

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
PROGRAMA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LAS TIENDAS  
LIBRES DE DERECHOS DEL IMAS EN LOS AEROPUERTOS NACIONALES**

**Trabajo final aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración  
y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial  
para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con  
énfasis en Mercadeo y Ventas.**

**Ramón Alvarado Gutiérrez**

**A 56960**

**Ciudad Universitaria, “Rodrigo Facio”, Costa Rica**

**2007**

# HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica (UCR), como requisito parcial para optar al grado de Magíster con Énfasis en Mercadeo y Ventas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
**Director del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas**

MAE. Roque Rodríguez  
**Profesor Coordinador**

MBA. Pedro Martin Ramírez López  
**Profesor Guía**

Msc. Margarita Fernández Garita  
**Gerente General IMAS  
Asesora Externa**

Ramón Alvarado Gutiérrez  
**Sustentante**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>11</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Estrategia de “marketing”</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Producto</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 Tipos de productos:.....	15
1.2.2 Calidad del producto:.....	16
1.2.3 Características del producto:.....	17
1.2.4 Diseño del producto:.....	17
1.2.5 Estrategia de marca:.....	18
1.2.6 Mezcla o variedad de Productos:.....	18
<b>1.3 Distribución</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4 Promoción</b> .....	<b>21</b>
1.4.1 Promoción de ventas:.....	22
1.4.2 Relaciones Públicas:.....	23
1.4.3 Publicidad:.....	25
1.4.4 Agencias de Publicidad:.....	26
<b>1.5 Precio</b> :.....	<b>28</b>
<b>1.6 Estrategia de Ventas</b> :.....	<b>31</b>
<b>1.7 Servicio al cliente</b> :.....	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>35</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS TIENDAS LIBRES DE DERECHOS DEL IMAS</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS TIENDAS LIBRES DE DERECHOS</b> .....	<b>36</b>
2.1.1 Antecedentes del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS):.....	36
2.1.2 Antecedentes de las Tiendas Libres de Derechos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS):	37
2.1.3 Filosofía empresarial:.....	40
2.1.3.1 Misión.....	40
2.1.3.2 Visión.....	41
2.1.3.3 Valores.....	41

2.1.4	Objetivos de negocios de las tiendas libres de impuestos:.....	42
2.1.5	Organización administrativa:.....	42
2.1.6	Organigrama estructural:.....	43
2.1.7	Organigrama funcional:.....	45
2.1.8	Políticas internas de operación:.....	46
2.1.9	Metas e ingresos presupuestados:.....	47
2.1.10	Modelo actual de operación:.....	50
2.1.11	Compra de mercancía para venta en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS:.....	52
<b>2.2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE LAS TIENDAS LIBRES.....</b>	<b>54</b>
2.2.1	Clientes de las Tiendas Libres de Derechos:.....	54
2.2.2	Competidores del mercado de las Tiendas Libres:.....	57
<b>2.3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LOS SOCIOS COMERCIALES:.....</b>	<b>58</b>
2.3.1	Canales de Distribución:.....	58
2.3.2	Proveedores de las Tiendas Libres de impuestos:.....	58
<b>2.4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EXTERNO.....</b>	<b>63</b>
2.4.1	Índice de Confianza del Consumidor: .....	63
2.4.2	Ambiente económico producción y actividad comercial: .....	64
2.4.3	Sector Externo:.....	64
2.4.4	Política monetaria:.....	65
2.4.5	Índice de precios al consumidor:.....	66
2.4.6	Política Social:.....	66
2.4.7	Tratado de Libre Comercio República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (TLC): 67	
<b><i>CAPÍTULO III.....</i></b>		<b>68</b>
<b><i>ANÁLISIS DEL MERCADO Y ESTRATEGIA DE VENTAS DE LAS TIENDAS</i></b>		
<b><i>LIBRES DEL IMAS.....</i></b>		<b>68</b>
<b>3.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN:.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2</b>	<b>DESARROLLO DEL MERCADO DE TIENDAS LIBRES.....</b>	<b>70</b>
3.2.1	Análisis del desarrollo del mercado de Tiendas Libres a nivel mundial:.....	70
3.2.2	Análisis del mercado de Tiendas Libres por categorías de producto:.....	73
3.2.3	Análisis de las tendencias del mercado por categorías de producto:.....	75
3.2.5	Oportunidades de mercado para las Tiendas Libres en Costa Rica:.....	79
<b>3.3</b>	<b>ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE LAS TIENDAS LIBRES DE</b>	
<b>DERECHOS DEL IMAS.....</b>		<b>83</b>
3.3.1	Procedimiento de ventas de mercancía en las Tiendas Libres del aeropuerto Juan Santamaría: 83	
3.3.2	Análisis del proceso de ventas:.....	84
3.3.3	Evaluación de la fuerza de ventas de las Tiendas Libres del aeropuerto.....	86
3.3.4	Análisis de servicio al cliente en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS:.....	89
<b>3.4</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS TIENDAS LIBRES DE</b>	
<b>DERECHOS DEL IMAS.....</b>		<b>90</b>
3.4.1	Estructura organizacional actual:.....	91
3.4.2	Mercadeo y Ventas:.....	92
3.4.3	Disponibilidad de recursos:.....	94
3.4.3.1	Tecnológicos:.....	94
3.4.3.2	Infraestructura:.....	95
3.4.3.3	Recurso Humano:.....	96
3.4.3.4	Página WEB:.....	96
3.4.4	Proceso de abastecimiento de mercancía para la venta:.....	97

<b>3.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA):</b> .....	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>102</b>
<b>ESTRATEGIA DE MERCADEO Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>102</b>
<b>4.1 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MERCADEO</b> .....	<b>103</b>
4.1.1 Objetivo General:.....	103
4.1.2 Objetivos Específicos:.....	103
4.1.3 Generalidades de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS.....	103
4.1.4 Estrategia de “marketing”:.....	104
4.1.4 Estrategia de Producto:.....	104
4.1.5 Estrategia de Promoción:.....	105
4.1.5.1 Mezcla de Publicidad:.....	106
4.1.5.2 Mezcla de venta personal:.....	106
4.1.5.3 Rediseño del logotipo y creación de slogan:.....	107
4.1.5.4 Empaques o envoltorios:.....	107
4.1.5.5 Mezcla de Relaciones Públicas:.....	108
4.1.5.6 Promoción de ventas:.....	108
4.1.6 Estrategia de Distribución (Plaza):.....	109
4.1.7 Estrategia de Precios:.....	109
<b>4.2 PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>110</b>
4.2.1 Estrategia de Producto:.....	110
4.2.1.1 Revisión de los resultados de ventas:.....	110
4.2.1.2 Encuestar a los clientes:.....	110
4.2.1.3 Introducción de nuevos productos relacionados directamente con las nuevas tendencias de consumo: 111	
4.2.1.4 Capacitación al personal de ventas:.....	111
4.2.1.5 Innovación de productos:.....	112
4.2.2 Estrategia de Promoción:.....	112
4.2.2.1 Mezcla de publicidad:.....	112
4.2.2.2 Mezcla de venta personal:.....	114
4.2.2.3 Rediseño del logotipo y creación de “slogan”:.....	115
4.2.2.4 Empaques o envoltorios:.....	115
4.2.2.5 Mezcla de Relaciones Públicas:.....	116
4.2.2.6 Promoción de ventas:.....	116
4.2.3 Estrategia de Distribución (Plaza):.....	117
4.2.4 Estrategia de Precios:.....	118
<b>4.3 MATRIZ DE CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA:</b> .....	<b>119</b>
<b>4.4 RECOMENDACIONES</b> .....	<b>120</b>
4.4.1 Iniciativas de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS para ampliar el negocio:.....	120
4.4.2 Aumentar la cantidad de clientes:.....	121
4.4.3 Aumentar la cantidad de compra por cliente:.....	122
4.4.4 Aumentar las veces que el cliente regresa:.....	122
4.4.5 Rediseño de la página electrónica:.....	123
4.4.6 Estructura organizacional:.....	125
4.4.7 Abastecimiento de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS:.....	126
4.4.8 Información de los clientes:.....	126
4.4.9 Comunicación y Proyección Institucional:.....	126
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>128</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO No. 1 ESTADO DE RESULTADOS.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO No. 2.....</b>	<b>131</b>
<b>Lista de los “The World's Top” 12 países y las ventas en Tiendas Libres 2006, aeropuertos, aerolíneas, cruceros &amp; otras tiendas libres impuestos.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO No. 3.....</b>	<b>132</b>
<b>The World's Top 10 categorías de productos en el Duty Free &amp; Travel Retail Compras 2006.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO No.4.....</b>	<b>133</b>
<b>MARCAS PERFUMES Y COSMÉTICOS.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO No.5.....</b>	<b>134</b>
<b>LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES A COSTA RICA, POR EL AEROPUERTO INTERNACIONAL.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO No.6.....</b>	<b>135</b>
<b>GUÍA DE ENTREVISTA.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO No. 7 PERFIL CARGO VENDEDOR.....</b>	<b>137</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto final de graduación consistió en una propuesta de estrategia de mercadeo para la Tienda Libre de Derechos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), en los aeropuertos nacionales. Por ordenamiento jurídico le compete al IMAS la explotación de los puestos de venta de mercancía libre de impuestos y, actualmente solo hay en funcionamiento las Tiendas Libres ubicadas en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Para la realización del proyecto, se recurrió a información que tiene el IMAS, la cual es de índole general, tal como los Presupuestos por Programas, el Plan Estructural Institucional (PEI), y consultas a páginas electrónicas relacionadas con el tema de Tiendas Libres. En cuanto a la bibliografía consultada, se utilizó para la definición de los aspectos teóricos que considera una propuesta de “*marketing*”.

