

INFORME DE LABORES y GESTIÓN DE APOYO PARA QUIEN DESEMPEÑE EL PUESTO

TIENDAS LIBRES - IMAS

JEFATURA DE MERCADEO Y VENTAS

Reporte realizado por: Flor de María Montoya Mora

OBJETIVO DEL PUESTO EN MERCADEO Y VENTAS DENTRO DEL PROGRAMA 2023:

Contribuir con la sostenibilidad financiera de los programas de inversión social mediante la generación de recursos económicos en las tiendas libres de derecho, aumentando las ventas de Empresas Comerciales. Meta esperada 12% sobre año anterior.

Como jefatura, el objetivo del puesto consiste en planear, dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades comerciales y administrativas del Área de Mercadeo y Ventas, con el propósito de cumplir con las políticas, objetivos y metas establecidas en Empresas Comerciales.

El cargo exige el manejo excelente de relaciones interpersonales. Por su naturaleza se relaciona internamente con todas las áreas y externamente con proveedores, clientes, agencias de publicidad, clientes internos, entre otros.

Hay que realizar el accionar en forma proactiva y participativa, con el propósito de cumplir con las políticas, objetivos y metas establecidas en Empresas Comerciales.

ANTECEDENTES

Cuando se ingresa en octubre del 2015, se recibe un proyecto con dos tiendas en Liberia, 6 tiendas en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Las ventas acumuladas de 1º de enero al 31 de diciembre del 2015 sumaron \$23.413.026 (veintitrés millones cuatrocientos trece mil veintiséis dólares). El siguiente cuadro muestra las ventas desde el 2012 y hasta el 2015. El crecimiento del año 2015 fue de un 0.16% sobre año anterior y el volumen era muy similar en esos años:

Cuadro #1

Ventas de Tiendas Libres 2012-2015

En dólares

Mes/Año	2012	2013	2014	2015
Enero	1.915.190	1.800.540	2.088.453	2.019.628
Febrero	1.685.458	1.912.193	1.907.871	1.774.638
Marzo	2.015.034	1.990.555	1.963.212	1.929.571
Abril	1.734.976	1.878.207	1.885.937	1.841.447
Mayo	1.774.889	1.806.387	1.907.738	1.907.213
Junio	1.731.805	1.803.432	1.762.631	1.634.733
Julio	1.905.629	1.853.177	1.821.293	1.897.072
Agosto	1.800.387	1.850.612	1.811.294	1.700.091
Septiembre	1.784.674	1.809.537	1.703.691	1.750.844
Octubre	1.799.133	1.997.475	1.884.058	1.924.537
Noviembre	1.976.327	2.219.383	2.126.493	2.283.088
Diciembre	2.337.259	2.681.263	2.513.280	2.750.165
TOTAL	22.460.762	23.602.761	23.375.950	23.413.026
Crec/Decrec.		5,08%	-0,96%	0,16%

Fuente: Reporte Anual de Trabajo 2015 de Empresas Comerciales.

El espacio en las tiendas del AIJS en el año 2015 se manejaban 544 metros con \$38.930 por metro cuadrado de venta

Cuadro #2

VENTAS POR METRO LINEAL ENERO A DICIEMBRE 2015
Aeropuerto Internacional Juan Santamaría

Tienda	Metros Cuadrados (m ²)	\$ Vendidos	Vta./ Metro en \$
#15	152,23	3.831.080	25.166
#94	43,73	1.850.557	42.318
#95	62,8	466.160	7.423
#14	118,54	2.034.719	17.165
#13	100,84	10.904.150	108.133
#19	66	2.096.831	31.770
PROMEDIO	544,14	21.183.497	38.930

Fuente: Reporte Anual de Trabajo 2015 de Empresas Comerciales.

En cuanto a la cantidad de pasajeros, en el año 2015 se recibieron 2.826.959 y se realizaron 333.187 facturas. La factura promedio a diciembre del 2015 estaba en \$70.27.

El puesto tenía a cargo los Coordinadores de Categorías (5 personas), los Coordinadores de Punto de Venta (7 personas) y vendedores tanto de AIJS como de AIDOQ. La Tienda de Liberia estaba a cargo de una Coordinadora de Categoría, realizando funciones de jefatura y hasta el año 2018 se hace la ejecución de un cambio estructural aprobado en el año 2014.

DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

PERSONAL A CARGO:

Se debe verificar que los colaboradores a su cargo realicen sus labores de conformidad con las directrices, normativa, procedimientos y principios éticos, a fin de garantizar eficacia y eficiencia en el servicio que presta. Se tiene a cargo a 6 Jefaturas de Tiendas y a 3 Coordinadores de Categorías; es decir la parte estratégica del cómo lograr los objetivos de ventas a través de un buen mercadeo y la parte operativa de las tiendas.

Se debe comprender los intereses de sus pares y trabajadores a su cargo, clientes internos, clientes externos directos e indirectos y trabajadores a su cargo -dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o se adelanta a atender.

