

*Josian*

Alajuela, 23 de Mayo, 2017  
AEC N° 405-05-2017

Licenciado  
Gerardo Alvarado Blanco  
Gerente General  
IMAS

Licenciado  
Geovanni Cambronero Herrera  
Subgerente Gestión de Recursos  
IMAS

Licda. María de los Angeles Lépiz Guzman  
Profesional Responsable  
Desarrollo Humano  
IMAS

Licda. Flor Montoya Mora  
Jefatura  
Unidad de Mercadeo y Ventas  
Empresas Comerciales

**Asunto: Remisión Fin de Gestión Administradora General**

Estimados Licenciados y Licenciadas:

En atención a la nota DH-1333-04-2017 con fecha 25 de abril, así como a la directriz R-C0-61 del 24 de junio/OS, emitida por la Contraloría General de la República, la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su reglamento, y la Ley de Control Interno, artículo 12, adjunto el informe de fin de mi gestión como Administradora General de Empresa Comerciales

Atentamente,

*Carolina Murillo*  
Licda. Carolina Murillo Rodríguez, MBA  
Administradora General  
Empresas Comerciales



cc: Archivo

**duty-free**  
**social program**

social responsibility shopping  
compras con responsabilidad social

Instituto Mixto de Ayuda Social  
Tiendas Libres de Impuesto  
Programa de Empresas Comerciales  
Tel: 2443.0313  
Fax: 2442.0102  
E-mail: dutyfree@imas.go.cr



**INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL**

**AREA DE EMPRESAS COMERCIALES**



**INFORME FINAL DE GESTIÓN**  
**LICDA. CAROLINA MURILLO RODRIGUES, MBA**

**MAYO 2017**  
**SAN JOSE – COSTA RICA**

## **Contenido**

Presentación .....	3
Labor Sustantiva del Área de Empresas Comerciales .....	3
Cambios en el Entorno .....	6
Estado de la auto evaluación del sistema de Control Interno de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado .....	7
Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de Control Interno institucional.....	7
Principales logros alcanzados .....	9
Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de la gestión y se encuentran en proceso.....	16
Administración de los recursos financieros asignados, durante la gestión, a la institución o a la unidad según corresponda.....	18
Sugerencias para la buena marcha de la Institución o de la unidad, según corresponda .....	18
Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna .....	20

# **Informe de Gestión Licda. Carolina Murillo Rodrigues**

## **Presentación**

El presente documento tiene como objetivo cumplir con la Directriz R-CO-61 de 24-06-2005, de la Contraloría General de la República. Este informe presenta los principales resultados de la gestión durante el período comprendido entre febrero de 2015 a mayo de 2017, en que se dio la gestión de la suscrita como Administradora General de Empresas Comerciales.

En este informe se describe: los principales resultados, el estado de las principales actividades ejecutadas durante el período mencionado. Se utiliza como marco de referencia el Plan Operativo Institucional del IMAS. Además, se brinda información sobre la labor sustantiva del Área de Empresas Comerciales, cambios que afectaron el entorno, estado de la autoevaluación del Sistema de Control Interno y de las acciones realizadas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, principales logros alcanzados, estado de los proyectos iniciados en proceso de ejecución y pendientes de concluir, administración de los recursos financieros asignados al área y sugerencias para la buena marcha de las Empresas Comerciales del IMAS.

## **Labor Sustantiva del Área de Empresas Comerciales**

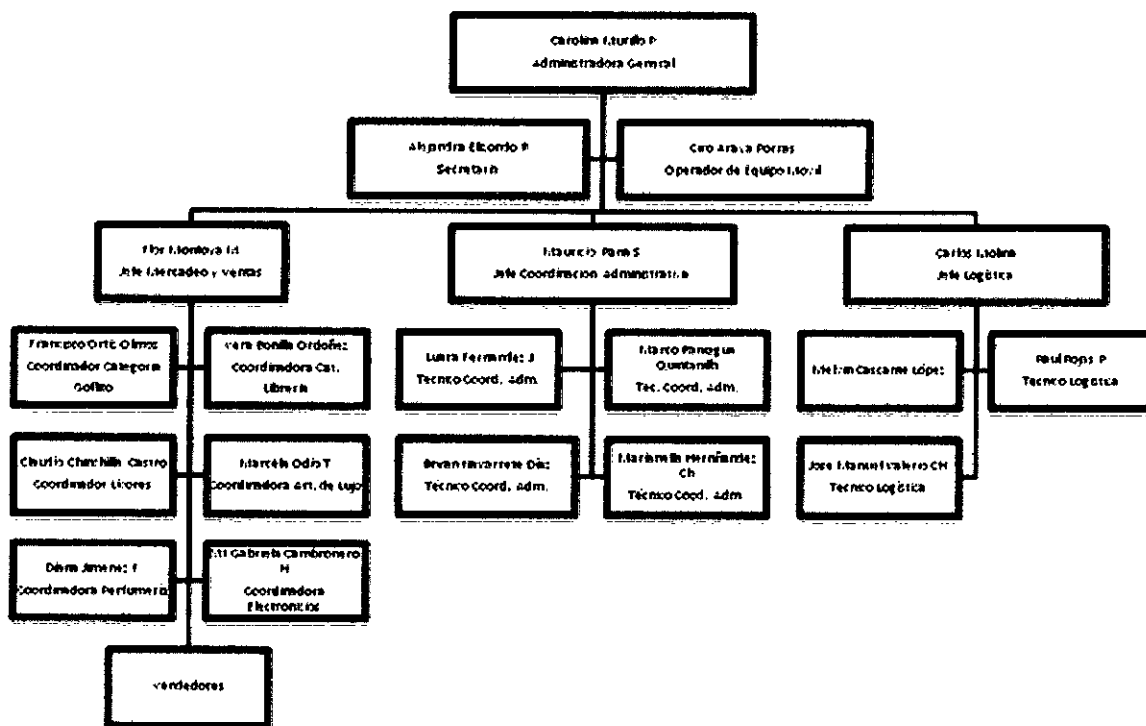
Mediante el decreto N° 2617-T del 20 de noviembre de 1972, se le otorgó al Instituto Mixto de Ayuda Social la concesión para explotar y operar las tiendas libres de impuestos en la Terminal del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, este derecho de explotación se incluye en la Ley No. 6256 de Presupuesto de la República de 1978, la cual estableció lo siguiente: “Otórguese al IMAS la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, fronteras y aeropuertos internacionales...”; además, la Ley de Simplificación y eficiencia tributaria en su Art. 30 vino a establecer: “Art.30 Importaciones del IMAS. Las importaciones de mercancías que el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) requiera para la explotación exclusiva para sus puestos libres de derechos en puertos, fronteras, y aeropuertos internacionales, no pagará ningún tipo de impuestos, tasas y sobretasas. El Estado percibirá el 20% (veinte por ciento) de las utilidades netas obtenidas de la explotación que haga el IMAS, ya sea directamente o por medio de un tercero”.

