

INFORME FIN DE GESTION

Unidad: Mercadeo y Ventas - Empresas Comerciales

Colaborador: Paola Flores González

Puesto: Jefe de Tienda

Jefatura Inmediata: Jefe de Mercadeo y Ventas

En atención al oficio IMAS-GG-DH-2945-2021 se procedió a la elaboración del siguiente informe final de gestión:

✓ Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Referente a la labor de ventas para obtener recursos que financian programas de ayuda social del IMAS que se realiza en Tiendas Libres durante el tiempo laborado en varios de los meses se llegó a las metas planteadas por la Administración en las dos principales categorías (perfumería y licores) a pesar de los efectos de la pandemia, y en algún mes hasta fueron sobrepasadas, lo cual llevó a recibir felicitaciones para el equipo de trabajo vía correo, por ejemplo en el mes de Mayo 2021 por parte de la Sra. Flor Montoya Jefe de Mercadeo y Ventas donde señaló el esfuerzo del equipo para conseguir las ventas excepcionales, logrando superar por primera vez en los cinco meses del 2021 la meta del Plan Operativo Institucional.

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

No me fue comunicado por mi jefatura o la administración de Empresas Comerciales ni Desarrollo Humano que se dieran cambios en el ordenamiento jurídico para la unidad para la cual laboré durante mi gestión.

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

En Octubre 2021 recibí el curso de Control Interno de forma virtual, antes de ese momento no tenía conocimiento de en qué consistía la auto evaluación del sistema de control interno y no he sido parte de ningún proceso de ese tipo en mi tiempo de gestión en Empresas Comerciales.

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

Se aplicaron durante la gestión los lineamientos de control interno en cuanto a organizar, supervisar y colaborar en la ejecución de inventarios físicos, toma de inventario fiscal, revisión de mercaderías para la venta, supervisar periódicamente el proceso de facturación que lleva a cabo el Banco de Costa Rica, revisión de pertenencias de los vendedores y demás apartados que son parte de las funciones del Perfil de Puesto de Jefe de Tienda.

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

Aclarar que para los logros realizados conté con el apoyo de la fuerza de ventas por lo cual fue un trabajo en equipo y no un tema meramente individual.

En lo que corresponde al personal de ventas se desarrolló un ambiente laboral en el cual la base fuese el respeto y el trabajo en equipo, escuchando necesidades y sugerencias para mejorar la labor de ventas. Desde mi opinión se logró esto valorando que siempre conté con el apoyo de los vendedores para proyectos especiales o tareas diarias, más allá de ser su obligación se sintieron con un lugar importante dentro de la organización ya que sus ideas y esfuerzos fueron valorados, tomados en cuenta y en la medida de lo posible si eran viables y contábamos con los recursos necesarios fueron llevados a la realidad. Esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta de clima organizacional.

Creación del archivo para pedir las requisiciones diarias de productos en LDCOM en conjunto con el ex jefe de tienda VCaravaca combinando el archivo de Excel de planimetrías entregado por la empresa Nielsen (ente externo contratado para diseñar planimetrías) con unas columnas adicionales de inventarios en tiendas y en CEDI que nos permitiera tener una base para hacer las requisiciones de forma estandarizada, se le presentó el formato al Administrador General de Empresas Comerciales y esto es lo que se usa hoy para el tema de pedidos al CEDI en el AIJS.

Se ha disminuido los faltantes en la exhibición en tiendas aun y cuando hay faltante de mercadería en bodega principal, mediante el reemplazo de lo que no hay disponibilidad con productos existentes y controles visuales diarios por tienda. Se instauró una revisión visual diaria adicional a los archivos de Excel del punto anterior.