Aquí se labora siguiendo políticas generales establecidas institucionalmente y orientación del Administrador General de Empresas Comerciales, de quien se depende. El trabajo básico se basa en procedimientos, políticas, leyes, reglamentos, directrices, procedimientos y otros aplicables a las empresas comerciales y a la aplicación de principios éticos individuales e institucionales que regulan al interno del IMAS y administrativos que corresponda y según el interés general del IMAS. Su labor es evaluada a partir de los resultados obtenidos, el cumplimiento de metas y objetivos. Se debe cuidar de todos los equipos que se nos faciliten para realizar las tareas. Es importante cuidar la conducción, supervisión, coordinación y orientación del personal de la unidad de Mercadeo y Ventas, para lograr que las actividades se realicen correcta y adecuadamente y se trabaje con eficacia y eficiencia manteniendo regulada la actividad comercial y de la mercadería asignada a las Tiendas Libres y cumplir con lo dispuesto en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito y su Reglamento en cuanto a la presentación de la Declaración Jurada de Bienes, ante la Contraloría General de la República y lo dispuesto en el Artículo 13 de la Ley No. 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos en cuanto a la suscripción de una póliza de fidelidad.

TAREAS QUE SE DEBEN REALIZAR EN ESTE PUESTO:

METAS DE VENTAS

Se deben establecer las metas de ventas anuales. Generalmente, se hace la proyección entre los meses de junio a agosto. Esto se incluye en POI (Plan Operativo Institucional) que se elabora en conjunto con Planificación, la AG y las jefaturas de EC. Se debe verificar que las actividades planeadas sean consistentes, viables, convenientes y ajustadas a la normativa aplicable a la actividad.

Mensualmente se elabora la propuesta de las metas de ventas. Se utiliza un formato que creó el Administrador General y que resulta bastante útil, pues permite visualizar el proyectado de cierre de ventas, el resultado histórico del mismo mes de varios años anteriores, el comparativo con el POI (Plan Operativo Institucional). Las metas de ventas se hacen basados en la Directriz GG-0884-05-2014. Esta propuesta se le remite a la AG con una justificación sobre el por qué se está proyectando llegar a ese número y con base en eso, se aprueba lo manda a la SGGG y a su vez esta instancia remite ésta a la GG quien aprueba o deniega.

Las metas de ventas se envían con anticipación a los jefes de las Tiendas y a las Coordinadoras de Categorías para que cada uno opine sobre la posibilidad de logro de la propuesta. Una vez que esto está, se remite a la jefatura inmediata el Administrador General.

Además, en Mercadeo y Ventas se vela por mantener los márgenes de utilidad justos y correctos en cuanto a: precio y costo, en coordinación con: Logística e Importaciones, Coordinación Administrativa, jefe de Tienda y Coordinadores de Categoría.

En el Manual de Procedimientos se establecieron los márgenes que se consideran los óptimos para la buena operación del negocio y que son los vigentes a la fecha.

Márgenes de utilidad: Esta tabla se creó utilizando el precio de compra como referencia (actualmente para la Comisión de Compras se utiliza el margen sobre el precio de venta):

- a. Licores: Entre un 55% y un 80%; cualquier porcentaje mayor o menor, deberá ser justificada en forma previa a la Administración General. La base será de un 70%
- b. Lujos: Entre un 45% y un 70%; cualquier porcentaje mayor o menor, deberá ser justificada en forma previa a la Administración General. La base será de un 60%
- c. Perfumería: Entre un 45% y un 80%; cualquier porcentaje mayor o menor, deberá ser justificada en forma previa a la Administración General. La base será de un 60%
- d. Electrónicos y juguetes: Entre un 20% y un 45%; cualquier porcentaje mayor o menor, deberá ser justificada en forma previa a la Administración General. La base será de un 25%
- e. Tabaco: Entre un 50% y un 70%; cualquier porcentaje mayor o menor, deberá ser justificada en forma previa a la Administración General. La base será de un 60%
- f. Ropa: Entre un 50% y un 80%; cualquier porcentaje mayor o menor, deberá ser justificada en forma previa a la Administración General. La base será de un 70%

Para los productos de FANAL, el margen podrá aumentarse hasta un máximo que iguale el precio de venta en los aeropuertos con el de compra de los distribuidores nacionales.

Para el Depósito Libre Comercial de Golfito, los márgenes son de entre un 15 y un 40% según está establecido por Ley

ACTIVIDADES COMERCIALES

ESTRATEGIA PUBLICITARIA:

- Se está trabajando en una campaña social con el apoyo del IMAS Institucional con la intención de contribuir con la sostenibilidad financiera del programa de inversión social generando diferentes tácticas publicitarias para mejorar el posicionamiento de las tiendas libres de impuestos del IMAS (Duty Free).
- Dentro de esta actividad se cuenta con plan de publicidad tanto en los aeropuertos como en zonas exteriores determinando los objetivos del plan publicitario.
- Se coordina con los Coordinadores de Categoría, el diseño e implementación de los programas promocionales y la publicidad del negocio.
- Además, se deben generar relaciones continuas y fluidas con los proveedores, para campañas y mercadeo conjunto.