Para la propuesta se definieron los aspectos teóricos necesarios para poder comprender la estrategia, basándose principalmente en la estrategia de “*marketing*”, conocida como las 4 Ps, a saber, precio, plaza, promoción y producto. También se refirió al tema relacionado con los clientes, enfocándose en el servicio al cliente y en la estrategia de ventas de negocios de ventas de productos.

En cuanto a la descripción del negocio, se determinaron los antecedentes de las Tiendas Libres, sin dejar de lado al Instituto Mixto de Ayuda Social, como Institución autónoma que tiene por Ley la obligación de atender asuntos de pobreza y pobreza extrema en el país y precisamente una forma de obtener recursos es por medio de la explotación de los puntos de ventas libres de impuestos.

En cuanto a la estructura organizacional y funcional, se determinó la necesidad de adecuarse a una empresa privada, con el objetivo de que se generen mayores ventas. Entre los aspectos necesarios a reestructurar se presentan el establecer la Unidad de Mercadeo y Ventas, la cual se encargaría de ejecutar las estrategias de “*marketing*”, principalmente enfocándose en la promoción y publicidad, además de considerar y desarrollar la Unidad de Investigación y

Desarrollo con el objetivo de ampliar la cantidad y variedad de artículos disponibles para la venta y de revisar políticas de precios y promociones en general.

Si bien es cierto, la administración del IMAS se ha preocupado por desarrollar el negocio de una forma eficiente, es fundamental que se revisen procesos como el de abastecimiento de mercancías para la venta y se aprovechen las oportunidades de mercado, las cuales son cada vez mayores, principalmente por el auge del sector turismo en Costa Rica. En ese sentido, se debe valorar la posibilidad de apertura a nuevos puntos de venta libres de impuestos tanto, en otros aeropuertos, como en fronteras y puertos.

Se logró comprobar que las Tiendas Libres del IMAS, no están alejadas de los resultados del mercado a nivel global, al considerar por ejemplo las categorías de productos que se venden y las tendencias del mercado hacia la necesidad de adquirir en las tiendas libres productos de lujo, diferenciados y de calidad.

La estrategia se plantea basándose en las 4Ps, y al definir en forma puntual estrategias viables, para lograr el objetivo de: *“Ampliar la oferta de productos que se venden en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS, al contar con una mayor afluencia de proveedores los cuales complementen la oferta de artículos que se comercializan en las Tiendas Libres del IMAS”*, adicionalmente, lograr que los clientes de las Tiendas libres sean más fieles y que tengan mayor confianza desde el punto de vista de utilización de los recursos generados por las ventas.

Por último, se incluye un Plan de Acción, necesario para desarrollar la estrategia propuesta. Asimismo, se plantean recomendaciones generales para un mejor desempeño del negocio de las Tiendas Libres de Derechos, y que podría verse reflejado en una mayor cantidad de ingresos por concepto de utilidades.

## INTRODUCCIÓN

Las Tiendas Libres de derechos es un negocio a nivel mundial, funcionan en los aeropuertos, puertos y fronteras de los países por tanto su administración le corresponde al Estado y, generalmente, son concesionados a un tercero para su explotación. El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), tiene a su cargo las Tiendas Libres de derechos en Costa Rica desde el año 1972, cuando se le dio la facultad legal para su explotación mediante una partida del presupuesto nacional, labor que obtuvo sustento legal tras incluirse dentro de la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria, aprobada en el año 2002.

Mediante leyes especiales se le otorga el poder para su administración, con el objetivo de que obtengan ingresos para la atención de los programas sociales dirigidos a la superación de la pobreza extrema.

En el Presupuesto por Programas del IMAS para el año 2007, se establecen varios objetivos, entre ellos el de *“aumentar el volumen de ventas en las Tiendas Libres de Derechos”*, sin embargo no se evidencia la existencia de una estrategia de mercadeo que facilite el cumplimiento del citado objetivo. Es por ello que se considera importante contar con una estrategia viable y objetiva, cuyo fin no solo incremente las ventas sino también permita el cumplimiento de otros objetivos, como son aumento de las fuentes de ingresos para la ejecución de los programas sociales y la expansión del negocio.

En el Capítulo I, se detalla los aspectos teóricos en los que se fundamenta la investigación, al ser los principales los relacionados directamente con la estrategia de “marketing” y una descripción de cada uno de los componentes, a saber: producto, precio, promoción y plaza. Adicional, se revisan los temas de estrategia de ventas y de servicio al cliente.

En el Capítulo II, se desarrolla en detalle la descripción de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS, al considerar los siguientes aspectos; antecedentes, fundamentos legales, organización funcional y estructural y el proceso de abastecimiento de mercancías. Se

desarrolló el tema del entorno del mercado, para lo cual se consideró los clientes de las Tiendas Libres del IMAS, así como la descripción de los socios comerciales del negocio, principalmente a los proveedores de las Tiendas Libres. En este capítulo, se realiza la descripción del Entorno Externo, principalmente enfocado a los aspectos económicos y sociales en las que se desarrolla actualmente el negocio.