Se solicitó visto bueno al Administrador General para devolver de tiendas a CEDI producto de venta que había en exceso en las tiendas T14 y T15 que había llegado ahí al parecer por una duplicación involuntaria de pedidos, se hizo esto por primera vez contando con todas las medidas y avales necesarios y bajo una estricta transparencia a todo nivel, era necesario esto dado que consumían mucho espacio y además daba aspecto desordenado a las tiendas pues en el piso de Salidas no hay bodega. Todo llegó en orden a CEDI. Se crea un precedente del proceso en caso de que sea necesario realizarlo nuevamente en el futuro.

Se ingresa por primera vez la categoría de licores a la tienda T95, al no haber disponibilidad presupuestaria para la compra de mobiliario se reutiliza un mueble que estaba en T15 y se coloca en T95 con licores, esto ha reactivado la tienda que en el pasado tenía una visitación baja, se logra que las personas entren porque les llama la atención los licores y se usa como gancho para poder ofrecer los productos de la categoría de Electrojujo.

Se realizó una revisión detallada de las tiendas a mi ingreso a la Empresas Comerciales en el mes de Febrero 2020 y se le entregó a la jefatura inmediata un resumen de las principales necesidades de las tiendas en cuanto a infraestructura, mobiliario y algunas medidas para mantener el orden, la lista constaba de 46 puntos de mejora y sus respaldos fotográficos los cuales se adjuntaron a mi superior en 3 diferentes correos por tema de tamaño de las fotos y capacidad del correo, todo bajo el nombre de "reporte de situaciones en tiendas". Para algunos de los puntos se tomaron medidas correctivas inmediatas por mi parte ya que eran físicamente realizables y no ameritaban grandes inversiones.

Como parte es este punto se limpiaron y acomodaron los muebles de cajas, se solicitaron acomodos de cableado de equipos de cómputo al equipo de Soporte MAP (soporte externo de TI que atiende Tiendas Libres), se compraron basureros ya que en la T13 por ejemplo lo que había eran cajas de cartón grandes

que eran de empaque de producto con bolsas plásticas, se solicitaron rótulos de "Caja" para informar a los pasajeros de dónde deben de pagar dado que no existían y eso menoscababa el servicio al cliente, se sacaron muebles de degustación dañados, se eliminaron de las tiendas desechos antiguos de remodelaciones, cables eléctricos, bombillos y fluorescentes en mal estado, rótulos y publicidad en desuso.

Se adquirieron cajas plásticas de diferentes colores para dividir y ordenar los productos a destruir, reparación etc, anteriormente no existía un espacio físico independiente y único para hacer este almacenamiento.

Implementación de planimetrías en el área de Salidas del AIJS. Se adquirieron folders de plástico para ordenar las planimetrías de cada tienda y mantener solamente el último archivo actualizado, esto hace que en tiendas se pueda mantener los productos organizados según la versión más actual que hay entregado la Coordinadora de Categoría de Licores y que cualquiera de los integrantes del equipo de ventas pueda tener a mano y en un solo lugar la información vigente, antes no existían y se daba confusión del lugar dónde consultar las planimetrías al menos a nivel de vendedores.

En conjunto con el equipo de vendedores se limpiaron las bodegas improvisadas de T14 y T94 sacando toda la basura y aditamentos de ventas que ya no eran utilizados y fueron llevados a Oficinas Administrativas en el vehículo oficial del IMAS siguiendo todos los procedimientos y tramitando los permisos necesarios.

Se solicitó de manera insistente nos ayudaran a realizar mantenimiento en los aires acondicionados que durante meses no fue posible realizar, pues por el COVID las empresas no querían dar el servicio en el aeropuerto y presentaban fallas o del todo no funcionaban, con la entrada de Pablet Cruz al equipo de Empresas Comerciales Depto. Logística se comenzó con un plan de mantenimiento que ha llevado varias visitas de la compañía encargada de los aires acondicionados, se le informó de cualquier novedad a la compañera Cruz para que se mantuviera en funcionamiento los equipos.