TÁCTICAS PUBLICITARIA

1. Cada bimestre se crean campañas tácticas para fechas especiales (Verano, Día del Padre y de la Madre, Independencia, Black Friday y Navidad) con decoración de cada punto de venta.
2. Se cuenta con un cronograma de publicidad para colocar en los sensor-matic en donde están ubicados.
3. Se cuenta con cronograma de degustaciones e impulsaciones especiales a las diferentes marcas participación en las diferentes tiendas.
4. La Coordinadora de Categoría encargada de las redes sociales está trabajando en una mejora para aumentar la Incursión en medios sociales: página WEB, Facebook, twitter e instagram.
5. Se está trabajando en mejorar las ventas e-commerce que se lanzó en este año 2023.
6. Se coordina y supervisar las actividades comerciales del negocio, mediante la consolidación de los planes promociones generales, la integración y seguimiento de la operación en todas las Tiendas Libres. Mensualmente se realiza un reporte de las ejecuciones que se le comparte a la Administración General. Se utiliza para las reuniones con los vendedores que se realizan 1 ó 2 meses. Se ejecuta la publicidad de punto de venta según el programa de actividades para fechas especiales (Día de la Madre, Navidad, Acción de Gracias, etc.).
7. Implementar la contratación administrativa realizada.
8. Determinación de objetivos, metas en ventas, acciones. Implementar el cronograma de actividades para cada fecha y finalmente medición de resultados.

INVENTARIOS

1. Mensualmente los JT deben enviar los ajustes de los inventarios de las tiendas con los respaldos respectivos, todo digital: tomas físicas, reporte de faltantes y sobrantes y justificaciones. Se debe enviar a la UCA el resumen, que generalmente lo arma Juan (o a quien se designe) con la parte que cada JT adiciona.
2. Mensualmente se aprueban los ajustes de los inventarios si le parecen elaborados correctamente. Se deben revisar también los traslados de inventarios entre las tiendas de que se encuentren aplicados y la recepción de traslados realizados. La función de aprobar los ajustes en el inventario está en el manual de funciones del puesto, pero a futuro será la UCA quien lo apruebe.
3. Se deben revisar que las bodegas de reparaciones no tengan pendientes. El BCR es el encargado de esta bodega, pero las CC son las que hacen los traslados.
4. Se envía a destrucción mensualmente la mercadería que está en condiciones no aptas para la venta. Antes de tomar esa decisión, Mercadeo ha hecho lo posible por logra las ventas de los artículos.

5. Existen los procedimientos y controles sobre los productos promocionales. Además, se lleva un control de los artículos promocionales y los de las bodegas de reparación tanto en las tiendas como en las bodegas.

COMISIÓN DE COMPRAS

Se deben realizar recomendaciones sobre el proceso de compras. Logística remite el Lote Económico que es el resultado de las ventas, el inventario y el tránsito de la mercadería que esté apta para la venta.

Logística remite a cada proveedor la propuesta inicial de los productos que se le podrían comprar en el siguiente mes. Una vez que se tiene esto, los proveedores revisan lo que pueden ofrecer y lo remiten a Mercadeo y Ventas a cada una de las Coordinadoras de Categorías.

Las Coordinadoras de Categorías tienen vasta experiencia en lo que deben comprar y como lo deben comprar. Como Jefatura de la unidad, debe concentrarse en mejorar los precios de compra de los productos, en revisar las oscilaciones de estos, en comprar las cantidades apropiadas, en cuidar el portafolio de productos que se ofrecen y en tener acciones promocionales en los puntos de venta para motivar a los consumidores a comprar más. Se debe maximizar las oportunidades de mejora del portafolio de los productos para la venta., realizar una negociación con cada empresa, consolidar las cotizaciones, evaluar las oportunidades de mercado y las proyecciones de venta, realizar cálculos de los costos totales del producto, y precios estimados para la venta. Luego si es un producto propio, evaluar las vías logísticas para importar y consolidar los productos y finalmente solicitarlos.

En conjunto, las Coordinadoras de las Categorías y la Jefatura de Mercadeo y Ventas deben elaborar estudios especiales de rentabilidad, competitividad, posicionamiento y rotación para los productos de las categorías con las que se operan en los diferentes formatos de las tiendas. Se deben construir pronósticos de mercado para impulsar un crecimiento potencial de las ventas y diseñar instrumentos de trabajo para analizar el comportamiento del mercado y coadyuvar en la elaboración de estrategias para la venta. Es importante supervisar y desarrollar investigaciones de mercado, siguiendo o dando directrices establecidas por Empresas Comerciales, con el fin de conocer el posicionamiento de las Tiendas Libres y los productos que ahí se ofrecen, en relación con las tendencias, actitudes y comportamiento del mercado.

Entre todos se debe colaborar en el diseño e implementación del sistema de seguimiento, control y evaluación de la actividad comercial para mantener así el éxito del programa en el tiempo.

Finalmente, se debe coordinar el establecimiento de portafolio de productos ideales en conjunto con las Coordinadoras de las Categorías, de manera que quede plasmado una correcta planeación, dirección, control y evaluación del desempeño de la gestión de ventas, así como realizar recomendaciones sobre el proceso de compras en coordinación con el área respectiva; mientras se logra mantener un contacto continuo con los proveedores.