En el año 2007 mediante la Ley de Fortalecimiento del IMAS No. 8563, se modifica la Ley de Creación del IMAS para incorporar a dicha ley constitutiva lo relacionado con el derecho de explotación de las Tiendas Libres, estableciendo que el 80% de las utilidades obtenidas se destinen exclusivamente para los programas de inversión social del IMAS, el restante 20% se traslada al CTAC como un único pago anual por uso del espacio en el Artículo 1 en lo incisos b, c y d se viene a

fortalecer el carácter de explotación de las tiendas libres de impuestos, así como un mayor traslado de monto de sus utilidades a los programas sociales.

Adicionalmente, mediante decreto N° 19256-H-MEC-9 se le asignó la explotación de una Tienda en el Depósito Libre Comercial de Golfito.

Producto de estas concesiones, se creó en el IMAS el programa Empresas Comerciales con el propósito de generar ingresos financieros para la atención de sus programas sociales dirigidos a la superación de la pobreza extrema. Este programa constituye, según la Procuraduría General de la República mediante criterio C-055-2008, un “órgano-empresa”, que desarrolla actividades comerciales complementarias al fin primordial de la institución. Este programa opera bajo la dirección de la Subgerencia de Gestión de Recursos. Esta área cuenta con tres unidades operativas. A continuación se presenta el organigrama de Empresas Comerciales:



Las tres unidades operativas desarrollan los procesos sustantivos para la buena marcha del proyecto:

- Mercadeo y Ventas responsable de los procesos comerciales y mercadológicos
- Logística e Importaciones encargada de los procesos de compra, logísticos y control de inventarios

- Coordinación Administrativa a cargo de los procesos contables, presupuestarios y financieros, con una Administración General del negocio.

En la actualidad el Área de Empresas Comerciales del IMAS cuenta con ocho tiendas operando bajo el Régimen Aduanero de Tiendas Libres en ambos aeropuertos internacionales y una tienda bajo el Régimen Aduanero Especial Depósito Libre Comercial de Golfito.

**Cuadro No. 1  
Distribución de Tiendas  
Empresas Comerciales  
Año 2016**

Local	Tiendas	Área (m2)
Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (AIJS) 6 Tiendas	4 Salidas	378,3
	2 Llegadas	166
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber (AIDO) 2 Tiendas	1 Salidas	104
	1 Llegadas	46
Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG) 1 Tienda	Local #23	435,71

Las tiendas libres del IMAS comercializan productos de acuerdo a 4 categorías distribuidas en tiendas multicategoría y en tiendas especializadas. A continuación se mencionan las categorías que se ofrecen:

- a) Licores/tabacos/productos de consumo humano
- b) Perfumería, color y tratamiento
- c) Artículos de lujo y accesorios
- d) Productos electrónicos y juguetes

## Cambios en el Entorno

Algunos de los cambios más significativos se han dado en el entorno son los siguientes:

- Entrada en vigencia de la Ley 9028, Ley General de Control del Tabaco y sus Efectos Nocivos para la Salud. Esta ley entró en vigor en Noviembre del 2014, tres meses antes de iniciar la gestión, y generó un impacto negativo importante en el volumen de ventas de las Tiendas Libres de Impuestos (alrededor de US\$ 100,000 mensuales), debido a que el empaque de los cigarrillos comercializados en el canal Duty Free no contaban con el pictograma exigido por ley.
- Cambios en el personal administrativo, debido a diferentes circunstancias como renunciaciones, traslados a otras unidades o a oficinas centrales, así como goce de pensión. En el 2015 se dio la salida de 1 persona por despido, 3 por renuncia, 2 por traslado y en el 2016 se dieron 3 renunciaciones y una persona se acogió a la pensión. Durante el 2017 una persona que laboraba bajo la figura de permiso sin goce de salario, retornó a su puesto en un Ministerio.
- El 13 de abril del 2016, con entrada en vigencia el 19 del mismo mes, la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) publicó la Directiva de Seguridad AVSEC-002, en el que establece las medidas correspondientes a la aceptación de Líquidos, Geles y Aerosoles en el equipaje de mano de los pasajeros, indicando que los productos adquiridos en las Tiendas Libres de Impuestos pueden ser entregados, a partir de esa fecha, directamente en el punto de venta. Esto significó un cambio importante en la operación de las Tiendas Libres de Impuestos, ya que antes de esa fecha, todas las compras de líquidos, geles y aerosoles que realizaban los pasajeros en nuestras tiendas, debían ser entregadas en la puerta del avión y no en el punto de venta.
- Desde hace aproximadamente 3 años, paulatinamente, algunos países han venido implementando el uso de un empaque especial, conocido como "bolsas steb" que tienen un costo más elevado que el empaque que se utiliza actualmente en las tiendas libres. Al respecto, se realizó una consulta al señor Rudy Maltés -Inspector AVSEC FAL vía correo electrónico, quien respondió lo siguiente sobre el tipo de empaque requerido:

