todo lo que respecta al renglón de ventas a través de los departamentos de Crédito y Contabilidad.
- h).- Estar actualizado en nuevas técnicas de ventas.
- i).- Formular y entregar reportes especiales sobre ventas, inventarios, competencia, créditos otorgados y cancelados, y necesidades de compra.
- j).- Atender, implantar y decidir sobre los períodos de ofertas y remates, los precios a ofrecer y los productos a rematar.

3.- Jefe de División.

- a).- Atender las órdenes especiales de los clientes.
- b).- Buscar estilos para mejorar y/o anunciar alguna línea de productos.
- c).- Entregar instructivos, catálogos, herramientas de trabajo y papelería necesaria a los vendedores para llevar a cabo sus funciones.
- d).- Supervisar exhibiciones especiales.
- e).- Atender dudas y sugerencias de los vendedores de su división.
- f).- Opinar sobre la personalidad de sus vendedores, cuando así se le sugiriese.
- g).- Verificar la existencia de sus productos de su división, en la bodega.
- h).- Resolver dudas al cliente cuando el vendedor desconociera el procedimiento.
- i).- Llevar record de los artículos vendidos en su división por marca, por precio y por producto.
- j).- Informar al Gerente de Mercancías sobre los artículos de mayor demanda.
- k).- Determinar la rotación de inventarios de los artículos de su división.

- m).- Vigilar que se cumpla la cuota de ventas asignada a su división.
- n).- Supervisar la limpieza de su departamento.
- o).- Recomendar los cuidados que deben observar los vendedores ante la clientela.
- p).- Participar en la toma de inventarios.
- q).- Autorizar las anulaciones de venta en las cajas registradoras.
- r).- Supervisar con el proveedor la devolución, reparación ó cambio de productos deteriorados que haya adquirido la tienda para su venta.
- s).- Supervisar el arreglo general de su departamento.

4.- Vendedor.

Como habíamos mencionado, éste puesto cumple con una dualidad de funciones en algunas tiendas de departamentos, porque se tiene como cajero-vendedor a una sola persona.

Acontinuación haremos referencia a algunas de las tareas que se realizan bajo ésta doble designación:

- a).- Brindar atención personal y amable al cliente.
- b).- Ayudar al cliente a resolver sus dudas en cuanto a la localización, calidad y manejo de los productos.
- c).- Colocar productos para su exhibición.
- d).- Atender las quejas y reclamaciones de los clientes.
- e).- Verificar que toda la mercancía este etiquetada con su precio.
- f).- Informar al cliente cuando sea necesario, el sistema de crédito que maneja la tienda.
- g).- Levantar los pedidos de los clientes.
- h).- Hacer las demostraciones del uso de los artículos para efecto de convencer a los clientes.
- i).- Proporcionar catálogos, folletosg instructivos de la mercancía que ofrece, con el objeto de ilustrar más al cliente.

- j).- Aprender el majo de la caja registradora.
- k).- Aprender todos los procedimientos administrativos - establecidos para su puesto, por la empresa.
- l).- Rendir al final del día, la cantidad de dinero recabada por las ventas.
- m).- Informarse e investigar sobre los faltantes ó sobrantes de dinero que pudiera tener.
- n).- Participar en la toma de inventarios.
- o).- Conocer aunque de manera genérica el sistema completo de operación de la empresa.
- p).- Auxiliar a su Jefe de División cuando se lo solicite.
- q).- Mantener limpio su departamento. *
- r).- Verificar que se tenga siempre la papelería suficiente (rollos de caja, boletines bancarios, notas de venta, etc.) para atender con la mayor eficiencia y rapidez al cliente.

C.- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE VENTAS.

Actualmente se dice que es un arte vender, y del que se entien de como, el saber ofrecer lo que se tiene y lo que se sabe, de manera tal que sea aceptado y comprendido por el cliente.

Mucho se dice que hay personas conla habilidad innata de saber vender. Pero como en todo, es necesario tener un periodo de - formaci3n que ayude a "pulir" esta habilidad en los sujetos - para que en verdad se obtenga provecho de esta cualidad.

Antiguamente, para dedicarse a las ventas, basataba con salir a la calle con muestras de mercancías, presentari_{as} a determi_nados clientes que la necesitase_n y obtener un pedido de cual - quier modo. O bién permanecer detrás de un mostrador y esperar la llegada de un comprador. El mejor vendedor era aquél que más habilidad tenía para forzar una venta, sin importar la for_{ma} como lo hacia, considerándose que el arte de vender era poco más ó menos el arte de engañar a los demás.

El mejor vendedor en la actualidad, no es aquel que impone sus articulos a un cliente determinado, por difícil que sea, sino q_l que ha sabido crear un ambiente general de prestigio a fáv_or del producto y de la empresa que la distribuye.

Es por ello que el reclutamiento, selecci3n y capacitaci3n del personal de ventas para una tienda departamental es por decir algo "especializado" ya que de éste rengl3n (ventas) depende en gran parte el éx_ito de éstas organizaciones comerciales.

Una vez que se tengan establecidos los objetivos y políticas, y especificadas las funciones del personal de ventas el siguiente punto es todavía más importante. Se debe escoger al personal que representará a la compañía y todo lo que detrás de ella se se opere, se maneje y se invierta.

El paso más importante para garantizar un proceso de selección que arroje buenos resultados, es desarrollar adecuadamente una especificación y descripción del puesto (las funciones serán las que en el índice anterior detallamos).

RECLUTAMIENTO.

Entre las fuentes más importantes de reclutamiento de personal de ventas, podemos numerar las siguientes:

- a).- Anuncios en los periódicos, diarios y revistas.
- b).- Personal de la propia organización (de los departamentos de Contabilidad, bodega, etc.).
- c).- Por recomendaciones que hacen otros vendedores.
- d).- Por solicitudes directas de personas que ofrecen sus servicios.
- e).- Recomendaciones que hacen otras casas comerciales.
- f).- Agencias de colocaciones.
- g).- Agencias de publicidad.
- h).- De colegios.
- i).- De las escuelas particulares que imparten que imparten cursos especiales para vendedores.
- j).- Atraer a vendedores de firmas competidoras.

El departamento de Personal ó Recursos Humanos es el encargado de atraer y proporcionar a los solicitantes al puesto, y desarrollar sus habilidades y aptitudes para adecuarlo a la compañía a su trabajo, y a sus compañeros.

Es por eso que el proceso de selección del personal de ventas - debe guiarse por la idea de que los vendedores seguirán los planes de venta de la compañía con fé y confianza, y que respetarán las políticas establecidas al respecto, y que pondrán su mayor entusiasmo en los objetivos fijados por el Departamento de Ventas.

.....

Del puesto a desempeñar, de sus cualidades naturales, de las normas que deben guardar y que fueron establecidas por la compañía, se desprenden ciertos atributos que el personal dedicado a ésta actividad por lo general debe poseer, y que son las siguientes:

- Honradez.
- Entusiasmo.
- Cortesía.
- Ambición.
- Sentido común.
- Sentido del humor.
- Personalidad.
- Aspecto físico.
- Facilidad de recursos.
- Confianza en los artículos que vende y a la empresa que representa.

Estas cualidades que son las que en una relación vendedor-cliente deben observarse constantemente. Cabe mencionar algunas otras -- aptitudes que si bién no son naturales en algunas personas, pueden desarrollarse, por ejemplo:

- Imaginación.
- Interés en la carrera de vendedor.
- Facilidad de palabra.
- Originalidad.
- Habilidad para pensar rápidamente.
- Educación.
- Aseo absoluto.
- Conocimientos generales.
- Saber inducir, sugerir, persuadir e inspirar confianza al cliente.

En realidad la habilidad de vender no se confina a cierto tipo determinado de hombres; altos, bajos, obesos, blancos, negros, etc. De hecho todos los hombres son vendedores en potencia; - unos en mayor grado que otros, pero todos pueden vender.

Así también la fuente de procedencia del personal no es lo más importante, sino calificar certeramente las aptitudes y cualidades del candidato, para ello se hacen los exámenes necesarios que dan a relucir las cualidades antes descritas.

Existen numerosas formas para reclutar vendedores. Desgraciadamente no se puede determinar una en absoluto, para todos los - negocios comerciales. El método que se emplea varía necesariamente conforme al giro y organización de cada empresa. Para - una tienda departamental atraer buenos vendedores, es una tarea constante, pues de ello depende mucho de su éxito.

Dentro de las fases de reclutamiento, figuran las siguientes:

- 1).- Determinación de lo que el personal de ventas debe hacer, o sea una descripción de puestos.
- 2).- Determinación de las características psíquicas, mentales y de experiencia, necesarias para el puesto de vendedor, o sea especificaciones de la persona idonea -- para el puesto.
- 3).- Comparación de un modo objetivo de las características de los aspirantes.

Lo más importante en el reclutamiento de personal para el área de ventas es descubrir a la gente ideal para éste ramo.

Investigar si en realidad se inclina por esa profesión o, si sólo trata de cambiar de empleo o probar algo nuevo, o - como único medio transitorio de sustento, o como una actividad que le permite tener un incremento adicional a su sueldo proveniente de otra distinta a la de ventas.

Téngase en cuenta que todo vendedor necesita un tiempo de capacitación, y que ésta labor de enseñanza no debe ser desperdiciada otorgándose a quien realmente no piensa persistir en la profesión.

SELECCION.

Continuando con el procedimiento ; la selección de personal -- para el área de ventas, luego de que se reciben los candidatos y llenan una solicitud, se pasa a una entrevista inicial en la que se trata de revelar "de entrada" las cualidades y aptitudes del solicitante.

Esta entrevista inicial es recomendable que la sostenga el candidato con el departamento de Personal y despues con el Jefe de Ventas o de División, para que de éste primer encuentro se observen las cualidades antes mencionadas como son: facilidad de palabra, apariencia física, seguridad, etc. Cualidades que deben de resaltar de un vendedor al primer encuentro. Con el objeto de descartar a las personas que de manera manifiesta no reúnen los requisistos del puestos.

Además en ésta primera entrevista, se le informa de la naturaleza del trabajo, horario, remuneración ofrecida, prestaciones, de manera tal que decida si desea continuar con el proceso de selección . De ser así, pasa a la siguiente fase.

Aplicación de tests, los necesarios, que den una semblanza de las características que posee la persona examinada, y cuyas pruebas esten encaminadas a descubrir las aptitudes que debe tener.

Los resultados obtenidos de sus exámenes y la solicitud de empleo se turnan al área de ventas, con la persona encargada o la que tenga la autoridad suficiente para poder expresar otra opinión sobre el candidato.

La tendencia de ésta segunda entrevista será la de profundizar en sus antecedentes laborales como vendedor en otras compañías, o los estudios que tiene en relación a ventas. Y de una manera firme probar las aptitudes que tiene el candidato para desarrollarse en esa actividad en forma permanente y estable.

De aprobarse ésta fase por el candidato, la empresa proseguirá con la investigación de sus antecedentes, para confirmar los datos biográficos. Continúa con un exámen médico. Se hace una selección de la personas que hasta ahora observan un mayor grado de méritos para cubrir la vacante.

Actualmente en las tiendas departamentales para la contratación del personal para ésta área, se tiene la política de dar preferencia a la gente que halla tenido la experiencia en ésta actividad, pues ofrece mayor garantía que una persona que por primera vez incursiona en éste ramo. También se tiene en cuenta si posee estudios en escuelas particulares para preparación de vendedores.

CAPACITACION.

Para el nuevo personal no basta con que "puedan" vender, sino que también "sepan" vender. Está demostrado que cualquier hombre puede ser enseñado a vender, pero, ciertas cualidades deben ser cultivadas con mayor atención. Para esto se ofrecen los cursos de capacitación.

En esto, se hace énfasis en aspectos de norma social y educativos de las personas en relación con el trato a sus semejantes (clientes).

Estas normas son por ejemplo: cortesía, estilo de hablar, personalidad, aspecto físico, etc.

Esto pone en relieve, la imagen que proyecta el vendedor para con los demás. Y que debe de estar consciente de su completa apariencia y de una total actitud de servicio.

Un segundo punto que se atiende en la preparación del personal de ventas, es su orientación acerca de las políticas, procedimientos, metas y planes del área.

Se le muestra la estructura y organización de su departamento (y en ocasiones de toda la empresa), las líneas de comunicación y de autoridad. Así también, de la totalidad de los servicios de su departamento y funciones a desempeñar, como etiquetado de mercancía, atender devoluciones, promociones, etc.

Los procedimientos para llevar a cabo las ventas, ya sean al contado o a crédito, como operar la caja registradora, uso y manejo de los instructivos, como registrarse todo tipo de pagos como es; en efectivo, con cheque o con tarjeta bancaria, como actuar en casos de emergencia por descompostura de caja, como ejecutar una autorización de venta especial, trámites a seguir ante la reclamación ó devolución de mercancía, como cancelar ó anular una venta, como manejar los documentos que manejará en sus funciones (pagarés bancarios, reportes de efectivo, solicitudes de crédito, etc.), su intervención en los contéos de mercancía e inventarios, relación y consulta con otros departamentos (Contabilidad, Caja General, Relaciones, etc.), recomendaciones tales como limpieza de su división, orden y presentación de sus productos, etc.

.....

Por supuesto, ésta es la parte del adiestramiento que toma mayor tiempo, ya que como habíamos mencionado anteriormente, son los procedimientos operativos y administrativos por los que se preocupa más en enseñar.

Lo que no todas las casa comerciales organizadas por departamentos hacen, es ocuparse porque su personal de ventas conozca el producto que ésta ofreciendo. En muchas de las ocasiones sólo se ocupan de que la gente del área comprenda los procedimientos y políticas, pero no porque conozca lo que está vendiendo, lo cual desmerita una buena capacitación.

El personal de ventas debe estar completamente enterado de su línea de productos, creer en ella y pensar que ésta vendiendo lo mejor en un ramo particular, línea ó servicio. Inculcárle la fé en lo que ofrece.

Esto debe ilustrarse al vendedor por medio de folletos ó instructivos haciéndole ver la importancia que representa porque conozca la calidad de sus artículos, partes ó ingredientes, - sus métodos de elaboración, procesos de producción, características específicas, etc. También conocimientos tales como: la resistencia, seguridad, adaptabilidad, garantía y duración de sus partes, ayudarán a los vendedores a convenir una venta.

Un último factor y que comunmente no es impartida en las tiendas departamentales, a su personal de ventas, es la de conocer a los clientes. Un conocimiento de la clientela, sus necesidades, gustos y deseos y la habilidad para satisfacerlos, es la clave para obtener buenas ventas. Mientras más aprenda de sus clientes, más fácil será satisfacerlos. Sabiendo como abordar a un cliente "atacando" sus puntos débiles en cuanto a sus gustos e intereses, sabiendo escuchar, observar las reacciones e interpretar sus emociones, se logra conquistar el arte de buen vender.

Hemos de recalcar en el hecho de que no se instruye a la gente para optimizar ó "explotar" sus recursos innatos o sus cualidades de buen vendedor, sino que la instrucción está encaminada en darle a conocer los procedimientos y formas de operar una - venta, una caja registradora, herramientas de trabajo, documentos a útilizar, relaciones de trabajo, etc. Pero no como útilizar mejor sus aptitudes de vendedor.

D.- CONTROL E INFORMES DE VENTA.

No se puede hablar de que un departamento de ventas esté organizado sino se tiene a la vez controlados los elementos que se conjugan en una venta: Mercancías, efectivo, cartera y vendedores.

A los elementos se les debe aplicar medidas de control que puedan evitar cuantiosas pérdidas para la empresa.

El control está fundamentado en un alto porcentaje sobre los informes, los cuales en la actualidad y en todas las cadenas de tiendas departamentales son procesados por equipo electrónico computarizado, lo que da un menor margen de error en la obtención de saldos y movimientos que componen todos los renglones de esta actividad (ventas).

La computadora en la actualidad ha colaborado a ejercer un control más verídico y exacto en casi todas las funciones de la empresa.

Analizamos a continuación los elementos que se conjugan en la realización de una venta:

CAJA REGISTRADORA O TERMINAL

Este es uno de los elementos esenciales para cumplir una venta Conectada al computador brinda información para efecto de establecer control. Esto lo podemos observar en el TICKET que arroja la caja cuando se le opera una venta. Este ticket nos ofrece los siguientes datos:

- El nombre de la tienda, su Registro Federal de Causantes y nombre de la sucursal (o dirección) dónde se realizó la compra.

- El número de transacción, fecha y hora en que se llevó a cabo la operación.
- El número de cuenta (de crédito) del cliente.
- Una breve descripción del artículo comprado y su precio individual.
- El total de la venta, más aparte su impuesto correspondiente, y la suma de ambos importes.
- Si se trata de una venta cancelada, aparecerá la leyenda que anula la operación.
- Número de vendedor, caja y división de la mercancía - vendida.

Actualmente la mayoría de las firmas manufactureras de las cajas registradoras, las fabrican de tal forma que brinden un servicio más completo en cuanto a que auxilie a su usuario dándole las - las instrucciones necesarias para llevar a cabo la operación, por medio de una pantalla ó display integrada a la caja que le va indicando la instrucciones y datos a registrar en ella.

Los datos que aparecen en el ticket de venta tiene por objeto, servir como dato de aclaraciones cuando fuese necesario, entre empresa y cliente, ésto como factor de control evitando, o fundamentando reclamaciones posibles.

Entre la información que nos puede brindar una caja registradora actual está la siguiente:

- Verificar si el número de cuenta del cliente esta registrado en el archivo de clientes de la compañía.
- Revisa si la cuenta esta autorizada para realizar compras, sino, explica por medio de claves el motivo del porqué no esta permitida la venta.