ACCIONES IMPLEMENTADAS Y QUE ESTÁN VIGENTES

- Compendio de Mercadeo y Ventas para revisar lo que se ha instaurado, enero 2022
- Manual de Servicio al Cliente, mayo 2022
- Nomenclatura para crear códigos de los productos
- Política de regalos para impulsar ventas, mayo 2022

VARIOS

1. Compra de materiales para tiendas: se hace una solicitud de cotización, se le remite el visto bueno y se pide el adelanto de efectivo.
2. Se autorizan los viáticos para traslados de giras. Los viáticos se deben liquidar en intranet.
3. Se lleva un estatus de pendientes con las Coordinadoras de las Categorías que se revisan cada 15 días.
4. Coordinar y evaluar el desempeño de los servicios de soporte informático y gestionar los ajustes que resulten necesarios.
5. Se realizan reuniones con los jefes de Tiendas cada semana. Se realizan generalmente los jueves, ya que es un día de ventas relativamente importante y se garantiza la presencia de todos, porque de domingo a miércoles son los días libres que están asignados para este grupo de trabajo. A las Coordinadoras de las Categorías ese día no se les da teletrabajo por si acaso se necesita el insumo de ellas en algún punto de la reunión.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE USO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

En esta área se ha tratado de realizar una gestión eficiente y eficaz con criterio de economicidad desde todas las perspectivas posibles: negociación en el precio de compra de los productos, negociación para contar con más vendedores en las tiendas, por tener regalías y degustaciones para los consumidores y cualquier otro criterio de valor agregado al proyecto.

Con respecto al manejo de los proveedores se trata de buscar los mejores proveedores para cada producto, con las mejores condiciones de compra (precio, forma de pago, etc.). Se busca comparar, en forma periódica, los precios en nuestras tiendas con los existentes en negocios competidores (otras tiendas en los aeropuertos y en el Depósito Libre, supermercados, otras tiendas Duty Free y otros). De alguna manera hay que constituirse en contraparte institucional de los convenios, contratos y demás servicios que se brindan a través de "outsourcing", en lo relacionado con aspectos de Mercadeo y Ventas. Se hace un Estudio de Precios cada trimestre para así comparar en forma periódica, los precios en nuestras tiendas con los existentes en negocios competidores (otras tiendas en los aeropuertos y en el Depósito Libre, supermercados, otras tiendas Duty Free, etc.)

Comparativos de precios en forma trimestral y seguimiento con toma de decisiones.

Con los parámetros establecidos para el análisis se investiga con quién compararse, periodicidad, productos, condiciones, etc.

Se hacen intentos de maximizar las oportunidades de importación directa de productos para la venta. Obtención de propuestas de productos internacionales en forma directa mediante contactos dentro y fuera de Costa Rica. Actualmente se están buscando más opciones en vinos, chocolates y tequilas.

ESTRATEGIA PARA MANTENER LOS CLIENTES

El crecimiento continuo durante 8 años se debe básicamente a ciertos factores que ayudan a lograr el éxito, dentro de ellos se pueden observar los siguientes:

- Se busca ofrecer el mejor surtido de productos a un precio atractivo.
- Contar con etiquetas idóneas para señalar los descuentos y promociones, analizando las diferentes opciones del mercado.
- Mantener relaciones continuas y fluidas con los proveedores, para campañas y mercadeo en conjunto (promociones, nuevos productos, exhibición y otros)
- Semestralmente se realizan revisiones del mix de productos en cada tienda y su ubicación en las diferentes tiendas.

OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE

- Se deja encaminado un programa de cliente frecuente, para tener interacción fluida con los clientes, precios diferenciados, pre-empaque o solicitud de productos y otros beneficios.
- Se deja encaminado en conjunto con los jefes de las Tiendas y la AG realizar una capacitación para los vendedores en donde se identifiquen y logren mejorar con el desarrollo de técnicas y actividades el resultado en las ventas.
- Además, en forma periódica, las Coordinadoras de las Categorías programar charlas, seminarios, capacitaciones y otras reuniones, que tiendan a mejorar el conocimiento de los productos y el servicio al cliente de la fuerza de ventas.

OPTIMIZAR EL DISEÑO DE LAS TIENDAS

1. En forma periódica se hace un análisis del diseño en cada tienda, y se proponen las mejoras necesarias en cada una de ellas.
2. Es necesario elaborar unos estándares de diseño en las tiendas, que incluyan aspectos como: fachada, iluminación, ubicación de estantes, etc. Este trabajo lo tiene asignado Carolina Venegas.
3. Eliminar de las tiendas, cualquier elemento que no sea apto para mostrar a los clientes (eliminar cajas de cartón, escaleras y otros, hacer los arreglos menores necesarios)

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS

A principios del 2023 se vuelve a elaborar el diagnóstico de los Puntos de Venta con el apoyo de las Coordinadoras de Categoría y los jefes de Tienda con el propósito de bajar riesgos cuando se implemente el proyecto.

