

# **INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL**

## **SUBGERENCIA DE GESTION DE RECURSOS**

### **INFORME FINAL DE GESTIÓN**

**Lic. Fernando Sánchez Matarrita**

**Enero 2013  
a  
Enero 2015**

## Índice

A. Presentación.....	4
B. Resultados de la Gestión.....	4
C. Cambios en el entorno durante la Gestión: .....	9
D. Actividades relacionadas con el Control Interno dentro de las unidades de la Subgerencia .	9
E. Seguidamente se incorporará un resumen de las acciones emprendidas por año durante la Gestión .....	19
<b>Programa de Empresas Comerciales.....</b>	<b>19</b>
Apertura de un punto de ventas en el Depósito Libre de Golfito.....	19
Sistema informático de punto de ventas para el Depósito Libre de Golfito.....	20
Consulta en Exoneraciones del Ministerio de Hacienda.....	21
Ampliación de tienda en el área de retiro de equipaje.....	21
Reglamento de para el Régimen laboral de las Tiendas Libres del IMAS .....	22
Programa de Cliente Premium .....	23
<b>Area de Captación de Recursos.....</b>	<b>24</b>
Modernización de la Administración Tributaria del IMAS .....	24
Seguimiento al proyecto de Ley de Moteles.....	25
Establecimiento de plan de responsabilidad social .....	26
<b>Otros productos de la Subgerencia de Gestión de Recursos .....</b>	<b>26</b>
Feria Nacional Empresarial del IMAS .....	26
Acompañamiento a las ideas productivas y beneficiarios de fideicomisos .....	27
Rondas empresariales con Cámara de Detallistas .....	28
<b>Sugerencias y Observaciones para la buena marcha de la Institución.....</b>	<b>29</b>
<b>Programa de Empresas Comerciales.....</b>	<b>29</b>
Venta de Tabaco en Tiendas Libres.....	29
Inventarios de productos de Tiendas Libres .....	30
Oportunidades de ampliación de puntos de venta en zona fronteriza .....	32

Actualización del Plan de Mercadeo y descuentos .....	33
Establecimiento del cronograma de capacitaciones.....	33
Desarrollo y Ejecución del Programa del Vendedor del Mes.....	34
Revisión del sistema de pago por comisión por ventas a vendedores .....	34
Actualización de la página web de Tiendas Libres .....	35
<b>Area de Gestión de Recursos</b> .....	<b>36</b>
Capacitación a hoteles, dentro del programa de Donaciones del IMAS.....	36
Pasantías e intercambio de experiencias en Administración Tributaria.....	37
F.    Administración de los recursos financieros asignados .....	37
G.    Estado Actual de las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna.....	38
H.    Informes de Gestión.....	38
<b>Anexos</b> .....	<b>39</b>

## A. PRESENTACIÓN

Mediante el siguiente documento se describe la labor realizada desde el puesto de Subgerente de Gestión de Recursos, cargo que fue asumido a partir del mes de Enero del 2013 hasta Enero 2015.

Este documento denominado “Informe Final de Gestión” se presenta en cumplimiento de la Directriz R-CO-61 del 24/06/2005 publicado en La Gaceta 131 del 07/07/2005, según lo dispuesto en el inciso E) del Artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

En él se describen las acciones realizadas en pro de los objetivos institucionales, las cuales se encuentran en estricto apego a la razón de ser de la Institución, la cual es direccionar las labores para alcanzar la máxima captación de recursos, para que posteriormente sean invertidas en los diferentes programas con que cuenta la Institución y así lograr atender a una mayor cantidad de personas en condición de pobreza.

## B. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

### **Funciones:**

La Subgerencia de Gestión de Recursos forma parte de la Dirección Superior, depende directamente de la Gerencia General y tiene como Objetivo General “**Contribuir con la sostenibilidad financiera del IMAS y sus**

**Programas Sociales por medio de una efectiva captación y gestión de recursos según la legislación nacional y otras fuentes".**

Para desarrollar esta labor, esta Subgerencia cuenta con dos unidades que presentan la particularidad de pertenecer a dos diferentes programas presupuestarios; en el programa de Actividades Centrales, el Área de Captación de Recursos, la cual maneja las unidades de Administración Tributaria y Donaciones; así como el Programa de Empresas Comerciales, que tiene bajo su responsabilidad todo lo relacionado con las Tiendas Libres de Impuestos, contando esa dependencia, con tres unidades, así estipulado en el Organigrama Institucional: Unidad de Logística e Importaciones, Unidad de Coordinación Administrativa y Unidad de Mercadeo y Ventas que a su vez tiene a su cargo las Tiendas Libres ubicadas en los diferentes aeropuertos.

De acuerdo con el Reglamento Orgánico del IMAS publicado en La Gaceta 70 del 10/04/2012 (Decreto 36855 MP-MTSS-MBSF, en su artículo 34, indica las principales funciones de la Subgerencia de Gestión de Recursos:

- a)** Constituir el medio de enlace entre las áreas de gestión de recursos de la Institución, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y las demás Subgerencias. Siempre se coordinó con las instancias respectivas para atender las solicitudes, así como para que la información fluyera en ambos sentidos.
- b)** Dirigir, gestionar, desarrollar, ejecutar y evaluar los procesos administrativos y de gestión de recursos necesarios para ser utilizados en los programas institucionales, de conformidad con los lineamientos institucionales. Se asumió la dirección de la Subgerencia y se discutió y se acordó con las unidades para mejorar los procesos para el desarrollo de las labores.

**c)** Participar activamente en el área de su competencia, en la formulación de políticas, planes y proyectos de la Institución. Participación en el Plan Operativo Institucional y Plan Estratégico Institucional PEI 2011-2014

**d)** Proponer nuevas alternativas de recaudación que sean conformes a la normativa institucional y establecer estrategias que propicien la cooperación externa, cobro de tributos, donaciones y aportes para impulsar los programas de desarrollo social del IMAS. Coordinación con el INA, FODESAF, entre algunas, para notificar a los deudores acerca de los montos pendientes de pago.

Participación activa para la presentación de una nueva propuesta de modificación a la Ley N°8343, información contenida en el Expediente N° 18.718, denominado "Proyecto Impuesto a los Moteles y Lugares Afines" trabajando en conjunto con la Comisión Permanente de Asuntos Agropecuarios de la Asamblea Legislativa para gestionar el cobro de tributos provenientes de esta Ley.

**e)** Dirigir y conducir el proceso de recaudación de recursos con la participación de las unidades competentes en la materia. Establecimiento de propuestas que faciliten la recaudación, tales como. Contratación de un Call Center que contribuyan con una mayor recaudación.

**f)** Dictar las pautas para el establecimiento de los mecanismos de control dentro de los procesos de gestión de recursos y aplicar la normativa oficial respectiva. Informar a las diferentes unidades.

**g)** Organizar, dirigir, coordinar y supervisar la implantación y operación efectiva de los sistemas y procedimientos técnicos orientados a apoyar y mejorar la acción sustantiva de la institución en la gestión de recursos.

**h)** Dar seguimiento a la ejecución, o ejecutar según corresponda, los acuerdos aprobados por el Consejo Directivo relacionados con el área a su cargo, o los que designe la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.

Se instruyó y ordenó mediante oficios dirigidos a las diferentes unidades el cumplimiento de las recomendaciones.

**i)** Implementar en su área de competencia las recomendaciones de la Auditoría Interna, las directrices de otros entes fiscalizadores y las acciones de Control Interno. Mediante diferentes oficios se giraron las instrucciones a las respectivas dependencias para su cumplimiento; asimismo, dado que por un tiempo se tuvo que asumir a modo de recargo la Dirección de las Empresas Comerciales, se trabajó en conjunto con las diferentes unidades en las soluciones para cumplir con las recomendaciones.