.....

- Tipo de venta que se esta llevando a cabo (crédito o contado.
- Subtotales, que quiere decir, total recabado por cada vendedor-cajero a una determinada hora del día.
- Recibe otro tipo de operaciones, como son abonos, enganches, anulaciones, otros ingresos, etc.

La capacidad de éstas terminales sólo está limitada de acuerdo a las necesidades de la empresa de acuerdo al programa que se le adapte.

MERCANCIA.

Otro de los elemento primordiales que se conjugan en la venta, es la mercancía como objeto de la operación. Entre la información que se genera y controla por computador es la siguiente:

- Por medio de la caja registradora se señala el tipo de mercancía que fue objeto de la venta.
- Listado de inventarios en donde se refleja la cantidad de artículos vendidos por cada división.
- Listado por transacciones, en el que se refleja todo lo que se imprime en el ticket de la caja, incluyendo el número de división de la mercancía.
- Facturas y remisiones que se realizan en el almacén, en la bodega de la tienda y otros documentos que amparan el movimiento de la mercancía dentro de la tienda; como son las hojas de contéo, reorden, cambios de precio, - de entrada y salida, inventarios y pedidos.

VENDEDOR.

Otros de los elementos que intervienen para llevar a cabo una venta, es el vendedor, el cual tiene el mismo su propio control y por otra parte, la empresa también tiene su registro de las operaciones efectuadas por cada vendedor. Ambas partes con el propósito principal de determinar el monto de las comisiones por ventas.

Entre la información que existe para llevar a cabo el control de lo vendido por el personal, hay los siguientes datos que ejercen control:

- En el mismo ticket de venta aparece el número de vende
dor que ejecutó la operación.
- En la nota de venta también aparece el número de vende
dor. La nota de venta en algunas ocasiones es elabora
da manualmente y en otras es impresa por la máquina
registradora.
- Existe también un listado ó prenomina en la que se seña
la lo que cada vendedor comerci
ó, reflejado en pesos, -
para determinar su comisión.

CLIENTE.

El público consumidor es el elemento que con su compra dá vida a la empresa. Pero para ello debe controlarse la cantidad de los mismos (clientes), el monto de sus compras y los ingresos que reportan a la compañía.

El control de los clientes se puede efectuar tratándose de ventas crédito y contado.

Si la venta fué a crédito, ésta se encuentra chequeada y verificada por el computador desde que es registrada en la caja. Quiere decir que el control de la venta se hace por medio de: _

- La caja registradora que verifica si el número de cuenta del cliente se encuentra en el archivo del computador.
- La misma caja comprueba si la cuenta del cliente está autorizada para realizar compras.
- Aparecen todos los datos de una venta en el listado por transacciones incluyendo el número de cuenta del cliente.
- Existe otro listado que tiene registradas todas las operaciones realizadas por cada cuenta.
- La nota de venta incluye más datos identificables del cliente como son: su dirección, su nombre, etc.
- Se cuenta además con los estados de cuenta de cada cliente, en la que se reflejan los cargos y abonos que tiene por efecto de sus compras y pagos.
- Se emite un listado en el que se muestra el total de lo vendido a crédito.
- Consecuentemente aparece el total de la cartera de clientes con que cuenta la tienda.

INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS.

Para el control de los ingresos por el concepto de ventas, se cuenta con un sinnúmero de medidas de control, ya que de estos ingresos se sustenta la existencia de la organización.

Entre las medidas de control del capital de la empresa derivado de las ventas, se encuentran las siguientes:

- En el ticket de venta aparece el monto de la operación sea ésta a crédito ó contado.
- En la misma nota de venta se señala el importe de la operación; elaborada manualmente o impresa por la caja.
- En el listado por transacción se reflejan los mismos datos de un ticket y nota de venta.
- De los cortes de las cajas registradoras, al final del día, nos muestra la cantidad de dinero captada por concepto de ventas al contado, y el total de ventas a crédito.
- Los listados ya mencionados (por vendedor, por división, y por transacción) nos señalan en cantidades monetarias lo que se vendió por cada concepto.
- Otro listado ó proceso con las ventas totales del día.
- Un listado con el total de la cartera de clientes (como deudores) de la compañía.
- La caja registradora además capta movimientos de efectivo por otros conceptos como son: pagos ó abonos de los clientes, enganches, otros ingresos, etc.

Con el auxilio ilimitado que un computador ofrece en la actualidad, se puede contar con una infinidad de medidas de control, teniendo como restricción, su alto costo y personal especializado para programarla y adaptarla a las necesidades de control, registro, archivo y consulta.

.....

A continuación analizaremos los principales instrumentos de control e información de que se vale el área de ventas para cumplir con su propósito de salvaguardar los intereses del cliente, del vendedor y de la compañía.

TICKET DE VENTA.

Características: Rollo de papel que se integra a la caja registradora, donde se imprime el nombre de la tienda ó sucursal, dirección, Registro Federal de Causantes, número de transacción u operación, hora, fecha, y número de la caja dónde se realizó la operación. Al terminarse de registrar la venta, el ticket se corta automáticamente.

LO valioso de este comprobante de venta es que en el se encuentran transdesglosados todos los conceptos de una venta, como son:

- Número del vendedor que realizó la venta.
- Número de cuenta del cliente
- Número de división o descripción de la mercancía adquirida.
- Importe de cada uno de los artículos comprados.
- Concepto de la venta, si fué al contado ó crédito.
- Importe del impuesto.
- Total de lo vendido, por caja, por vendedor, a crédito y contado.

Lo más importante es que a la vez que se imprime el ticket, lo mismo sucede con otro rollo de la caja, y que es el que conserva la tienda, en vista que el otro, conforme se emite, se entrega al cliente junto con su mercancía.

Este segundo rollo es el que conserva y analiza el departamento de Contabilidad de la tienda, ya que con éste comprueba toda posible reclamación que pudiera surgir por parte del cliente, venedor, auditor y toda persona de la empresa que quisiera consultarlo.

.....

Igual de importante es una Nota de venta, la cual contiene los mismos datos del ticket, por lo que viene a cumplir la misma función comprobatoria que éste. Sólo que la nota de venta se expide por ventas de crédito, y en casos fuera de lo normal de ventas al contado.

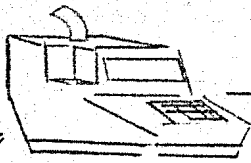
LISTADO DE TRANSACCIONES.

El segundo elemento que ejerce un control importantísimo de la labor de ventas, es un proceso ó listado emitido por el computador. Porque en el se observa todo lo que se registró en la caja y que debió de quedar grabado y archivado en el computador.

Este listado es turnado al departamento de Contabilidad para que se concilie con el rollo de la caja registradora (la antes mencionada), cuidando de que no halla quedado nada omitido por la computadora, checando que los totales arrojados por el listado sean los mismos que los cortes de caja reflejados en su rollo.

De estos instrumentos de información (rollo y listado) se derivan todos los restantes datos que sirven para notificar a los usuarios que quieran consultarlos para la toma de decisiones.

A continuación presentámas un pequeño cuadro donde observamos la secuencia de estos dos instrumentos de control.



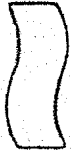
Caja Registradora



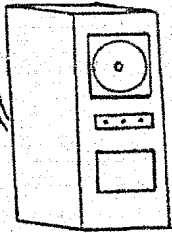
Rollo de Auditoría.



Conciliación de Totales.



Listado de Transacciones.



Computador.

La función de conciliación como tarea importante para comprobar que el computador archiva y actualiza toda la información de - clientes, vendedores, ingresos y mercancía vendida.

AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS
DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL.

CAPITULO IV CASO PRACTICO: AUDITORIA OPERACIONAL
DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA
TIENDA DEPARTAMENTAL.

1.- PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Introduccion.

- a. Objetivos.
- b. Hipótesis.
- c. Plancación.
- d. Programa de trabajo.
- e. Procedimiento de trabajo.
- f. Registro de datos.
- g. Políticas de la empresa para llevar a cabo una Auditoría.
- h. Selección de la sucursal a auditar.
- i. Conclusiones.

2.- ANALISIS DEL SISTEMA DE OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

- a. Localización del departamento de ventas en la estructura de la empresa.
- b. Políticas del departamento de ventas.
- c. Funciones del personal de ventas
- d. Generalidades del sistema computarizado
- e. Funcionamiento general del sistema en caja registradora;
- f. Funcionamiento general del sistema de formas.
- g. Conclusiones y recomendaciones.

3.- EXPOSICION DEL SISTEMA COMPUTARIZADO.

- a. Ilustración del sistema computarizado.
- b. Descripción de listados.
- c. Diagrama de flujo de listados.
- d. Resumen.

.....

**1. PROGRAMA DE TRABAJO DE
AUDITORIA OPERACIONAL**

INTRODUCCION

Mencionaremos una breve semblanza histórica de la tienda departamental "X" a la que sus fundadores, los señores Benjamín Salinas y Don Joel Rocha dieron nombre con su asociación. Se formó en la ciudad de Monterrey por el año de 1906.

Fue en sus inicios sólo una fábrica de camas de metal y espejos importados. Para el año de 1921 se convirtió en fábrica de muebles y colchones, abriéndose por ese entonces pequeñas sucursales en las que distribuían sus artículos.

Más tarde se convertiría en lo que actualmente es: Tienda Departamental, cuyo crecimiento en cadena hizo necesaria la apertura de este tipo de tiendas en las ciudades más importantes del país como son Monterrey, Guadalajara, Veracruz, León y --- D.F.

Se crearon grandes almacenadoras de muebles en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y el D.F. para cubrir las necesidades de las sucursales en toda la república. Aún se siguen conservando las fábricas de muebles con que iniciaron sus carrera en el ramo de la distribución al detalle y estas son: "Colchones S.A.", "Productos Metálicos Vulcano, S.A.", "Regiomontana de Sillas, S.A." y "Colchones Coloso, S.A."

En el D.F. es donde la cadena de tiendas tiene establecida su oficina matriz. Es aquí donde se encuentra el Consejo de Administración, La Dirección General, las Direcciones de Finanzas, Administrativa, Comercial y de Personal, así como sus -- Subdirecciones, Gerencia General de Crédito, Departamento de Contabilidad General, Auditoría, Cobranzas, Sistemas, etc.

Para un control eficiente de todas las tiendas (departamentales y de muebles) la cadena está organizada por medio de Supervisores de Zona, uno para la Zona Centro, otro para la Zona Norte y otro para la Zona Sur.

Entre los hechos más notables de la empresa, está la de ser una de las pioneras en establecer el sistema de crédito ó de ventas a plazos en el D.F. para beneficio del público consumidor.

a). OBJETIVOS.

La Auditoría Operacional practicada a la tienda departamental "X" tuvo como objetivos los siguientes:

1. Verificar que se estén llevando a cabo eficazmente las - políticas y funciones establecidas por la Dirección Co-mercial, sobre la actividad de ventas.
2. Estimar la seguridad que ofrece la utilización de equipo computarizado para la actividad de venta.
3. Observar si la relación operativa del área de ventas es- tá bien armonizada con los departamentos que colaboran - con la función mencionada.
4. Examinar el flujo ó seguimiento de las formas que se uti- lizan en el cumplimiento de las funciones normales del - personal de ventas.
5. Ofrecer las oportunidades de corrección sobre las funcio- nes operativas que observen irregularidades, en la eje- cución de vender.

.....

b). HIPOTESIS.

Como hipótesis presentamos la siguiente:

"Probar que la Auditoría Operacional es una herramienta administrativa útil para determinar el grado de eficiencia -- con que son observadas las funciones y políticas sobre el -- renglón de ventas y la efectividad y seguridad con que son practicadas las operaciones de procedimientos administrativos y contables, através de la utilización de un moderno -- equipo computarizado".

Cabe mencionar que para la práctica de Auditorías en ésta -- cadena de tiendas departamentales, se cuenta con su propio -- departamento de Auditoría. Así pues se concluye que el presente estudio es de carácter interno. Por lo consiguiente, no se observan algunos procedimientos que son necesarios --- cuando se contrata una Auditoría Externa ó Grupo de Asesores.

c). PLANEACION.

Para la elaboración del calendario de actividades ó plan de trabajo, se necesitó realizar un sondeo, del que se concluyó la profundidad con que se había de analizar cada uno de los factores a estudiar, es decir; alcance, enfoque, y prioridades.

d). PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA AUDITORIA OPERACIONAL.

TAREA	DESCRIPCION DE LA TAREA	CUMPLIMIENTO		
		SI	NO	FECHA
1	Entrevista inicial con el encargado del departamento ó área a Auditar.			
2	Visitar físicamente el área a examinar.			
3	Elaboración de un plan de trabajo			
4	Revisión y autorización del plan de -- trabajo por parte del encargado del área			
5	Asignación de tareas a colaboradores.			
6	Recabar información de estudios anteriores.			
7	Recabar información de manuales de operación, formas, organigramas y políticas de la compañía y del departamento a examinar.			
8	Redactar guías y cuestionarios a utilizar.			
9	Probar cuestionarios piloto y guías para entrevistas y observaciones.			
10	Corregir los puntos a tratar en las --- guías para entrevistas y observaciones.			
11	Seleccionar al azar las personas objeto del estudio.			
12	Aplicar las guías para entrevista dirigida y observación directa.			

TAREA	DESCRIPCION DE LA TAREA	CUMPLIMIENTO		
		SI	NO	FECHA
13	Observar y anotar el flujo de los documentos y listados emitidos por el personal de ventas y el equipo computarizado.			
14	Reunir la información obtenida			
15	Revisar previamente la información obtenida, para recabar más datos - si hiciera falta, ó confirmar sobre posibles dudas.			
16	Analizar exhaustivamente toda la información recabada.			
17	Evaluar la información.			
19	Evaluar alternativas.			
20	Comentar con colaboradores las sugerencias seleccionadas y las conclusiones obtenidas.			
21	Redactar y revisar por parte del Supervisor de la Auditoría, el informe final.			
22	Comentar con el encargado del área - el informe final.			
23	Autorización para la aplicación de las modificaciones correctivas.			
24	Establecer medidas de control interno para las operaciones auditadas.			

Queda únicamente bajo la responsabilidad del Auditor y a la consideración del jefe del área la solicitud de un informe de avance, -- cuando alguna de las partes lo crea conveniente.

e). PROCEDIMIENTO DE TRABAJO.

Las herramientas empleadas para el presente estudio, fueron - las siguientes:

- a) Observación directa.
- b) Entrevistas de tipo dirigida.
- c) Diagrama de flujo de formas y listados.

Los procedimientos empleados con las herramientas mencionadas fueron:

- a) Entrevista con Gerente de Mercancías y Jefes de División.
- b) Pruebas selectivas al personal de ventas.
- c) Observación de la ejecución de las funciones de vendedores.
- d) Seguimiento de las formas y documentos que intervienen - en el renglón de ventas.

La observación de las tareas más importantes de un vendedor - cajero, aportó la siguiente guía que se utilizó para levantar información al personal de ventas de Mercancía Chica.

REVISION DE PROCEDIMIENTOS EN TIENDAS DE DEPARTAMENTOS

Procedimientos a revisar del personal de ventas por medio de entrevista.

I. VENEDORES DE MERCANCIA CHICA.

1. Procedimiento que se sigue para comprobar la existencia del fondo fijo de caja.
2. Registro correcto de operaciones de contado en la caja registradora, en cualquiera de sus tipos:
 - a) Pagos en efectivo.
 - b) Pagos con cheque.
 - c) Pagos con tarjeta bancaria.
3. Registro correcto de las operaciones de crédito en la caja registradora.
4. Procedimiento al rechazar la caja, el crédito a un cliente mediante claves de bloqueo.
5. Procedimiento al presentarse devoluciones de mercancía.
6. Forma de operar en situaciones imprevistas (falta de energía eléctrica, descompostura de caja, etc.).
7. Procedimiento al registrarse una operación errónea en la caja, para cancelarse y para anularse.
8. Procedimiento para la elaboración del Reporte de efectivo y entrega de bolsa con dinero en Caja General.

.....

9. Preparativos que se cuidan para anular en la caja registradora.
10. Participación en inventarios físicos.
11. Procedimiento que se sigue para la distribución y solicitud de Notas de Venta.
12. Vigilancia de la entrada de prendas a los probadores
13. Requisiciones para la aceptación de tarjetas bancarias.

f). REGISTRO DE DATOS.

Para el registro de la información recabada por medio de la entrevista con el personal de ventas, se utilizó la FORMA - No. I, cuyo llenado fue el siguiente:

- a) TIENDA: En este renglón se menciona el número de tienda o nombre de la sucursal a la que se aplicó el estudio.
- b) DEPARTAMENTO: Se señala el nombre del departamento ó -- área a la que se hizo el exámen.
- c) RESPONSABLE: En esta línea se nombra a la persona encargada del departamento o de la actividad a la que se esta haciendo referencia con la entrevista.
- d) FIRMA: La firma de la persona encargada del departamento u operación estudiada.
- e) REVISION EFECTUADA EL (FECHA Y HORA): Sobre este renglón se menciona el día y hora en que se efectuó el exámen a dicha área, departamento u operación.
- f) POR: Se señala el nombre del auditor que llevó a cabo el estudio.
- g) FIRMA: La firma del auditor presentándose éste como responsable de la auditoría aplicada.
- h) NUM: en este cuadro se anota el número (romano) con que se identifica el cuestionario ó guía aplicado al departamento de ventas, en éste caso I.