Se recomienda se continúe dándole énfasis a este programa para optimizar los resultados en las ventas. Se hará énfasis en las categorías de consumo masivo: licores, chocolates, cafés, snacks, confitería y otros. Adicionalmente otras categorías como perfumería, lujo, electrónico y artesanías se están incluyendo dentro de esta categorización para tener una mejor organización de los puntos de venta.

UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING DIGITAL PARA POSICIONAMIENTO DE MARCA

- Continuar con el Web Site enfocado a pre-vender los productos de las tiendas, diferenciado según puerto y aeropuerto: e-commerce.
- Continuar con la página en Facebook-Instagram-Twitter-Redes Sociales óptima para los clientes, y promoverla en forma eficiente.

MEJORAR EL REPORTE DE INFORMACIÓN QUE MIDA LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LAS VENTAS Y MERCADEO.

- Continuar con análisis en forma mensual, las ventas según tienda, categoría, línea, horarios y otras.
- Estudios de precios y de mercado de la competencia. Estudio de penetración de los visitantes versus facturas.
- Medir y evaluar la penetración en los clientes que visitan el aeropuerto.
- Desarrollar con los Coordinadores de Categoría, las actividades de comunicación y publicidad, relacionadas con nuevos productos e introducción de éstos, a fin de dar a conocer al mercado meta.

MANTENER UN CONTROL ÓPTIMO DE LOS INVENTARIOS DE PRODUCTO TERMINADO.

- Continuar bajo la revisión de inventarios mensuales monitoreando los resultados y elaborando un resumen a UCA. Este es uno de los puntos por los cuales es evaluada esta jefatura. Anualmente, con el apoyo de Logística se realizan las tomas de inventarios por una Auditoría Externa para presentarla a Aduana como parte del resultado que se debe demostrar.

- Se ha buscado minimizar el tamaño de la bodega de descarte, la bodega de reparación y la de muestras como vehículo de logro de objetivos de ventas. Se creó un instructivo en donde se indica cómo se deben entregar las regalías por compras. Los JT tienen un inventario con productos A y B para cumplir con estas entregas. Se hacen inventarios de los regalos promocionales y de tester al menos dos-tres veces por año.
- El producto de lenta rotación se revisa en forma trimestral y se hacen descuentos para tratar de venderlos en los puntos de venta con un menor margen, pero atractivo al consumidor.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN FUNCIÓN DEL GIRO DEL NEGOCIO

Se hacen revisiones en el proceso de venta en una tienda para hacer el proyecto más eficiente y enfocado en el servicio. Además; se busca en forma continua bajar los procesos administrativos en función de la naturaleza del negocio. Como una mejora a la comunicación interna se realizan mini reuniones o conversaciones con las personas encargadas de llevar las categorías y con las jefaturas de las tiendas. Se realizan visitas a los puntos de venta en forma no programada al AIJS y sí programada al AIDOQ y a Golfito.

ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se requiere fortalecer la imagen del IMAS como productor de soluciones a los más necesitados gracias al aporte de las tiendas Duty Free. Se está solicitando una campaña, en las más altas instancias políticas, de difusión de los beneficios que genera el IMAS gracias a las tiendas Duty Free.

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Se está incentivando una cultura de servicio al cliente. Se cuenta y se requiere mejorar el manual de ventas y de inducción al nuevo personal.

Las Coordinadoras de las Categorías gestionan capacitación de los productos que se expenden en forma periódica (cronograma).

En conjunto con los JT se está trabajando en capacitar al personal de Mercadeo y Ventas, para que brinden un servicio óptimo y que tengan la mejor actitud de proactividad y servicio, (solicitado a DH).

Se instaló un sistema de monitoreo en las tiendas del AIJS, AIDO y Golfito, con acceso a los jefes de Tiendas para control del personal, cuando se requiera.

DEPÓSITO LIBRE COMERCIAL DE GOLFITO

- Se han hecho análisis de los inventarios en la tienda de Golfito, según líneas, con énfasis en las de mayor venta. Se ha buscado maximizar la rentabilidad, porque la tienda tiene números muy poco halagüeños.
- Cinco años intentando hacer de esta tienda un tema rentable. En mayo 2023 hubo una pérdida de ¢ 1,7 millones. Las ventas fueron de c 42 millones, el dato más bajo en los últimos 48 meses y el costo de ventas subió al 80%. Esto significa que, rebajado lo necesario para comprar la mercadería que se vendió, solo quedaron poco más de ¢ 8 millones en el mes y éstos no alcanzaron para pagar salarios, comisiones, alquiler, BCR y demás.
- Se deberían tomar acciones urgentes para elevar el dato de ventas y se ha buscado aumentar el portafolio de ventas de productos, pero se ha hecho un tanto difícil. Se vuelve un proyecto muy desgastante y del que se obtiene muy poca rentabilidad.
- Se ha sugerido al CD que cierren operaciones y nos piden continuar para mantener fuentes de empleo en una zona difícil de conseguir trabajo; sin embargo, lograr rentabilidad es muy difícil y se recomienda que se cierre este proyecto.