**j)** Presentar los informes relativos a la gestión de recursos institucionales del Instituto requeridos por entes internos y externos, previamente avalados por la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General. Se ha presentado ante la Gerencia General los informes trimestrales de la Subgerencia para ser posteriormente presentados ante el Consejo Directivo de la Institución, asimismo, se ha remitido información solicitada a la Presidencia Ejecutiva y la Unidad de Planificación Institucional, información solicitada para remitirla ante la Contraloría General de la República, la Autoridad Presupuestaria, entre algunos.

**k)** Velar por el fortalecimiento, suficiencia, validez y cumplimiento del sistema de control interno del área a su cargo. Se ha trabajado en conjunto con la Unidad de Control interno para coordinar las acciones con las diferentes dependencias para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

**l)** Realizar las demás funciones administrativas atinentes a su cargo o que le fueren confiadas por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y los demás actos que por ley, reglamento o por la función le correspondan.

Dentro de las funciones de cada área a cargo de la Subgerencia de Gestión de Recursos se puede destacar:

- a) El Área de Captación de Recursos, es el Área encargada de generar recursos económicos alternativos para los programas de inversión social del IMAS.

Dentro de sus principales funciones están; la propuesta de iniciativas que propicien las cooperaciones, cobro de tributos, donaciones y aportes para apalancar los programas de desarrollo social del IMAS.; proponer estrategias para ejecutar políticas para la gestión cobratoria, reducción de la morosidad e incremento y aprovechamiento de ingresos tributarios; presentación de Informes de viabilidad de nuevas fuentes de recursos para la Institución; recepción y administración de los bienes asignados al IMAS por donaciones, etc.

- b) Área de Empresas Comerciales:

Es el Área organizacional de apoyo, encargada de generar recursos económicos para los programas de inversión social del IMAS mediante la gestión de las tiendas libres de derecho.

Dentro de sus principales funciones están la de realizar estudios de las necesidades y preferencias de los clientes de las tiendas libres de derecho, proponer estrategias de mercadeo que incrementen el nivel de las ventas de las tiendas libres de derecho, velar porque los niveles de inventario en tiendas libres según a la demanda, contar con los recursos económicos para reinvertirlos en los programas de inversión social a través de la generación de utilidades por la venta de productos en las tiendas libres de derecho, gestionar los espacios físicos para la venta de productos, ofrecer precios competitivos y posibilidad de promociones, a partir de la negociación con proveedores, establecer planes de trabajo, a partir de la coordinación y planificación con la Subgerencia de ingresos del IMAS



Las unidades que dependen directamente de esta área son: Unidad de logística e importaciones; Unidad de mercadeo y ventas y Unidad de coordinación administrativa.

### **C. CAMBIOS EN EL ENTORNO DURANTE LA GESTIÓN:**

Durante este periodo se han realizado diferentes gestiones en la normativa, en pro de una mejor eficiencia en la recaudación así como el establecimiento de manuales y procedimientos para ordenar las diferentes actividades; dentro de los que se puede mencionar:

1. Reglamento de Fiscalización de Establecimientos sujetos a la Ley N° 8343, este reglamento actualmente se encuentra pendiente de aprobación ante el Ministerio de Hacienda, se le han realizado varias correcciones emitidas por este Ministerio, y se encuentra a la espera de la aprobación para su posterior publicación y aplicación.
2. Actualización al Manual de Procedimientos para Donación de Bienes.
3. Actualización al Manual de Procedimientos de Administración Tributaria.
4. Participación en la actualización del Reglamento para la Compra de Mercadería para la venta de las Tiendas Libres.
5. Participación en la Actualización del procedimiento para Destrucción de Mercaderías no aptas para la Venta.

### **D. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CONTROL INTERNO DENTRO DE LAS UNIDADES DE LA SUBGERENCIA**

## **MEDIDAS DE ADMINISTRACION: SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE RECURSOS**

### **Medidas de administración:**

- Gestionar la aprobación de un convenio con FODESAF y el INA, para recordar a los patronos acerca de sus obligaciones para con el IMAS.
- Gestionar la asignación del restante espacio físico correspondiente al IMAS en el área de Tiendas Libres.
- Continuar con las gestiones ante las entidades encargadas de aprobar los diferentes documentos para su pronto trámite, para la gestión cobratorio del IMAS.

<b>Medida de Administración: Gestionar la aprobación de un convenio con FODESAF y el INA, para recordar a los patronos acerca de sus obligaciones para con el IMAS.</b>		<b>Estado: En proceso</b>
<b>CAUSA:</b>	<b>EVENTO:</b>	<b>CONSECUENCIA:</b>
Falta de pago de los tributos a los que por Ley tiene derecho el IMAS.	Generación insuficiente de recursos.	Disminución de cobertura de Programas Sociales.
Resultados esperados: Mayor recuperación de ingresos.		
Indicadores de cumplimiento: aumento en los ingresos provenientes de Caja Costarricense de Seguro Social.		
Tiempo de Implementación: Fecha de inicio Noviembre 2012 y fecha de finalización: 31 Diciembre 2013		
Responsable: Lic. Fernando Sánchez Matarrita		
Recursos necesarios: Papelería y Recurso Humano		
<b>Estado:</b>	<b>Acciones de Avance:</b>	
<b>En proceso</b>	Se pone en ejecución una estrategia de cooperación entre el INA y el IMAS, ya se encuentra información en la página Web y los estados de cuenta de ambas instituciones, así como información adicional adjunta en las notificaciones de cobro.	

		Se remitieron notas tanto a Banco Popular mediante AT-100-03-2014, y a Asignaciones Familiares mediante AT-099-03-2014, está en proceso la coordinación.
Observaciones UCI		
Indicar que tipo de resultados se han obtenido a partir de estas acciones y ampliar la respuesta con respecto al convenio con FODESAF.		
<b>Medida de Administración: Gestionar la asignación del restante espacio físico correspondiente al IMAS</b>		<b>Estado: En proceso</b>
<b>CAUSA:</b>	<b>EVENTO:</b>	<b>CONSECUENCIA:</b>
Ausencia de un plan de contingencia del sistema informático de recursos humanos.	Pérdida de oportunidad de aumentar las utilidades productos de las ventas en las Tiendas Libres.	Interrupción en la gestión de diversos procesos administrativos de recursos humanos, (salarios, vacaciones, asistencia otras). Desempeño, bienestar y motivación de los trabajadores.
Resultados esperados: Contar siempre con espacios a los que por Ley se tiene derecho, para aumentar los ingresos e invertirlos en los diferentes programas institucionales.		
Indicadores de cumplimiento: Apertura de nuevos puntos de venta.		
Tiempo de Implementación: Fecha de inicio: 01 Enero 2013 y fecha de finalización: 31 Diciembre 2013		
Responsable: Lic. Fernando Sánchez Matarrita		
Recursos necesarios: Recurso Humano		
<b>Estado:</b>		<b>Acciones de Avance:</b>
<b>En proceso</b>	Se continúa con las negociaciones y trámites para la apertura tanto de la Tienda que se ubicará en el Depósito Libre de Golfito como la del puesto fronterizo en Peñas blancas. Asimismo, se encuentra en proceso de remodelación las tiendas ubicadas en el aeropuerto Juan Santamaría.	