*"Respecto a su consulta, me permito indicarle que no existe ninguna norma de OACI que establezca la obligatoriedad de que los duty free vendan productos solamente en las bolsas denominadas STEBS. En el Manual de Seguridad de la OACI (documento 8973) se desarrollan textos orientativos para aquellos Estados que soberanamente quieran implementar estos empaques. Este no es el caso de Costa Rica. El caso expuesto, se refiere a una normativa de TSA, que es válida en su territorio, no en otros Estados. Por ello, cada pasajero debe informarse de la regulación existente en el país de destino para este tipo de productos".*

Sin embargo, se ha observado paulatinamente, más países han adoptado el uso de ese tipo de empaque y se ha incrementado el volumen de quejas por parte de clientes a quienes se les ha decomisado en el país de destino el producto comprado en las tiendas libres de impuestos en Costa Rica. Por lo tanto, se considera importante valorar la adopción de bolsas Steb para las ventas de líquidos realizadas en las tiendas de salidas. Esta medida requiere presupuestar alrededor de \$15,000 (quince mil dólares) para la producción mínima requerida de 10.000 bolsas.

- Salida del Proveedor WISA: En mayo del 2016 se recibió información de que uno de los principales proveedores de productos de Panamá no continuaría siendo proveedor desde ese momento, lo que generó una brecha de abastecimiento; principalmente en ciertas marcas de perfumería de alta rotación como Clinique, que fue asignada por la casa matriz a Motta en noviembre del 2016. Esta situación provocó falta de algunas líneas de en esa marca durante 10 meses, reingresando en el mes de enero del 2017. La salida de este proveedor obligó a gestionar la búsqueda de proveedores para las marcas que WISA representaba, las mismas fueron asumidas en su mayoría por el proveedor Motta y unas cuantas fueron otorgadas a St. Honoré por parte de las casas matrices. Adicionalmente, se realizaron múltiples esfuerzos para mitigar la ausencia de WISA mediante el reforzamiento de otras líneas de la categoría, ofreciéndolos como alternativa de compra a las personas en busca de productos Clinique. Al día de hoy las marcas Christian Dior y Givenchy continúan sin representación.

### **Estado de la auto evaluación del sistema de Control Interno de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado**

Para dar cumplimiento a lo estipulado en la Ley General de Control Interno, se ha trabajado en forma conjunta con la Unidad correspondiente, a efectos de llevar a cabo la Auto-evaluación y el seguimiento requerido. Se le dio seguimiento a las mejoras planteadas con el objetivo de mitigar riesgos y mejorar las labores de Control Interno.

### **Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de Control Interno institucional**



Entre otras acciones emprendidas para perfeccionar el sistema de Control Interno se pueden citar las siguientes:

Un aspecto importante es el conocimiento y divulgación del oficio DAGJ-3160-2005, de la Contraloría General de la República, mediante la cual se autoriza al área de Empresas Comerciales, a utilizar el presupuesto del período siguiente una vez que el mismo ha sido aprobado por el Consejo Directivo, para las compras del último trimestre de cada año, con el fin de garantizar el adecuado abastecimiento de las tiendas.

- **La Unidad de Logística e Importaciones**, ha adoptado diversas medidas de seguimiento y control para el transporte de la mercadería y la administración del inventario, permitiendo un mejoramiento importante en el manejo de los artículos para la venta. Se puede mencionar aquí la optimización de las compras, el aumento en la variedad de oferta de artículos.

También se han calendarizado las comisiones de compra una vez al mes (Se incluyen en la comisión productos tanto nacionales como extranjeros), afinando la metodología de cálculo de lote económico, lo que ha venido a permitir controlar de manera más eficiente el flujo de los productos durante las diferentes épocas del año y las necesidades cambiantes del mercado.

Adicionalmente se definieron políticas de cobertura según clasificación de artículos (A, B, C). Para el caso de Lujo y Electrónica se está trabajando con una variable llamada mínimo de exhibición que garantiza una cantidad de mercadería siempre en las tiendas según capacidad de los exhibidores.

- **La Unidad de Mercadeo y Ventas** ha fortalecido su comunicación con proveedores, por medio de la facilitación de la información de ventas específica de cada proveedor, lo que permite generar acciones conjuntas de impulso a las ventas y mejor selección del portafolio de productos ofrecidos en las tiendas.

También se adecuó el proceso de compra para que los Coordinadores de Categoría revisen el lote económico extraído por parte de Logística e Importaciones, lo sensibilizan según el comportamiento del mercado para su categoría y posteriormente se pasa a los proveedores para que presenten las ofertas respectivas.