PROYECTOS ON GOING

PROYECTOS EN LOS CUALES MERCADEO ESTÁ TRABAJANDO Y EL EQUIPO LO TENDRÁ LISTO EN EL 2023 Ó 2024

1. **Remodelación de la Tienda #15:** casi logrado el proyecto, lo lidera el Administrador General. Se tiene definido el surtido de la tienda, el portafolio, los acomodos de las marcas y del sitio de cobro. Se espera para fin de año contar con la nueva tienda remodelada.
2. **Remozamiento de la Tienda #95:** está avanzado el proyecto y en manos de la Subgerencia de Gestión que el proyecto se logre concretar, porque se debe firmar el convenio.
3. **Remozamiento de la Tienda #19:** con un nuevo surtido, una mejor apariencia, un nuevo rótulo y mejora en la apertura de espacios, esta tienda volverá a hacer el sitio predilecto de los viajeros frecuentes.
4. **Mascota DUGO:** Fue una idea de la Coordinadora Diana Jiménez, Dugo es un oso perezoso, que nació un 17 de marzo y que significa desearle buenas vibras a alguien. Ya se seleccionó el prototipo. Se escogerán los trajes o profesiones para las siguientes temporadas. Seguramente se lanzará en septiembre, 2023.
5. **PEÑAS BLANCAS:** Tiendas en las fronteras con un portafolio diferente más cercano al viajero entre las fronteras de Nicaragua y Costa Rica. Ya se seleccionó el portafolio y los espacios. Se está en espera de más avances para definir cómo se conseguiría el personal y la logística operativa.
6. **PASO CANOAS** el puesto estará ubicado unos 7km adentro de Costa Rica, para uso solo de quienes vienen desde Panamá (Llegadas), no para quienes salen. No está definido el portafolio aún, pero las Coordinadoras de las Categorías tienen ya su idea preconcebida sobre este tema.
7. **CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA:** está bajo la responsabilidad de la Coordinadora de Categoría Carolina Venegas y quedan pendientes la decoración de las tiendas y los uniformes; además, deberá apoyar en la contratación de las cajas, materiales de empaque y cintas.

ACTIVIDADES ANUALES

- Una proyección de ventas.
- Un reporte anual del trabajo realizado
- Una proyección de días libres para los jefes de Tiendas.
- Una proyección de los días feriados que deberán laborarse con oficio a DH.
- Establecer el horario de operación de las tiendas.

NUEVOS PRODUCTOS:

- Lanzamiento de canastas para navidad.
- Lanzamiento de chocolates de temporada.

DESARROLLO HUMANO

Se debe atender los asuntos administrativos y de desarrollo relacionados con los colaboradores a su cargo, de conformidad con las directrices, normas y procedimientos establecidos al respecto, en coordinación con Recursos Humanos cuando corresponda. Llevar el control de asistencia y de vacaciones al día. Una vez por año (noviembre) hay que elaborar un oficio con el proyectado del pago de días feriados para el siguiente año incluyendo todos los nombres que están como subalternos y que podrían trabajar durante un día feriado. Con las vacaciones, se debe estar pendiente de que la persona trabajadora no tenga más días en el saldo real que el máximo de días que está permitido en el programa que asciende a 20 días. La asistencia del personal se actualiza una vez por mes y se hace con el propósito de mantener a DH atento sobre situaciones de asistencia de todo el tiempo laboral. Se deja al personal con las vacaciones al día:

Nombre	Días reales	Días proporcionales
Bonilla, Vera Isabel	0.0	11
Jiménez, Diana	12.12	2.4
Madriz, Juan Luis	6.35	7.33
Obando, José Rodrigo	8.00	2.27
Ortiz, Francisco	6.08	14.40
Piedra, Dayanna	0.00	10.51
Vargas, Ana Patricia	0.00	1.99
Vega, Mauricio Rafael	5.00	5.53
Venegas, Carolina	0.00	4.33

LOGROS DURANTE MI APOYO AL NEGOCIO

1. Construcción de Tienda #13: relanzamiento de la tienda y amplitud de ella.
2. Se logró crear un libro de marca, hacer cambios en el logotipo y se creó también el slogan “Do good shopping” by IMAS.
3. Implementación de codificación de categorías: se implementó un sistema lógico-matemático, sugerido por el AG para definir el orden de los códigos en el sistema.
4. Importación propia: Tequilas, vinos, chocolates y whiskies, lo que aumenta la rentabilidad del negocio.
5. Implementación de una Administración por Categorías: liderado por el Administrador General y con el apoyo de Nielsen se exhibe en las tiendas maximizando el espacio.
6. Un compendio de Mercadeo y Ventas en donde está toda la información relevante del Departamento.
7. Un Manual de Servicio al Cliente que busca crear una cultura de servicio al cliente, mejorando el servicio brindado, capacitando al personal interno y el personal de proveedores para que brinden un servicio óptimo y que tengan la mejor actitud de proactividad y servicio.
8. Actualización y nuevas propuestas de procedimientos del área.
9. Mejora en el formato de pago de las comisiones de ventas de los vendedores haciendo más equitativas las distribuciones.
10. Lanzamiento de nuevas categorías: peluches. Eliminación de categorías no rentables: juguetería, lujo, cueros.
11. Se logró por medio de Fideimas crear Coopemipymes, que es un enlace entre el artesano y las tiendas para lograr que ellos en forma casi directa puedan vender sus creaciones en nuestras tiendas.
12. Se logró incursionar en el manejo de redes sociales en las tiendas, pues no existía. Se ejecutó Facebook, Instagram.
13. Apertura del Local #23 en el Depósito Libre Comercial de Golfito: negociado en el 2014 y reabierto el negocio en el año 2016. No es muy rentable la operación, pero el IMAS insiste en mantener la operación abierta.