Se reorganizan los muebles del fondo de T15 que estaban vacíos (sin mercadería) para que haya posibilidad de tener flujo sin obstáculos hasta el final de la tienda, y se recolocan en el área de Electrojujo creando un mostrador para que los vendedores pueden enseñarles los productos a los clientes.

Se reorganizan los muebles de licores en T15 para permitir que las ofertas de whisky estén cerca de los productos individuales de esa misma familia pues antes estaban divididos por una pared, lo que hacía que los clientes no vieran las ofertas o no las pudiesen comparar visualmente con la versión individual del producto, se mejora así la experiencia del cliente y se facilita la labor de ventas para los colaboradores. Se presentó este cambio a la Coordinadora de Categoría y a la empresa de planimetría Nielsen y se incorporó en una de las actualizaciones.

Se reorganizan los muebles de T14 de electrojujo para que estén mejor exhibidos los productos, se hacen más visibles los productos ya que quedan a la altura promedio de un cliente aquellos productos que se desea darle mejor rotación.

Se corrigieron códigos de productos en el sistema de LDCOM ya que presentaban errores que no permitían ser vendidos o eran confusos de identificar, por ejemplo, código de barras incorrecto o inexistente, duplicación de productos en el catálogo, correcciones en los nombres o clasificaciones etc, todo esto fue informado a las Coordinadoras de Categoría según correspondiera.

Se redistribuye el espacio antiguamente destinado a vinos en T94 para dar mayor exhibición a los productos de café y lograr mejor utilidad por metro cuadrado, se hace la prueba por 1 semana y se ve que crece el movimiento del café de un mes a otro en un 36% y sigue dando buenos resultados, se recomienda a la Jefatura de Mercadeo y Ventas y la Coordinadora de Categoría correspondiente adquirir mayor variedad de marcas, este es un proyecto en marcha.

Se implementa la hoja de registro de los tiempos de comida para el personal de ventas que en ese momento estuviese a mi cargo.

Se comunicó a las Coordinadoras de Categoría y Jefe de Mercadeo y Ventas los casos cuando los clientes nos solicitaban productos que no teníamos en tienda y nos preguntaban varias veces para ver si los tomaban en cuenta para las siguientes compras.

A finales del mes de Junio 2021 se levantó una lista de las necesidades de tiendas para ser consideradas dentro del presupuesto 2022 tienda por tienda (referente a mobiliario e infraestructura) y se entregó por medio de correo electrónico a la Jefatura Inmediata y a Pablet Cruz de Logística. En cuanto a necesidades de reparaciones la compañera Pablet Cruz contactó al encargado en IMAS oficinas centrales quien hizo una visita al AIJS y se usaron entre otros insumos dichas listas para que pudiesen valorar el tiempo y recursos necesarios para realizar las correcciones.

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

No hay proyectos pendientes de concluir a los que haya sido convocada a participar.

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

Los jefes de tienda no tenemos asignados recursos financieros en sí, si se requiere hacer compra se siguen los lineamientos de caja chica, viáticos o compra de bienes de menor cuantía que establece el IMAS. En mi caso realicé varias compras por caja chica las cuales fueron tramitadas y concluidas en su totalidad en el momento que se realizaron. No tengo pendientes de esta índole.

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

1. El tema clave que debe de mejorarse para la buena marcha de Unidad de Mercadeo y Ventas es la comunicación transparente con las Jefaturas de Tienda, en este momento la comunicación debe mejorarse, en ocasiones no se considera la participación de los jefes de tienda en la formulación de cambios en instrucciones que afectan el día a día en tiendas, por lo general se llega con una instrucción o proyecto ya estructurado, que en ocasiones no mejora el proceso de ventas.

Por ejemplo, restricción la opción de editar los datos del pasajero al momento de realizar el ingreso de datos a la factura, eso desmejoraba el servicio al cliente por atrasos en el tiempo de facturación, después de poco tiempo de implementado se tuvo que hacer hacia atrás esa instrucción y volver al modelo inicial.