- i) INCISO: Aquí se anota el número ordinal 10 a que se refiere el procedimiento u operación revisada.
- j) CORRECTO: En este cuadro se marca con un símbolo, de que el procedimiento revisado es cumplido según lo señalado en el manual del vendedor.
- k) DESVIACIONES: En este margen se describen los cambios observados, que siendo distintos a los señalados en el manual del vendedor y el curso de capacitación, se están llevando a cabo defectuosamente por el personal encargado.

A continuación anexamos una reproducción de la forma -
No. 1

GUIA DE OBSERVACIONES DE OPERACIONES COMPLEMENTARIAS
REALIZADAS POR LOS VENDEDORES-CAJEROS.

Entenderemos por operaciones complementarias aquellas acciones que ayudan de manera importante a la consecución de las funciones principales ya antes descritas. Favorecen en gran medida al pleno cumplimiento de los objetivos fijados para el área de ventas.

Son las reglas a las cuales están sujetos los cajeros cajeros-vendedores y de su cumplimiento depende mucho la actividad que realizan.

La elaboración de la guía de observación de las operaciones complementarias para la actividad de evntas, se realizó de -- acuerdo a los propósitos que fundamentan el presente estudio. Por medio de un sondeo preliminar se determinaron las siguientes actividades a observarse para verificar la eficiencia con que éstas son ejecutadas habitualmente por el personal de ventas de la tienda departamental "X"

A continuación se anexa la guía que sirvió como base para ---- observar las tareas complementarias que realizan los vendedores-cajeros para luego determinar su efectividad con que son llevadas a cabo.

NOTA IMPORTANTE.

Cabe mencionar que tanto el cuestionario que se utilizó para - entrevistar al personal de ventas, como la guía que sirvió para la observación de las operaciones complementarias del mismo personal, fué aplicado a un total de 25 personas. Todos ellos -- vendedores de Mercancía Chica.

A manera de ilustrar la utilidad de estos instrumentos de --
trabajo al final de este capítulo anexamos dos guías de en-
trevista y de observación ya resueltas.

.....

ANALISIS DE INFORMACION

Para el análisis del área de ventas, se precisó entender las siguientes cuestiones:

- a) La ubicación del área de ventas en la estructura de la compañía.
- b) Un programa e índice del plan de capacitación para vendedores de mercancía chica.
- c) Las funciones del personal de ventas proporcionadas -- por personal responsable del área mencionada.
- d) Los objetivos y políticas de la empresa respecto a la área de ventas.

Para lo cual se consultó la siguiente información:

- a) Organigrama general de la compañía.
- b) Manual de Procedimientos y Manual de Inducción del -- personal de ventas.
- c) Relación de objetivos y normas del área de ventas.
- d) Papelería y documentación que utiliza el personal de -- ventas para su trabajo diario.
- e) Información procesada por computador referente al renglón de ventas.

OBJETIVO DEL ANALISIS.

1. Organigrama general de la compañía: Su observación se -- hizo con el propósito de ubicar y orientarnos en el campo * de trabajo. Su localización, importancia y relación con otros departamentos.
2. Manual de procedimientos y Manual de Inducción del personal de ventas: Su revisión se hizo con el propósito de - orientarnos sobre las funciones y actividades a ejecutar por un vendedor-cajero de Mercancía Chica. Determinar -- los procedimientos y analizarlos.
3. Revisión de las políticas de la compañía sobre el área en cuestión: Analizar los objetivos y políticas de la empre sa sobre la función de ventas para determinar el grado - de armonía entre los planes y la ejecución de los mismos.
4. Papelería y documentación que utiliza el personal de ven- tas para su trabajo diario: Se analizó el seguimiento y la salvaguarda de la información que utiliza y emite el - personal de ventas.
5. La información procesada por computador referente al ren- glón de ventas: Para estimar la seguridad que brinda la información procesada electrónicamente generada por la - acción de vender.

g) POLITICAS DE LA EMPRESA EN LA PRACTICA DE UNA AUDITORIA.

Entre las normas que observa la "X" para aplicar Auditorías - a cualquiera de sus sucursales, están las siguientes:

1. Serán practicadas Auditorías a la tienda matriz o cualesquiera de las sucursales, en el momento en que sean solicitadas por el Gobierno Federal o del Estado según corresponda.
2. Es política de la compañía que todas sus sucursales, sean auditadas por lo menos una vez al año.
3. Quedará a consideración de la junta de accionistas el carácter interno ó externo de la Auditoría a aplicarse.
4. El alcance en cada Auditoría estará de acuerdo a las necesidades, experiencias y antecedentes de cada sucursal, a la urgencia de la investigación de interrogativas ó a la gravedad del problema a resolver.
5. Estará a juicio del Director General de la compañía o del Auditor General de la misma, el tipo de auditoría a aplicarse (Contable, Administrativa u Operacional) y la oportunidad en que se deberá aplicar a determinada sucursal.
6. Las normas de Auditoría establecidas por el Colegio de - Contadores Públicos, referidas al Contador Público independiente son de aplicación y observación directa por los Auditores Internos de la compañía.

.....

7. El tiempo máximo a emplearse en la ejecución de una Auditoría estará en función del alcance que se pretenda, bajo las condiciones ya mencionadas.

8. Todos los papeles de trabajo deberán contar por lo menos con los siguientes datos de identificación:
 - Mención del tipo de Auditoría que se esta aplicando
 - Nombre de la sucursal.
 - Gerente de la sucursal.
 - Tiempo empleado para examinar el área u operación, objeto del estudio.
 - Area(s) u operación(es) auditadas.
 - Fecha de revisión.
 - Nombre del supervisor del estudio.
 - Nombre del auditor.
 - Firmas ó nombres del ó de los responsables del área ó actividad analizada.
 - Significado de las marcas (en la carátula del informe).

9. Por cada área u operación revisada deberá elaborarse un reporte detallado de las anomalías descubiertas, inmediatamente después de terminada la revisión.

10. El informe mencionará las posibles soluciones y las recomendaciones más factibles apegadas a las políticas de la compañía.

.....

h) SELECCION DE LA SUCURSAL A AUDITAR.

Para la selección de la sucursal a auditar se siguen los siguientes criterios:

- a) Se da preferencia y prioridad a la ó las sucursales - que no hayan tenido una auditoría en el ejercicio próximo pasado o con mucho más tiempo de no aplicarse.
- b) Son atendidas principalmente aquellas sucursales que revistan una mayor importancia para la firma de la - compañía en base a su movimiento de operaciones y al tamaño de su cartera de clientes.
- c) Las sucursales que representen un problema para su - control son auditadas con mayor frecuencia.
- d) Se considera para efecto del plan de actividades de auditoría de tienda departamental, el presupuesto de gastos del propio departamento de Auditoría, del departamento de Métodos y Procedimientos, ó el mismo - para un despacho de Auditores Externos.
- e) Se consideran los antecedentes de las últimas Auditorías, y se tienen presentes las fallas más comunes de las sucursales.

A continuación anexamos dos cuestionarios de entrevista, y dos guías de observación utilizadas para la realización de esta Auditoría.

.....

ICM 1000000
Cuello 5105

UFES DE JUNIEN 307 018

Autano Cometa P.

2 oct 2:50 AM 2 oct. 7 oct. 21.



1			no se registró de varias transacciones. En esta sección no existen el motivo de financia o autorizado
2		✓	
3			
4			
5		✓	
6		✓	
7		✓	
8			En algunas rubricas existen por la referencia
9		✓	
10		✓	
11		✓	
12	no se registró transacciones	✓	
13		✓	
14			no se registró que en los rubricas de las partes de las cosas
15			En algunas las cosas de divisione por la la parte de rubricas de los rubricas los rubricas registran los rubricas a rubricas.
16			

GUIA PARA LA OBSERVACION DE OPERACIONES COMPLEMENTARIAS REALIZADAS POR EL PERSONAL DE VENTAS.

SI	NO	OPERACIONES COMPLEMENTARIAS.
/		A que hora se hace el corte de caja registradora.
		El cuidado de las llaves de la caja registradora es el adecuado.
		Cuando conoce el cajero-vendedor su faltante ó sobrante.
/		El aspecto personal de los vendedores es el adecuado.
/		El trato a la clientela es amable y cordial, así se presente a comprar o hacer una reclamación.
/		La mercancía que se encuentra en exhibición en piso de ventas esta limpia y en perfectogestado para su venta (Etiquetada; ordenada por tallas, colores, marcas, etc.)
		El cuidado del equipo electrónico es el correcto.
		Se observa algun procedimiento cuando algún cliente pasa a probadores.
/		Una vez terminadas las ventas promocionales, son retiradas las cartulinas alusivas.
/		Se archivan los rollos de caja registradora, notas de venta, listados e informes sobre ventas por lo menos un lapso de dos meses.
		Se observa el control que se tiene sobre las notas de venta que se expiden.
X		Se mantiene limpio y aseado el lugar de trabajo.
		Se llenan diariamente los reportes de trabajo (Cuota de venta y Reporte de Efectivo.)
/		Se realizan periodicamente auditorias de caja.

GUIA PARA LA OBSERVACION DE OPERACIONES COMPLEMENTARIAS REALIZADAS POR EL PERSONAL DE VENTAS.

SI	NO	OPERACIONES COMPLEMENTARIAS.
		A que hora se hace el corte de caja registradora.
/		El cuidado de las llaves de la caja registradora es el adecuado.
		Cuando conoce el cajero-vendedor su faltante o sobrante.
✓		El aspecto personal de los vendedores es el adecuado.
✓		El trato a la clientela es amable y cordial, así se presente a comprar o hacer una reclamación.
/		La mercancía que se encuentra en exhibición en piso de ventas esta limpia y en perfectogestado para su venta (Etiquetada; ordenada por tallas, colores, marcas, etc.)
/		El cuidado del equipo electrónico es el correcto.
/		Se observa algun procedimiento cuando algún cliente pasa a probadores.
/		Una vez terminadas las ventas promocionales, son retiradas las cartulinas alusivas.
		Se archivan los rollos de caja registradora, notas de venta, listados e informes sobre ventas por lo menos un lapso de dos meses.
	/	Se observa el control que se tiene sobre las notas de venta que se expiden.
/		Se mantiene limpio y aseado el lugar de trabajo.
/		Se llenan diariamente los reportes de trabajo (Cuota de venta y Reporte de Efectivo.)
	/	Se realizan periodicamente auditorias de caja.

2. SISTEMA GENERAL DE OPERACION
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

a) LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

En seguida se explicará de manera g nerica el sistema operativo actual del área de ventas de la tienda departamental "X".

Aunque la localización del departamento de ventas dentro de las compa as del mismo ramo, varía de una a otra, su dependencia de la Dirección Comercial es la más acorde con la actividad de vender. Y así se puede advertir en una fracción del organigrama general (sintetizado fig. 1), en la que observamos la localización del departamento de ventas guardando una íntima relación con la área de Compras y Mercadotecnia (fig. 2).

El vínculo que guarda con estas dos áreas es lógica de acuerdo a los objetivos de ambas y que son:

1. Compras: Abastecer a las tiendas de los artículos de mayor demanda por el público consumidor.
2. Mercadotecnia: Proyectar al consumidor la imágen de el artículo   producto deseado.

Estos dos objetivos est n encaminados al logro de un mayor nivel de ventas.

Entre estas tres áreas, por lo tanto se guarda una retroalimentación de datos y estadísticas que coadyuvan al cumplimiento del objetivo principal de la empresa: "El logro máximo de utilidades atr v s de la ejecución de las políticas y normas que sobre ventas emite la Gerencia Comercial".

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA TIENDA DEPARTAMENTAL. " X " .

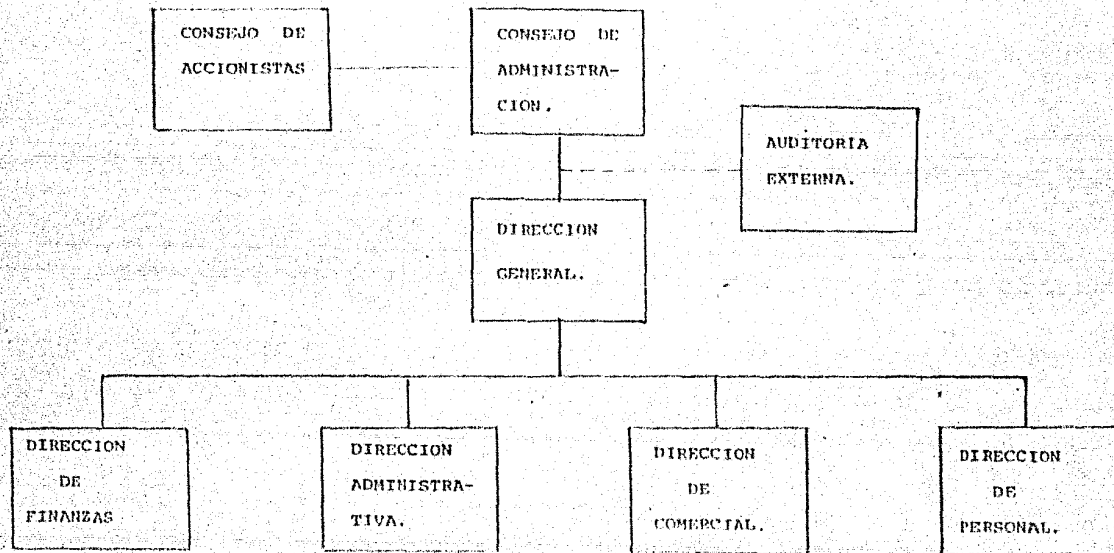


Fig. 1

LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

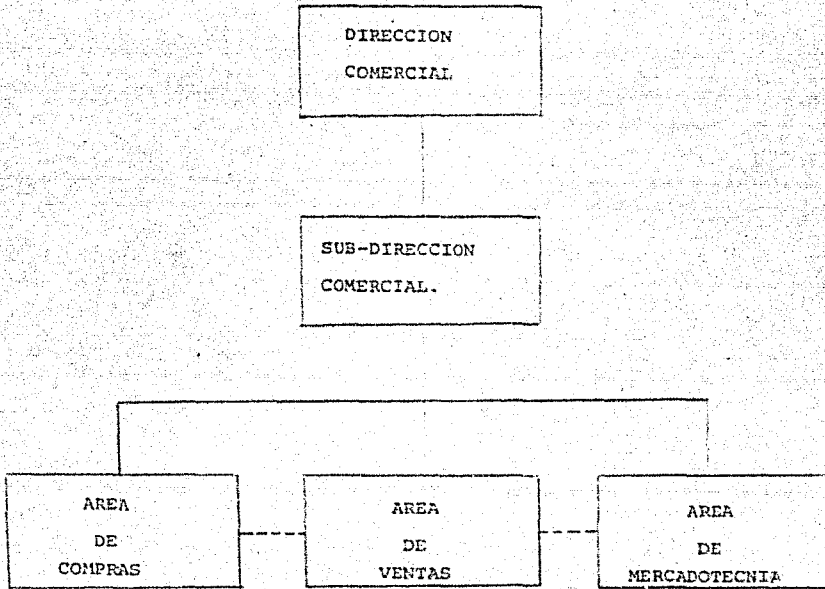


Fig. 2

b) POLITICAS DE VENTAS DE LA TIENDA DEPARTAMENTAL "X".

Todas las políticas que guían la actividad de ventas de la tienda departamental en cuestión, están fundamentadas en el objetivo principal que toda empresa persigue al momento de su creación: "La constante obtención de mayores utilidades, gracias a una imagen creada y a un prestigio ganado entre su clientela y un respeto adquirido en el mercado competitivo".

La Venta, es la actividad que fundamenta la existencia de este tipo de empresas (del ramo distributivo). La tienda departamental "X" se norma actualmente por las políticas que a continuación se mencionan:

- a) "Vigilancia de esta actividad como una de las más importantes, ya que es la primera por la que el público entra en contacto con la empresa y cuya relación, se procurará conservar constante y de manera amable".

- b) "Concientización del cuerpo de vendedores en su principal premisa, que detrás de cada venta que realizan, esta una fama, un respeto, una imagen y un prestigio que la compañía debe siempre cuidar y que ellos, los vendedores, representan al realizar este acto. Debe respaldarse y garantizarse con el producto que venden, con el servicio que otorgan, a los precios que ofrecen y del respeto al modo de pago convenido con el cliente".

- c) "Logro en cada ejercicio de un nivel superior de ventas".

.....

- d) "Respeto siempre al cliente, en su calidad de comprador, y como el elemento principal que dá vida a la -- compañía".
- e) "Cumplimiento en lo que se ofrece, respetando los -- acuerdos crediticios que se pacten con el cliente al momento de su compra".
- f) "Respeto y actualización del calendario de ofertas, rebajas y promociones que la compañía determine de -- acuerdo a cada temporada del año".
- g) "Selección y promoción de las líneas de productos que rindan los mejores márgenes de utilidades, cuidando - que armonice a su vez, con la oferta de los artículos que presenten mayor demanda".
- h) "Ofrecer siempre la mayor variedad de artículos en ca lidad, color, tamaño y precio para que todo cliente - quede complacido con su compra".
- i) "Dar la más atractiva presentación de los productos - para motivar al cliente a que los observe, los toque y seleccione".
- j) "Respeto a los precios fijados por el Gobierno Fede- ral através de su Secretaría correspondiente".
- k) "Contar con un plan de ventas antes de iniciar cada - ejercicio, apegado a un presupuesto autorizado por la alta Dirección de la Empresa".
- l) "Revisión periódica del cumplimiento de los planes de ventas fijados al principio del ejercicio y evaluación de los resultados al final de éste".

c) FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS.