En el Capítulo III, se presenta un análisis del comportamiento en el mercado de las Tiendas Libres a nivel mundial y del mercado de las Tiendas Libres en Costa Rica, para ello se considera las ventas por categorías de productos y se incluye un apartado en el que se analizan las oportunidades de mercado para las Tiendas Libres de Derechos del IMAS. Se desarrolla un análisis de la estrategia de ventas de las Tiendas Libres y una evaluación de la “*fuerza de ventas*”. Posteriormente, se analiza la situación actual de las Tiendas Libres de Derechos, para lo cual se consideró la estructura organizacional y los recursos tecnológicos, infraestructura, WEB y recurso humano actual. Por último, se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

En el Capítulo IV se desarrolla la estrategia de mercadeo, enfocada a la ampliación de la oferta de productos vendidos en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS, al contar con una mayor afluencia de proveedores, los cuales podrían complementar la oferta de artículos que se comercializan en las Tiendas Libres. Para ello, se establece la estrategia de “*marketing*”, al considerar el modelo de las “*4Ps*”. Esta propuesta incluye el Plan de Acción y se establecen algunas recomendaciones viables, principalmente enfocadas a la ampliación del negocio y al aumento de los clientes.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El trabajo se desarrollará entorno a los negocios de Tiendas Libres de Derechos, entendido como establecimiento minorista de venta al público en general, de artículos libres de impuestos y que funcionan en los puertos, aeropuertos y fronteras de los países.

Como todo producto de consumo, debe tener una serie de atributos que el consumidor considera importante para satisfacer sus necesidades o deseos. Los productos o artículos vendidos en las Tiendas Libres de Derechos tienen atributos tangibles e intangibles como son los [empaques](#), color, precio, marca, prestigio del fabricante y utilidad. Los consumidores favorecerán los productos que ofrecen la mejor calidad, los mejores resultados y las características más innovadoras, así como el precio y el servicio post venta.

### 1.1 Estrategia de “marketing”:

Para poder desarrollar una buena estrategia de “marketing”<sup>1</sup>, hay que concentrarse en aquellos objetivos posibles de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas ofrecidas por el entorno; hay que identificar sistemáticamente las oportunidades y los peligros surgidos en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes dan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente y así explotar las oportunidades y evitar el estancamiento.

La estructura de “marketing” se refiere a la forma en que una empresa organiza sus actividades de mercadotecnia y comercialización. Por ello es necesario definir una adecuada estrategia de “marketing” para el negocio y, a su vez, sea un instrumento para poder mantener y conseguir nuevos clientes. En ese sentido, se entiende la estrategia de “marketing”, como la

---

<sup>1</sup> La mezcla de marketing es la combinación de cuatro factores: precio, plaza (distribución), precio y producto y que, generalmente, se les conoce como las 4Ps.

actividad para seleccionar y describir uno o más mercados meta y, crear al mismo tiempo, una mezcla de “*marketing*” que se considera como:

“...mezcla distintiva de estrategias de productos, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. La distribución se conoce algunas veces como lugar o plaza, lo que nos da las “*cuatro Ps*” de la mezcla de marketing: producto, plaza (distribución), promoción y precio”<sup>2</sup>

Para que una empresa defina una estrategia adecuada de “*marketing*” debe tener de previo una planeación estratégica de la empresa en su conjunto, es decir necesita conocer cuales son los planes, las áreas administrativas y funcionales, por supuesto, la misión, visión y los objetivos globales. Posteriormente, se debe analizar el área específica de mercadeo.

La planeación estratégica de “*marketing*” es un proceso de cinco pasos:<sup>3</sup>

1. Realizar un análisis de situación.
2. Trazar los objetivos de “*marketing*”.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla de “*marketing*” estratégico.

Respecto al análisis de la situación abarca los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el “*marketing*” de la empresa. Se debe incluir también los grupos de clientes a quienes se atienden, las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas claves del desempeño del “*marketing*”.

Constituye el fundamento de las decisiones de planeación. Como parte del análisis de la situación se puede llevar a cabo el análisis FODA, que considera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

---

<sup>2</sup>Lam, Hair, MacDaniel. *Marketing*, Thompson, pág. No.46, sexta edición, México D.F, 2002.

<sup>3</sup> Stanton, William. Etzel, Michael. Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing. Undécima Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1999.

En cuanto a los objetivos, deben guardar estrecha relación con las metas y las estrategias globales de la compañía. Requiere adecuar los recursos disponibles con las oportunidades de mercado, por lo tanto, a cada objetivo se le asignará una prioridad según su urgencia y el impacto potencial en la empresa.

El posicionamiento designa la imagen del negocio en relación con otros que directamente compiten con él. Posteriormente, se hace necesario establecer la ventaja diferencial, entendido como cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.

El mercado meta se compone de los clientes que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y disposición de gastarlo. Un mercado meta se refiere a un grupo de personas a las cuales la empresa debe dirigir el programa de “*marketing*”, para obtener resultados no solo en aumento de ventas sino en generación de mayores utilidades. Los mercados meta se seleccionan al atender las oportunidades, por lo tanto se hace necesario determinar la demanda (ventas), esto permite valorar la necesidad de mantener un mercado o tener que ampliar o buscar otros.

A continuación una descripción de cada uno de los factores de la mezcla de “*marketing*”:

## 1.2 Producto

Por producto se entienden aquellos ofrecimientos que puedan satisfacer una necesidad o un deseo. La gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Por otro lado, *Kotler* sostiene que los consumidores preferirán los productos los cuales ofrecen la mejor calidad, desempeño o características innovadoras.<sup>4</sup>

Todo producto se designa con un nombre descriptivo o genérico que entiende la gente, tal como licores, chocolates, perfumes. Por otro lado, se entiende como marca, nombre y el símbolo cuya finalidad es identificar y diferenciar el producto.

---

<sup>4</sup> Kotler, Philip. Dirección de Marketing, pág. 17, décima edición, Pearson, México, 2001.

Es importante considerar que los negocios libres de derechos<sup>5</sup>, tienen como principal característica estar a la vanguardia en cuanto a la calidad, variedad, especificidad y exclusividad de los productos vendidos en los puntos de ventas. Esto por supuesto, debe ir acompañado con una adecuada promoción de los productos, servicio al cliente, publicidad y una adecuada estrategia que permita mantener los clientes de las tiendas además de atraer nuevos clientes, al contar con una estrategia de seguimiento al cliente.

La diferenciación de producto es una de las metas más importantes de cualquier estrategia de “marketing”. La percepción de los clientes es de suma importancia en este proceso, porque las disimilitudes entre los productos pueden basarse en cualidades *reales* como son características, atributos y estilo del producto o *psicológicas*, por ejemplo percepción e imagen. Por lo general, la herramienta más utilizada para diferenciación de productos es la marca, sin embargo entre otros fundamentos importantes se cuentan los descriptores de producto, los servicios de atención al cliente y la imagen.

### **1.2.1 Tipos de productos:**

Los productos para el consumidor son aquellos que compran los consumidores finales para su consumo personal. Los productos para el consumidor incluyen productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad y productos no buscados.

**Productos de conveniencia:** son los productos y servicios para el consumidor que, por lo común, los clientes compran con frecuencia, inmediatamente y con un mínimo de comparación y esfuerzo de compra. Por lo general, son de precio bajo y se encuentran en muchos puntos de venta. Tienen como característica que están disponibles en muchos puntos de venta, por lo tanto el cliente los puede conseguir en el momento en el cual los necesite. En esta clasificación se ubica la mayoría de productos de consumo masivo.

---

<sup>5</sup> Se entenderá como productos libres de derechos, aquellos que el consumidor adquiere libre de todo tipo de impuestos, sean estos de ventas o consumo. El negocio en el cual se venden se denomina, para efectos del presente trabajo Tiendas Libres de Derechos.

**Productos de compra:** son los productos comprados con menos frecuencia y que los clientes adquieren con cuidado en lo concerniente a la conveniencia, calidad, precio y características (estilo, color, medidas). Cuando adquieren productos de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo a recopilar información y hacer comparaciones. Desde el punto de vista de mercadeo, se distribuye en menos puntos de venta y se necesita un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes en sus esfuerzos de comparación.