RESULTADOS AL AÑO 2023:

Nuestro mejor en ventas fue el 2019 a nivel histórico en donde se logró una venta anual de \$31.298.720 (treinta y un millones doscientos noventa y ocho mil setecientos veinte dólares) y para el 2023, se han superado las ventas en el primer semestre en más de dos millones y medio de dólares con respecto a ese histórico; es decir se ha crecido un 17%, pues se han vendido \$17.697.952,07 (diecisiete millones seiscientos noventa y siete mil novecientos cincuenta y dos dólares con 07/100). Si la tendencia continúa de la misma manera en que respondió el primer semestre, se lograrían ventas históricas de \$36 millones de dólares, superando las expectativas que se tenían para las ventas en dólares.

En el siguiente cuadro se muestra la importancia de las categorías en los resultados:

Cuadro #3
Comparativo por participación de categorías
Años 2015 y 2023

Categorías	2015	2023
	% Participación	% Participación
Licores	59,96%	60,24%
Perfumería	27,97%	25,80%
Tabaco	2,37%	7,55%
Comestibles	6,26%	2,71%
Electrónicos y juguetes	3,44%	1,80%
Souvenirs		1,42%
Empaque		0,48%

Fuente: LDCOM creación propia

Como se puede observar, en los casi 8 años se tomaron decisiones relevantes para las categorías como las siguientes:

- a) Traer más marcas y tener más opciones para los consumidores.
- b) Eliminar las marcas que no son tan rentables para el negocio y que rotan poco en todas las categorías.
- c) Crear nuevas categorías como souvenirs, traer los peluches de animales de Costa Rica y eliminar por ejemplo la categoría de juguetes que no daba los rendimientos necesarios ni la rotación apropiada.
- d) Comprar los empaques solicitados por la TSA de manera directa disminuyendo los costos y a la vez negociando con el fabricante en forma directa. Crear la venta de empaques en tela.
- e) Realizar importaciones propias disminuyendo los costos de la compra y a sabiendas de que incursionar en este tipo de negocio aumenta el riesgo de perder mercadería y que vender marcas casi sin apoyo de fabricante es más difícil, pero se ha ido logrando.

La factura promedio a diciembre del 2015 estaba en \$70.27 y hoy al mes de junio del 2023 se deja en \$82.50; se logró un incremento de \$12.23 por factura realizada.

Por medio de negociaciones realizadas por la SGGR y la Administración General se logró un incremento en los metros dados por el concesionario AERIS, pero si se compara lo que se recibió en el 2015 y el 2023, se puede denotar el impacto de la competencia tan agresiva de Britt en las ventas del área de Salidas especialmente en el AIJS:

Cuadro #4

Ventas por metro lineal aeropuertos

Año 2023

Tienda	Extensión (m2)	Ventas enero-junio	Ventas / m2
Tienda 13	330	\$10 517 796	\$31 853
Tienda 14	119	\$1 100 237	\$9 282
Tienda 15	152	\$1 121 891	\$7 370
Tienda 19	66	\$330 025	\$5 000
Tienda 94	63	\$1 422 335	\$22 649
Tienda 95	44	\$220 910	\$5 052
Tienda Liberia Llegadas	46	\$1 632 704	\$35 494
Tienda Liberia Salidas	104	\$1 352 055	\$13 001
Subtotal Llegadas AIJS	396	\$10 847 821	\$27 380
Subtotal Salidas AIJS	377	\$3 865 372	\$10 245
Total AIJS	774	\$14 713 193	\$19 022
Total AIDO	150	\$2 984 759	\$19 898
Total General	924	\$17 697 952	\$19 164

Fuente: creación propia

En el caso de Liberia en el 2015 tenía una participación del 9,52% y hoy representa el 17% de las ventas. Un esfuerzo de trabajo en equipo liderado por una buena jefatura de tienda que vale la pena resaltar.

RECOMENDACIONES

Comisiones de ventas: Que el pago de las comisiones a los vendedores se pague en forma global, pero que cada vendedor tenga una meta individual. Que reciba el monto de comisión global, con el logro del objetivo individual. Ejemplo: la tienda 94 logra el 100% de la meta, el vendedor Jaime logra el 85% de la meta individual, entonces recibe el 85% del 100% logrado en forma colectiva.

Jefaturas de Tiendas: trabajando como supervisores de ventas, que estén en el punto de venta vigilando que los vendedores cumplan con sus labores. Que tengan en algún lugar visible quiénes están en las tiendas y en qué horarios y qué roles tienen y a qué categoría atenderán durante el mes. Con el apoyo de los vendedores que realicen las tareas operativas delegando y enfoquen esfuerzos en el punto de venta para que vendedores y personal de proveedores hagan esfuerzos por atender a los clientes. Que cumplan con lo solicitado y vigilen para que se cumplan los roles de limpieza, los roles de empaque, los de los inventarios, que cuiden los descansos y vacaciones de todos los vendedores en forma mensual.