Observaciones UCI		
Indicar puntualmente los avances, de tal forma que para el siguiente seguimiento se puedan medir avances.		
<b>Medida de Administración: Continuar con las gestiones ante las entidades encargadas de aprobar los diferentes documentos para su pronto trámite.</b>		<b>Estado: En proceso</b>
<b>CAUSA:</b>	<b>EVENTO:</b>	<b>CONSECUENCIA:</b>
Lentitud en los trámites para la aprobación de la Normativa y Proyectos por parte de entes externos.	Imposibilidad de cobro debido a vacíos legales.	Disminución en la cobertura de Programas Sociales.
<p>Resultados esperados: Contar con la normativa respectiva que le permita al IMAS la consecución de los ingresos, los que no se han podido recuperar debido a los vacíos legales existentes.</p> <p>Indicadores de cumplimiento: aprobación de normativa y convenios</p> <p>Tiempo de Implementación: Fecha de inicio: Noviembre 2012 y fecha de finalización: 31 Diciembre 2013</p> <p>Responsable: Lic. Fernando Sánchez Matarrita</p> <p>Recursos necesarios: Recurso Humano</p>		
<b>Estado:</b>	<b>Acciones de Avance:</b>	
<b>En proceso</b>	Se han remitido oficios al Ministerio de Hacienda, consultando sobre el estado del Reglamento para la Fiscalización de Establecimientos para la Ley N° 8343 .	
Observaciones UCI		
Indicar los resultados de dicha acción, de tal forma que para el siguiente seguimiento se puedan medir avances.		

### Gráfico del Estado de Cumplimiento

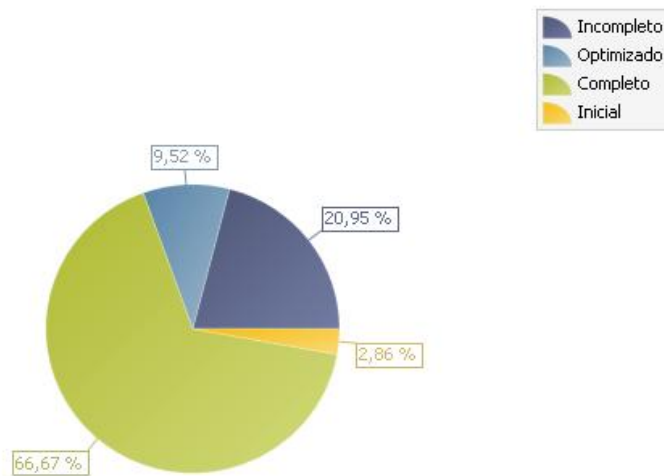
**Ciclo:** Anual      **Periodo:** 06/01/2014 - 19/12/2014

**Autoevaluación:** Autoevaluación 2014

**Tipo de Autoevaluación:** Autoevaluación con Plan de Mejora

**Componente:** Incluir Todos

**Dependencia:** Subgerencia de Gestión de Recursos



Dependencia	Inicial	Incompleto	Completo	Optimizado	TOTAL
Área de Captación de Recursos	0	3	12	0	15
Área Empresas Comerciales	0	6	9	0	15

Departamento Administrativo	1	0	9	5	15
Donaciones	1	9	5	0	15
Logística e Importaciones	1	1	12	1	15
Mercadeo y Ventas	0	0	15	0	15
Subgerencia de Gestión de Recursos	0	0	0	0	0
Unidad Administración Tributaria	0	3	8	4	15

### Gráfico del Estado de Cumplimiento Por Componente

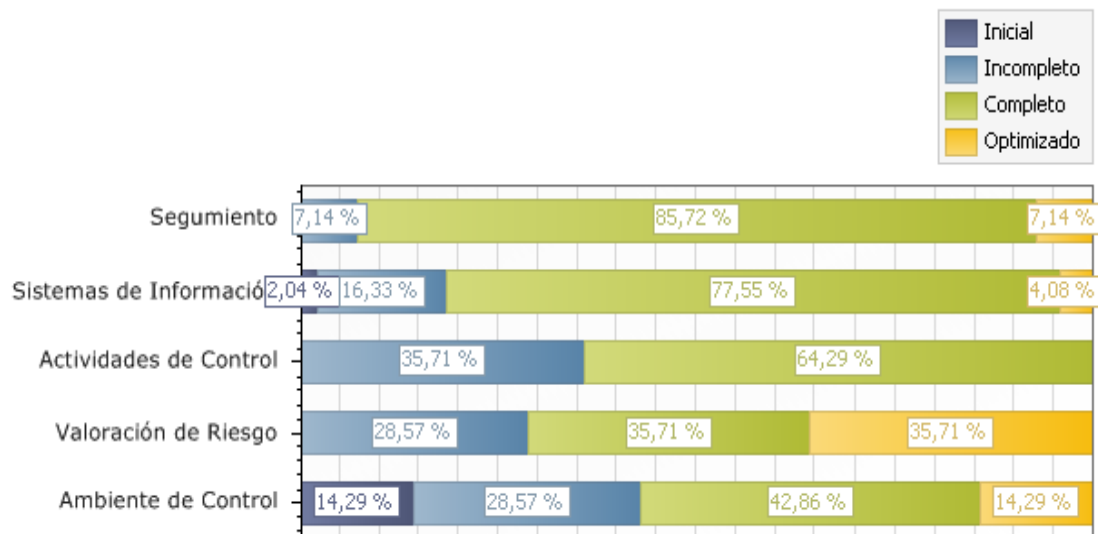
**Ciclo:** Anual      **Periodo:** 06/01/2014 - 19/12/2014

**Autoevaluación:** Autoevaluación 2014

**Tipo de Autoevaluación:** Autoevaluación con Plan de Mejora

**Componente:** Incluir Todos

**Dependencia:** Subgerencia de Gestión de Recursos



Componente	Inicial	Incompleto	Completo	Optimizado	TOTAL
Actividades de Control	0	5	9	0	14

Ambiente de Control	2	4	6	2	14
Seguimiento	0	1	12	1	14
Sistemas de Información	1	8	38	2	49
Valoración de Riesgo	0	4	5	5	14

**Estado de cumplimiento por dependencia:**

**Ciclo:** Anual      **Periodo:** 06/01/2014 -  
19/12/2014

**Autoevaluación:** Autoevaluación 2014

**Tipo de Autoevaluación:** Autoevaluación con Plan de Mejora

**Componente:** Incluir Todos

**Dependencia:** Subgerencia de Gestión de Recursos

Dependencia	Inicial	Incompleto	Completo	Optimizado	TOTAL
Área de Captación de Recursos	0	3	1 2	0	15
Área Empresas Comerciales	0	6	9	0	15
Departamento Administrativo	1	0	9	5	15
Donaciones	1	9	5	0	15
Logística e Importaciones	1	1	1 2	1	15
Mercadeo y Ventas	0	0	1 5	0	15
Subgerencia de Gestión de Recursos	0	0	0	0	0
Unidad Administración Tributaria	0	3	8	4	15

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

Dentro de los principales logros se pueden resaltar los siguientes:

Se pudo duplicar los metros cuadrados de área comercial en el Aeropuerto Juan Santamaría, permitiendo al negocio prepararse para la esterilización de pasillos y poder afrontar la reducción de vuelos de destino y tránsito de AVIANCA y el riesgo cambiario de años anteriores.

La diversificación de productos para la venta, así como los programas promocionales, permitió contar con un crecimiento sostenido de las ventas.

Se logró avanzar en el plan de expansión de puntos de ventas en zonas fronterizas. Ya se cuenta con el aval por parte de la Dirección de Migración y Extranjería, para que una vez concluido el proceso legal interno, se pueda construir la Tiendas Libre en Paso Canoas.

Se ha dado seguimiento para incluir un espacio comercial para un punto de ventas en el nuevo puesto fronterizo de Tablillas, este trabajo ha sido en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior.



Por medio de colaboración con la Universidad Veritas, se logró contar con un Libre de Marca para las Tiendas Libres de Derecho del IMAS, lo cual permitió refrescar la imagen de las tiendas, dándole un concepto más moderno y acorde con el fin social que busca el negocio.