- **La Unidad de Coordinación Administrativa** ha venido trabajando de cerca con Mercadeo y Ventas para considerar la proyección de ventas en la formulación del presupuesto. Tiene como función central realizar los registros contables, conciliaciones bancarias y de tarjetas de crédito, revisión de cierres de caja, elaboración de Estados Financieros, control de activos fijos, entre otros. También ejecuta una función crucial en el seguimiento a la ejecución presupuestaria

## Principales logros alcanzados

Entre los principales logros alcanzados durante la gestión están los siguientes:

**Abastecimiento:** Para marzo 2015, se estabilizó el abastecimiento de productos para la venta, puesto que al iniciar la gestión, existían muchos faltantes debido a que no había ingresado producto oportunamente por atrasos en las compras de noviembre-diciembre 2014 y enero 2015. Esta situación fue ocasionada por dos situaciones puntuales:

- Atraso en la aplicación del presupuesto ordinario 2015 para sesiones de compras de noviembre y diciembre 2014 (según nota DAGJ-3160-2005, del 21 de octubre del 2005, a modo de excepción, el IMAS tiene autorización para realizar comisiones de compras utilizando presupuesto del siguiente período, una vez que el mismo haya sido aprobado)
- Otra situación que generó atraso en la entrega de Órdenes de Compra a los proveedores fue la salida del Subgerente de Gestión de Recursos, el Lic. Fernando Sánchez, la cual se dio el mismo día de la primera comisión de compras del 2015, lo que requirió realizar consulta con Asesoría Legal sobre la validez de lo actuado durante su último día.

La situación se corrigió en el mes de marzo y se trabajó a lo largo del 2015 para mejorar el proceso cálculo del lote económico, se estableció la programación de las sesiones de la Comisión de Compras mensualmente, con el objetivo de garantizar un abastecimiento continuo y evitar pérdida en ventas por falta de producto.

**Cancelación de deuda con CORIPORT:** A solicitud de la Gerencia General se realizó la valoración y revisión del monto que CORIPORT establece como cobro por recuperación de costos por servicios públicos. Se canceló la deuda de ₡55 millones de colones por concepto de servicios a la empresa CORIPORT, deuda arrastrada desde el 2012, que ponía en situación de incumplimiento a la institución. Con el apoyo de la Subgerencia de Gestión de Recursos se obtuvo la condonación del monto por intereses de mora equivalente a ₡26 millones de colones.

**Devolución de Cigarrillos:** Con el apoyo de la Subgerencia de Gestión de Recursos y la Gerencia General, se efectuó la devolución de 108 pacas de cigarrillos por un valor total de \$ 52.353,90 (cincuenta y dos mil trescientos cincuenta y tres dólares con 90 centavos) a los proveedores MOTTA y WISA, debido a que estos no se podían vender tras la entrada en vigencia de la Ley General de Control del Tabaco y sus Efectos Nocivos en la Salud (Ley 9028), lo que evitó a la institución una pérdida por ese monto, ya que de no haber logrado la negociación se habría tenido que realizar la destrucción de ese producto.

**Reintroducción de cigarrillos:** Luego de una larga negociación con el proveedor de cigarrillos Marlboro, se logró reintroducir la marca, que representaba en el 2013 un monto de \$1,000,000 (un millón de dólares) al año, es decir 88% de total de venta de cigarrillos (este volumen de ventas

es anterior a la entrada en vigencia de la Ley 9028). Esta reintroducción se dio en setiembre del 2015.

**Reportes diarios de ventas:** Se consolidó el proceso de generación de reportes diarios con el objetivo de monitorear el avance para el logro de las metas mensuales. Anteriormente este reporte no se hacía consistentemente. Se diseñó un reporte de manera que se pueda llevar un comparativo con respecto al año anterior, a la vez que permite ver el desempeño de las ventas por categoría, por tienda y por aeropuerto.

**Cambio de Modelo de Servicios Aduaneros, Logísticos y Bancarios:** Desde el 2002, el IMAS tomó la decisión de contratar los servicios de Recaudación, Almacén Fiscal, Almacén General, Nacionalización, Transporte y Distribución de Mercancía y Transporte de Valores para las Tiendas Libres de Impuestos del IMAS, servicio que había sido prestado por diversas entidades bancarias. Este modelo consistía en una contratación para todos los servicios mencionados y el mismo estuvo en vigencia hasta agosto del 2015. El último contrato que se realizó bajo esos términos fue con el Banco de Costa Rica y el pago por dichos servicios representaba un 5,25% de las ventas brutas generadas por el Programa de Empresas Comerciales. Este esquema a su vez, representaba también un riesgo, pues concentraba bajo un solo contratista todos los servicios, es decir, no había una separación de funciones.

A partir de agosto del 2015, dichos servicios operan bajo un modelo de tercerización mediante tres contratos separados, cuyo pago se realiza por servicio prestado y no como porcentaje de las ventas brutas. Las nuevas contrataciones se realizan bajo tres grandes rubros separados: Servicios de Agencia Aduanal (Nacionalización), Servicios Logísticos (Almacén Fiscal, Almacén General, Transporte y Distribución de Mercancías) y Servicios Bancarios (Recaudación y Transporte de Valores)

**Cuadro No. 2**  
**Contrataciones Administrativas**  
**Servicios Aduaneros, Logísticos y Bancarios**

NOMBRE DE LA CONTRATACIÓN	NÚMERO DE PROCEDIMIENTO	SERVICIOS CONTRATADOS	PROVEEDOR
Contratación de Servicios de Agencia Aduanal para el Área de Empresas Comerciales del IMAS.	2015LA-000002-0005300001	Nacionalización de mercancías	Agencia Aduanal Multimodal
Servicios de Recaudación de las tiendas libres del IMAS mediante cajeros humanos y transportes de valores.	2015CD-000058-0005300001	Recaudación (cajeros humanos) y Transporte de	Consorcio BCAC (Bancrédito)

		Valores	
Servicios Logísticos para la comercialización de productos en las tiendas libres de impuestos del IMAS y puntos de venta.	2015CD-000060-0005300001	Almacén Fiscal, Almacén General, Transporte y Distribución de Mercancías	Consorcio BCAC (Bancrédito)

Fuente: Cuadro de Contratos Empresas Comerciales / Merlink

Este cambio, generó un ahorro cercano al 20% (¢138 millones de colones en ahorros bajo la nueva modalidad). Durante el 2016 la suma total pagada alcanzó ¢585.690.976 (quinientos ochenta y cinco millones seiscientos noventa mil novecientos setenta y seis colones), mientras que de seguir bajo el esquema anterior, se habría pagado la suma ¢724.260.548 (setecientos veinticuatro millones doscientos sesenta mil quinientos cuarenta y ocho colones).