**Productos de especialidad:** son aquellos que poseen características únicas o una identificación de la marca, por las cuales un grupo de consumidores está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de compra. Generalmente, los clientes interesados no comparan los productos de especialidad, sino llegan directamente al distribuidor a buscar el producto que necesiten. En este tipo de productos, se dejan de lado aspectos importantes para el consumidor común, como es el precio.

**Productos no buscados:** son los productos que el cliente no conoce, o aunque los conozca no piensa comprar. Se encasillan en este tipo de producto las innovaciones. Estos productos requieren mucha publicidad, esfuerzos de venta personal y otros esfuerzos de mercadotecnia.

Por ser las Tiendas Libres de Derechos un negocio de venta de productos finales, muy importante que se consideren los atributos los cuales debe tener los productos. Específicamente; los autores *Kotler y Armstrong* establecen que los productos deben tener ciertos atributos a los cuales debe prestárseles atención; específicamente citan la calidad del producto, características y diseño. <sup>6</sup>

### 1.2.2 Calidad del producto:

Es uno de los principales instrumentos de posicionamiento para el mercadólogo. Se entiende como *calidad del desempeño*, es decir, la habilidad de un producto para llevar a cabo

---

<sup>6</sup> Kotler, Phillip. Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia, Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1998.

sus funciones. Incluye durabilidad, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación. También debe considerarse la calidad como consistencia, es decir, un producto sin defectos y que efectivamente sirva para atender un objetivo, por el cual el cliente paga.

Hoy en día se ha convertido la calidad en una poderosa arma estratégica. Se obtiene una ventaja sobre los competidores al satisfacer de modo constante las necesidades y preferencias de claridad de sus clientes y obtener utilidades. De hecho hoy la calidad es una necesidad competitiva.

### **1.2.3 Características del producto:**

Las características o especificaciones de los productos, son instrumentos competitivos para diferenciarlos respecto a los competidores. Por eso es importante la innovación, la variedad y la amplitud de líneas, de tal forma que no solo se vea cambios sino mejoramientos del producto. Se debe prestar atención a las características de los productos que los clientes valoran sobremanera en relación con el precio. El producto debe ofrecer características las cuales lo hagan distintivo y que su presentación, diseño y características sea además de atractivo al cliente, tenga utilidad de tal forma sirva para atender necesidades inmediatas y también la posibilidad de generar nuevas necesidades.

### **1.2.4 Diseño del producto:**

Es un elemento muy importante por considerar, sin embargo, esto refiere principalmente a los fabricantes de los productos, pero en el caso del presente trabajo de investigación se estima importante para la selección de las líneas de productos que se venden. El diseño es un instrumento importante para la diferenciación y el posicionamiento de los productos y servicios. Un buen diseño puede atraer la atención, mejorar el desempeño del producto, reducir los costos de producción y proporcionar al producto una ventaja competitiva en el mercado meta de la empresa.

### 1.2.5 Estrategia de marca:

En una “Estrategia de la marca”, se debe considerar lo siguiente:

**Extensiones de línea:** ocurren cuando un fabricante introduce aspectos adicionales en una categoría de producto determinada, bajo el mismo nombre de la marca, como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes o tamaños del envase. Se usa extensiones de línea como una forma de bajo costo y bajo riesgo de introducir nuevos productos, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Se debe presentar atención, porque en su mayoría los fabricantes lo utilizan para que los vendedores destinen más espacio en los anaqueles de exhibición.

**Extensiones de marca:** implica el empleo del nombre de una marca exitosa para lanzar al mercado productos nuevos o modificados de una categoría nueva. Un nombre de una marca, que se considera buena, ayuda a la empresa a ingresar a nuevas categorías de productos con mayor facilidad y proporciona a un nuevo producto un reconocimiento instantáneo y una aceptación más rápida.

**Multimarcas:** marcas adicionales en la misma categoría. Ofrecen una forma de establecer diferentes características y de satisfacer diversos motivos de compra. Se puede utilizar para vender el producto objeto del fabricante, con diferentes marcas, pero a precios diferenciados, para alcanzar diferentes clientes.

**Nuevas marcas:** se puede crear un nuevo nombre de marca cuando ingresa a una nueva categoría de producto, para lo cual no son apropiados ninguno de los nombres de marcas que venía distribuyendo la empresa. Podría exceder en los recursos disponibles, por lo cual debe tenerse presente que no es conveniente establecer marcas diferentes, sino más bien las empresas deben posicionar su marca original.

### 1.2.6 Mezcla o variedad de Productos:

Una empresa con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Esta se compone de todas las líneas de productos y los artículos que ofrece la tienda. A su vez, cada

línea se divide en varias sublíneas. Por ejemplo, los cosméticos se desglosan en lápiz labial, delineador de ojos, polvos, cremas, etc. Cada línea y sublínea incluyen muchos artículos individuales. La mezcla de productos tiene cuatro dimensiones importantes: ancho, largo, profundidad y compatibilidad.<sup>7</sup>

El *ancho* (amplitud) de la mezcla de productos se refiere al número de diferentes líneas de productos que tiene la compañía. El *largo* (*longitud*) de la mezcla de productos se refiere al número total de artículos que ofrece la empresa. La *profundidad* se refiere al número de versiones que ofrece de cada producto en la línea. La *compatibilidad* (*consistencia*) se refiere a lo estrechamente relacionadas que están las diferentes líneas de producto en cuanto a empleo final, requerimientos de producción, canales de distribución, uso, entre otros.

### 1.3 Distribución

En cuanto a la distribución se considerará el objetivo de este aspecto:

*“hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen”<sup>8</sup>.*

Un canal de distribución mueve los productos a los consumidores. Los canales de distribución se pueden describir por el nivel de canal involucrado, por cuanto se tiene la siguiente división:

- ◆ Canal directo: no tiene niveles de intermediación, se compone de una empresa que vende directamente a los consumidores.
- ◆ Canal indirecto: tiene un nivel de intermediarios. En los mercados del consumidor este nivel por lo común es un detallista.

---

<sup>7</sup> Idem, página No. 262,263.

<sup>8</sup> Idem; página No. 47.

- ◆ Canal tipo tres: que incluye dos niveles de intermediarios; un mayorista y un detallista. Generalmente es utilizado por los fabricantes de productos alimenticios y medicamentos entre otros.
- ◆ Canal tipo cuatro: incluye tres niveles de intermediarios, mayorista, agente, detallista.

Existen tres opciones fundamentales para la distribución en términos de la cantidad de cobertura del mercado y el grado de exclusividad entre el vendedor y el minorista, estas son: exclusiva, selectiva y exhaustiva.

La exclusiva da a un comerciante o punto de venta la prerrogativa de vender un producto en una región geográfica determinada. Esta opción suele asociarse con productos de lujo o con empresas que buscan dar a sus productos una imagen única. Por otro lado, la distribución selectiva en, donde se da a varios puntos de venta el derecho de vender un producto en una región geográfica definida, por último, la distribución exhaustiva la cual hace que un producto esté disponible en la mayor cantidad de puntos e venta de cada región. La intención es conseguir una gran exposición y tantas oportunidades de venta como sea posible.

Los canales de distribución se usan para exhibir o entregar el producto físico o el servicio al comprador o usuario. Comprenden aspectos como bodegas, vehículos de transporte y los diversos canales comerciales como distribuidores, mayoristas y detallistas. La colocación de los productos en puestos fijos de venta es de mucha importancia, porque no solo refleja la imagen del negocio sino debe ser un facilitador al cliente. El propietario del negocio debe buscar la forma en que su exhibición, por tanto, la colocación de sus productos sean un elemento visual primordial para generar ventas.