Revisando y analizando lo que está escrito sobre la actividad de ventas de la tienda departamental "X", tenemos lo siguiente:

- Sobre las cualidades y aptitudes que debe poseer ó "pulir" un vendedor, se encarga el área de Personal, através de su Depto. de Capacitación y Desarrollo de Personal. Su aportación básica es un manual de Inducción al puesto de vendedor, que muestra las cualidades y defectos de un vendedor, técnicas de venta y actividades conexas a esta función.
- La parte administrativa y técnica de la capacitación es llevada a cabo por el Departamento de Métodos y Procedimientos. Este instruye sobre estas tareas el personal de ventas cuando se inaugura una nueva tienda.

Así pues el área de Personal se encarga de la parte inductiva, en tanto que el área de Organización sobre la instrucción administrativa.

Para ello la primera parte aporta:

- Manuales de inducción y aptitudes, tipos de venta, etc.
- Instructivos, Manuales, material didáctico, etc.

Siendo la parte operativa, administrativa y técnica la que nos ocupa el presente estudio, cabe recalcar la importancia que representan los instructivos de los cuales se auxilia el Departamento de Métodos y procedimientos a su vez, nos servimos principalmente para llevar a cabo la presente Auditoría.

.....

De lo antes mencionado, se desprende las siguientes funciones que ejecutan actualmente el personal de ventas:

- a) Atender amablemente a los clientes.
- b) Cuidar y vigilar el equipo electrónico (caja registradora) de trabajo.
- c) Participar en los inventarios físicos.
- d) Operar en la caja registradora
 - Ventas de contado.
 - Ventas de crédito.

De acuerdo a los procedimientos correspondientes en cada uno:

De contado:

- Pago en efectivo: Conteo del dinero y devolución -- del cambio.
- Pago con cheque: Solicitar datos de identificación al cliente y endosar el cheque a nombre de la Cía.
- Pago con tarjeta bancaria: Verificar sino esta boleta tenía la tarjeta, verificar las firmas, distribución de las copias del pagaré bancario, verificar la vigencia de la tarjeta.
- Pago a crédito: Verificar que la tarjeta de crédito sea de las impresas por la compañía, imprimir la NOTA de VENTA auxiliándose de la caja registradora, pedir la autorización de la venta al depto. de crédito cuando así lo señala la caja y distribución de las copias del pagaré bancario, verificar la vigencia de la tarjeta.

De crédito:

- Verificar que la tarjeta de crédito sea de las impresas por la compañía. imprimir la Nota de Venta auxiliándose de la caja registradora, pedir la autorización de la venta al departamento de Crédito cuando así lo señale la caja por medio de claves, y distribuir las copias de la Nota de Venta.
- e) Verificar que se tenga diariamente el fondo fijo de - caja (\$ 1 000.00). Disponible en morralla.
- f) Verificar siempre que antes de iniciar las operaciones en la caja registradora, ésta, tenga la apertura (Fecha y hora) y al final del día el corte y cierre de la caja.
- g) Cuidar que las condiciones de la mercancía en exhibición sea la más limpia, atractiva y en la variedad que reclame el cliente de tallas, colores, modelos, marcas y calidad y sobretodo que se encuentre etiquetada.
- h) Controlar las copias rosas de las Notas de Venta para - cambiarlas por otro nuevo bloçk cuando se le termine el actual.
- i) Llenar diariamente la forma CUOTA DE VENTAS.
- j) Contar todo el efectivo recabado por las ventas, al final del día y llenar la forma REPORTE DE EFECTIVO, para entregarlo junto con el dinero, cheques, pagarés bancarios, cupones, vales de crédito, en Caja General.
- k). Solicitar, cuando así lo requiera, al Jefe de División la anulación de una operación marcada erroneamente en la caja registradora.
- l) Atender a la clientela cuando se presente a hacer recla maciones por devoluciones, cambios ó cancelaciones.

- m) Vigilar simuladamente, al cliente cuando éste pase a los probadores.
- n) Conocer y aplicar los procedimientos de emergencia cuando por ejemplo: Se pierda el programa de la caja registradora, falte energía eléctrica, cambio de rollo, etc,
- o) Conocer otros trámites administrativos de menor trascendencia como son: Solicitar papelería necesaria, boletines bancarios, blocks de Notas de Venta, etc.
- p) Mantener limpio su departamento.
- q) Auxiliar a su Jefe de División cuando éste se lo solicite.

d).- GENERALIDADES DEL SISTEMA COMPUTARIZADO.

Para el registro, análisis, archivo, consulta y emisión de información referente al renglón de ventas, se cuenta en la tienda departamental "X" con el siguiente equipo electrónico de procesamiento de datos:

- a) Caja registradora ó terminal.
- b) Computador de memoria ó archivo de datos.
- c) Computador de consulta.
- d) Unidades de disco o de recepción de datos desde las terminales instaladas en piso de ventas.
- e) Equipos de video.

Aparte de otras herramientas electrónicas que no participan directamente en la actividad que nos ocupa, como son:

- Equipos de captura de datos o de registro.
- Equipo lector de cintas.
- Equipo de telecomunicaciones.

Para ilustrar con mayor claridad sobre éste tema, completaremos la explicación en el capítulo siguiente.

e).- FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL SISTEMA EN CAJA REGISTRADORA.

Las cajas registradoras trabajan en línea con el computador o sea conectadas directamente con éste.

- a) Se trabaja con terminales ó cajas en piso de venta únicamente para registrar divisiones de mercancía chica, y en el departamento de crédito para recibir pagos, enganches, otros ingresos, etc.
- b) La caja no formula Nota de Venta si ésta es al contado, en dicho caso emite ticket.
- c) La autorización para el otorgamiento de una venta a crédito la hace automáticamente la terminal.
- d) La caja tiene claves de bloqueo para no permitir ventas a los clientes con límite excedido, atraso en pago, etc.
- e) La caja ó terminal verifica el número de cuenta del cliente.

En la utilización de la caja registradora se consideran las siguientes operaciones:

1. Ventas a crédito.
 Formulación de la Nota de Venta.
2. Ventas de contado.
 Endoso de cheque.
3. Anulación de transacciones.
 Antes y después de terminada la transacción.
4. Cambios de rollo y cassettes entintados.
5. Registro de operaciones como son ventas, pagos, enganches, cancelaciones, anulaciones, traspasos, otros ingresos, - aperturas, cierres, cortes de caja, subtotales, etc.

Para ilustrar el funcionamiento de las cajas registradoras, --
reproducimos a continuación un instructivo que se utiliza para
la capacitación del personal de ventas.

.....

f) **FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL SISTEMA DE FORMAS.**

Cuatro son las principales formas que maneja cotidianamente el personal de ventas, a continuación presentamos sus características en diagramas de flujo.

a. NOTA DE VENTA.

Son elaboradas por la caja registradora cuando se trata de ventas de mercancía chica a crédito.

Se verifica su impresión, que sea legible y clara su impresión. Se llena manualmente cuando la venta sea al -- contado, a petición del cliente.

Se procura no extraviar ninguna nota por parte de los vendedores. De ser así, lo informa al Jefe de División.

Para efecto de control interno las notas vienen con número de folio para cuidar su emisión indiscriminada.

Se verifica que el pagaré original de la Nota de Venta -- sea firmada por el cliente.

b. REPORTE DE EFECTIVO.

El vendedor llena manualmente el encabezado y los totales que se piden en la forma.

Cuenta el vendedor-cajero el dinero recabado por concepto de las ventas del día. Este conteo lo hacen separando -- los billetes y monedas por denominaciones y anotan los totales en cada uno de los renglones correspondientes del - Reporte de Efectivo.

.....

Separan los pagarés bancarios, por tarjeta. Suman cada una y anotan el total en el renglón correspondiente de cada tarjeta (banamex, carnet, etc.).

Suman los cheques recibidos.

Suman los vales de crédito recibidos por concepto de devoluciones de venta. Hacen la suma total de todo lo recibido.

c. CUOTA DE VENTAS.

El vendedor-cajero llena el encabezado de la forma.

Solicita a su Jefe de división su cuota mensual de ventas y determina su cuota diaria.

Anota en una libreta particular los importes que por ventas al contado va realizando durante el día.

Al final del día hace una suma de importes que por ventas a crédito realizó durante el día.

Llena con el total de las ventas del departamento en el cuadro VENTA DEL DIA.

En el cuadro TOTAL se anota el total de las ventas que individualmente vendió el vendedor.

d. PAGARES BANCARIOS.

Su provisión se hace por conducto de los bancos que operan con tarjeta bancaria. Además se surte con un boletín de tarjetas extraviadas o cuya vigencia esta vencida con el objeto de que el cliente no haga mal uso de la misma.

PROCEDIMIENTOS PARA CAMBIOS DE TERMINALES 2152.

En caso de descompostura de una caja 2152, se deberá informar al Depto. de Contabilidad para que la falla sea reportada al Depto. de Servicio de N.C.R.

Si el departamento afectado por la falla de la máquina tiene poco movimiento de ventas, los vendedores deberán operar sus transacciones en otras terminales ó cajas cercanas mientras se sustituye ó repara la dañada.

Si se decide cambiar por otra de algún departamento que tenga poco movimiento, se deberán hacer los pasos indicados en los incisos C, D, E, y F con la terminal decompuesta y ejecutar las siguientes instrucciones:

- A.- Se asignará al personal de dicho Depto. a marcar en las terminales más cercanas.
- B.- Antes de desconectar la terminal, teclear las siguientes operatorias:
 - 1) 81 LECTURA DE TOTALES.
 - 2) 80 CIERRE DE TOTALES.
 - 3) 88 REPORTE DE EFECTIVO.
- C.- Apagar la caja.
- D.- Desconectar el cable de la corriente normal, girando -- primero la clavija hacia la izquierda hasta el tope, y separándola después del contacto.
- E.- Desconectar el cable de comunicaciones de su contacto, -- tomándolo éste siempre de la clavija.
- F.- El traslado de la caja al lugar donde quedará reinstalada deberá hacerse con el mayor cuidado, ya que se trata de equipo electrónico altamente sensible.
- G.- Conectar el cable de energía a la corriente normal, insertando la clavija en el contacto y girándola hacia la derecha. hasta el tope.
- H.- Conectar el cable de comunicaciones a su contacto.
- I.- Encender la caja.

- En caso de que la caja perdiera el programa al encenderla, el computador le cargará el programa automáticamente y lo indicará en la pantalla cuando --- aparezcan las letras LLLLLL parpadenado.

- Si al encender la caja aparecen las LLLLLL y después cambian a ????????, será necesario solicitar el programa al computador tecleando lo siguiente:

```

7
000
AA (TECLA SIN USO DE ARRIBA A LA IZQUIERDA)
0
FF (TECLA IMPORTE REBAJA)
9
8
0000000000 (VOLVERAN A APARECER LAS ?)

```

- En caso de que el computador no cargó el programa, deberá seguirse el "Procedimiento para carga de programa en caja 2152" que encontrará en subsiguientes instructivos.

- J.- Cuando las LLLLLL queden fijas en la pantalla, se procederá a teclear el cambiodo número de caja como sigue:

<u>DISPLAY</u>	<u>DATO A REGISTRAR</u>	<u>TECLA DE OPERACION</u>
	Colocar la llave en SUPR en "S"	
SONRIA	70	REGISTRO
	000000	REGISTRO
0001	01	REGISTRO
0002	00	REGISTRO
0003	00	REGISTRO
0004	01	REGISTRO
0005	30	REGISTRO
0006	00	REGISTRO
0007	NN (Las dos cifras del número de caja).	REGISTRO
	Colocar la llave en "N" y retirarla.	

- K.- La primera transacción a teclearse, deberá ser una apertura normal.

NOTA: Si al decomponerse la anterior terminal, quedo una transacción incompleta, se anulará en la nueva terminal y se registrará nuevamente.

El vendedor-cajero llena los pagarés de los distintos bancos que operan en forma similar.

- Anotan la fecha en que se esta realizando la venta.
- Identificación del vendedor por medio de su nombre, número ó clave.
- Cantidad de lo vendido.
- Breve descripción de la mercancía vendida.
- El importe de toda la mercancía vendida.
- El impuesto gravado de la compra.
- El importe por otros cargos.
- La suma total a pagar por el cliente.

En las subsiguientes páginas se ilustra cada uno de estos documentos y el flujo que siguen.

.....

PAGARE . BANCARIO

El pagaré bancario es el recurso financiero por el cual, el cliente que no desee pagar en efectivo su compra al contado podrá hacerlo através de su tarjeta de crédito bancaria, comprometiéndose con la institución bancaria respectiva a cubrir los importes que su uso devenguen; y la compañía que acepta el pago por medio de la tarjeta, a cobrar los pagarés captados por la prestación de su servicio o la venta de su mercancía.

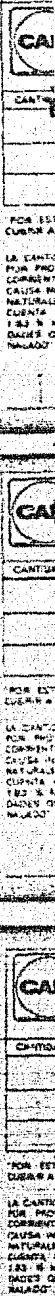
La tienda departamental "X", objeto de nuestra Auditoría acepta las siguientes tarjetas bancarias:

- Banamex
- Cart Blanche
- Bancomer
- Diners Club International
- Carnet
- American Exp.

Estos pagarés los llena el cajero-vendedor con los datos de la venta, tomando los datos del ticket de venta, observando las siguientes normas: Verificar la vigencia de la tarjeta, Checar sino esta boletinada, observar que la firma de la tarjeta sea igual a la que el cliente pone en el pagaré, y pasar la tarjeta sobre el pagaré con ayuda del impresógrafo.

La distribución del pagaré bancario es la siguiente:

- La original para el banco.
- La copia amarilla para el cliente.
- La segunda copia (puede ser cualquier color) es para el comercio, que es como un efectivo que el cajero contabilizará en su reporte de dinero a entregar.



o por el cual, el
 compra al contado
 dito bancaria, com
 respectiva a cu--
 la compañía que -
 cobrar los pagarés
 la venta de su -

stra Auditoría

- Bancomer
- American Exp.

con los datos de
 venta, observando
 ia de la tarjeta,
 la firma de la -
 en el pagaré, y
 del impresógrafo.

siguiente:

r color)es para
 que el cajero
 ro a entregar.

		ENTRAR FECHA	DEJAR FECHA	DEBITO VENDEDOR No.	AUTORIZACION No.
		DIAS	MESES	AÑOS	IMP.
CANTIDAD	COMPRAS CONSUMOS O SERVICIOS			COSTO	IMPORTE
POR ESTE PAGARÉ ME OBLIGO INDIVIDUALMENTE A CUMPLIR LA ORDEN DEL BANCO				SUB TOTAL	
LA CANTIDAD QUE APARECE EN EL TOTAL DE ESTE TITULO Y POR PROVEER DE CANCELACION DEL CREDITO EN CUENTA CORRIENTE PARA EL USO DE TARJETA DE CREDITO NO CAUSA INTERESES SI ES PAGADO DENTRO DE LOS 30 DIAS NATURALES SIGUIENTES A LA FECHA DEL DEBITO DE LA CUENTA RESPECTIVA Y CAUSA INTERESES A RAZON DEL 18% ANUAL SOBRE SALDOS DEBITOS DE LAS CANTIDADES QUE NO HAYAN SIDO PAGADAS EN EL PLAZO SEÑALADO				PROVISIONES Y GASTOS	
				TIPO DE CAMBIO	
				EQUIVALENTE	
FIRMA DEL SUSCRIPTOR					

BANCO

NOTA DE VENTA

		ENTRAR FECHA	DEJAR FECHA	DEBITO VENDEDOR No.	AUTORIZACION No.
		DIAS	MESES	AÑOS	IMP.
CANTIDAD	COMPRAS CONSUMOS O SERVICIOS			COSTO	IMPORTE
POR ESTE PAGARÉ ME OBLIGO INDIVIDUALMENTE A CUMPLIR LA ORDEN DEL BANCO				SUB TOTAL	
LA CANTIDAD QUE APARECE EN EL TOTAL DE ESTE TITULO Y POR PROVEER DE CANCELACION DEL CREDITO EN CUENTA CORRIENTE PARA EL USO DE TARJETA DE CREDITO NO CAUSA INTERESES SI ES PAGADO DENTRO DE LOS 30 DIAS NATURALES SIGUIENTES A LA FECHA DEL DEBITO DE LA CUENTA RESPECTIVA Y CAUSA INTERESES A RAZON DEL 18% ANUAL SOBRE SALDOS DEBITOS DE LAS CANTIDADES QUE NO HAYAN SIDO PAGADAS EN EL PLAZO SEÑALADO				PROVISIONES Y GASTOS	
				TIPO DE CAMBIO	
				EQUIVALENTE	
FIRMA DEL SUSCRIPTOR					

NOTA DE VENTA

		ENTRAR FECHA	DEJAR FECHA	DEBITO VENDEDOR No.	AUTORIZACION No.
		DIAS	MESES	AÑOS	IMP.
CANTIDAD	COMPRAS CONSUMOS O SERVICIOS			COSTO	IMPORTE
POR ESTE PAGARÉ ME OBLIGO INDIVIDUALMENTE A CUMPLIR LA ORDEN DEL BANCO				SUB TOTAL	
LA CANTIDAD QUE APARECE EN EL TOTAL DE ESTE TITULO Y POR PROVEER DE CANCELACION DEL CREDITO EN CUENTA CORRIENTE PARA EL USO DE TARJETA DE CREDITO NO CAUSA INTERESES SI ES PAGADO DENTRO DE LOS 30 DIAS NATURALES SIGUIENTES A LA FECHA DEL DEBITO DE LA CUENTA RESPECTIVA Y CAUSA INTERESES A RAZON DEL 18% ANUAL SOBRE SALDOS DEBITOS DE LAS CANTIDADES QUE NO HAYAN SIDO PAGADAS EN EL PLAZO SEÑALADO				PROVISIONES Y GASTOS	
				TIPO DE CAMBIO	
				EQUIVALENTE	
FIRMA DEL SUSCRIPTOR					

NOTA DE VENTA

NOTA DE VENTA



La Nota de Venta es el instrumento por el cual el cliente se compromete con la Compañía a cubrir el importe de una venta a crédito.