En un trabajo en conjunto con varios diputados, se logró concretar un proyecto de Ley para la reforma a la Ley 8343, Ley del Impuesto a los Moteles, dicho proyecto de Ley ya fue dictaminado en la Comisión de Ciencia y Tecnología y se encuentra en el Plenario para su discusión. Este proyecto permite garantizar los recursos del tributo a la Institución, brindándole una metodología más simple de determinación del monto, evitando la ilusión fiscal. Además, establece las herramientas a la Administración Tributaria del IMAS para actuar en caso de deudores.

Con un claro ánimo de mejora constante, se logró concretar y aprobar una estrategia para la Administración Tributaria. Dicha estrategia de cobros garantiza un mejor clima de control interno, un nivel de seguimiento a los sujetos morosos y mayor oportunidad para la recuperación de los recursos. Para el 2014 se pueden ver los frutos de la implementación de la estrategia, aun cuando no se ha contado con el recurso humano que aprobó el Consejo Directivo.

Para brindar más espacios a nuestros empresarios, se han logrado organizar más de 6 ferias empresariales, de las cuales se pueden resaltar las 3 Ferias Nacionales Empresariales del IMAS que se realizan a final de año. Cabe resultar, que a diferencia de otras instituciones públicas, dichas ferias son organizadas por el mismo personal del IMAS, lo cual permite contar con un ahorro de recursos.

Se han logrado establecer alianzas de cooperación con el sector privado, para poder implementar varios proyectos de importancia social. Se puede

resaltar las alianzas con la Cámara de Industrias de Costa Rica, la Cámara de Detallistas y Negocios Afines, INTEL, varias cadenas Hoteleras, entre otras.

Por medio del programa de donaciones institucional, se alcanzó beneficiar cerca de 200 organizaciones sociales por año, entre centros educativos, de atención a población de la tercera edad, población en riesgo o abandono, centros de atención a la niñez, entre otros.

Se ha fortalecido el sistema de control interno de las dependencias de la Subgerencia de Gestión de Recursos, mediante un adecuado seguimiento a las actividades emprendidas por la Unidad de Control Interno Institucional.

Se logró establecer con éxito un sistema de planificación de las dependencias de la Subgerencia de Gestión de Recursos, lo cual ha permitido establecer en plan por cada unidad a cargo, con indicadores de medición y seguimiento. Esto ha facilitado un seguimiento de las metas trazadas.

Durante los años de gestión, se ha logrado actualizar la normativa que rige a las dependencias de la Subgerencia; acciones que mejoran el desempeño operativo de las unidades, brinda mayor seguridad jurídica y un adecuado sistema de control interno.

Se estableció el primer plan de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites de la Institución. Así como se mantuvo el Catalogo Nacional de trámites actualizado.

#### **E. SEGUIDAMENTE SE INCORPORARÁ UN RESUMEN DE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS POR AÑO DURANTE LA GESTIÓN**

##### **Año 2013**

**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.**

Dentro de los proyectos relevantes que aún cuentan con pendientes, se puede ver a continuación:

#### **PROGRAMA DE EMPRESAS COMERCIALES**

##### **Apertura de un punto de ventas en el Depósito Libre de Golfito**

La apertura de este punto de ventas, estaba programada para el año anterior. Para lo cual se realizó el proceso de contratación administrativa para la remodelación necesaria en la infraestructura asignada. No obstante, debido a la intervención realizada a JUDESUR, los permisos para realizar dicha remodelación se atrasaron y fueron otorgados para finales de noviembre del año anterior. Es por esta razón, que las obras de remodelación iniciaron con dos meses de retraso.

Al contar con esta situación no prevista por la Administración, dado que escapa de las competencias institucionales y de situaciones que se puedan prever, no se asignó el presupuesto suficiente para el año 2015, dado que únicamente se asignó para el presente año, un monto que correspondía al último pago programado. Es por esta razón que se hace

necesario realizar la modificación presupuestaria necesaria para dotar de recursos para continuar con el proceso de remodelación del punto de ventas, así como de la consultoría técnica.

De igual forma, en la inspección realizada el año pasado en conjunto con el arquitecto institucional, se determinó el deterioro del piso de madera de la segunda planta, producto de insectos. Este aspecto en la consultoría realizada para determinar las obras a realizar y por ende el presupuesto, no se había contemplado, dado que las inspecciones aleatorias del piso no presentaban un daño significativo. No obstante, el piso estaba cubierto de alfombra, con lo cual al quitarla, se puede evidenciar el gran deterioro. En este sentido, la consultora recomienda incluir este punto en el contrato, para lo cual se hace necesario realizar una modificación al contrato original. Este punto ya fue trasladado a la asesoría técnica institucional para su visto bueno y proceder a tramitarlo mediante el sistema de compras electrónico para proceder a la modificación del contrato respectivo.

De igual forma, la empresa constructora había solicitado una ampliación del plazo, debido a que la indicada modificación al contrato atrasa la continuación de las otras obras a realizar. Dicha solicitud fue remitida de igual forma a la unidad técnica para su valoración y poder proceder a realizar la ampliación o suspensión del plazo en el sistema de compras electrónicas.

### **Sistema informático de punto de ventas para el Depósito Libre de Golfito**

Para la apertura del punto de ventas en el Depósito Libre de Golfito, se estableció un equipo técnico, entre la empresa que brinda el sistema actual de punto de venta, la unidad técnica de Informática y el Director de Empresas Comerciales, con el fin de primero identificar las modificaciones necesarias al sistema de punto de ventas, de conformidad con lo solicitado por la normativa del Ministerio de Hacienda. En este sentido, ya fue presentado el plan de trabajo a realizar y es necesario contar con el proceso de contratación requerido para poder realizar las modificaciones necesarias.

Por lo tanto, el Director de Empresas Comerciales, está en la tarea de iniciar el proceso de contratación administrativa, por medio de la plataforma de compras electrónicas, según el proceso que establece la legislación en materia de contratación administrativa. Es necesario realizar el seguimiento, con la finalidad de contar con el sistema en el primer trimestre del año, para la apertura del punto de venta.

### **Consulta en Exoneraciones del Ministerio de Hacienda**

Dentro del Régimen del Depósito Libre de Golfito se establece la cancelación de algunos tributos para los comercios que se encuentran dentro del centro. No obstante, según establece la Ley Constitutiva del IMAS y sus reformas establece que la Institución se encuentra exonerada de una serie de tributos y cargos, de los cuales se puede extraer los establecidos según el Régimen del Depósito Libre de Golfito.

Es por esta razón que la Subgerencia elevó la consulta a la Asesoría Jurídica del IMAS, la cual compartió el criterio de que la Institución se encuentra exonerada de dicho tributo y que el mismo se podría hacer extensivo a la actividad comercial que tiene el IMAS. Este aspecto es de suma relevancia, dado que permitiría establecer una ventaja competitiva frente a los demás comercios.

Por lo tanto, se acudió a realizar consulta a la Dirección de Exoneración del Ministerio de Hacienda, desde mediados del año anterior. No obstante, y a pesar de realizar diversos recordatorios, aun no se cuenta con la respuesta de parte de dicha Dirección. Por lo tanto, se debe recomendar brindar seguimiento a dicha consulta, con la finalidad de poder evaluar la posibilidad de materializar la ventaja competitiva de contar con la exoneración del tributo.

### **Ampliación de tienda en el área de retiro de equipaje**

Con motivo del seguimiento realizado por parte de la Subgerencia de Gestión de Recursos, se logró que se asignara un espacio adicional en el

área de retiro de equipaje. El espacio sería en la parte de atrás de la actual tienda 13, lo cual serviría para ampliar la misma y poder ofrecer mayor cantidad de producto de cuidado personal, perfumería, electrónicos, juguetería y accesorios de lujo. Mercancías que actualmente cuentan con un espacio reducido y mala exhibición.