## 1.4 Promoción

En cuanto a la promoción se considerará la promoción de ventas, relaciones públicas y la publicidad. Cualquier negocio o venta de productos al detalle que tienen como característica principal marcas reconocidas y de alto precio, debe tener una adecuada estrategia para dar a conocer a los clientes los productos, así como la variedad y las características. La publicidad es una comunicación impersonal, masiva y en un solo sentido, con el objetivo de dar a conocer a los clientes la disponibilidad en variedad y profundidad de líneas de productos.

La publicidad y la promoción son parte integral de los sistemas social y económico. La publicidad ha evolucionado hasta convertirse en un sistema de comunicación vital para los consumidores y empresas. Desde las grandes corporaciones multinacionales, hasta las pequeñas empresas, se basan cada vez más en la publicidad y la promoción para comercializar sus productos y servicios. En las economías de mercado, los consumidores han aprendido a buscar, en la publicidad y otras formas de promoción, información para sus decisiones de compra.<sup>9</sup>

La publicidad debe estar dirigida según el tipo de negocio de que se trate, al considerar los productos, segmento del mercado y el perfil del cliente.

Para ello se entiende, segmento de mercado:

*“subgrupo de personas o empresas que comparten una o más características que los hace tener necesidades de productos similares”.*<sup>10</sup>

En las Tiendas Libres de Derechos existen algunas particularidades del cliente, tema que se retomará en el capítulo de las estrategias, pero principalmente tienen como diferenciación la disponibilidad de tiempo y la exigencia en los gustos y preferencias.

---

<sup>9</sup> Belch, George E. y Belch, Michael. Publicidad y Promoción, sexta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

<sup>10</sup> Idem; página No. 706.

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o las ventas de un producto o un servicio. Mientras tanto la publicidad ofrece razones para comprar un producto o un servicio. La diferencia de la promoción de ventas es que el cliente compre *ahora*.

#### **1.4.1 Promoción de ventas:**

Varios factores han contribuido a que las empresas presten atención a la promoción de ventas. Dentro de las empresas, los gerentes de producto y los responsables de la administración del negocio se enfrentan a mayores presiones para incrementar sus ventas actuales y la promoción se considera como un instrumento efectivo para las ventas a corto plazo. Además, se enfrenta a una mayor competencia y a marcas competidoras menos diferenciadas. Se debe considerar que la eficiencia en la publicidad ha disminuido debido a los costos crecientes y las restricciones legales, que de cierta forma, limitan la transmisión de mensajes los cuales podrían atraer clientes. Otra razón es que los consumidores se han vuelto más orientados hacia la negociación y los detallistas están exigiendo mejores términos a los fabricantes.

Cuando emplea la promoción de ventas, el negocio debe establecer sus objetivos, seleccionar los instrumentos apropiados, desarrollar el mejor programa, someterlo a pruebas previas y ponerlo en práctica, posteriormente debe evaluar los resultados. Algunos instrumentos de promoción de ventas para el consumidor son; cupones, reembolsos de efectivo, paquetes de precios, premios, “combos”, concursos, sorteos y juegos.

- ◆ Las muestras son ofertas de una cantidad a prueba de un producto. Generalmente son gratuitas. Se pueden entregar de puerta en puerta, entregarse en una tienda, incluirse en la compra de un producto. Son la forma más efectiva, pero la más costosa de introducir un producto nuevo.
- ◆ Los cupones son certificados que significan un ahorro para el cliente, cuando compra ciertos productos previamente definidos. Los cupones se pueden enviar por correo, incluirse en los productos o colocarse en anuncios de revistas y periódicos.

- ◆ Las ofertas de reembolsos en efectivo son como los cupones, excepto que la reducción del precio se hace después de la compra, en vez de hacerse en la tienda, a saber es aplicable a otro producto en una segunda compra.
  
- ◆ Concursos: brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo como dinero en efectivo, viajes, productos adicionales, etc. Requiere que los consumidores presenten un artículo, envíen una carta, participen físicamente en algún evento o realicen alguna actividad en particular.
  
- ◆ Promociones en el punto de venta: incluyen exhibiciones y demostraciones que tienen lugar en el punto de venta. Por ejemplo, se puede utilizar carteles, adornos, atractivos especiales, entre otros. Esto hace atractivo al cliente y es una forma de atraer a los clientes.
  
- ◆ Combos: es un término de uso reciente, pero muy utilizado. Consiste en agrupar diferentes productos, de tal forma el cliente considere que está adquiriendo el producto principal con alguna ganancia para él. Este sistema se generalizó en los restaurantes de comida rápida, pero hoy en día es muy utilizado en las tiendas y almacenes.

#### **1.4.2 Relaciones Públicas:**

Es necesario, en cualquier negocio de venta de productos al detallista, desarrollar buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o eliminación de rumores, historias, o eventos desfavorables. La empresa debe preocuparse por desarrollar las siguientes funciones: <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Kotler, Philip. Dirección de Marketing, pág. 606, décima edición, Pearson, México, 2001.

- *“Relaciones con la prensa o con los agentes de prensa: presentar noticias e información acerca de la organización desde el punto de vista más positivo posible.*
- *Publicidad de productos: patrocinar esfuerzos por hacer publicidad a productos específicos.*
- *Comunicación corporativa: promover el entendimiento de la organización mediante comunicaciones internas y externas.*
- *Cabildeo: tratar con legisladores y funcionarios de gobierno, para promover o derogar leyes y reglamentos.*
- *Asesoría: aconsejar a la gerencia en cuanto a problemas públicos y posturas e imagen de la empresa. Esto incluye asesoría en caso de un percance con un producto”.*

Las relaciones públicas tienen un poderoso impacto en el público, a un costo mucho más bajo con respecto si tuviera que pagar publicidad. La empresa no debería de pagar los espacios o el tiempo en los medios. Por ejemplo, las Tiendas Libres de Derechos del IMAS deberían explotar el negocio por medio de relaciones públicas, al utilizar el objetivo para el cual están generando recursos. En ese sentido, se puede aprovechar el contexto en el cual existen para que de alguna forma se desarrolle información y se haga interesante emitir comunicados los cuales llegarán al público meta.

Algunos instrumentos importantes de utilizar en las relaciones públicas son: noticias, discursos, eventos especiales, que varían desde conferencias de prensa, recorridos para la prensa en inauguraciones, comunicados de prensa. También debería de preparar materiales escritos para llegar a sus mercados meta e influir en ellos. Por ejemplo, folletos, artículos, boletines y revistas especializadas.

La puesta en práctica de un plan de relaciones públicas requiere atención y cuidado. Se debe tener una buena relación con los medios, cuya principal perfil debe ser periodista, ya que conocen a los editores de medios y saben como presentar la información. La forma más simple de medir la publicidad por medio de relaciones públicas es con el número de exposiciones en los medios, sin embargo lo importante es el impacto en las ventas y las utilidades.

### 1.4.3 Publicidad:

Lo primero que debe desarrollar una empresa es un programa publicitario que contenga claramente definidos los objetivos de la publicidad. Para ello debe definirse el mercado meta y establecer el periodo. Los objetivos se pueden clasificar según sea el interés; los cuales son informar, persuadir o recordar.

**Informar:** consiste en comunicar al cliente acerca de un nuevo producto, sugerir nuevos usos del producto, así como cambios de precios. Podría ser también para explicar cómo debe funcionar el producto y garantías que ofrece. Se emplea mucho cuando se quiere introducir un nuevo producto o una nueva categoría de producto. El objetivo es crear una demanda primaria.