La nota de venta es un "pagaré" que la compañía posee y con la cual tiene la facultad de cobrar el importe de la venta, más el importe de recargos por el financiamiento del crédito otorgado.

La nota es impresa con los datos de la venta por la caja - registradora, cuando la venta es de crédito. Sólo en excepcionales casos de ventas de contado ó descompostura de caja, se llenará a mano.

Su flujo es el siguiente;

- a).- Después de impresa la nota por la caja, el vendedor presenta la original para que la firme el cliente - de conformidad con la venta realizada y a manera de compromiso del crédito pactado con la compañía. Al final del día pasa a recoger la original y la copia amarilla, personal del Depto. de Registro.
- b).- La copia rosa (entregas) sirve para que el vendedor luego de que se le termine su block de notas, pueda canjear sus copias por otro nuevo block.
- c).- La copia amarilla (contabilidad) ya en el depto. de Registro se usan para pasar los cargos en las tarjetas-cuenta de los clientes, al siguiente día.
- d).- La copia blanca (cliente) se anexa a la mercancía - comprada por el cliente.

 SALINAS Y MOCHA, S.A.		NOTA DE VENTA B 0064026	
NOMBRE			
DOMICILIO			
RENTA/CAJA		PRECIOS/ CANT. PAGO	VENDEDOR
DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
			
CUENTA			
RFC SRO-800201-		ORIGINAL F 444015	
RFC SRO-800201-		CONTABILIDAD	
RFC SRO-800201-			
RFC SRO-800201-			

REPORTE DEL EFECTIVO

SR CAJERO O VENDEDOR _____ No. _____
 DEPTO. _____ CAJA _____
 SALINAS Y ROCHA, S.A. TIENDA _____ FECHA _____

	DETOMINACIONES MONEDA FRACCIONARIA	CANT. DE UNID.	IMPORTE TOTAL	RECI- BIBO
MONEDAS	1			
	5			
	10			
	20			
	50			
	100			
BILLETES	500			
	1000			
	5000			
	10000			
TARJETAS DE CREDITO	CARNET			
	BANAMEX			
	BANCOMER			
	AMERICAN EXPRESS			
	CHEQUES			
	VALES DE CREDITO			
	GASTOS			
	CUPONES			
	TOTAL ENTREGADO			
	ENTREGO			RECIBIO

FIRMA DEL VENDEDOH (CAJERO) _____ FIRMA DEL CAJERO GRAL. O GTE. DE CREDITO _____

FORMA No. 11502

REPORTE DE EFECTIVO.

El vendedor-cajero elabora el Reporte de Efectivo (por cada terminal ó caja) después de contar y sumar el dinero, pagarés, cheques, cupones y vales recibidos por concepto de ventas, al final del día.

Entregan su reporte junto con el dinero en una bolsa identificada con el número de la caja correspondiente

Caja General recuenta el dinero y verifica que sea el mismo importe anotado en el Reporte de Efectivo de no ser así, modifica el total reportado y lo informa al cajero-vendedor.

Se turnan los reportes a Contabilidad con las personas de Conciliación, las cuales vacían los totales de los Reportes ya verificados en el listado "Corte de efectivo". Hace la comparación de totales, y determina el faltante ó sobrante por vendedor.

Para éste listado modificado con los totales de la comparación, para la sección de Nómina, la cual lo consulta para complementar el pago de los cajeros-vendedores.

CUOTA DE VENTAS.

DIV. _____
CUOTA DE VENTAS

Nombre de empleado _____

Número de empleado _____

Mes _____ Cuota \$ _____

Cuota diaria \$ _____

FECHA	VENTA DEL DIA	TOTAL	FECHA	VENTA DEL DIA	TOTAL
1			17		
2			18		
3			19		
4			20		
5			21		
6			22		
7			23		
8			24		
9			25		
10			26		
11			27		
12			28		
13			29		
14			30		
15			31		
16			TOTAL AL MES		

FORMA NO. 419

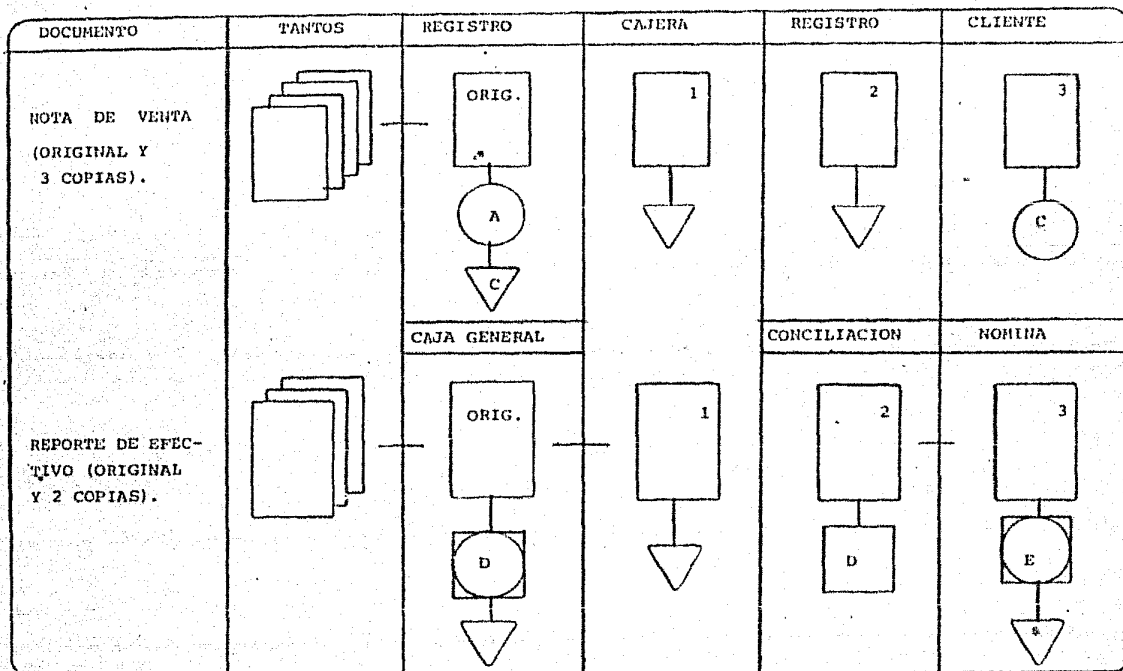
la cuota de ventas del cualquier departamento es - determinada por el Gerente de Mercancías, de acuerdo a: a) El nivel de ventas de años anteriores. b) A futuros programas de promoción y ofertas.

Esto le da bases bases para estimar un pronóstico de ventas para cada artículo que ofrece cada de - departamento.

Dicha cuota la turna al Jefe de División, el cual divide la cuota mensual estimada, entre el número de vendedores a su cargo. Estos a su vez dividen su cuota entre los días hábiles del mes para determinar su monto de ventas a cubrir.

La forma "Cuota de Ventas" la llenan los mismos vendedores en el transcurso de un mes, con el total de sus ventas diarias, y bajo la supervisión de su Jefe de División, quien al final del mes suma todos los totales de los vendedores y verifica si se cumplió con la cuota por vendedor y con la cuota fijada para el departamento.

El resultado y las observaciones se las comunica al Gerente de Mercancías.



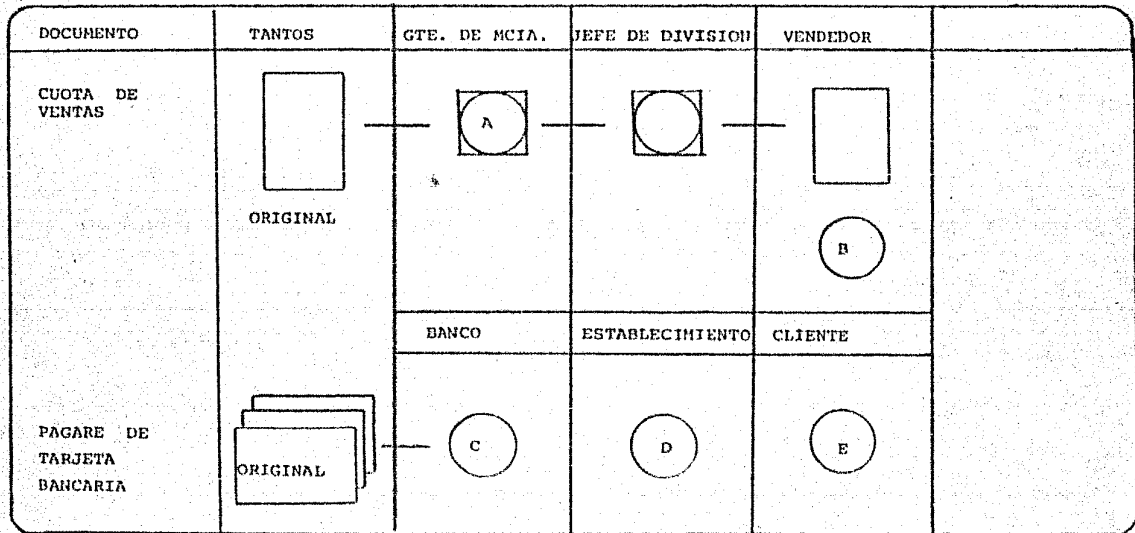
FUNCIONES:

- A : Registro en tarjeta del cliente.
- B : Archivar.
- C : Lleva engrapada en su mercancía.

- D : Verificar, calcular la suma reportada de dinero, conciliar.
- E : Consultar para llenar la nómina de los vendedores.

.....

FLUXÓGRAMA DE DOCUMENTOS.



FUNCIONES:

A : Calcular, estimar la cuota de ventas de una división.

B : Vender para cumplir con su cuota mensual.

C : Registra el cargo en la cuenta del tarjeta-habiente.

D : Cobrar el cargo de la venta al banco.

E : Lleva engrapada a su mercancía comprada.

g) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El departamento de Ventas recibe una atención muy particular dentro de la empresa ya que es el medio por -- el que el público entra en contacto con la compañía, -- de ahí que muchos de los servicios, proyectos y estudios que se realizan van encaminados directa ó indirectamente a promover, desarrollar y controlar la actividad de vender.

Analizada la actual posición del área de Ventas, de la cadena de tiendas de muebles y departamentos de la firma "X", a continuación se presentan las observaciones y recomendaciones sobre:

LOCALIZACION DEL AREA DE VENTAS

- a) La localización del área de Ventas dentro de la Gerencia Comercial, es acertada. El cumplimiento de sus objetivos está basado en la correcta vinculación que guarda con las tareas de Mercadotecnia y Publicidad.

POLITICAS DEL AREA DE VENTAS

- b) Basada en la importancia que representa la tarea -- de vender, la empresa obliga y concientiza a su -- personal de ventas a la observación perfecta de -- sus normas y políticas. Estas están bien definidas por la Gerencia Comercial.

.....

Recomendamos se complementen con las siguientes:

- "Un sistema de crédito flexible de acuerdo a las necesidades del comprador".

Esto en función de los constantes cambios económicos que sufre el país.

- "Ofrecer la máxima calidad y la más amplia garantía en los productos que ofrecemos".

Como medio para ganar y conservar la fidelidad del público consumidor para con la empresa.

- "El mejor servicio desde el contacto inicial del cliente con el vendedor, hasta la entrega de la mercancía a su entera satisfacción.
- "Un mejor sistema de ventas (en todo su concepto operativo) para apoyar nuestra publicidad".
- "Una muy amable atención a las reclamaciones, devoluciones y ventas canceladas".

FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS

- c) Se concluyó, gracias al análisis de la información recabada, menor preocupación en la instrucción sobre el desarrollo de las cualidades de un buen vendedor, y se observa un mayor cuidado en la instrucción de trámites administrativos que encierra una venta, como son:

.....

Cierta negligencia de algunos Jefes de División por acatar correctamente las normas y procedimientos fijados por la Gerencia Comercial y el departamento de Organización. Por ejemplo:

- Prestan la llave de seguridad de la caja registradora a los vendedores.
- No se hacen las anulaciones inmediatamente después de registrarse una operación errónea.
- No registran las compras de sus vendedores.

Los vendedores por su parte:

- a) Olvidan firmar los reportes de efectivo que elaboran.
- b) No cuentan si el nuevo block de Notas que les entregan está completo.
- c) En sus primeros días en la compañía olvidan algunos procedimientos del manejo de la caja registradora.

Y alguna complicidad de algunos departamentos.

- a) El departamento de Crédito en ocasiones no firma las autorizaciones de crédito. Sólo las sella, lo que no fué estipulado por el departamento de Auditoría.

- b) Caja General no entrega los resultados de los -- faltantes ó sobrantes al siguiente ó subsiguiente día del corte de caja.

Algunos procedimientos si son observados correctamente - como son:

- El personal de seguridad checa que a la salida de la tienda, la mercancía comprada lleve engrapada el ticket ó nota de venta correspondiente.
- Se vigila la cantidad de prendas que introduce el cliente a probadores.
- La mayoría de los cajeros-vendedores conoce el manejo de la caja registradora y el flujo de los do cumentos que utiliza.
- Si se realizan auditorías de caja con cierta periori cidad, etc.

Uno de los factores que se notó en las observaciones es la - falta de preparación y desarrollo de los cajeros-vendedores, en sus cualidades y aptitudes de buen vendedor, todo ésto -

porque se tiene mayor atención en la instrucción de la actividad de CAJERO que de VENDEDOR.

Para lo que se recomienda lo siguiente:

- a) Responsabilizar de esta tarea en mayor grado al Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos.
- b) Exigir la correcta observación de las funciones de los Jefes de División, sobre todo de aquellas que están encaminadas a brindar la seguridad que su intervención requiere en la actividad de vender, con el objeto de no comprometer la confianza que se tiene depositada en el cajero-vendedor.
- c) Repasar con los cajeros-vendedores aquellos procedimientos de mucha utilización que no se ejecutan de acuerdo a las normas y controles establecidos.

Las funciones dispuestas para el área de ventas, en general son observadas por los vendedores-cajeros.

SISTEMA COMPUTARIZADO

- d) Las conclusiones sobre el sistema computarizado de la compañía, se exponen en el siguiente capítulo.

SISTEMA DE CAJAS REGISTRADORAS

- e) Las conclusiones que se obtuvieron sobre funcionamiento del sistema en cajas registradoras, coinciden con las obtenidas sobre las funciones del personal de ventas. Basta añadir que la capacitación y entrenamiento sobre éstas, es preocupación principal en la empresa.

Su manejo es sencillo con la ayuda de los instructivos que para el caso fueron preparados por el Departamento de Métodos. Solo cuando se es principiante en su manejo, se dan algunos errores.

Para la disminución de errores a los que inician y a manera de recordatorio para los que ya conocen su funcionamiento, se recomienda que en cada una de las cajas registradoras se coloquen tarjetas enmascaradas con las operatorias de la caja.

Los mismo se puede hacer con aquellos procedimientos que le representen mayor dificultad llevar a cabo a los cajeros vendedores.

f. SISTEMA DE FORMAS.

El flujo de las formas esta claramente definido, sin embargo el vendedor-cajero aún olvida en ocasiones detalles referentes al trámite de las formas que lo obligan a desatender sus labores habituales. Por ejemplo: olvida recabar la firma del cliente en el pagaré bancario, buscar el número de la tarjeta bancaria en el "Boletín de tarjetas bancarias", o pedir algún dato de identificación del cliente para anotarlo en el reverso de un cheque endosado. Esto lo obliga a investigar y recabar los datos correspondientes posteriormente.

3. EXPOSICION DEL SISTEMA

COMPUTARIZADO

EXPOSICION DEL SISTEMA COMPUTARIZADO.

Debido a la cada vez más compleja operación de las tiendas departamentales, éstas se ven obligadas al uso forzoso de -- equipos computarizados.

Para ello se hace un estudio del equipo de acuerdo a las necesidades de la empresa, disponibilidad del personal especializado para su manejo y costo del equipo.

Partiendo de estos razonamientos se atienden las necesidades de estudio de tiempos, programas, información a procesar y -- datos que se desean obtener.

Todo enmarcado bajo un grado de confiabilidad tal, que se -- puedan proporcionar los resultados verídicos que esperan:

- La compañía.
- El gobierno y
- Los accionistas

Dentro del factor ventas deben quedar comprendidos los siguientes datos:

- Ventas (totales del día).
- Vendedores (Comisiones).
- Clientes (Cartera de crédito).
- Efectivo (Ingresos).
- Inventarios (Mercancía por departamento).

Como complemento a nuestra Auditoría Operacional presentamos enseguida un exámen del funcionamiento general actual del -- sistema computarizado que se utiliza en la Tienda Departamen tal "X".

a) FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL SISTEMA COMPUTARIZADO.

El sistema de ventas funciona através de:

a) Terminal de Caja Registradora.

Registran todas las ventas de contado y crédito. Esta se encuentran conectadas a un computador.

b) Computador.

Registra todas las operaciones que se han efectuado durante el día en las terminales. Autoriza créditos mediante el envío de claves a las terminales.

Contiene los saldos actualizados de clientes.

c) Computador I.

Contiene todos los estados de cuenta de clientes totalmente actualizados.