Este punto es de suma importancia comercial para las Tiendas Libres, debido a la esterilización de los pasillos en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, dado que es el área donde únicamente pueden comprar los pasajeros que ingresan al país. Este es el punto donde principalmente compran los nacionales.

Es por este motivo que se hace urgente retomar la ampliación de esta tienda, buscando el modelo idóneo a nivel institucional para poder realizarlo. Además, es importante realizar este proceso en la próxima temporada baja, con la finalidad de afectar lo menos posibles las ventas en la dicha tienda.

### **Reglamento de para el Régimen laboral de las Tiendas Libres del IMAS**

Desde hace ya varios años, bajo una consulta que se realizó a la Procuraduría del Republica, se estableció que el régimen de empleo de Empresas Comerciales es mixto, esto quiere decir que se rige baje la normativa privada al ser una actividad la de Empresas meramente comercial, pero con un nivel superior del régimen público, al ser fondos públicos los que sostienen el nivel comercial. Por lo tanto, la institución en el tema de las Tiendas Libres, se encontró con un vacío dentro de su normativa vigente. Este hecho hizo relevante normar la actividad comercial desde el punto de vista laboral, con la finalidad de contar con reglas claras, que permitieran objetividad en el actuar y seguridad jurídica, tanto para la administración como sus empleados.

El grupo de trabajo que elaboró la propuesta de reglamento estuvo conformado por representantes de la Asesoría Jurídica, Desarrollo Humano, Planificación Institucional, Empresas Comerciales, Subgerencia de Gestión de Recursos y la Gerencia General. No obstante, y con la finalidad de

hacer un proceso más participativo, se realizaron alrededor de tres consultas a funcionarios de varios niveles del programa de Empresas Comerciales. Este trabajo dio como resultado un instrumento que fue aprobado por el Consejo Directivo.

La propuesta de Reglamento fue trasladada para el trámite respectivo a la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda, la cual, por medio de la Secretaría Técnica, remito observaciones tanto de forma como de fondo. Dichas observaciones fueron acatadas y se cuenta con una nota de respuesta remitida por la Subgerencia a la Gerencia General, sosteniendo dos puntos fundamentales para la Institución. No obstante, uno de ellos aún se encuentra a la espera del pronunciamiento de la Asesoría Jurídica, el cual tiene que ver con el pago del subsidio por incapacidad y derechos adquiridos por parte de los funcionarios de Empresas Comerciales. Por lo que se debe brindar el debido seguimiento para poder dar por finalizado el proceso de elaboración de Reglamento para Empresas Comerciales en el ámbito laboral.

### **Programa de Cliente Premium**

Dentro de la programación de trabajo para el 2014 se planteó la creación de un programa de fidelidad para clientes frecuentes de las Tiendas Libres del IMAS. Dentro de la ejecución de esta acción operativa, se presentó al Consejo Directivo las reglas que norman el programa, las cuales ya fueron publicadas en el Diario Oficial La Gaceta. No obstante, el proyecto se encuentra en las últimas actualizaciones que deben realizarse al sistema de punto de ventas. Con lo cual se debe brindar el seguimiento, con la finalidad de poner en ejecución el programa una vez que se hayan realizado las actualizaciones informáticas requeridas.

Además, se debe diseñar un proceso para brindarle seguimiento y evaluación a dicho programa, con la finalidad de proponer los ajustes necesarios, dependiendo de la dinámica que requiera el entorno.

## AREA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS

### **Modernización de la Administración Tributaria del IMAS**

La Subgerencia de Gestión de Recursos, en conjunto con el Area de Captación de Recursos y la Administración Tributaria de la Institución, desarrolló una Estrategia de Cobro que fue presentada y avalada por el Consejo Directivo Institucional. En dicha estrategia se acataban varias disposiciones de la Auditoría Interna Institucional, disposiciones de Auditorías Externas y planes de mejora, que dieran como resultado una adecuada recaudación de tributos que la Ley dispone para el IMAS.

Algunos puntos que se pueden resaltar de dicha estrategia se encuentran la implementación de un centro de cobros, que fuese operado mediante contratación administrativa, por un periodo de hasta 4 años y que permitirá ir saneando las cuentas por cobrar que tiene la Institución. Dentro de las prioridades que tiene el centro de cobro, son aquellas cuentas que por su monto amerite un trato especial, así como aquellas cuentas de reciente periodo de cobro, acción que ha tenido un importante resultado en otras instituciones como la Caja Costarricense de Seguro Social.

Asimismo, se estable la creación de plazas nuevas que garanticen a la Administración Tributaria, un adecuado segmentación de funciones, que eviten situaciones de riesgos por fraude o corrupción y por ende que fortalezcan el sistema de control interno. De igual forma, estas plazas garantizarían un adecuado seguimiento de sujetos morosos de las diferentes leyes y un buen manejo documental.

Además, permitiría el traslado del proceso de Cobro Judicial a la Administración Tributaria, lo cual permite contar con el proceso completo dentro de una unidad, simplificando procesos, manteniendo información más actualizada y de forma oportuna y un mejor seguimiento de todas las cosas. Es imprescindible destacar que se pretende homologar a procesos que se cuentan en otras instituciones que han presentado niveles adecuados de gestión de cobros, como el INA, la CCSS, FODESAF, entre otras instituciones.



Con la finalidad de continuar este proceso de modernización de la Administración Tributaria, es necesario que la Administración brinde un adecuado seguimiento a la Estrategia aprobada por el Consejo Directivo y así concluir con el proceso iniciado.

### **Seguimiento al proyecto de Ley de Moteles**

Tomando como una oportunidad el interés de una diputa de la legislatura anterior, la Subgerencia, en conjunto con la Presidencia Ejecutiva y la Asesoría Jurídica, trabajan una propuesta de proyecto de Ley para modificar la Ley No. 8343 y brindar mejores herramientas para el adecuado cobro a los moteles y negocios afines, así como una metodología que permita un mejor control y seguimiento de los agentes retenedores, con la finalidad de disminuir la ilusión fiscal que permite el actual mecanismo. No obstante, la última versión del proyecto no contó con la venia institucional, al considerarse sumamente bajo el monto impositivo que se cargada a dichos agentes retenedores, principalmente a los más grandes, produciéndose, a juicio institucional, un impuesto sumamente regresivo y que perjudicaba claramente al grupo de pequeños empresarios de este tipo de industria, con el fin de favorecer un menor rango de impuestos a los considerados en el grupo A (los grandes moteleros).

Es por esta razón, que en la actual legislatura se trabajó muy de cerca con la comisión de Ciencia y Tecnología de la Asamblea Legislativa, con la finalidad de poder modificar estos aspectos en el proyecto de Ley. La última propuesta de proyecto de Ley, la cual ya fue dictaminada en Comisión, cuanta con las observaciones brindadas por las Institución. No obstante, si cuenta con cierta oposición encabezada por una fracción legislativa. Es por esta razón, que se recomienda realizar una campaña en medios, con el fin de poder contar en primer debate dicho proyecto de Ley, y permitir así que la Institución cuento con los mecanismos adecuados para garantizar un cobro justo y razonable.

Esto a su vez, va unido a los esfuerzos de contar con a nivel de la Institución, de fuentes de recursos crecientes, que garanticen la

sostenibilidad financiera de los programas sociales y así cumplir con las metas del Plan Nacional de Desarrollo.