Otro ejemplo de la falta de comunicación y participación de los jefes de tienda que afectan directamente al personal fue que la Administración sacó de las tiendas las computadoras que se usaban para la Prefectura, en tienda de llegadas o T13 donde hay el mayor número de colaboradores hay solamente una computadora para uso del personal, que deben de compartir para leer correos institucionales, hacer capacitaciones virtuales, marcar asistencia, usar el módulo de Desarrollo Humano, hacer e imprimir formularios de horas extra, revisar inventarios, verificar precios de productos y cualquier otra tarea que requiera un computador.

Otra cara del problema de comunicación son las instrucciones verbales no respaldadas de forma escrita, nos indican una instrucción de forma verbal y en ocasiones no se respalda de forma escrita, el jefe de tienda sigue la instrucción según lo que fue comprendido y luego, hay una diferencia entre lo que quiso pedir la jefatura y lo que entendió el colaborador que le pidieron hacer, ahí se genera doble trabajo al tener que corregir, impresión de que no se es eficiente en el cumplimiento de instrucciones y se desmotiva al jefe de tienda porque a veces media una llamada de atención.

Adicionalmente no se aplica un lineamiento en cuanto al proceso de ¿cómo se debe de manejar o investigar una queja o comentario de la labor del jefe de tienda o de un vendedor?, pasó que nos fue indicado verbalmente por la jefatura inmediata que había equis queja de la labor y al pedir que nos explicara en detalle de dónde provenía la información y que nos detallara la investigación realizada se nos decía: la fuente quiere

permanecer anónima, no puedo indicarles y adicional no se nos indicó si se había o no realizado investigación estructurada de la queja, dejando en indefensión al jefe de tienda o al vendedor pues podían enviar un correo, hacer una llamada o hacer un comentario y no se validaba el tema mediante una investigación estructurada.

2. El desabastecimiento recurrente de ciertos productos, marcas o familias de productos hace pensar que hay algo importante por analizar en el proceso de compra, esos faltantes dificultan cumplir con las necesidades de las tiendas y por ende de los clientes, ejemplo con los tequilas o los champagne se da un comportamiento habitual: llegan a tienda los productos, se venden, nos quedamos sin producto en tienda y bodega, pasan varias semanas para que el producto regrese a inventario, por lo que sería recomendable analizar si el tema es resultado del proceso de compra, de la disponibilidad del producto que tienen para entrega los proveedores, el tiempo de desalmacenaje, el lote económico que se utiliza o una combinación de factores, esto para poder corregir y no afectar las ventas y el servicio al cliente en tiendas.

Este desabastecimiento no afecta negativamente solo el cumplimiento de metas de ventas sino la imagen de las tiendas en sí, creando un riesgo y por ende se debería analizar si es necesario diseñar una medida de administración que atienda ese riesgo, el cliente que ingresa a las tiendas y no encuentra lo que considera es un “básico” como el tequila dice “no hay tequilas, no hay productos” y esa opinión la comparte con otras personas (clientes potenciales) afectando la percepción hacia el Duty Free IMAS como marca.