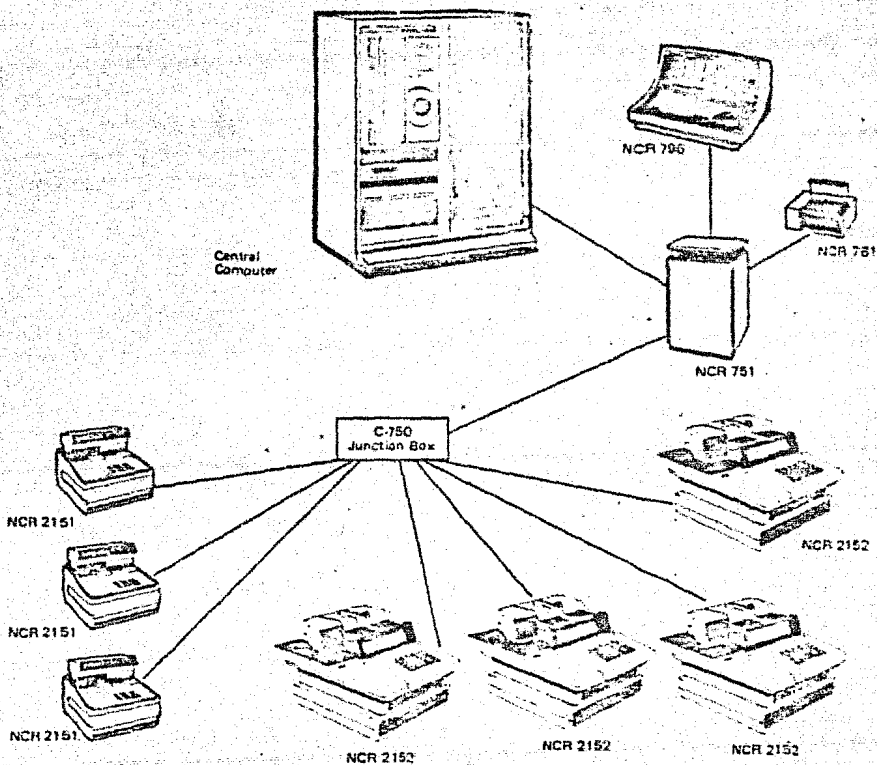
d) Unidades 751 y 761.

Se encargan de recibir todas las transacciones efectuadas en cada una de las terminales 2152 y las ordena en forma progresiva, enviándolas posteriormente al computador T-8270 para que éste las grabe. Estas unidades a su vez graban todas las transacciones mencionadas cuando el T-8270 no se encuentra funcionando, con la limitante de no poder autorizar créditos.

e) Videos.

Estas unidades reciben información del computador T. acerca de estados de cuenta de clientes, altas, cambios, bajas, cargos y abonos diversos y en general toda la información requerida acerca de la situación que guarden los clientes con la empresa.

A continuación ilustramos la interrelación entre estos instrumentos electrónicos.



.....

b) DESCRIPCION DE LISTADOS.

En seguida se enumeran los listados ó procesos que actualmente reflejan el movimiento diario de las ventas, y su análisis correspondiente:

1. Rollo de Auditoría de caja registradora.
2. Auditoría de transacciones.
3. Actualización de saldos de clientes.
4. Movimientos por cuenta.
5. Movimientos para comisiones de vendedores.
6. Cortes de efectivo en caja.
7. Listados de anulaciones.
8. Reporte diario de ventas.
9. Noticia de cartera.
10. Análisis diario de ventas.

1. ROLLO DE AUDITORIA DE CAJA REGISTRADORA.

El rollo de Auditoría de la caja registradora es el documento más completo y más verídico con el que -- cuenta la compañía para verificar sus operaciones - diarias.

En el aparecen todos los datos que se conjugan en la operación de ventas.

Este rollo también conocido como tira de Auditoría queda a resguardo de la propia tienda, ya que también, al tiempo en que se realiza una operación y se va imprimiendo en el rollo, hay otro rollo que - se otorga al cliente en forma de ticket cuando éste ha comprado al contado.

El rollo de la caja es impreso por la caja con todas las operaciones que en ella se realizan (ventas contado, ventas crédito, pagos ó abonos del cliente, en ganches, impuesto, anulaciones de las operaciones antes y después de terminar de registrarlas).

Todas sus operaciones están en función de la necesidades y requerimientos de la empresa para reflejar la actividad de vender.

Al final del día en este mismo rollo aparecen los -- totales acumulados de todas las operaciones realizadas en la caja registradora. A este vaciado de totales se le conoce como "cierre", es decir la acción - de totalizar cada uno de los rubros antes mencionados.

Cabe señalar también, aunque brevemente, algunas de las características de la caja registradora.

El modelo y rasgos de la máquina atienden a las necesidades de cada una de las empresas que las adquieren, es por ello que no todas las tiendas departamentales poseen un mismo modelo, aunque así fuese, no todas cumplen las mismas funciones, varían de una -- tienda a otra.

Por lo general casi todas guardan una gran similitud en cuanto a las partes que la componen, como son:

- Una mesa de impresión de tarjetas de clientes.
- Dos porta rollos (a los que ya hemos hecho referencia).
- Una gaveta para guardar dinero y que se abre automáticamente al marcar una operación de contado.

- Una pantalla 6 display en la que se puede observar indicaciones para su manejo por el cajero y cantidades operadas.
- Un teclado de operaciones 6 claves de cada función y un teclado numérico.
- Conexiones necesarias hacia un Computador y un regulador.
- Chapas de seguridad para la gaveta, anulación de operaciones y cambio de rollo de Auditoría.

Para mayor claridad, anexamos a continuación un fragmento de un rollo de Auditoría, en el cual encontramos reflejados datos tan importantes como son:

- Número de tienda	130	
- Número de caja registradora	5	
- Número de transacción	4936	
- Número de vendedor	230	
- Dígito de control	1	
- Número de división al que pertenece la mercancía comprada	55	
- Importe de la venta	\$ 529.90	
- El total de la venta	\$ 529.90	(fue un - sólo pro ducto).
- El importe del I.V.A.	\$ 79.45	
- Número de cuenta del cliente al que se le cargará la venta	001106462	
- Fecha de la operación	15/07/83.	
- Clave y nombre de la operación	5 Crédito	
- El total de la venta	\$ 609.35	

	SE	SUBTOT	529.90	
1	I.V.A.		79.43	
	NUMERO DE CUENTA	001106442/00000000		
	15/7/82	5 CREDITO TOTAL	609.33	
2		130/5	4937	99 6
	SE		3569.00	
	MENOS 20% DESP. EMP.		713.80	
	SUBTOT		2855.20	
1.	I.V.A.	EFFECTIVO	428.57	
		EFFECTIVO	2929.05	
		EFFECTIVO	300.00	
		CAMBIO	5.60	
	15/7/83	6 CONTADO TOTAL	3203.45	

..187

130/5 4938 99 6
 REPORTE NO. 01

I N G R E S O S.

CONTADO	50554.45	17
PAGO	.00	0
PAGO D/T	.00	0
ANTICIPOS C.O.D.	.00	0
TOTAL	50554.45	17
ANULA.COM	.00	0
ANULA.PAG	.00	0
TOTAL	.00	0

D E B I T O S

CREDITO	18149.65	9
CREDITO ESP.	18444.25	2
C.O.D.	.00	0
TOTAL	36594.60	11
ANULA.COD	.00	0
TOTAL I.V.A	11367.05	28
DESPUENTO EMPLEADOR	4153.20	0
REBAJAS O PROMOCIONES	.00	0
REBAJAS (X)	.00	0

		SUBTOT	.00	
15/7/83	80 REPOSIC. TOTALES		.00	
	130/5	4939	99 5	
		SUBTOT	.00	
TOTAL VENTAS			89909.85	
TOTAL PAGOS			.00	
TOTAL EFECTIVO			50554.45	
TOTAL CHEQUES			.00	
OPERACIONES ANUL.			2760.00	
	REPOSICION			
15/7/82	65 CIERRE	TOTAL	.00	
	130/5	4940	99 4	
		SUBTOT	.00	
TOTAL VENTAS			.00	
TOTAL PAGOS			.00	
TOTAL EFECTIVO			.00	
TOTAL CHEQUES			.00	
OPERACIONES ANUL.			.00	
	REPOSICION			
15/7/83	88 CIERRE	TOTAL	.00	
	130/5	4941	99 3	
		SUBTOT	.00	
TOTAL VENTAS			.00	
TOTAL PAGOS			.00	

Al final de cada rollo advertimos un total ó cierre de operaciones en donde se observa todo lo acumulado por cada concepto activado en la caja registradora.

Por todo ello, esta fuente de información es la más completa con la que cuenta la empresa para la verificación de sus operaciones diarias. A través de ella se afectan tanto el vendedor, como mercancía vendida, importe de la venta y cliente adquirente, que son los principales elementos que se conjugan en una operación de ventas.

AUDITORIA DE TRANSACCIONES.

Es un listado o proceso emitido por el computador, el cual detalla con más claridad lo que el computador -- captó de todas las operaciones que le fueron alimentada a través de la caja registradora.

Quiere decir, que todas las operaciones que se imprimieron en el rollo de auditoría, deben ser forzosamente las mismas que el computador archivó en su memoria, -- procesó todos los elementos por cada una de sus partes y emitió en listados para su consulta.

Este listado es el segundo elemento en importancia, que refleja las operaciones diarias de la Compañía. Es esencial que el computador tenga el mismo número de operaciones que el rollo de auditoría, las mismas cantidades, los mismos datos y los mismo resultados. A esta tarea de verificación de ambas fuentes de información se le llama CONCILIACION.

La conciliación trata pues, de igualar ambas fuentes de información para que los datos que archive el computador y después arroje para su consulta sean exactos y verdaderos.

Cuando se descubren anomalías entre ambas fuentes, por regla general se toma como dato verídico el rollo de la caja, ya que por algún motivo el computador pudo no haber captado la señal emanada de la caja registradora.

Se hace necesaria la tarea de conciliar, para descubrir e -- identificar las operaciones mal capturadas o no aceptadas -- por el computador y realimentar dichas operaciones al archivo de la computadora para que queden almacenadas dentro de su memoria.

Para mejor comprensión anexamos a continuación una pequeña - fracción de éste listado ó proceso.

En éste listado identificamos la siguiente información:

- Nombre del listado Auditoría de transacciones.
- Fecha del listado 27 de Junio de 1983.
- Clave de la tienda 130.
- Número de la caja señalada 1
- Hoja del listado
- Transacción El núm. de transacc.de cada
operación realizada en la -
caja 1.
- Tipo ó clave de la operación 80 Cierre de caja.
01 Apertura.
06 Ventas de Contado.
05 Ventas de Crédito.
08 Pagos ó abonos.
09 Enganches, etc.
- División ó clave del producto que se esta vendiendo.
- Importe; Todas las cantidades ó importes que componen cada
operación de manera detallada por producto y total de la venta.
- Impuesto El importe del I.V.A.de cada
venta realizada.
- Op. El núm. de vendedor que rea-
lizó la venta.
- Cuenta Núm.de cuenta del cliente -
adquiriente.
- Observaciones Son aquellas notas ó leyendas

- Lectura de totales.

que señala el computador por algún problema especial.

El listado también señala - los totales acumulados por cada concepto operad6.

AUDITORIA DE TRANSACCIONES AL 27-JUN-83 TDA 130 CAJA 1 HOJA

TRANSAC TIPO C DIV IMPORTE IMPUESTO OP CUENTA AC OBSERVACIONES

24542	80			99		TOTAL DE CAJA
24543	01	FECHA	02/16/83	HORA	10:00	99
24544	06		602.60	78.60	169	
		0 64	524.00			
24545	06		2,679.35	349.45	248	
		0 52	849.90			
		0 64	790.00			
		0 64	690.00			
24546	05		0.00	0.00	169	1047907 ANUL. DURANTE
24547	16		5,813.25	758.25	169	1047907 ****VTAESP
		0 52	1,595.00			
		0 52	1,795.00			
		0 64	515.00			
		0 64	1,150.00			
24548	06		3,024.50	394.50	181	
		0 64	1,750.00			
		0 64	880.00			
24549	06		483.00	63.00	181	
		0 64	420.00			
24550	05		2,909.50	379.50	169	1024621
		0 64	935.00			
		0 52	1,595.00			
24551	06		1,126.85	146.95	181	
		0 52	979.90			
24552	06		1,126.85	146.95	02	
		0 52	979.90			
24553	16		6,121.45	798.45	169	1074936 ****VTAESP
		0 64	430.00			
		0 64	869.00			
		0 52	699.00			
		0 64	1,030.00			
		0 52	539.00			
		0 52	559.00			
		0 52	1,197.00			
24554	06		339.25	44.25	169	
		0 52	295.00			
24555	06		1,874.35	244.45	189	
		0 52	780.00			
		0 52	849.90			
24556	06		977.35	127.45	169	
		0 52	849.90			

3.- ACTUALIZACION DE SALDOS DE CLIENTES.

También conocido como "Actualización de saldos al maestro de clientes". Aquí se encuentran de manera actualizada los saldos de los clientes a una determinada fecha, con los movimientos de su cuenta: Cargo (compras) ó Abono (pagos) realizados hasta un día anterior a la fecha de su emisión del listado.

Comprende los movimientos de las cuentas de clientes, por las ventas y pagos realizados hasta el día anterior.

De ésta manera se tienen actualizados los saldos de todos y cada uno de los clientes que componen la cartera de la tienda.

Es importante que se realice la conciliación de las dos fuentes de información anteriormente referidas para no tener anomalías pendientes por aclarar ó corregir, como es el caso de operaciones no registradas en las cuentas de los clientes, que se pueden reflejar en sus estados de cuenta.

De éste listado aparecen dos modalidades:

- Uno aparece diariamente con sólo las cuentas que tuvieron movimiento el día anterior.
- Otro listado con los saldos de los clientes al corte mensual, con el propósito de que se pueda consultar en el departamento de Crédito para decidir sobre el otorgamiento del mismo a los clientes que ya tengan su cuenta abierta con la tienda y de - seén en un momento determinado realizar una compra o conocer su saldo.

Para ofrecer una mejor visión de lo antes referido, anexamos a - continuación un pequeño fragmento de éste listado.

CTL

ACTUALIZACION DE SALDOS AL MAESTRO DE CLIENTES DEL 83 (7 16)

CUEP.TA	SOL ANTERIOR	CARGO	CREDITO	SOL ACTUAL	R	CJA	TRAA
0100771	11,869.92		1,105.00	10,764.92	8	1019	43888
				10,764.92		CTL	
0100874	14,908.23		1,575.00	13,333.23	8	1019	43904
0100874	13,393.23	2,290.00		16,683.23	5	1027	13593
0100874	3,633.00		735.00	2,918.00	8	1019	43905
				19,577.23		CTL	1
0100977	6,376.29		1,001.00	5,376.29	8	1019	44014
				5,376.29		CTL	1
0101163	3,972.00		2,045.00	1,927.00	8	1019	43909
				1,927.00		CTL	1
0102175	10,275.72		2,016.00	8,275.72	8	1018	43882
0102175	5,275.72	1,034.85		15,115.57	5	1010	12499
0102175	10,116.57	1,658.75		11,785.32	5	1037	16403
				11,785.32		CTL	1
0104218	14,659.84		1,601.00	12,659.84	8	1019	43982
				12,659.84		CTL	1
0107216	19,081.85	1,834.85		20,715.65	16	1016	11263
				20,715.65		CTL	1
0107537	7,773.04		1,021.00	6,703.04	8	1018	45908
				6,703.04		CTL	1
0107952		4,218.20		4,218.20	5	1023	25241
0107952	4,218.20	11,278.95		15,497.15	5	1005	4955
				15,497.15		CTL	1
0108875	3,103.54		941.00	2,103.54	8	1019	43974
				2,103.54		CTL	1
0111185	12,180.69		2,000.00	10,180.69	8	1018	45913
				11,180.69		CTL	1
0111863	11,276.64		3,000.00	8,276.64	8	1019	43749
				8,276.64		CTL	1
0114125	16,326.93		1,700.00	14,326.93	8	1018	45663
				12,326.93		CTL	1
0116695		1,653.70		1,653.70	5	1017	37139
0116695	1,653.70	4,568.85		6,022.55	5	1013	20935
				4,022.55		CTL	4
0116996	13,396.64		1,500.00	8,896.64	8	1018	45771
				8,896.64		CTL	1
0117126	2,677.13		2,000.00	6,677.13	8	1018	45696
				1,677.13		CTL	4
0117728	4,867.47		2,000.00	4,867.47	8	1018	45898
0117728	2,210.00		1,450.00	760.00	8	1018	45897
				5,627.47		CTL	1
0125415	18,807.22		2,000.00	16,807.22	8	1018	45796
				18,285.22		CTL	1
0126755	17,463.68		2,440.00	13,463.68	8	1018	45665
				13,463.68		CTL	8
0127633	25,891.30		4,000.00	21,891.30	8	1018	45906
				21,891.30		CTL	1
0130522	7,471.43		1,320.00	6,471.43	8	1018	45911
				4,471.43		CTL	1
0130576	17,883.59	6,022.55		17,883.59	16	1026	364226
				17,883.59		CTL	1
0131153	12,697.80		2,500.00	10,197.80	8	1019	43961
				10,197.80		CTL	7
0132294	4,875.48		1,500.00	2,875.48	8	1019	43734
0132294	2,875.48	2,874.85		5,750.33	5	1002	80108

4.- MOVIMIENTOS POR CUENTA.

Este listado presenta de manera más detallada, el movimiento de cargo ó abono que el día anterior llevaron a cabo los ---- clientes con sus cuentas de crédito.

Este proceso guarda una gran similitud que anteriormente mencionamos, con la reserva de que éste no presenta los saldos-- anterior y nuevo de los clientes.