Márgenes de Ventas: es importante asegurarse que, cada vez que cambie un costo, se actualice el precio igual que se hace en la propuesta para la Comisión de Compras. Debe realizarse un análisis cada tres o cuatro meses, para así garantizar un margen de utilidad competitivo.

Reuniones de Ventas y Mercadeo: Es importante mantener la práctica de programar, organizar y coordinar las labores y actividades a desarrollar, en conjunto con los Jefes de Tienda y los Coordinadores de Categoría, a fin de que éstos cumplan con los objetivos que les han sido asignados y que estén de alguna manera mejorando la comunicación.

Vendedores: que estén asignados a categorías como antes funcionaba. Que cada jefatura apoye para que los vendedores conozcan de todo, pero cada bimestre deberá estar cubriendo áreas específicas para mantener coberturas en tiendas y también mejorar el servicio al cliente. Así con responsabilidades sentadas sobre las personas es más fluida la operación, se mejora el cuidado de los inventarios y también se mejoran los rellenos de mercadería de las tiendas.

Hacer un **FODA del departamento** para así elaborar una propuesta para optimizar el trabajo de mercadeo y ventas.

Brigadas de visitas a las tiendas: una o dos veces por mes ir todo el equipo como una brigada para detectar oportunidades sean espacios, malas prácticas, buenas prácticas, mejoras en exhibiciones y cualquier otro tema que apoye a la gestión de ventas para así mejorarlas.

Contar con etiquetas idóneas para señalar los descuentos y promociones: que la Coordinadora de Categoría encargada realice la gestión para obtener la propuesta final, colocar las etiquetas y darle seguimiento; además de realizar reuniones con los proveedores para obtener un intercambio de propuestas de: promociones, nuevos productos, colocación de los productos, etc. Este tipo de insumo traerá una mejora sustancial visual a las tiendas.

Estandarización de imagen de las tiendas: que incluyan aspectos como: fachada, iluminación, ubicación de estantes, etc. Especialmente para el área exterior de cada tienda con publicidad, imagen, etc. Determinación de la ubicación ideas para las cajas, en una zona alejada de la entrada, con una ruta que dé a los clientes la oportunidad para elegir nuevos productos para la compra. Inclusión de una zona, en la entrada de cada tienda, dedicada a las Promociones, con la rotulación llamativa adecuada. Con este diseño, **proponer las mejoras necesarias por medio de la planimetría a implementar**

Generar un sistema de información, que mida la eficacia y eficiencia en las ventas: que se pueda medir la efectividad en las ventas en las tiendas (personas que compran / personas que ingresan), analizar, en forma mensual, las ventas según tienda, categoría, línea, horarios y otras y medir y evaluar la penetración en los clientes que visitan el aeropuerto en forma sencilla y fácil.

Crear un modelo administrativo y operativo óptimo para el negocio: impulsar una reestructuración organizativa, en función de las características del negocio, analizando las opciones para una eventual reforma del modelo de organización, e implementar la mejor.

Contar con los sistemas informáticos que apoyen la gestión de ventas y el control, que permitan apoyar la gestión de ventas como ejecución de promoción, bases de datos para saber quiénes nos compran qué y hacer tácticas para esos grupos target.

Mejorar el proceso de facturación y cobro al cliente, en las tiendas de los aeropuertos. Ojalá implementando el autoservicio y el autopago, con los debidos controles.

Contar con los niveles de capacitación adecuados, para mantener y mejorar el nivel competitivo del personal.

- Desarrollar un plan de capacitación constante con enfoque en Ventas, Servicio al Cliente y Resolución de Conflictos.
- Mejorar el manual de inducción para el personal de nuevo ingreso.

AGRADECIMIENTO

Luego de laborar casi 8 años en la Institución en la parte del Programa de Empresas Comerciales parto con el corazón henchido de buenos sabores porque se ha hecho un buen trabajo en resultados tanto económicos como de mejoras de las categorías y la búsqueda una mejor rentabilidad. Se espera que este legado continúe y que quien venga haga su mejor esfuerzo para que continúe el crecimiento de esta operación y que ojalá la pueda mantener el IMAS bajo su propia jurisdicción.

Las jefaturas y el equipo de Mercadeo y Ventas hemos hecho un buen trabajo que esperamos continúe creciendo con el paso de los años porque es una tarea muy loable saber que todo lo que sabemos lo utilizamos para el combate de la pobreza en Costa Rica.

Me voy igual que cuando ingresé con mucho entusiasmo, dedicación y profesionalismo. Agradezco la oportunidad de laborar para esta institución que tiene como Misión el proteger y promover, de manera inclusiva y solidaria, el desarrollo de la población en situación de pobreza y pobreza extrema, mediante programas como el de Tiendas Libres.

.../...

....and after all we have done a great job and nothing else matters!!