### **Establecimiento de plan de responsabilidad social**

Dentro de las funciones que se establecieron en la anterior reestructuración de la Institución, es que a la Dirección de Recaudación de Recursos le competen las actividades relacionadas a la Responsabilidad Social y de Apoyo Internacional. NO obstante, dicha Dirección aún no cuenta con el personal para realizar dichas acciones, solamente cuenta con la plaza de la Directora, lo cual dificulta el desarrollo adecuado de las funciones que debe desarrollar.

Además, se hace necesario brindar el apoyo a la dirección para el desarrollo del plan de responsabilidad social, enfocando los ejes estratégicos que busca la actual administración. Con la finalidad de tener un más acertado mecanismo de orientación para solicitar la colaboración de la empresa privada. Dentro de las experiencias institucionales, en materia de responsabilidad social que se han tenido, es indispensable contar con un horizonte bien claro para orientar los esfuerzos del sector privado en esta materia, con la finalidad de poder obtener resultados que brinden un impacto a las comunidades y que dicho impacto sea sostenido en el tiempo. En este sentido, se requiere orientar los esfuerzos de responsabilidad social, a los planes que esté desarrollando la institución, con la finalidad de contar con un mayor “rendimiento social” de los recursos, y que la sociedad pueda ver el aporte público-privado.

Por lo tanto, es necesario dotar de recursos humano necesario para desarrollar dichas actividades y poder ejecutar el plan de responsabilidad social y apoyo internacional.

## **OTROS PRODUCTOS DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE RECURSOS**

### **Feria Nacional Empresarial del IMAS**

Para este año 2015, se realizaría la IV Feria Nacional Empresarial del IMAS. Dado que la Subgerencia de Gestión de Recursos ha sido la encargada de la organización operativa de dicha feria, es urgente iniciar los procesos de permisos para la realización de la misma.

Desde mitad de año de 2014 se solicitó una fecha en diciembre para la nave de ladrillo de la Antigua Aduana al Ministerio de Hacienda, tal y como se puede constar en el expediente que se custodia en la Subgerencia. No obstante, existe aún la incertidumbre de si se podrá realizar la Feria para la fecha solicitada, dado que hay otra actividad de interés del Ministerio para esa misma fecha. Por lo tanto, se hace imprescindible darle seguimiento a este punto de forma urgente, con la finalidad de continuar con los procesos de permisos para espectáculos públicos, dado que son más de 17 permisos que deben solicitarse en 14 instituciones del Estado.

Asimismo, es necesario iniciar los procesos de contratación lo antes posible, principalmente para el tema de las estructuras, dado que para los requisitos que solicita el Ministerio de Salud, es necesario realizar trámites ante el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos, en el caso de la tarima; entre otros aspectos.

De igual forma, es necesario iniciar con los procesos de selección de los participantes, dado que es primordial darles el adecuado acompañamiento para contar con productos de excelente calidad para la feria, así como de las herramientas necesarias para establecer alianzas estratégicas con proveedores o bien consumidores mayoristas.

### **Acompañamiento a las ideas productivas y beneficiarios de fideicomisos**

Dentro de los preparativos de la III Feria Nacional Empresarial del IMAS se contó con una ronda de capacitación realizada por parte de funcionarios del programa de Empresas Comerciales y de proveedores de las tiendas. Esto se realizó con el objetivo de trasladar el conocimiento comercial que se ha acumulado por parte de los funcionarios de las Tiendas Libres, así

como aprovechar el nivel de capacitación que cuentan algunos funcionarios que representa casas comerciales de suma importancia.

El resultado de estas capacitaciones fue de suma importancia para los empresarios y empresarias que exhibieron sus productos en la Feria. Esto se vio reflejado en un mejor nivel de exhibición de los productos en los stands, así como un abordaje del servicio al cliente con mayor profesionalismo.

Es por esas razones, y dadas las mismas solicitudes que han realizado los profesionales ejecutores encargados del eje socio productivos de varias Áreas Regionales, que se planteó la posibilidad de realizar estas capacitaciones, a todos los beneficiarios de ideas productivas y de créditos del Fideicomiso. Esta actividad tendría un impacto significativo, dado el traslado de conocimiento que se puede dar a los empresarios, permitiéndoles contar con mejores herramientas en el campo del mercadeo, uno de los puntos más débiles de nuestra población. Además, sería una capacitación con un costo relativamente bajo, dado que los capacitadores serían mismos funcionarios del IMAS, por lo que únicamente se tendría que pagar viáticos.

No obstante, se debe realizar las debidas coordinaciones con las Áreas Regionales y el Fideicomiso, con la finalidad de poder calendarizar las capacitaciones, para que estas no riñan con otras actividades del Programa de Empresas Comerciales. De igual forma, se debe contar con una autorización superior, con la finalidad de poder contar con los recursos del Programa de Empresas Comerciales, para realizar el pago de los viáticos, o bien realizarlos por medio del Programa de Actividades Centrales o del Programa de Asistencia y Promoción Social.

### **Rondas empresariales con Cámara de Detallistas**

Uno de los logros alcanzados por parte de la Dirección de Gestión de Recursos y de la Subgerencia, fue el involucramiento empresarial en las Ferias Nacionales del IMAS. En este sentido, se ha tenido la colaboración de la Cámara de Industrias de Costa Rica desde hace dos años, brindando un apoyo logístico en la organización de la Feria.

De igual forma, este año se logró sumar a la Cámara Nacional de Detallistas y Negocios Afines, permitiendo realizar con los participantes de la Feria, visitas empresariales que facilitaron la realización de negocios a largo plazo, lazos empresariales y encadenamientos productivos. Sin embargo, este trabajo no debe quedar en esos resultados, con la Cámara de Detallistas se deben organizar rondas empresariales en las diferentes áreas regionales del IMAS, permitiendo así que los empresarios que el IMAS ha apoyado con sus diferentes programas, puedan realizar conexiones empresariales con negocios ya establecidos. Esta es una acción que ya ha sido conversada con la Directora de la Cámara, empero hay que diseñar la metodología y agendar las rondas en cada área regional.

Igualmente, se deben fortalecer los lazos con la Cámara de Industrias de Costa Rica, con la finalidad de buscar espacios para los empresarios que financia la Institución, en el programa de capacitaciones que brinda la Cámara. También, se debe explorar la posibilidad de que el IMAS participe en el proyecto de la Cámara de creación de un parque comercial para microempresas industriales, lo cual podría ser una ventana de exposición de proyectos productivos exitosos que cuenta la Institución.

#### **SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES PARA LA BUENA MARCHA DE LA INSTITUCIÓN.**

A continuación, se señalan algunas sugerencias sobre diversos procesos y temas de cada una de las dependencias que conforman la Subgerencia de Gestión de Recursos.

#### **PROGRAMA DE EMPRESAS COMERCIALES**

##### **Venta de Tabaco en Tiendas Libres**

Como es de conocimiento, la completa aplicación de la Ley Antitabaco inicio a regir este año. No obstante, al ser omisa la misma en el tema de Tiendas Libres de Derecho, y además, al contar el país con la aprobación del Cuaca III, se procedió, a inicios del año pasado, a realizar sesiones de trabajo con funcionarios del Ministerio de Salud, con la finalidad de ver el alcance de la Ley en el negocio de Tiendas Libres. Producto de las

reuniones, se acordó realizar consulta formal al Ministerio de Salud, estableciendo un protocolo para la venta de tabaco dentro de los Aeropuertos, al ser los mismos estériles de pasajeros, que no permiten mezcla de pasajeros de llegadas y de salidas, y poder garantizar que el producto se vendiese únicamente para pasajeros que salgan del país.

No obstante, meses atrás se contó con una respuesta negativa por parte del Ministerio de Salud. Por lo cual, se requiere de una negociación con los productores internacionales, con la finalidad de evaluar la reactivación del producto, cumpliendo con la normativa nacional de etiquetado.