Este listado presenta la siguiente información:

- Cuenta: Número de cuenta del cliente que realizó una operación el día anterior.
- Cargo: El importe por un cargo (compra) que realizó el -- cliente el día anterior.
- Abono: El importe por un abono (pago ó enganche) que realizó el cliente el día anterior.
- Caja: Número de caja en la que se llevó a cabo la operación.
- Trans: Número de transacción con que operó en la caja correspondiente.

Cabe mencionar que los importes de cargo y abono deberán ser-- los mismo que los anteriores listados reflejan.

Para ilustrar más claramente, presentamos a continuación una - fracción de este tipo de listado.

CUENTA	CARGO	ABONO	CAJA TRANS
0-1020580	2,800.25		1018 4922
0-1020580		1,500.00	1019 43023
0-1020782		2,000.00	1018 45681
0-1020874		2,000.00	1018 45007
0-1020883		3,980.00	1018 45772
0-1020883		1,875.00	1018 45772
0-1021994		1,055.01	1019 43005
0-1022872	4,488.45		1027 43604
0-1022872	2,012.50		1075 4969
0-1022872	4,104.25		1018 20031
0-1022872	700.35		1018 20032
0-1023248	3,529.25		1018 20037
0-1023248		600.00	1019 46702
0-1023293	2,274.35		1002 82147
0-1023293	2,480.55		1017 37014
0-1024018		2,500.00	1010 43010
0-1024157		2,000.00	1010 43888
0-1024335		1,075.00	1018 45807
0-1024474		1,000.00	1018 45765
0-1024474		1,615.00	1018 45765
0-1025547		10,000.00	1018 45488
0-1025557		1,500.00	1010 43870
0-1026052		2,000.00	1019 43781
0-1026052	3,449.85		1017 12122
0-1026115		5,000.00	1018 45000
0-1026115		2,463.00	1010 43091
0-1026115	10,920.00		
0-1026557		2,000.00	1010 45078
0-1026820	4,541.35		1018 22982
0-1027170		5,000.00	1018 45764
0-1028887		1,000.00	1018 45872
0-1029321		1,510.00	1010 44721
0-1029657		2,000.00	1019 43761
0-1029657	229.85		1014 19202
0-1029657	684.25		1014 19204
0-1029657	436.75		1014 19205
0-1029905		527.85	1017 17011
0-1030349		2,500.00	1010 43911
0-1030712		2,000.00	1018 45820
0-1030708		8,791.92	1019 45006
0-1030813		3,040.00	1018 45688
0-1030952		1,415.00	1018 45060
0-1030952		1,073.00	1018 45041
0-1030974		3,000.00	1018 45657
0-1030983		5,050.00	1018 45818
0-1031027		10,000.00	1010 48900
0-1031690		7,648.64	1010 43822
0-1032174		3,690.00	1019 43850
0-1032206		800.00	1010 43070
0-1032206		4,000.00	1019 43054
0-1032206	672.75		1018 21545
0-1032206	3,658.00		1010 20013
0-1032206	4,974.50		1013 25829
0-1032648		1,000.00	1018 45725

5.- MOVIMIENTOS PARA COMISIONES DE VENEDORES.

Este proceso refleja del rollo de auditoría y del proceso -- "Auditoría de transacciones" el importe de la venta y el número del vendedor que la llevó a cabo, con el propósito de pagar la comisión a sus vendedores de acuerdo al porcentaje que tenga fijado la compañía.

Su análisis es llevado a cabo por el departamento de contabilidad auxiliándose de él para el pago de la nómina correspondiente a cada vendedor.

Además proporciona información estadística en cuanto a los vendedores de mayores ventas y el grado de porcentaje en ventas de contado y crédito.

Su emisión es periódica, regularmente quincenal, a manera de -- corte para dar paso al cálculo de las comisiones bajo un porcentaje ya fijado por la empresa, más el sueldo fijo del vendedor menos sus faltantes en caja si actúa como cajero también y menos sus impuestos correspondientes.

La información que proporciona este listado es la siguiente:

- Fecha: a la que se hizo el corte de ventas por vendedor.
- Tienda: Número con que se identifica la tienda.
- Página Número de la hoja del listado.
- Vendedor: Número del vendedor.
- Crédito: Importe de cada una de las ventas a crédito realizadas en cierto período por el vendedor.
- Contado: Importe de cada una de las ventas de contado realizadas en cierto período por el vendedor.
- Operación: Todas ellas son ventas.
- Terminal: Número de la caja registradora en que realizó las operaciones.

- Transacción: Cada uno de los números de transacción con que se registraron las operaciones.
- División: Número 6 clave de identificación de la mercancía vendida.
- Total: A continuación tenemos dos renglones con totales; uno, de las ventas realizadas en este último período y dos, con el total acumulado de las ventas realizadas por el vendedor desde cierto tiempo atrás.

Para mejor ilustración de los antes mencionados, presentamos a continuación una fracción de este tipo de proceso.

6.- CORTES DE EFECTIVO EN CAJA.

El presente listado se complementa con el anterior ya que forma parte también del pago de la nómina del vendedor. Este viene a restar los ingresos del cajero-vendedor, a causa del faltante - en caja, mayores de \$20.00.

Su composición se hace por computador y manualmente, primero nos refleja el total operado en caja (sólo ventas de contado)

y captado por el computador, y la segunda, los totales reflejados en los Reportes de Efectivo" (dinero en efectivo entregado por los vendedores-cajero en Caja General). Se hará la comparación de lo reportado por la caja, contra lo entregado efectivamente en billetes, monedas cheques y pagarés de tarjetas de crédito bancarias.

Se hace un desglose de todos y cada uno de los cajeros----- vendedores que operaron en cada caja, Esta muestra el total -- de todo lo vendido de contado, y cuyo resultado debe ser lo mismo que todos los vendedores entregaron en efectivo.

La descripción de este proceso es la siguiente:

- Fecha Fecha al día en que pertenece el presente corte de -- efectivo.
- Tienda: Número ó clave de la tienda
- Hoja: Página del listado
- Caja: Número de la caja registradora
- OP. : Número de cada uno de los vendedores que operaron en dicha caja.
- Ventas contado: Total de las ventas contado operadas por cada cajero y que deberá ser igual a lo entregado en efectivo.
- Entregado: Columna vacía para anotar el total de los "Reportes de efectivo", de todos y cada uno de los cajeros-vendedores.

- Faltante: Columna vacia para anotar la diferencia entre las dos columnas anteriores, sólo si esta es mayor de \$20.00 será faltante cuando la columna Ventas contado sea mayor a la columna Entregado.
- Sobrante: Columna vacia para anotar la diferencia entre las columnas Ventas contado y Entregado, y sólo si es mayor de \$20.00. será sobrante cuando la columna Entregado sea mayor a la columna Ventas contado.

Para tener una mejor visión de los antes explicado, anexamos a continuación un ilustrativo ejemplo:

CAJA	GP	INGRESOS	VIAS CONTADO	ENTREGADO	FALTANTE	SOBRANTE
1	11			6,200	28	
1	119		17,255.90	17,256		
1	120		5,412.20	9,500		22.80
1	121		2,742.10	7,340		
1	122		5,217.60	8,820		
1	123		15,120.70	15,120		
1	TOT		45,748.50	64,236	28	82.80
2	99					
2	100		11,455.55			
2	101		4,575.00			
2	102		25,755.10			
2	103		21,270.65			
2	TOT		63,056.30			
3	104		17,170.25			
3	105		15,417.60			
3	106		7,172.00			
3	107		56,800.25			
3	108		54,147.50			
3	TOT		140,667.60			
4	109		2,874.85			
4	110		5,120.15			
4	111		1,722.10			
4	112		38,380.55			
4	113		75,442.95			
4	TOT		117,540.60			
5	114		15,862.20			
5	115		16,573.60			
5	116		5,200.00			
5	117		5,221.20			
5	118		45,855.65			
5	119		2,777.60			
5	120		7,182.75			
5	TOT		117,602.75			
6	121		6,118.55			
6	122		46,374.75			
6	123		1,671.00			
6	124		10,644.25			
6	125		21,117.45			
6	126		13,011.85			
6	127		5,341.95			
6	TOT		117,309.85			
7	128		15,414.25			
7	129		2,511.75			

7.- LISTADO DE ANULACIONES.

Este listado es una derivación del listado de "Auditoría de Transacciones", ya que de éste desprende sólo las operaciones que habiéndose registrado en la caja, por algún motivo fueron anuladas, y que aparte de aparecer en el listado antes mencionado, en el de Anulaciones aparecen sólo éstas de manera detallada.

Son operaciones que luego de haberse registrado por el cajero-vendedor, éste acude con el jefe de división para anularla. Los motivos de anulación pueden ser por mal registro del cajero, devolución inmediata de mercancía del cliente, etc.

Las operaciones anuladas automáticamente se restan de los totales acumulados (cierre) de la caja registradora, y de todos los listados, archivos y memorias de la computadora-- Así como también no se considera el importe de estas ventas para la entrega del efectivo del cajero en Caja General, --tampoco se acumula en el saldo de los clientes.

El listado nos ofrece la siguiente información en su descripción:

- Listado de anulaciones
- Fecha: Fecha en que se realizaron las ventas y en que se anularon.. Cabe mencionar que a toda anulación corresponde una venta que deberá ser del mismo día, que de no ser así, la anulación seguirá otro trámite.
- Número de la Tienda.
- Hoja: Número de página del listado.
- Tda: Tienda donde se realizó la venta.
- Caja: Número de la caja registradora donde se operó la venta.
- Transac: Número de transacción con que se registró la operación que anula.

- Oper: Número del cajero-vendedor al que no se le considerará el importe de la venta.
- Tipo: Tipo de venta que esta anulada, (crédito, contado ó pago).
- Importe: Importe de la operación anulada.

Para tener un mejor concepto de lo antes explicado, anexamos a continuación un fragmento de este listado.

.....

LISTADO DE ANULACIONES AL 27-JUN-83
 C030DC 290683

TDA 130
 HOJA 1

TDA CAJA TRANSAC			TDA CAJA TRANSAC			OPER	TIPO	IMPORTE
130	3	2461B	*NO LOCALIZADA*			92		***
130	3	246P2	130	3	246P1	69	CONT	5,598.35
130	4	20253	130	4	20252	31	CONT	4,823.10
130	4	20305	130	4	20304	99	CRED	3,924.70
130	6	922P	130	6	9226	11	CONT	689.85
130	6	9291	130	6	9290	30	CRED	22,415.10
130	6	9335	130	6	9332	11	CRED	11,692.05
130	6	9376	130	6	9374	30	CONT	1,604.85
130	6	9435	130	6	9434	30	CRED	1,149.85
130	7	1611B	130	7	16117	01	CONT	3,116.50
130	8	22790	130	8	22788	84	CONT	700.25
130	8	22844	130	8	22843	59	CRED	1,311.00
130	9	2740B	130	9	27407	34	CONT	178.19
130	9	27412	130	9	27411	34	CONT	5,588.65
130	9	27453	130	9	27450	98	CRED	2,472.35
130	9	2748B	130	9	27487	3B	CRED	1,275.90
130	9	27499	*NO LOCALIZADA*			00		***
130	9	27517	130	9	27516	9B	CRED	2,011.35
130	9	27531	130	9	27530	9B	CONT	10,338.50
130	12	11577	130	12	11576	12	CONT	505.85
130	12	11609	130	12	11608	42	CRED	5,347.25
*NO CHECA IMPTO			130	12	11633	1B	CONT	1,500.00 ***
130	12	11706	130	12	11705	12	CONT	1,896.35
130	12	11710	130	12	11709	93	CRED	7,402.55
130	13	19983	130	13	19982	99	CONT	9,876.14
130	13	19985	130	13	19984	99	CONT	14,210.05

8.- REPORTE DIARIO DE VENTAS.

En este proceso observamos lo que por producto ó artículo vendió la tienda hasta cierta fecha.

Nos muestra el informe de las ventas acumuladas por cada tipo de mercancía, hasta lo que va del año en curso y además compara contra lo que se tenía el año anterior en la misma fecha.

También el comparativo acumulado por el mes en curso.

Para ésto nos describe en una relación todos los productos que vende la tienda (tanto de mercancía grande-toda clase de muebles; como de mercancía chica; perfumería, zapatería, joyería, etc.).

El computador toma de su memoria los importes acumulados que a la fecha tenía del ejercicio anterior, para comprarlos con el presente en curso y así analizar en cantidades el nivel de ventas por cada artículo.

El presente listado nos describe la siguiente información:

- Reporte diario de ventas.
- Fecha: hasta la fecha que corresponde la información.
- Tienda: Número de tienda a la que pertenece la información.
- Hoja: Número de página del listado.
- División: Número de división del artículo y su descripción.
- Del día: Comparativo por día, entre dos columnas: - Año actual y año anterior.

- Mes hasta hoy; Comparativo por mes entre dos columnas:
Año actual y año anterior.

Para mejor ilustración de este listado, a continuación ane-
xamos una carátula del mismo:

.....

	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	ADD ACTUAL	ADD ADIEN.	ADD ANUAL	ADD ANTER.
301	SALAS Y ACCESORIOS			1165	
302	ESTUDIO COUCHE SITA GAMA			493	
303	COMODINES, APPOSITIVOS, SILLERIA			221	
304	RECAMARAS Y SOPRANOS SELLERS			282	
305	POLICIAS, PASTELERIAS, CARRAS EL METAL			231	
306	MUEBLES DE OFICINA			420	
307	MUEBLES DE OFICINA				
308	PUERTAS DE COCINA, CALDERAS, CALFACTORAS			178	
309	ARTICULOS DE JERSEIN				
310	ESTUFAS				
311	LAVADORAS Y PLANCHADORAS			602	
312	REFRIGERADORES Y CONGELADORES			112	
313	FRIGORIFEROS Y CALIENTOS			425	
314	MAQUINAS Y LIBRERIAS			924	
315	RELEVADORES Y ACCESORIOS			988	
316	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			654	
317	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			432	
318	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			171	
319	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			404	
320	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			469	
321	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			591	
322	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			125	
323	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			511	
324	JARDINES				
325	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			444	
326	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			176	
327	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			192	
328	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			106	
329	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES			275	
330	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
331	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
332	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
333	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
334	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
335	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
336	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
337	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
338	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
339	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
340	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
341	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
342	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
343	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
344	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
345	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
346	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
347	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
348	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
349	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
350	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
351	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
352	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
353	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
354	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
355	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
356	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
357	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
358	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
359	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
360	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
361	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
362	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
363	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
364	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
365	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
366	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
367	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
368	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
369	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
370	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
371	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
372	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
373	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
374	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
375	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
376	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
377	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
378	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
379	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
380	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
381	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
382	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
383	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
384	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
385	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
386	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
387	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
388	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
389	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
390	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
391	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
392	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
393	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
394	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
395	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
396	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
397	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
398	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
399	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				
400	RELEVADORES DE COCINA Y TEFALONES				

2016

9.- NOTICIA DE CARTERA.

La Noticia de Cartera es una descripción detallada de todas las cuentas de la tienda departamental.

En este proceso podemos distinguir todos los rubros que tienen movimiento en su saldo y que están íntimamente ligada con la actividad de ventas.

Una breve descripción de lo que una carátula de Noticia de Cartera presenta es lo siguiente:

- Noticia de cartera.
- Fecha: fecha a la que corresponde la información.
- Aumentos a la cartera: descripción de las cuentas -- con carácter de activo y que representan un recurso para la empresa.
- Suma de aumentos: El total de la suma de aumentos.
- Disminuciones a la cartera: Detalle de las cuentas - con carácter de pasivo y que representan una obligación para la tienda.
- Suma de disminuciones: El total de la suma de las -- disminuciones.
- Saldo anterior: El saldo acumulado hasta el día ante rior.

- De hoy; El movimiento de cada una de las cuentas por el día de hoy.
- Del mes: El saldo de los acumulados del mes, por cada cuenta.
- Movimiento neto; la diferencia entre la suma de aumentos y la suma de disminuciones.
- Saldo actual; es el movimiento neto + el saldo anterior.

Para una mejor retrospectiva del proceso descrito, anexamos a continuación una carátula como ejemplo:

UMENTOS A LA CARTERA

NOTICIA DE CARTERA A L 83 07 16

SALDO ANTERIOR

DE NO Y

EMPLEOS DEVUELTOS
VENTAS POR COBRAR DIVERSAS
RECONCILIACION
VENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS
ESPASO ENTRE CUENTAS
CONCESIONARIOS
VENTA DE LUPONES
V A 15 0/0
CANCELACION DE INEOLVENTES
PAGOS DE SUQUESALES
VENTAS Y CORRECCIONES A VENTAS EXEPT
VENTAS Y CORREC A VENTAS 15 0/0 IVA
RECONCILIACIONES DE PLAZO
CARGOS/VIAS Y CORREC A REC 15 0/0
LETES Y EMPAQUES
PAGOS POR INVESTIGACIONES
RECONCILIACION DE SALDOS ACREEDORES
CANTIDAD EN RECONCILIACION RECIBIDA
INGRESOS POR CONCESIONES
COSTOS DE INSTALACION
PAGOS POR SERVICIOS A CLIENTES
EVOLUCIONES DE EFECTIVO
CORRECCIONES A DESCUOS A EMPLEADOS
TERMINOS
V A CONCESIONARIOS
VENTAS Y CORREC A VENTAS 10 0/0
V A 10 0/0
CARGOS/VIAS Y CORREC A REC 10 0/0
S U M A D E A U M E N T O S

CONTINUACIONES A LA CARTERA

S U M A D E A U M E N T O S
VENTAS POR COBRAR DIVERSAS
RECONCILIACION
VENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS
ESPASO ENTRE CUENTAS
EVOLUCIONES A VENTAS CONCESIONARIOS
VENTAS DE LUPONES NO RECONCILIADAS
V A 15 0/0
CANCELACION DE CUENTAS INEOLVENTES
PAGOS A SUQUESALES
VENTAS NO PERFECCIONADAS Y CORRECCIONES A VENTAS EXEPTAS
VENTAS NO PERFECCIONADAS Y CORRECCIONES A VENTAS 15 0/0
GANCHOS/VIAS NO PERFECCIONADAS 100 Y CORREC 15 0/0
RECONCILIACIONES DE INTERESES Y PRONTO PAGO 15 0/0
COSTA DE ARROJO AL CLIENTE (ADD) 15 0/0
CORRECCIONES POR AJUSTE 15 0/0
LETES Y EMPAQUES NO PERFECCIONADOS
RECONCILIACION DE SALDOS ACREEDORES CANCELADOS
CANTIDAD EN RECONCILIACION RECIBIDA (COMPLEMENTO ADD)
CANCELACION DE INGRESOS A DEVOL A CONCESIONARIOS

COSTOS DE INSTALACION NO PERFECCIONADOS
SERVICIOS A CLIENTES NO PERFECCIONADOS
GANCHOS Y ANTICIPOS DE CLIENTES
PAGOS DE CLIENTES
DESCUENTOS A EMPLEADOS POR NOMINA
PAGOS DE CLIENTES CUENTA CORRIENTE
V A DEVOLUCIONES VIAS/CONCESIONARIOS

10.- ANALISIS DIARIO DE VENTAS.