3. Algunos precios de los productos similares o superiores al mercado local costarricense que, si paga impuestos, lo cual carece de lógica a los ojos de los clientes y nos lo hacen ver en las tiendas mediante el reclamo o cuestionamiento directo hacia el personal de ventas y los jefes de tienda. Aquí cabe destacar que la fuerza de ventas y los jefes de tienda hemos informado esto en varias oportunidades a las jefaturas y los coordinadores de categoría para que se pueda valorar cuáles de las variables que intervienen en la determinación de precio se puede revisar y adecuar a la realidad del mercado, si es la utilidad, el costo, oferta o una mezcla, lo que nos han respondido es que: los precios de las tiendas libres de impuestos del IMAS en algunos momentos se comparan con otros Duty Free del área y no solo localmente, hay que valorar si eso es un factor determinante ya que parte de los clientes son costarricenses o residentes de Costa Rica que saben bien cuál es el precio en territorio nacional y no tienen la oportunidad de decir “ah este licor está más barato en las tiendas del IMAS que en el Duty Free de Bahamas, compremos aquí en Costa Rica” porque la oportunidad de compra de ellos solo está en las tiendas libres del IMAS o en mercado local costarricense, por ejemplo en supermercados nacionales que son unos de los lugares que nos indican los clientes a veces ofrecen mejores precios. Además de que los impuestos en cada país varían de uno a otro, por ejemplo, los precios en el Duty Free de Costa Rica son similares a las tiendas del aeropuerto de Panamá donde el IVA es la mitad del porcentaje del IVA de Costa Rica.

Al igual que en el punto anterior el riesgo es que la imagen de las tiendas se desmejore por la percepción en el precio de productos claves, productos de alta rotación o muy conocidos, además de que ahora con todos los accesos que hay a precios en redes sociales es muy fácil conseguir la información y compararla.

4. Intermitencia en el proceso de reuniones de la Unidad de Mercadeo y Ventas para mejorar el trabajo en equipo y la coordinación de la unidad, se hacen reuniones de equipo, se generan minutas y luego

por un tiempo se dejan de hacer reuniones, se retoman en el momento en que da una situación de emergencia dentro del equipo de trabajo.

5. Proceso de inducción y capacitación de los jefes de tienda y vendedores debe estructurarse detalladamente para que el personal nuevo tenga un ingreso más fluido al quehacer de las tiendas y una base fuerte que le facilite adaptarse al trabajo en forma más rápida y eficiente, esto permitiría empezar a dar resultados en menor tiempo. Al menos en mi caso particular tuve que armar mi proceso de inducción, y aunque por mi experiencia previa en Empresas Comerciales tenía conocimiento sobre el trabajo no había una estructura que me permitiera visualizar si me faltaba algo por aprender o si algo había cambiado, esto lo averigüé durante el proceso de aprendizaje.
6. Formulación de metas de ventas, mejorarse la transparencia de su forma de cálculo, ya que al momento no se comparte la fórmula o cálculo matemático que permitió indicar la meta de ventas a cumplir en un mes específico y aunque la opinión del jefe de tiendas no es vinculante para esa valoración, si es importante conocer el origen detallado pues el personal de ventas nos consulta directamente por ser su jefatura inmediata.
7. Incidentes que imposibilitan el acceso a los sistemas de facturación y/o inventarios, para mantener una continuidad razonable en el proceso de ventas que incluye la facturación del producto sin afectar significativamente a los usuarios llámese clientes, cajeros del BCR (encargados de la facturación), vendedores (encargados de atender a los clientes) y jefes de tienda como responsables de la tienda es vital que los sistemas informáticos funcionen adecuadamente. En varias oportunidades durante mi gestión y por diferentes lapsos de tiempo unos muy breves otros más largos no contamos con sistemas de facturación y/o inventarios lo que ocasiona un reproceso manual de facturas, un servicio al cliente más lento, desmotivación en el personal de ventas pues afecta directamente su labor.
8. Diseñar una estrategia que permita mejorar el ambiente laboral en Empresas Comerciales, la encuesta de clima organizacional presenta varios puntos de mejora. Es vital para el logro de metas de ventas y para el desarrollo de la fuerza de ventas contar con personal motivado, valorado y con las competencias necesarias desarrolladas.
9. Revisar la oferta de productos que se manejan en tiendas para mantener el catálogo actualizado con lo que el mercado tanto local como de Duty Free ofrece, esto adecuado al perfil de cliente que transita por Costa Rica ya que hay productos que es probable se vendan muy bien en USA pero en Costa Rica por el precio al que sería rentable vender en tienda no sean atractivos.
10. Divulgar dentro del aeropuerto con una estrategia efectiva de comunicación que las tiendas del IMAS son las únicas libres de impuestos en Costa Rica, hay que crear distinción, diferenciación en este punto. En tienda nos damos cuenta de que muchos viajeros no saben esto y por eso compran en otras tiendas del aeropuerto productos que también vende el IMAS, piensan que todo es lo mismo dentro del aeropuerto.
11. Indicado por mis superiores: *nuestras tiendas venden los conceptos de elegancia, prestigio y respaldo lo que nos obliga a brindar una imagen acorde que refleje un espacio apropiado y que invite a los pasajeros internacionales a comprar en nuestras tiendas*, por ello es necesario revisar las necesidades de inversión en la mejora de puntos significativos en las tiendas como iluminación, sistema eléctrico, reparación de mobiliario de exhibición, pisos, aires acondicionados, pintura, cielorrasos, equipos de sonido, etc.
12. Hay políticas que es necesario generar para contar como un marco definido donde trabajar, por ejemplo:
 - Política de rotación de personal entre pisos de llegadas y salidas, ya que hay una diferencia sustancial en temas como horarios y comisiones dependiendo del piso al que se esté asignado, esto por un tema meramente de circunstancias del negocio, por ello es importante contar con un marco