**Proyecto Marca País - Esencial Costa Rica:** En coordinación con PROCOMER se realizó la intervención de dos tiendas en el Aeropuerto Juan Santamaría (la Tienda #14 en el Bloque F y la Tienda #13 en Llegadas), otorgándole a esas dos tiendas un refrescamiento de imagen y mejorando significativamente la apariencia de esas tiendas. Además, el proyecto hizo partícipe al IMAS con el objetivo mostrar a Costa Rica mediante fotografías de gran tamaño colocadas en la fachada de ambas tiendas,

### Esencial Costa Rica Tienda #13



Fuente: Banco de Fotografías de Empresas Comerciales



## Esencial Costa Rica Tienda #14



Fuente: Banco de Fotografías de Empresas Comerciales

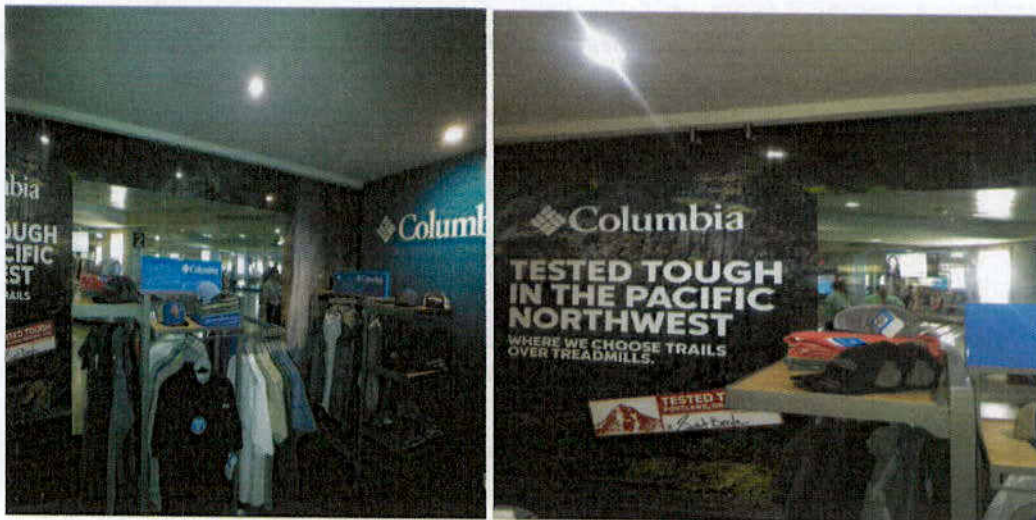
**Generación de Protocolos de Operación:** Se generaron 10 protocolos de operación que tienen como objetivo documentar diversos procesos comerciales y de ventas, proceso de distribución y recepción de mercadería en tiendas, entre otros. Este es un esfuerzo para proporcionar guía al personal y estandarizar las acciones realizadas en pro de mejorar el servicio al cliente.

**Apertura Tienda de Golfito:** Al iniciar la gestión en febrero del 2015, se encontraba en ejecución el contrato de remodelación del local #23 en el Depósito Libre Comercial de Golfito, el cual concluyó en agosto de ese mismo año. Este contrato requirió de una ampliación debido a que el piso del segundo nivel se encontraba en mal estado, situación que no fue detectada durante la inspección inicial, pues estaba alfombrada. Dicha situación también requirió de prórrogas en el plazo para completar la ejecución de la remodelación.

Durante el 2016 se tomaron las acciones necesarias para culminar con la apertura del local comercial en el Depósito Libre Comercial de Golfito. También se realizó la modificación requerida al sistema de punto de venta (LD COM), con el fin de adaptarlo a los requerimientos propios de Depósito, se realizó la contratación de la interface que comunica los datos de ventas diarias al sistema TICA del Ministerio de Hacienda. Se retomaron las gestiones realizadas en años anteriores para el pago de las patentes de Licores y de Minisuper (requeridas para la operación del local), se realizaron las negociaciones con proveedores para obtener derecho de uso de los registros sanitarios de productos como licores y chocolates. Con respecto a las fragancias y maquillaje, ha habido limitaciones para obtener el derecho de uso de los registros sanitarios, por lo que aún no se han incluido en el portafolio de productos. Próximamente se incluirá ropa de la marca Everlast. Se negoció y gestionó un Convenio de Cooperación con proveedores para apoyo con publicidad y

promoción de productos, generación de actividades de degustación para atraer clientes. Este proyecto inició las operaciones del local comercial en noviembre del 2016.

**Nuevas líneas:** Se introdujeron nuevas líneas de electrónicos, bloqueadores solares, drones, textiles, cervezas, maletines para laptop y bolsos de viaje, música costarricense, entre otros. Ampliar las líneas del portafolio de productos ha permitido llegar a un público más amplio, pues se ha experimentado un cambio en el perfil de las personas usuarias de los aeropuertos internacionales, a raíz de la introducción y crecimiento de las aerolíneas de bajo costo, se ha observado un incremento en el número de personas que viajan; sin embargo, esas personas presentan menor disposición a comprar en el Duty Free. La introducción más reciente es la ropa de la marca Columbia en el aeropuerto Juan Santamaría, en la tienda #13 (en el área de Llegadas).