Actualmente, las compras de tabaco se tienen completamente suspendidas, No obstante, un producto comprado desde junio del 2014 se encuentra aún detenido. Dicho producto, a la espera de la respuesta del Ministerio de Salud, nunca fue nacionalizado, con la finalidad de poder reexportarlo, aspecto que fue aceptado por el proveedor, lo cual garantizaba un adecuado manejo del riesgo a nivel institucional. No obstante, y a pesar de las instrucciones que ha realizado tanto la Ministra como la Viceministra de Salud, el producto no ha sido liberado por la policía fiscal, debido a problemas de comunicación entre ese órgano, el Ministerio de Salud y la Dirección General de Aduanas, En diciembre del año pasado, se remitió nota de apelación por parte del Director de Empresas Comerciales, empero aún no ha sido contestada, lo cual ha afectado el buen funcionamiento del programa. Es necesario dar el adecuado seguimiento del tema, con la finalidad de poder dar una solución definitiva.

### **Inventarios de productos de Tiendas Libres**

El negocio de Tiendas Libres, especialmente para el caso de Costa Rica, cuenta con una serie de ventajas competitivas frente a otros mercados: no contamos con restricciones comerciales productos de alianzas con casa fabricantes, se cuenta con niveles preferenciales de cuotas por espacio en aeropuertos a diferencia de la competencia, entre otros puntos. No obstante, también se cuenta con otro tipo de características que deben manejarse de forma estratégica. Uno de esos puntos es el inventario que se cuenta de productos para la venta.

Al IMAS no contar con alianzas con casas fabricantes, se permite la flexibilidad de poder contar con la cantidad de marcas que el espacio permita. Sin embargo, si se debe tener claro que se debe contar con el inventario propicio que permita una adecuada exhibición, dependiendo del tipo de productos que sea. Se ha planteado de forma errónea, que cada tienda debe verse como un universo aparte, comparando los niveles de rentabilidad de cada uno, independientemente de su categoría, ese planteamiento tiene un grave error metodológico, principalmente si se analiza que los aeropuertos internacionales que cuenta el país son sumamente pequeños y que el IMAS no cuenta con espacios suficientemente grandes para una tiendas por departamentos, como si se cuenta en otros aeropuertos.

Esta razón, hace necesario, que los pequeños espacios comerciales que se tienen, deban diversificarse, con la finalidad de poder llegar a cada uno de los gustos y preferencias de los pasajeros que transitan. Por lo tanto, cada segmento del aeropuerto (el área de salidas y el área de llegadas), debe verse como una sola tienda, y analizar su rentabilidad tomando en consideración su costo e ingreso marginal, tal y como lo hacen todas las cadenas de tiendas por departamento del mundo.

En este sentido, se hace imprescindible también valorar el nivel de inventarios dependiendo de la categoría que se analice, dado que es incorrecto tratar de igualar el nivel de rotación de un producto de alto nivel económico, como un reloj de varios miles de dólares, con una botella de vino de \$25. Se debe ser muy riguroso a la forma de evaluar las categorías, visualizando bien los niveles de rotación e inventarios que cuenta la industria respectiva, con la finalidad de no caer en conclusiones erróneas que afecten el negocio. Todos los aeropuertos del mundo cuentan con diferentes categorías en sus Duty Free, desde artículos de bajo costo, hasta mercancías de un alto valor adquisitivo, por lo que es un error de análisis llegar a la conclusión de que esa última categoría no es rentable, dado que siempre existirán pasajeros que requieran ese tipo de artículos, y si el IMAS no lo logra capturar, los recursos los disfrutarán otros, con el perjuicio respectivo para los programas sociales.

## **Oportunidades de ampliación de puntos de venta en zona fronteriza**

Dentro de los planes que ha venido trabajando la Subgerencia de Gestión de Recursos, es ampliar los puntos de venta de las Tiendas Libres de Derecho en otros mercados que permite la Ley. Es por eso que se emprendió la tarea de negociar con la Dirección de Migración y Extranjería, con la finalidad de establecer un punto de venta en el puesto fronterizo de Peñas Blancas. La negociación realizada por la Subgerencia tuvo frutos positivos y que dio el visto bueno para la construcción de una tienda dentro del puesto, en el área del comedor.

No obstante, dicho espacio presenta una disputa de tipo legal, dado que anteriormente ese espacio era concesionado a un privado para su explotación comercial mediante un restaurante. En este sentido, la Dirección General de Migración y Extranjería determino que hasta que no se cuente con resolución en firme, no se podría ceder el espacio para la construcción de la tienda. Empero, si se estableció ir trabajando en otros aspectos operativos, como el convenio de cesión del espacio comercial. La Subgerencia de Gestión de Recursos ya traslado la propuesta de dicho convenio a la Asesoría Jurídica del IMAS, con la finalidad de que se emitan los criterios legales correspondientes para su tramitación final.

Asimismo, la Subgerencia ha venido trabajando en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior para el proyecto de construcción del puesto fronterizo en Tablillas. En este punto, se ha dado seguimiento que el proyecto que se está financiando con capital donado, contemple el espacio comercial para poder contar con un punto de ventas en dicho puesto fronterizo. Dentro de los acuerdos indicados por el Viceministro de Comercio Exterior, se encuentran que en la segunda etapa de construcción, se establecerían los espacios físicos complementarios dentro del puesto fronterizo, los cuales incluirían las áreas comerciales y bancarias.

En ambos puntos, se recomienda brindar el debido seguimiento, para poder contar con dichos espacios para una adecuada expansión del negocio de Tiendas Libres, que permita contar con recursos frescos y otras áreas de oportunidad que diversifiquen el negocio.



## **Actualización del Plan de Mercadeo y descuentos**

Dentro de unas de las recomendaciones de la Auditoria Interna se encuentra la actualización del Plan de Descuentos para Tiendas Libres del IMAS. Este aspecto lo ha venido trabajando el Departamento de Mercadeo y Ventas de Tiendas Libres. Sin embargo, es de suma importancia verificar que este instrumento sea segmentado dependiendo del tipo de categoría y producto que se cuenta dentro del catálogo de productos que se ofrece. Dado que como se ha indicado en otros puntos, son muy diferentes los indicadores de rotación de los diferentes productos, y dentro de los mismos productos, del nivel y precio de los mismos.

Además, es indispensable darle seguimiento a la actualización del plan de mercadeo de las Tiendas Libres para el 2015, con la finalidad de poder brindar en el negocio, oportunidades de despacho de productos dependiendo de la temporada que se presente. Esto fortalece la rotación de inventarios y el nivel de ventas de diferentes categorías, así como brindar a los pasajeros, diferentes oportunidades de conocer productos nuevos o de una categoría superior, fortaleciendo la lealtad de los pasajeros a las tiendas.

## **Establecimiento del cronograma de capacitaciones**

Dentro de las labores fundamentales en el tema de ventas y de fortalecimiento del capital humano de la Tiendas Libres, se encuentra el plan de capacitaciones en los diferentes productos que se ofrecen en los puntos de venta. Estas capacitaciones descansan en la colaboración que brindan los proveedores de las tiendas, por medio de expertos de cada una de las casas fabricantes.

Es fundamental revisar por parte de la Subgerencia y brindar el seguimiento debido, al cronograma de capacitaciones por categoría. Además, se deben tomar medidas operativas para garantizar que en las capacitaciones participen la totalidad de los y las vendedoras. Dado que

se ha presentado en las últimas capacitaciones, que una parte de los vendedores y vendedoras no participan, debilitando el conocimiento necesario para garantizar niveles adecuados de venta.