regulatorio definido que permita de forma razonable que la distribución del personal a través del año brinde oportunidades lo más equitativas posibles dentro de lo previsible a todos los vendedores.

- Política de servicios de terceros como Soporte MAP quienes atienden el apoyo en sitio de TI, a nivel de tiendas no se tiene comunicación formal de cómo se debe comunicar con ellos los requerimientos ni como ellos deben de atender las necesidades de las tiendas.
- Política de uso de los celulares, dada la logística en tiendas muchas comunicaciones con la fuerza de ventas se hacen por este medio para una atención más rápida de las solicitudes, pero no hay una política que las regule.
- Política de entrada y salida de artículos personales, durante mi gestión mi jefatura nos indicó varias instrucciones en cuanto a las pertenencias personales que podíamos o no ingresar al aeropuerto, por un lapso de tiempo se prohibió el ingreso de los bolsos de alimentos y se debían de dejar los alimentos en el edificio de oficinas administrativas que se localiza frente del aeropuerto, luego nos pidieron utilizar bolsas transparentes para ingresar los alimentos al aeropuerto y posteriormente nos permitieron volver a ingresar las loncheras y nos colocaron refrigeradoras dentro de las tiendas para conservar en buen estado la comida. Es importante tanto para la administración como para los colaboradores contar con una política que regule este apartado y brinde certeza de lo que se considera correcto.

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

Aprovechar la temporada alta de noviembre y principios de diciembre teniendo inventario suficiente para las ventas y cierre de ventas del año.

Generar un plan de mercadeo que cuente con recursos para ejecución de promociones de productos en fechas claves para el comercio.

Revisar opciones para dar alternativa de comercio electrónico, en especial en el área de llegadas al país del AIJS ya que los clientes costarricenses o residentes en Costa Rica muchas veces quieren saber si hay inventario disponible y los precios en la fecha que viajan, en ocasiones hasta preguntan si pueden dejar prepagados los productos y recoger a su regreso de los viajes.

Revisar tendencias de productos en compras de último momento en aeropuertos.

Revisar tendencias en publicidad para Duty Free, ya que se cuenta con clientes de una sola compra y clientes que viajan regularmente, hay que atenderlos de forma diferenciada.

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

No me fue comunicado por mi jefatura, Administración General o Desarrollo Humano cambios en las disposiciones de Contraloría General de la República durante mi gestión.

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

No me fue comunicado por mi jefatura, Administración o Desarrollo Humano disposiciones o recomendaciones de órgano de control externo durante mi gestión.

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

Se acataron las recomendaciones comunicadas por mi Jefatura Inmediata durante mi gestión.

Fin..