Fuente: Banco de Fotografías de Empresas Comerciales (Marcela Odio)

**Reparaciones al edificio de Oficinas Administrativas:** Mediante contratación administrativa se realizó la reparación, mantenimiento y pintura de la bodega general y las oficinas administrativas de Empresas Comerciales. Se realizaron reparaciones a los techos, canoas y bajantes de la bodega general, pintura general en todo el edificio y varias reparaciones en el área del comedor.

**Instalación del servidor de Business Intelligence:** Siguiendo una recomendación de auditoría, de evaluar herramientas de inteligencia de negocio, para solventar las necesidades de información oportunamente. Se realizaron las gestiones necesarias para la compra e instalación de un servidor con las características requeridas para generar ese tipo de información. El equipo fue instalado en las oficinas administrativas de Empresas Comerciales en Alajuela en el mes de febrero del 2017.

**Contratación anual de mantenimiento de aires acondicionados:** Constantemente se dan situaciones que requieren la reparación de los equipos de aire acondicionado, lo que resulta costoso, dado que no se contaba con mantenimiento preventivo. En el mes de abril se culminó

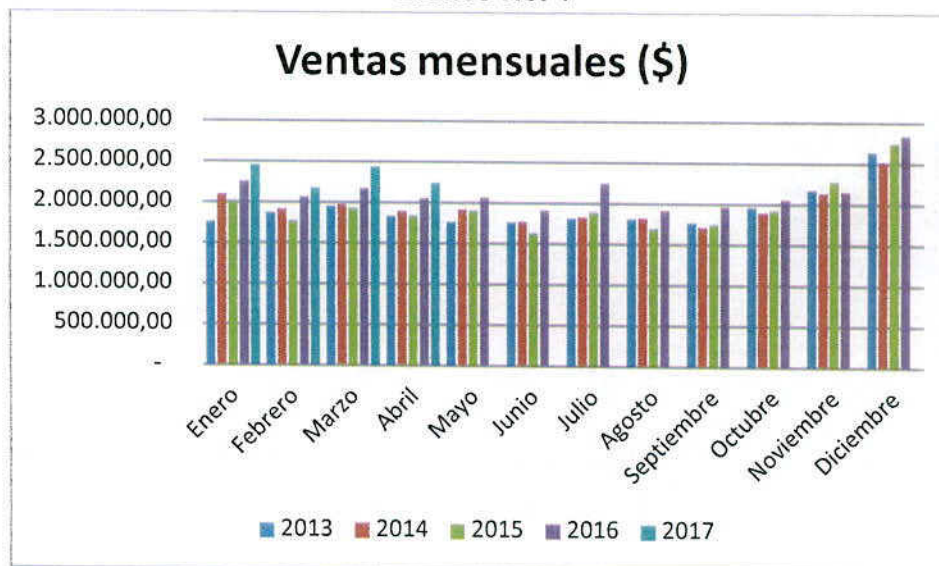


con la contratación de una empresa que realizará el mantenimiento preventivo anual de todos los aires acondicionados, tanto en el aeropuerto como en oficinas administrativas y Golfito, con lo que se espera reducir significativamente los problemas con los aires acondicionados y los costos asociados a reparaciones.

**Contratación para la confección de uniformes por demanda:** Por primera vez se realiza la contratación de la confección de uniformes por demanda, lo que permitirá realizar la confección de los uniformes para personas de nuevo ingreso cuando sea necesario. Esta contratación implica una mejora sustancial, dado que anteriormente la contratación se realizaba por una única vez con el personal existente a la fecha del contrato (es decir, si ingresaba una nueva persona al equipo de ventas, no se le podía brindar uniforme hasta la siguiente contratación de la confección de uniforme). También se consideró como parte del uniforme, incluir una camiseta sport que se podrá utilizar para las fechas especiales en que juega la selección de Costa Rica, pero de manera que se identifique que es personal de Costa Rica Duty Free.

**Resultados en Ventas:** Se realizaron esfuerzos continuos para incluir nuevos productos, mantener un nivel constante de abastecimiento, estudios de precios, entre otros. La generación del Plan de Mercadeo y la implementación de reportes diarios, semanales y mensuales para dar seguimiento cercano a los resultados de ventas han permitido identificar áreas de mejora y aumentar las ventas realizadas. El resultado fue un incremento de un 10% en las ventas en el 2016 respecto al 2015, una variación importante, considerando que el crecimiento interanual ha sido tradicionalmente de 6%. Durante el primer cuatrimestre del 2017, el crecimiento experimentado fue de un 10% en comparación con el mismo período del año anterior, es decir, por segundo año consecutivo se sostiene el crecimiento obtenido en el 2016. A continuación, se presenta un gráfico del comportamiento mensual de las ventas desde el 2013.

Gráfico No. 1



Fuente: Ventas mensuales SAP expresadas en dólares

**Meta de Ventas POI:** Durante los primeros cuatro meses del año 2017, las metas establecidas en el POI fueron alcanzadas, con lo que se considera que existe un buen desempeño en este sentido, ya que se ha superado el proyectado de las ventas expresadas en colones en un 3,64%, lo que representa un resultado positivo y se espera mejorarlo una vez que se complete el Proyecto de Modernización de Tiendas Libres de Impuestos en el Aeropuerto Juan Santamaría.