**Persuasiva:** es más importante conforme aumenta la competencia. El objetivo es crear una demanda selectiva, parte de la publicidad persuasiva se ha conocido como publicidad comparativa, en la cual una empresa compara directa o indirectamente una marca con una o más marcas de la competencia.

**Recordatoria:** es importante para productos maduros, debido a que hace que los consumidores sigan pensando en el producto.

La estrategia publicitaria consiste en dos elementos principales; creación de mensajes publicitarios y selección de medios publicitarios.

En cuanto a la creación del mensaje, se debe tener especial cuidado en el diseño del mensaje para atraer y retener la atención de los clientes. Por tanto, primero debe decidir que comunicará el mensaje general a los consumidores, al ser el objetivo más importante que los consumidores piensen en el producto o en la compañía. El impacto del mensaje dependerá no solo de lo dicho, sino de cómo se dice.

Posteriormente, se debe valorar la selección del medio publicitario, al ser los principales aspectos a considerar: 1) el alcance, frecuencia o impacto 2) seleccionar entre los principales tipos de medios.

Los principales tipos de medios son periódicos que tienen una gran flexibilidad, oportunidad y buena cobertura. La televisión, buena cobertura del mercado masivo, combina vista, sonido y el movimiento es atractivo a los sentidos. La radio tiene buena aceptación, nivel elevado de selectividad geográfica y demográfica es de bajo costo. Revistas poseen credibilidad y prestigio, reproducción de alta calidad, público selecto. Los exteriores ofrecen un nivel elevado de exposición selectiva, costo bajo, buena selectividad posicional.

#### **1.4.4 Agencias de Publicidad:**

El “*marketing*” moderno requiere algo más que desarrollar o vender un producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes. Las empresas deben comunicarse con los grupos de interés actual y potencial y con el público en general. Toda empresa se ve obligada a cumplir el papel de comunicador y promotor. La Agencia de Publicidad es una entidad u organización que se especializa en la creación, producción y colocación de mensajes publicitarios y que brinda otros servicios los cuales facilitan el proceso de comunicaciones de “*marketing*”.

Algunas razones importantes para contar con una agencia de publicidad, son el hecho de que estas cuentan con personal capacitado y especialistas en el campo, asimismo el cumplimiento de los planes de ventas del negocio. De acuerdo con la obtención de utilidades se hace necesario valorar seriamente la necesidad de contar con una agencia de publicidad.

Lo que hace especial a una agencia de publicidad es el hecho de que cuenta con diseñadores gráficos, redactores, analistas de medios, investigadores y otras personas con habilidades, conocimiento y experiencia particular que ayudan en la comercialización de los productos de venta masiva.

Una agencia de publicidad también brinda un punto de vista objetivo del mercado y negocio que no está sujeto a la política, prejuicios u otras limitaciones internas de la compañía. La agencia de publicidad aprovecha su amplia gama de experiencia acumulada al trabajar en un conjunto diverso de problemas de “*marketing*” para clientes distintos. Es así como una agencia brinda al cliente sus conocimientos del ramo e incluso con conocimiento de los competidores.

Algunos tipos de agencias de publicidad son: <sup>12</sup>

- Agencia de servicios completos: brinda a sus clientes una amplia variedad de servicios de “*marketing*”, comunicaciones y promoción como son los de planeación, creación y producción de anuncios publicitarios, así como investigaciones y elección de medios. También proporciona servicios no publicitarios como planeación estratégica de mercados, promociones de ventas, “*marketing*” directo, diseño de empaques, relaciones públicas y publicidad no pagada.
- Servicios de cuentas: constituyen el enlace entre la agencia de publicidad y el cliente. Se tiene un ejecutivo de cuenta, que tiene la responsabilidad de conocer las necesidades de marketing y promocionales del anunciante e interpretarlas para el personal de la agencia.
- Servicios de “*marketing*”: el servicio más requerido es el de investigación, conforme las agencias se percatan de que la comunicación es necesaria para el cliente. También se encargan de diseñar y ejecutar investigaciones de preprueba sobre la efectividad de la publicada que considera la agencia.
- Servicios creativos: se encarga de la creación y ejecución de los anuncios. También en la determinación de los temas básicos de la campaña de publicidad y preparan un esquema visual del anuncio impreso o comercial televisivo.

---

<sup>12</sup> Belch, George E. y Belch, Michael. Publicidad y Promoción, sexta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

La publicidad se emplea para promover toda clase de productos, incluidos bienes, servicios, ideas, temas, personas y cualquier cosa que los publicistas deseen comunicar. Las modalidades de publicidad que serán de interés en el estudio son: <sup>13</sup>

- Publicidad Institucional: promueve la imagen, las ideas y la cultura de las organizaciones. Se utiliza a fin de crear o mantener la imagen de una empresa.
- Publicidad de productos: promueve la imagen, características, usos, beneficios y atributos de los productos. la publicidad pionera, la cual se centra en estimular la demanda por una categoría de producto más que por una marca en particular. También se encuentra la publicidad competitiva, por lo tanto trata de estimular la demanda de cierta marca al promover su imagen, características, usos o beneficios mediante comparaciones indirectas o directas con marcas competidoras.

## **1.5 Precio:**

El precio es la cantidad de dinero o de otros elementos con utilidad que se requieren para comprar un producto. Los factores externos que afectan las decisiones de determinación de precios incluyen la naturaleza del mercado y la demanda, la competencia y otros elementos ambientales.

La libertad de los vendedores para determinar los precios varía según los diferentes tipos de mercado; así se podría determinar los siguientes:

- ◆ Competencia pura: el mercado se compone de muchos compradores y vendedores quienes comercian con un bien uniforme. Ningún comprador o vendedor individual tiene mucho efecto sobre el precio actual del mercado.

---

<sup>13</sup> O.C. Ferrel, Hartline, Michael, Lucas, George. Estrategias de Marketing, pág. 164, segunda edición, Editorial Thompson, México, 2002.

- ◆ Competencia de monopolio: el mercado se compone de muchos compradores y vendedores que comercian con una variedad de precios, más que con un solo precio de mercado.
- ◆ Competencia de oligopolio: el mercado se compone de pocos vendedores que son muy sensibles a las estrategias de determinación de precios y de mercadotecnia de los demás.
- ◆ Monopolio puro: el mercado se compone de un vendedor. Un monopolio de gobierno puede aspirar a una variedad de objetivos de determinación de precios, como por ejemplo podría optar por precios bajos en beneficio de la población o intereses de índole social.

El consumidor es quién decide si el precio es correcto o no, ya que cuando un cliente compra un producto, está pagando para satisfacer una necesidad, por tanto, el precio pagado estará relacionado con los beneficios que obtiene.

Cuando se determina un precio las empresas deben considerar el mercado meta y también otros factores externos, como podría ser las condiciones económicas que tienen un poderoso impacto en las estrategias de determinación de precios. Existen tres métodos para la determinación de los precios:

**Determinación de precios con base en el costo:** este método es el más sencillo y consiste en añadir un margen estándar adicional al costo del producto. Es el más utilizado por cuanto los vendedores están más seguros acerca de los costos con respecto a la demanda. Además, los precios tienden a ser similares y, por consiguiente, se reduce al mínimo la competencia de precios. Muchos negocios de venta de productos consideran que los clientes tienen la percepción de que el establecimiento del precio es más equitativo para los clientes y los vendedores, pues se gana una utilidad justa sobre la inversión y no se aprovechan de los clientes cuando aumenta la demanda.