El listado "Análisis Diario de Ventas por plazo" nos muestra el importe vendido por cada vendedor, a que plazo (en meses) y el porcentaje de cada plazo.

Las ventas a crédito se realizan a un determinado plazo (en meses) los plazos pueden variar de una tienda a otra.

Para la empresa es necesario saber el nivel de liquidez (plazo) de las ventas que realiza. Para esto se obtiene el porcentaje de las ventas en cada uno de sus plazos.

Una breve descripción de este listado es la siguiente:

- ANALISIS DIARIO DE VENTAS POR PLAZO.
- Fecha: Fecha a la que pertenece el reporte.
- Vendedor: Número del vendedor que realizó la venta.
- Venta: Importe total de sus ventas del día.
- 1-6 : Plazo de uno a seis meses, sobre todo de mercancía chica, como es ropa, calzado, accesorios para caballero, etc.
- Porc. : Porcentaje que representa el total de las ventas del plazo de 1 a 6 meses.
- 7-9 : Plazo de siete a nueve meses y su porcentaje respectivo

- 10-12:Plazo de diez a doce meses y su porcentaje respectivo.
- 13 : Plazo de trece meses y su porcentaje respectivo.
- +13: Plazo mayor de trece meses y su porcentaje respectivo que representa el total de las ventas que regularmente son de mercancía grande (muebles en general).

Para ejemplificar nuestra explicación, anexamos a continuación un fragmento de este listado.

VENDIDORA	ANÁLISIS	DIARIO		VENTAS PR		PLAZO			
		1-6	PORC	7-9	PORC	10-12	PORC	13	PORC
2	96722	96722	100.0						
10	46356	46356	100.0						
14	16423	16423	100.0						
15	9282	9282	100.0						
18	26172	26172	100.0						
21	111725	111725	100.0						
26	177269	177269	100.0						
41	26612	26612	100.0						
61	455110	455110	100.0						
64	18529	18529	100.0						
29	25992	25992	100.0						
70	2102	2102	100.0						
87	40700	40700	100.0						
99	263927	263927	100.0						
101	46722	46722	100.0						
110	27564	27564	100.0						
117	24271	24271	100.0						
127	24512	24512	100.0						
151	145349	145349	100.0						
129	26617	26617	100.0						
161	111121	111121	100.0						
150	12121	12121	100.0						
159	29722	29722	100.0						
167	129246	129246	100.0						
169	1379	1379	100.0						
177	96821	96821	100.0						
183	117125	117125	100.0						
162	27592	27592	100.0						
182	47929	47929	100.0						
184	76424	76424	100.0						
187	2644	2644	100.0						
189	76726	76726	100.0						
192	222125	222125	100.0						
194	16112	16112	100.0						
195	17611	17611	100.0						
197	16512	16512	100.0						
198	27162	27162	100.0						
201	26542	26542	100.0						
202	102512	102512	100.0						
202	152722	152722	100.0						
207	46206	46206	100.0						
209	22424	22424	100.0						
210	101157	101157	100.0						
212	145610	145610	100.0						
215	122522	122522	100.0						
216	26712	26712	100.0						
217	47922	47922	100.0						
218	131967	131967	100.0						
221	14822	14822	100.0						
222	25121	25121	100.0						
222	21924	21924	100.0						
224	49371	49371	100.0						
225	4512	4512	100.0						
226	71567	71567	100.0						
227	26644	26644	100.0						
229	20682	20682	100.0						

d).

R E S U M E N

Toda la información antes detallada no puede ser analizada separadamente, ya que se encuentra relacionada a la acción de vender, y se deriva de una misma fuente que es la caja registradora. Toda a su vez es procesada por el computador.

Todos los totales de la información procesada guardan una relación muy estrecha, como la observamos en el cuadro 1 anexo que brevemente explicaremos.

- El rollo de Auditoría de la caja registradora arroja ciertos totales en su corte ó cierre, que deben dar los mismos que -- los procesados en los cortes que por cada caja refleja el listado de "Auditoría de Transacciones".
- La función de conciliación es la que se encarga de verificar que el computador haya registrado la misma información alimentada en la caja registradora.
- De no ser así las operaciones que se "brincó" el computador, o que no capturó de manera correcta, será necesario realimentarlas para igualar ambas fuentes de información.
- De dicha conciliación se deriva la exactitud ó modificación -- de los restantes listados.
- Por eso es necesario tener un "doble arrastre" contable de -- totales, uno manual en la que se consideran los arrastres de -- totales correctos (los emitidos por el computador \pm las correcciones detectadas en ese mismo día). Y otro mecánico, -- que son los totales que tiene el computador archivados en su memoria (para los cuales aun no son consideradas las correcciones pendientes del día por realimentarse).

Un arrastre correcto de totales esta señalada por una fórmula sencilla que es la siguiente:

Arrastre Manual= Arrastre Mecánico \pm Correcciones.

Cabe señalar que estos arrastres a los que hacemos referencia, corresponden esencialmente al tipo de ventas a crédito. Las ventas al contado, aunque también presenta correcciones siguen otro procedimiento.

- Los totales de "Cortes de Efectivo" emitidos por el computador, deben ser lo más apegados a los "Reportes de Efectivo" que los vendedores elaboraron de acuerdo a la cantidad de dinero que entregaron en Caja General. Del resultado -- comparativo entre ambos (faltante ó sobrante), responde -- también la tarea de Conciliación, para así determinar la exactitud del "Pago de Comisión a Vendedores" que viene a sumarse el pago de su nómina (sueldo fijo, menos impuestos, prestamos, etc.) más sus comisiones respectivas por el total de las ventas realizadas.

Otros listados importantes son los siguientes:

- 1.- Noticia de Cartera.
- 2.- Análisis Diario de Ventas.
- 3.- Reporte Diario de Ventas.

1.- La Noticia de Cartera nos dá a conocer lo que la empresa tiene potencialmente en capital, en el renglón de clientes que compraron a crédito, y que en su mayoría, es el instrumento del que se valen los compradores para adquirir los artículos que la tienda ofrece.

2.- El Análisis Diario de Ventas nos muestra las proporciones de liquidez de las cuentas de clientes de ventas a crédito o sea los plazos en que se llevaron a cabo la mayoría de las ventas. Nos permite conocer la cantidad de recargos que cada uno de estos plazos arroja por el crédito otorgado, e instrumentar el tipo de crédito más accesible a la clientela.

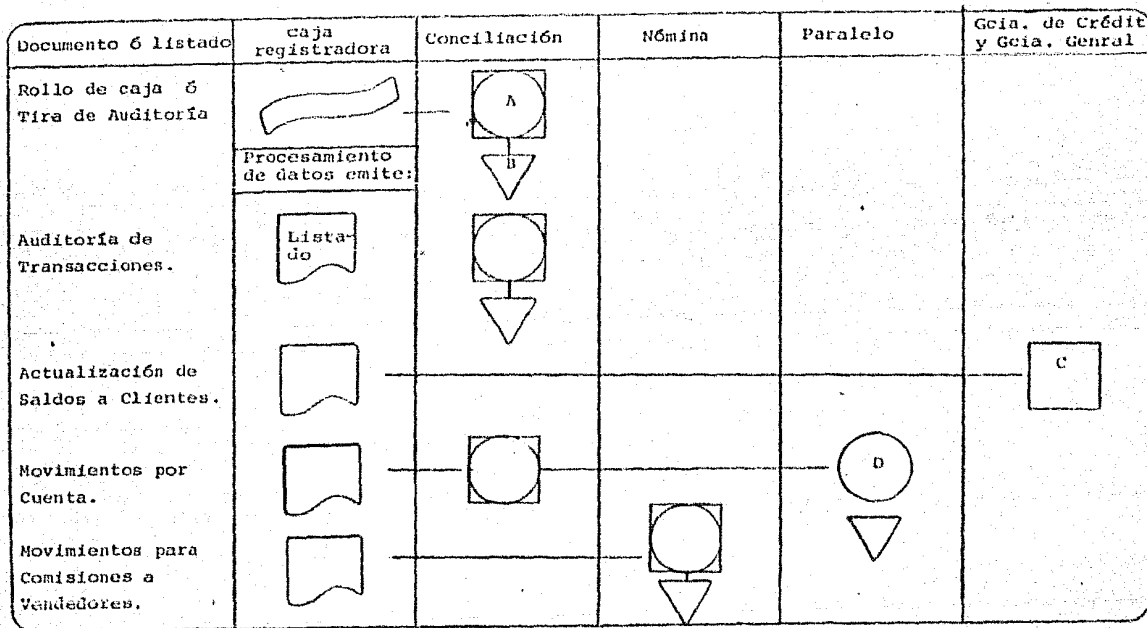
3.- El Reporte Diario de Ventas nos señala la tendencia de ventas de cada mercancía ó artículo que la tienda ofrece que aunado a otro tipo de reportes (Inventarios, etc.) nos da a conocer tallas, colores, modas y gustos por los que se inclina la clientela.

A continuación presentamos el flujo que siguen los diferentes listados que hacen referencia al renglón de ventas.

Para tener una visión más amplia de la importancia que representa para los departamentos que los consultan, analizan ó modifican, es el siguiente cuadro esquemático.

C) . .

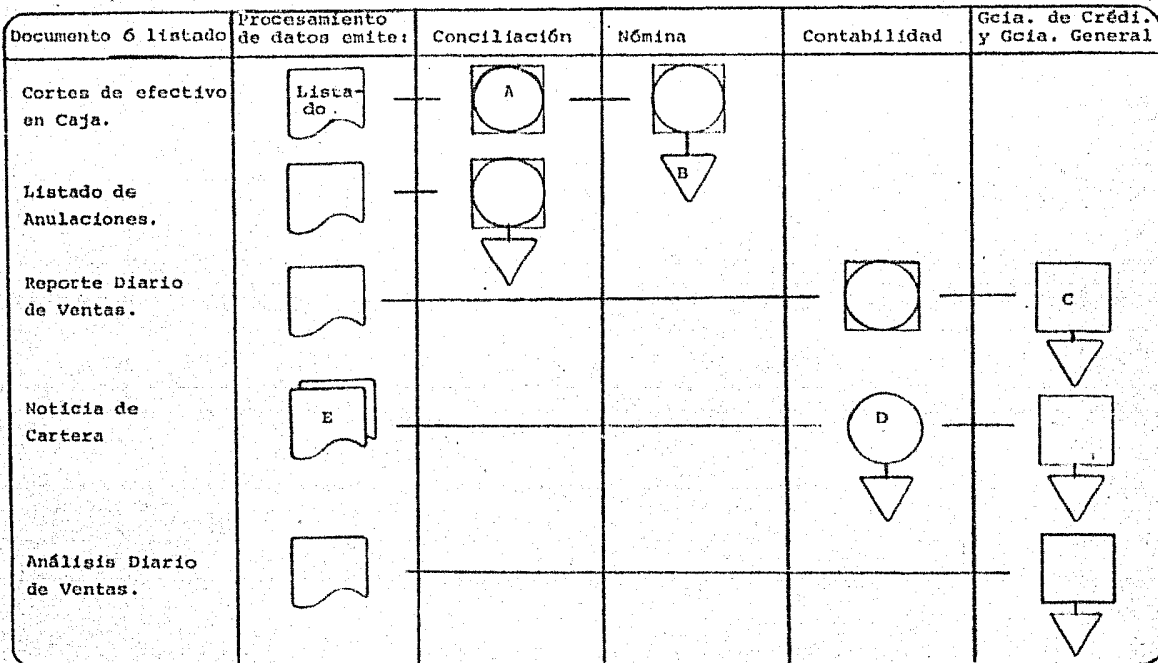
DIAGRAMA DE FLUJO DE LISTADOS.



FUNCIONES

- A : Conciliar, calcular, estimar y concluir resultados.
- B : Archivar por tiempo considerable (de 2 a 3 meses).
- C : Consultar, checar o verificar.
- D : Registrar en tarjeta cuenta.

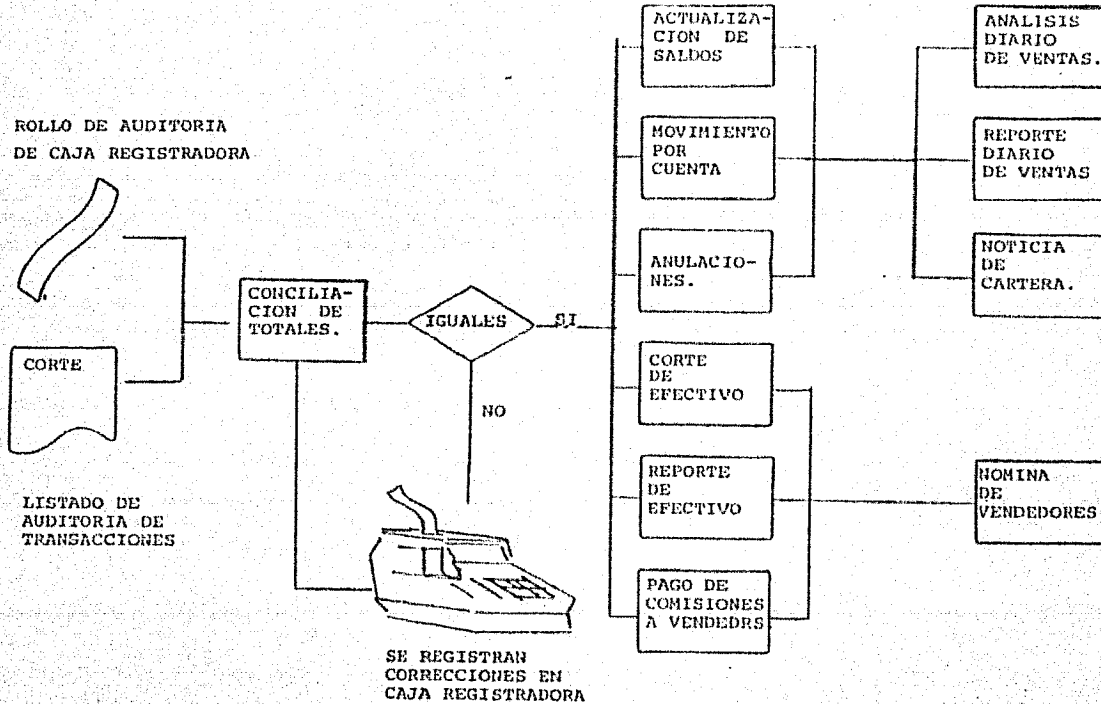
DIAGRAMAS DE FLUJO DE LISTADOS.



FUNCIONES:

- A : Conciliar, calcular, estimar, y concluir resultados.
- B : Archivar por un tiempo considerable (de 2 a 3 meses).
- C : Consultar, checar ó verificar.
- D : Documentar la Noticia de Cartera.
- E : Original se queda en sucursal y la copia documentada se envía a la Oficina Central.

CUADRO SINOPTICO DE LISTADOS.



Es claro concluir que con un equipo computarizado se gana en rá pidez, economía de personal, de esfuerzos, tiempo y confiabilidad. La seguridad que brinda un equipo del que hacemos referencia, está en función de los programas preparados por personal - capacitado. De estos programas depende la seguridad en la - información que se debe de obtener.

Una de las necesidades principales relacionadas a los listados del computador, es la oportunidad con que se deben hacer llegar a los usuarios. Su emisión y entrega no es al día siguiente de las operaciones, sino despues de 4 ó 5 días . Esto en - ocasiones retarda la información, consulta y toma decisiones.- Recomendamos ajustar ó revisar los horarios para su emisión en turnos no estrictamente laborables.

BIBLIOGRAFIA

COMERCIO.- Nums. 268 y 269 Vol. XXIV, Publicación Mensual de la Cámara Nal. de Comercio de la Ciudad de México.

LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL EN TIENDAS DE DEPARTAMENTOS ORGANIZADAS EN CADENA.- Tesis, Roberto Ponce P. 1971.

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL.- Boletines de Auditoria - Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, -- México-Boletín No. 2

AUDITORIA DE OPERACIONES.- Lindberg A. Roy y Cohn Theodore - Editorial Técnica, México 1975. 2a. Edición.

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS.- Miguel Duhalt K.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE VENDEDORES.- Francisco Sayrols, Edit. Libros y Revistas.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Fernando Arias Galicia, Edit. Trillas.