Mes/Año	Proyectado POI 2017	Ventas reales ¢	Absoluta	LOGRO POI Crec. Porcentual
<b>I Cuatrimestre</b>	<b>¢5.087.747.267</b>	<b>¢5.272.934.909</b>	<b>¢185.187.642</b>	<b>3,64%</b>
Enero	¢1.361.253.897	¢1.390.445.318	¢29.191.422	2,14%
Febrero	¢1.194.550.632	¢1.231.302.051	¢36.751.419	3,08%
Marzo	¢1.296.227.724	¢1.371.012.037	¢74.784.313	5,77%
Abril	¢1.235.715.013	¢1.280.175.502	¢44.460.489	3,60%

**Nueva Imagen:** Desde el 2016, se trabajó mediante una contratación con la Agencia de Publicidad de SINART, en la generación de una marca renovada y fresca del Duty Free del IMAS, con mucho color, proyectando una imagen moderna. Se trata de un proyecto integral que tendrá presencia en radio, redes sociales y en espacios publicitarios del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Este nuevo concepto busca dar a conocer el objetivo central del IMAS, utilizando imágenes de beneficiarios de la institución, con mensajes claros y directos sobre los beneficios que generan las



utilidades obtenidas de la venta en las tiendas del IMAS. El lanzamiento oficial está programado para el 15 de junio del 2017 e incluirá presencia en medios, tales como redes sociales, radio y publicidad en espacios del aeropuerto Juan Santamaría. Un ejemplo del nuevo logo de Empresas Comerciales:



### **Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de la gestión y se encuentran en proceso**

Existen algunos proyectos estratégicos que dieron inicio antes o durante la gestión y que se encuentran en proceso:

<b>PROYECTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ESTADO</b>
Implementación de la nueva estructura organizacional	Nueva estructura organizacional, que permitirá contar con una estructura robusta, que incluye entre otros un nuevo cargo denominado Jefe de Tienda y que dota de una figura de autoridad localizado en las tiendas.	Pendiente- A la espera de aprobación para iniciar implementación
Implementación del Reglamento Interno de Trabajo de Empresas Comerciales	Al ser un régimen mixto, se determinó la necesidad de contar con un Reglamento Interno de Trabajo propio para Empresas Comerciales. Aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Pendiente – En proceso de aprobación por parte de STAP
Ampliación de Tienda #13 en Llegadas	Mediante Convenio con Aeris, se obtuvo la asignación de un espacio adicional de 300m <sup>2</sup> para ampliar la tienda #13. Proyecto bajo el concepto “walk through” o pasillo, con identidad costarricense, que obliga al 100% de las personas que viajan a pasar “dentro” de la tienda.	En proceso – Gestiones para inicio de obras de construcción
Construcción de Tienda en área	Se solicitó a CTAC asignación del espacio	El Consejo

de Salidas (320m2)	de 320 m2 en el área de Salidas. CETAC asignó el espacio mencionado en el Acuerdo # CETAC-AC-2017-0391	Directivo aprobó la propuesta de CETAC en el acuerdo CD 208-05-2017
Mejora Tecnológica en el proceso de compras de mercancías para la venta	Mediante desarrollo adicional en el sistema de inventarios, se espera automatizar la generación del lote económico, reduciendo el margen de error y agilizando el proceso de abastecimiento.	En proceso – Se establecieron los requerimientos de desarrollo
Lanzamiento de nueva Marca Duty Free	Se desarrolló una nueva imagen para dar una imagen fresca y renovada de la marca Duty Free	En proceso – Fecha de Lanzamiento: 15 de junio 2017
Presentación del Programa de Empresas Comerciales a la Comisión de Puestos Fronterizos Terrestres	Con el objetivo de obtener presencia en los puestos fronterizos terrestres, se iniciaron gestiones para presentar el Programa de Empresas Comerciales	En proceso – A la espera de definición de fecha
Pago en dólares a proveedores	Pago en dólares a los proveedores que facturan en dólares y cuentan con una cuenta en el BCR en esa moneda	En proceso – Gestiones iniciadas con algunos proveedores

La siguiente tabla incluye algunas de las asignaciones especiales del personal de Empresas Comerciales:

<b>Asignaciones especiales</b>	
<b>Comisión / Tarea</b>	<b>Persona Asignada</b>
Comisión de Valores y Etica	Laura Fernandez
Comisión de Gestión Ambiental	Alejandra Elizondo
Bodega de Suministros	Alejandra Elizondo
Comisión de Seguridad Ocupacional	Alejandra Elizondo
Comisión de Seguridad Ocupacional en AIJS	Randall Rojas y Helen Feigenblatt
Comisión PEI	Marco Paniagua
Seguimiento Auditoria, Control Interno, Consejo Directivo	Marco Paniagua
Control de Activos fijos	Marco Paniagua
Elaboración de procedimientos	Marco Paniagua
Contratación Administrativa	Melvin Cascante

Gestion de pagos por servicios contratados y proveedores	Bryan Navarrete
Pagos de servicios publicos y conciliaciones	Marianella Hernandez
Cálculo de Comisiones de ventas y cierres de caja	Laura Fernandez
Generación de Actas de Compra y Ordenes de Compra	José Manuel Valerio
Carga de solicitudes de pedido en SAP	José Manuel Valerio
Costeo de productos que ingresan	Raúl Rojas
Cesión de Derechos	Raúl Rojas

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

A nivel presupuestario, los recursos del Programa de Empresas Comerciales son generados por las ventas de las Tiendas Libres de Impuestos en ambos aeropuertos internacionales y en el Local #23 del Depósito Libre Comercial de Golfito. Los mismos se utilizan para la compra de productos para la venta en las tiendas, el pago de los contratos de servicios, mantenimiento de equipo y edificios, y compra de suministros.

Las compras de bienes se han realizado según la programación establecida por la Proveduría Institucional y se han seguido los lineamientos establecidos a nivel institucional para el uso de los recursos tanto en contratación administrativa como en Caja Chica.

### **Sugerencias para la buena marcha de la Institución o de la unidad, según corresponda**

Para la buena marcha del Área de Empresas Comerciales, es importante que exista un mayor nivel de integración con el Nivel Central, para enfocar acciones encaminadas en un objetivo común que permitan la toma de decisiones en forma oportuna, garantizando que los procesos se efectúen sin afectar la gestión comercial.