**Determinación de precios con base al valor:** significa que se determina el precio con base en las percepciones de los clientes del valor y no en el costo del vendedor. La empresa determina el precio meta con base en las percepciones del cliente acerca del valor del producto. El valor que se ha fijado como meta y el precio impulsan las decisiones acerca del diseño del producto y de los costos en los cuales es posible incurrir.

**Determinación del precio con base en la competencia:** los consumidores basarán sus juicios acerca del valor de un producto en los precios que cobran los competidores por productos similares. Una forma de determinación de precios con base en la competencia es de acuerdo con las tarifas, en las cuales una empresa basa su precio en gran parte en los precios del competidor y presta menos atención a sus propios costos o a su demanda.

Existen formas de ajuste de precios que la mayor parte de las empresas utilizan para recompensar a los clientes. Se utilizan métodos como: descuento. Es una reducción directa del precio durante un periodo determinado. Existen descuentos por cantidad y descuentos por temporada. También se utilizan las rebajas que son un tipo de reducción en la lista de precios.

Adicional a lo anterior, existen los llamados determinación de precios psicológicos, el cual consiste en un aspecto psicológico por medio del cual el cliente juzga la calidad del producto y hace que considere el precio para determinar si el producto es bueno o malo. También hay precios de referencia, los cuales cada cliente tienen grabados en la mente y a los que refiere cuando buscan un producto determinado.

Una estrategia muy utilizada es la de determinación de precios promocionales; es decir cuando las empresas asignan un precio temporal a sus productos, más bajo que el de la lista de precios y en ocasiones incluso puede ser más abajo del costo.

## 1.6 Estrategia de Ventas:

En cuanto a la estrategia de ventas, se debe considerar que el elemento final de una mezcla promocional de una empresa corresponde a las ventas personales, una forma de comunicación interpersonal en la cual el vendedor intenta ayudar a convencer a posibles compradores para que adquieran el producto ofrecido. A diferencia de la publicidad, en las ventas personales se da el contacto directo del comprador con el vendedor, ya sea frente a frente o mediante alguna forma de telecomunicación como podría ser el teléfono o “*Internet*”.

En las ventas de productos influyen factores tales como: tecnología, calidad del producto, precio, distribución, servicio al cliente, variedad y disponibilidad de productos, publicidad y promoción y la competencia. En razón de estos elementos debe de tenerse una adecuada estrategia, precisamente para generar más ventas y, por tanto, más recursos para los objetivos del negocio. Esto implica tener un adecuado plan de “*marketing*” que incluya previsión de recursos económicos (presupuesto) para publicidad y promoción, para lo cual debe establecerse claramente los objetivos específicos. Se puede definir dos objetivos fundamentales, ambos dirigidos a generar ventas y, por tanto, mayores utilidades:

- Objetivos orientados a las ventas: la única razón para que la empresa gaste en publicidad y promoción es para vender sus productos.
- Objetivos orientados a la comunicación: la publicidad y otras actividades de promoción se diseñan para establecer comunicaciones relativas al conocimiento de la marca, objetivos que persigue la institución o utilización de los recursos los cuales se generan por las ventas.

La venta personal, a saber, la comunicación personal para convencer a alguien de que compre algo, se refiere al método promocional más usado para cumplir con el objetivo de vender. En ese sentido, es el contraste con la comunicación masiva e impersonal que da la publicidad, la promoción de ventas y otras herramientas promocionales. Se centra en los clientes potenciales, con lo cual se reduce al mínimo la pérdida de tiempo. Siempre busca

realizar una venta, lo cual lo hace tener una ventaja respecto a otros métodos. El mayor limitante es su elevado costo, ya que generalmente se paga un salario más comisiones u otro tipo de incentivos ofrecidos a los vendedores.

Administrar una fuerza de ventas requiere tener una estrategia y una estructura según el negocio. Además, tener procedimientos de contratación y selección de vendedores, de acuerdo con un perfil determinado y que permita cumplir con las metas de ventas. La capacitación a los vendedores es primordial en las tiendas, principalmente al considerar la gran amplitud de líneas de productos. No debe obviarse la necesidad de definir los programas de compensación de los vendedores, los cuales deben ser lo suficientemente atractivos al considerar entre otros aspectos las habilidades y el conocimiento del producto e idiomas.

La supervisión debe estar orientada a dirigir y motivar la fuerza de ventas, de tal forma que desempeñe un trabajo cada vez mejor. Además debe contar con una fuerza de ventas eficiente. Esto conlleva una buena evaluación de la fuerza de ventas. Para ello la gerencia puede obtener información acerca de sus vendedores en varias formas, la más importante es el reporte de ventas. Otra forma de obtener información es mediante observación personal, quejas de clientes, encuestas de los clientes y conversaciones y consultas con otros vendedores.

Un buen trabajo de ventas no debe terminar cuando el cliente paga el producto. Deben establecerse una serie de etapas postventas que fomenten buena voluntad en el cliente y sientan las bases de negocios futuros.

Algunos aspectos importantes, que deben ser considerados en el desempeño de los vendedores, son los siguientes:

- Conocimiento de los productos, de las políticas de la compañía y de la competencia.
- Administración del tiempo.
- Relaciones con los clientes.
- Aspectos de presentación personal.
- Personalidad y actitud: cooperación y creatividad.

## 1.7 Servicio al cliente:

La satisfacción de un cliente es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño no alcanza las expectativas, el cliente queda insatisfecho. La clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado. Las empresas con deseos por incrementar sus utilidades y ventas tienen que dedicar tiempo y recursos a la búsqueda de nuevos clientes y, además puede establecer estrategias adecuadas para retener clientes. La clave para retener clientes es la satisfacción; mostrada por lealtad, compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza productos existentes y cuesta menos atenderlo con respecto a un cliente nuevo porque la compra es una transacción rutinaria.

Una estrategia muy utilizada por las empresas comercializadoras de productos es la estrategia *Customer Relationship Management* (CRM), la cual se refiere específicamente a una estrategia de negocio centrada en el cliente. La idea principal es que las Tiendas Libres de Derechos, recopilen la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, lo cual permite conocer las necesidades de los mismos, a su vez es una excelente herramienta para conocer expectativas, necesidades, estadísticas y poder ofrecer un servicio de calidad en la atención y en el proceso post venta.

La atención al cliente debe tener ciertos elementos, por cuanto una atención de calidad, se refleja en una mayor cantidad de producto vendido, lo cual genera mayores ganancias para la atención de los objetivos establecidos en la Ley del IMAS.

En una estrategia de servicio al cliente es muy importante considerar aspectos tales como:

- Conocer adecuadamente los clientes, para ello es conveniente tener bases de datos confiables.
- Plantear la idea de realizar auditorias del servicio.
- Diseño de estrategia de atención y de servicio al cliente.

- Establecer estrategias de “*marketing*” con los clientes internos, primero estar bien dentro de la empresa y después reproducir el modelo a los clientes externos.

Para definir la calidad del servicio, se debe tener claro que el cliente es quién define la calidad y no el vendedor y, además si la calidad del servicio no corresponde a las expectativas de los clientes pueden perderse ventas y podría no atraerse a nuevos clientes. En ese sentido, es muy importante que las empresas comercializadoras de productos definan una estrategia de servicio al cliente.

**CAPÍTULO II**  
**DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS TIENDAS**  
**LIBRES DE DERECHOS DEL IMAS**

## **2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS TIENDAS LIBRES DE DERECHOS**

### **2.1.1 Antecedentes del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS):**

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) es una Institución autónoma con personería jurídica, creada según la ley 4760 del 30 de abril de 1971, vigente a partir del 8 de mayo de ese mismo año. El IMAS tiene como finalidad resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin. El IMAS cuenta con 36 años de función en los cuales está desarrollando un acercamiento a las comunidades en la búsqueda de solución de problemas de pobreza en todo el territorio nacional.