## **Desarrollo y Ejecución del Programa del Vendedor del Mes**

Dentro del plan operativo para el 2015 para las Tiendas Libres del IMAS, se encuentra el desarrollo y puesta en ejecución de un programa de incentivos para vendedores que sobresalgan durante el mes. Es importante establecer nuevos mecanismos de incentivo para mejorar el clima organizacional de las tiendas, principalmente del cuerpo de ventas de las tiendas. Uno de los principales incentivos que se cuenta actualmente son las comisiones por ventas.

Sin embargo, es necesario establecer otro tipo de incentivos, por lo cual se ha planteado este programa, el cual consiste en premiar a los funcionarios vendedores que sobresalgan. El incentivo tiene que ver un punto que garantice que los vendedores conozcan bien como se utilizan los recursos de las utilidades de la ventas, por lo que consiste en visitar algunos de los programas productivos, infraestructura y comunales que ha financiado el IMAS. Así se garantiza un día de esparcimiento, pero además se acerca más a las labores sustantivas de la institución.

## **Revisión del sistema de pago por comisión por ventas a vendedores**

El principal incentivo que cuenta las tiendas a los vendedores es la comisión por ventas. Esta comisión depende del nivel de cumplimiento de las metas establecidas por cada tienda y por categoría. En la mayoría de los casos, el cumplimiento de las metas es individual, incentivando un mayor nivel de ventas por vendedor. No obstante, en el caso de licores, la comisión se establece por grupo y por tienda, dado que el sistema de

ventas en esta categoría es diferente a las otras que se cuentan en las tiendas.

Sin embargo, el sistema de comisión se ha vuelto muy desigual por categoría, provocando una polarización muy fuerte en las tiendas entre las diferentes categorías. Esta situación ha provocado un deterioro en el ambiente laboral. Por lo tanto, se hace fundamental revisar el sistema de pago por comisión por ventas, con la finalidad de hacerlo más equitativo, sin provocar que le mismo se convierta en una mera retribución económica, pero que no provoque disparidades tan fuertes entre las diferentes categorías.

Es importante resaltar que la venta de productos de categoría de artículos de lujo y electrónica es más personalizada y de mayor dificultad que la de licores. Además, se debe resaltar que el principal propósito del sistema de las comisiones es incentivar a una mayor venta, por lo que el vendedor debe esforzarse para alcanzar niveles mayores ventas, este punto o incentivo debe mantenerse en el sistema.

### **Actualización de la página web de Tiendas Libres**

Uno de los proyectos que se emprendió durante el 2014, fue la actualización de la página web de las Tiendas Libres. En este sentido, la Dirección de Tiendas Libres cuenta con las especificaciones técnicas brindadas por el Departamento de Tecnologías de Información del IMAS. El proceso de contratación está por iniciar mediante la plataforma informática de compras que cuenta la Institución.

Es necesario que la Subgerencia brinde el seguimiento adecuado para finalizar este proceso, que pueda permitir un una ventana de oportunidades de acercamiento de las Tiendas Libres del IMAS con los consumidores finales. Además, es importante resultar, que según la recomendación técnica, la página web se debe desarrollar bajo la plataforma tecnológica que cuenta la institución, con la finalidad de poder garantizarse el soporte técnico necesario.

## AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS

### **Capacitación a hoteles, dentro del programa de Donaciones del IMAS**

Dentro de los principales logros que se han alcanzado en la Subgerencia de Gestión de Recursos, relacionado al tema de donaciones de bienes, es la modificación al Reglamento a la Ley de Incentivos Turísticos. Esta reforma consistió en permitir a aquellas empresas hoteleras, que tuvieran en su momento una exoneración para bienes destinados al desarrollo de su actividad y que por el uso y protocolos internos, deban reemplazar, que los mismos fueran donados a organizaciones de bienestar social, centros educativos, instituciones públicas y otras organizaciones relacionadas con el combate a la pobreza.

Anteriormente, dichos bienes debían ser donados mediante la Proveeduría Nacional del Ministerio de Hacienda. No obstante, la misma por falta de capacidad en el número de funcionarios, así como por la falta de experiencia, tenía plazos de respuesta sumamente lentos, lo cual perjudicaba al sector, al hacerlo incurrir en costos de almacenaje, vigilancia entre otros. Es por este motivo, al evaluar que el IMAS cuenta con una unidad experta en el proceso de donaciones a diferentes organizaciones, de un registro de posibles beneficiarios a nivel nacional y de un procedimiento ágil, se permitió la posibilidad a los hoteles de realizar este procedimiento por medio del IMAS.

Sin embargo, el sector hotelero no conoce en su totalidad esta posibilidad que cuenta, con lo cual se hizo necesario unir esfuerzo en conjunto con la Cámara de Hoteleros para realizar capacitaciones a representantes de la administración de las principales cadenas hoteleras instaladas en el país. Asimismo, se logró realizar alianza con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), con la finalidad de realizar capacitaciones a lo largo del país, para así abarcar mayor cantidad de hoteles, así como de incluir dentro de las evaluaciones que realiza el ICT al sector, la donaciones que realicen al IMAS, lo cual le brinda un beneficio extra a las empresas hoteleras que contribuyan con donaciones del IMAS.

Empero, se hace necesario, dado el tiempo transcurrido de las últimas capacitaciones, establecer un calendario de actualización del

procedimiento. Este tipo de capacitaciones es necesario realizarlas en alianza con el ICT, dado el poder de convocatoria que cuenta dicho Instituto, dado que le mismo cuenta con una serie de capacitaciones en todo el país de las empresas que cuentan con declaratoria turística.

### **Pasantías e intercambio de experiencias en Administración Tributaria**

Existen varias instituciones que persiguen el mismo universo de contribuyentes de tributos que el IMAS, todas esas instituciones realizan esfuerzos y estrategias para contar con una recaudación lo más eficaz y eficiente que se pueda. Por lo que es de vital importancia poder realizar sesiones en conjunto de trabajo, para poder intercambiar experiencias, realizar alianzas para procesos de cobro en conjunto y realizar intercambio de personal para poder aprovechar aún más el conocimiento adquirido en materia tributaria.

En años anteriores, la Subgerencia de Gestión de Recursos, han logrado diversos acercamientos con otras instituciones, para compartir experiencias y estrategias. Se han realizado alianzas con la Administración Tributaria del INA para la comunicación de deudas en conjunto. Asimismo, se ha compartido información con la Administración Tributaria de FODESAF y de la CCSS. Estos procesos deben fortalecerse, con la finalidad de visualizar un proceso de cobro conjunto, que permita economías de escala para el Estado.

#### **F. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS**

Se participó en la elaboración de los diferentes Planes Operativos Institucionales, mediante los cuales se solicitan los recursos necesarios para desarrollar las labores. Las unidades adscritas a esta Subgerencia realizaron sus propuestas y se revisaron las solicitudes

para dar el visto bueno a los diferentes montos solicitados, guardando siempre el principio de austeridad y analizando las necesidades presentadas.

#### **G. ESTADO ACTUAL DE LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS POR LA AUDITORÍA INTERNA**

Durante el año 2014, la Auditoría Interna, emitió varios informes relacionados principalmente con la labor de las Tiendas Libres de Impuestos, se atendieron todas ellas, dándole cumplimiento a una gran parte, otras requirieron de un mayor tiempo para brindarles solución, y para el cumplimiento de otras se depende de acciones de otras dependencias.

Se adjunta anexo con el estado de los informes.

#### **H. INFORMES DE GESTIÓN**

Se adjunta los anexos con los informes de gestión del año 2013 y el informe de las unidades 2014.

Asimismo se adjunta el informe de Gestión que comprende del Mayo 2007 a Diciembre 2012 periodo en el que ejercí labores como Subgerente de Soporte Administrativo.

# **ANEXOS**