Parte fundamental de la operación son las compras, por lo que es importante que se realicen las gestiones necesarias para la utilización del presupuesto ordinario del siguiente período para las compras de los meses de octubre, noviembre y diciembre para garantizar un adecuado abastecimiento durante los meses de diciembre, enero y febrero (temporada alta). Esta acción requiere de negociación con los proveedores, ya que implica un plazo de pago de entre 90 y 60 días, ya que el pago deberá realizarse en el período siguiente.

En términos generales, es fundamental coordinar capacitaciones con los equipos del Nivel Central, especialmente considerando el alto nivel de rotación del personal, que se ha dado en los últimos dos años, con lo que se ha dificultado la transmisión del conocimiento, aunado a la falta de procedimientos actualizados. En este sentido se han realizado esfuerzos importantes en documentar y actualizar procedimientos de Empresas Comerciales; sin embargo, aún existe importante número de procedimientos no documentados/actualizados. Por este motivo, es importante efectuar a la mayor brevedad el proceso de contratación de una firma que proporcione el apoyo en la documentación de estos procedimientos.

Como parte de las capacitaciones prioritarias están:

- Capacitar al personal de la Unidad de Coordinación Administrativa en el uso de SAP y otros procesos contables y de presupuesto para asegurar su alineamiento con el Nivel Central.
- Capacitar a la persona en el cargo de Administrador General de Empresas Comerciales, al Jefe de Logística e Importaciones y al Técnico en Logística en SAP y procesos de Contratación Administrativa, elaboración de términos de referencia, estudios técnicos, gestión de recepción, entre otros.
- Capacitar al Técnico en Logística asignado, la generación de solicitudes de pedido.
- Capacitar a las personas que ingresan en el cargo de jefatura, todos los procesos que deben ser realizados en el Módulo Remoto como cierre de asistencia, licencias, etc.

Por otra parte, se requiere de apoyo del Área de Tecnologías de Información para buscar mayor automatización de herramientas, que permitan agilizar y hacer un uso eficiente de los recursos, además de garantizar que las bases de datos tengan siempre un funcionamiento adecuado, y cuenten con el respaldo de la información.

Es recomendable, realizar un estudio tanto de salarios, cargas de trabajo, como de los perfiles y sus requisitos establecidos en el manual de cargos y realizar una revisión de los requisitos del Manual de Cargos de Empresas Comerciales. Por ejemplo:

- En la Unidad de Logística e Importaciones, debe considerarse incluir Administración Aduanera, como parte de las carreras afines al puesto.
- En la Unidad de Coordinación Administrativa, debe buscarse personal con experiencia en procesos contables y conocimiento en SAP.
- En Mercadeo y Ventas, sería conveniente flexibilizar los requerimientos de incorporación al Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas, en el sentido de que pueda considerarse parte de la experiencia profesional, la experiencia adquirida de previo a la incorporación al Colegio.

Un factor importante a considerar es contar con el personal requerido de manera oportuna y debido a las múltiples prioridades a nivel institucional, ya que se ha observado dificultad de contar con personal de manera oportuna cuando una plaza queda vacante. En este sentido y considerando la cantidad de personal que labora en Empresas Comerciales sería conveniente

contar un una persona de Desarrollo Humano dedicada a dar apoyo, tanto en los aspectos laborales, como de reclutamiento y selección.

La implementación de la nueva estructura de Empresas Comerciales, tendrá un impacto positivo en la operatividad de las tiendas, pues contempla la creación del cargo de Jefe de Tienda, figura de autoridad que tendrá presencia en los locales comerciales y ejecutará funciones de tipo administrativo con personal a cargo; también deberá ejecutar acciones de tipo comercial, para incentivar la venta. Es urgente poder contar con esta figura, ya que actualmente la Jefatura de Mercadeo y Ventas tiene actualmente bajo su responsabilidad directa a alrededor de 50 personas, distribución que resulta inadecuada desde el punto de vista de la gestión del recurso humano.

Si bien Empresas Comerciales debe atender la normativa institucional y acatar las directrices generadas desde el Nivel Central, existe una brecha significativa entre las acciones que se pueden ejecutar a nivel de una operación comercial en un ámbito altamente competitivo, especialmente por el tiempo que se debe dedicar en atender las acciones y funciones administrativas o solicitudes de requerimiento del Nivel Central. Se podría generar mayor impacto a nivel de los recursos obtenidos de la operación comercial, si se pudiese dedicar más tiempo a desarrollar estrategias comerciales.

## **Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna**

Durante la gestión se recibieron 66 recomendaciones de Auditoría Interna y de seguimiento de Auditoría Externa, dirigidas a las Unidades que conforman Empresas Comerciales y de las cuales 56 se encuentran cumplidas. Las recomendaciones pendientes de cumplimiento a la fecha

<b>Recomendaciones por Cumplir</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fecha de Vencimiento</b>
4	Coordinación Administrativa	31/07/2017
6	Administradora	31/07/2017

Fuente: Tabla de Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría de Empresas Comerciales

Para concluir la transición, se realizó una sesión de trabajo con la persona que ocupará el cargo a partir del 25 de mayo del 2017, para informarle sobre los pendientes y las acciones necesarias por realizar en el corto y mediano plazo.

Finalmente, quisiera agradecer la oportunidad brindada, durante la cual pude aportar y aprender de este proceso y la labor tan importante que realiza el IMAS en beneficio de las familias más necesitadas de Costa Rica.

  
Licda. Carolina Murillo Rodríguez  
Administradora General  
Empresas Comerciales