Para ese objetivo utilizará todos los recursos humanos y económicos que sean puestos a su servicio por los empresarios y trabajadores del país, instituciones del sector público nacionales o extranjeras, organizaciones privadas de toda naturaleza, instituciones religiosas y demás grupos interesados en participar en el plan nacional de lucha contra la pobreza.<sup>14</sup>

Su fundación responde a las condiciones socioeconómicas imperantes en el país, que denotaban la existencia de un número considerable de familias pobres, lo cual demandaba la creación de instituciones y programas sociales orientados a la atención de este sector de población.

El desarrollo y la consolidación del proceso de industrialización, al amparo del Mercado Común Centroamericano, hacía prever en el corto plazo la conservación y el incremento de importantes sectores de población al operar dentro de procesos tradicionales de producción, excluidos de los beneficios del desarrollo moderno y, por lo mismo, susceptibles de convertirse en población pobre.

Por otra parte, los recursos del Estado, disponibles para la atención de la población en situación de pobreza, eran escasos y se encontraban dispersos en diversas instituciones. De esta

---

<sup>14</sup> Artículo No.2 de la Ley de Creación del IMA No.4760.

forma, no era posible emprender una acción integral y de gran cobertura para atender los problemas crecientes que afectaban a la población de escasos recursos.

La acción institucional, realizada durante sus años de funcionamiento, ha sido posible gracias al apoyo y a la colaboración de diversos actores. Al apoyo financiero permanente de la Empresa Privada y de las Instituciones Estatales descentralizadas (impuesto a planillas); al aporte también permanente del Fondo de Desarrollo de Asignaciones Familiares (FODESAF); a la colaboración de entidades internacionales, al aporte de Municipios, Organizaciones no Gubernamentales y Organizaciones locales; en fin, a los diferentes y variados aportes ofrecidos por personas, voluntarios y organizaciones, orientados a fines específicos. Uno de las formas de obtener recursos ha sido por medio de la explotación de las Tiendas Libres de Impuestos, potestad que se le asignó al IMAS por medio de una Ley.

La expectativa es que, en el corto plazo, la población costarricense en situación de pobreza pueda contar con una institución mejor posicionada y capacitada para responder a sus necesidades de manera ágil, oportuna e integral. De modo que los recursos destinados a la atención de la pobreza contribuyan más eficazmente a la transformación de su situación y a su integración a los procesos de desarrollo del país.

### **2.1.2 Antecedentes de las Tiendas Libres de Derechos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS):**

Las Tiendas Libres de Derechos constituyen una actividad radicalmente diferente al quehacer institucional. Su naturaleza es de tipo comercial, con un fin social relevante, debido a que constituye una fuente de ingresos para la ejecución de los programas y proyectos de asistencia y promoción social. Con fundamento en la Ley 6256 en su artículo 9º, estableció: *“Otorgase al IMAS la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, fronteras y aeropuertos internacionales...”*

Las Tiendas Libres de Derechos, son negocios a nivel mundial los cuales funcionan en los aeropuertos, puertos y fronteras de los países, por lo que su administración le corresponde al

Estado y, generalmente son concesionados a un tercero para su explotación. El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), tiene a su cargo las Tiendas Libres de Derechos en Costa Rica desde el año 1972, cuando se le dio la facultad legal para su explotación mediante una partida del presupuesto nacional, labor que obtuvo sustento legal tras incluirse dentro de la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria, aprobada en el año 2002.

La legislación que establece la potestad de explotación de los puestos libres en Costa Rica es la siguiente:

- ❖ Desde el 20 de noviembre de 1972 mediante el decreto N° 2617-T, se le otorgó al IMAS la concesión para explotar y operar el puesto de ventas libre de derechos, con el propósito de generar ingresos financieros para la atención de sus programas sociales dirigidos a la superación de la pobreza extrema.
- ❖ Ley 6256 en su artículo 9°, estableció: “Otórguese al IMAS la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, fronteras y aeropuertos internacionales...”

Adicional a lo anterior, mediante Dictamen N.º C-089-2004, del 15 de marzo del 2004, de la Procuraduría General de la República, se concluyó que:

*“1.-De acuerdo con lo dispuesto en los artículos 9 de la Ley de Presupuesto n.º 6256 y 30 de la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias, el legislador le otorgó al IMAS la competencia exclusiva para explotar los puestos libres de derechos en los puertos, fronteras y aeropuertos.*

*2.-Se trata de una concesión legal que el Estado le confiere al IMAS para desarrollar actividades comerciales en bienes de dominio público y cuya finalidad es la de garantizarle el ingreso de recursos económicos que debe destinar al cumplimiento de los fines que motivaron su creación.*

*3.- En ejercicio de esa competencia, que en modo alguno puede considerarse precaria, el IMAS cuenta con la potestad para determinar la forma de gestión que considere conveniente a sus intereses, ya sea explotando directamente los puestos libres en cuestión o bien, de modo indirecto, recurriendo a la colaboración de particulares.”*

Para el año 2007, entra a regir la Ley de Fortalecimiento Financiero del IMAS No. 8563 del 09 de enero del 2007 que modifica la distribución de las utilidades del IMAS, variándose

significativamente la distribución de las utilidades de las tiendas libres y será únicamente para atender programas sociales según lo siguiente:

*“ h. La totalidad de los recursos provenientes de las utilidades obtenidas por el IMAS con motivo de la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, las fronteras y los aeropuertos internacionales, deberán ser utilizados por esta Institución, exclusivamente en el cumplimiento de los fines sociales que su Ley constitutiva le atribuye, quedará expresamente prohibido utilizar dichas utilidades para gastos administrativas o para cualquier otro fin ajeno a lo estipulado en el artículo 4 de la presente Ley”.*<sup>15</sup>

La excepción será para los puestos libres de derechos en aeropuertos internacionales, ya que el IMAS debe girar el veinte por ciento (20%) de las utilidades declaradas al Consejo Técnico de Aviación Civil. Y además se adiciona en esa misma Ley el artículo 14 bis, que otorga *“la explotación exclusiva de puestos libres de derechos en los puertos, las fronteras y los aeropuertos internacionales”*.<sup>16</sup>

Como resultado de lo expuesto, el IMAS se organizó creando una Unidad Administrativa denominada Programa Empresas Comerciales (PEC), para que emita políticas, establezca presupuestos, ejecute el manejo administrativo y control del funcionamiento de las Tiendas Libres de Derechos. Actualmente se tiene puntos de venta únicamente en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y se valora el establecimiento de tiendas en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, en Liberia, Guanacaste.

Dependiendo de las políticas del gobierno de cada país, pueden ser administrados por terceros concesionarios o son administrados directamente por el Estado. Su importancia radica en que son locales comerciales y a su vez, puntos de atracción para los turistas y viajeros por cuanto son visitadas en razón de la oportunidad de comprar artículos *“exclusivos”* y de lujo, libres de todo impuestos, esto lo hace ser un negocio muy atractivo. En casi todos los aeropuertos se venden las mismas categorías de productos, entre los principales: licores, cigarrillos, perfumería, cosméticos, joyería y electrónicos, algunas se han especializado en ciertos productos, como joyería, chocolates y licores.

---

<sup>15</sup> Ley No. 8563 Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social, Publicada en la Gaceta del 06 de febrero del 2007, Artículo 1.

<sup>16</sup> Artículo 14 bis de la Ley No. 8563 Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Los problemas que se presentan en la administración de los aeropuertos repercuten directamente en el negocio, por ejemplo el espacio disponible para ubicar tiendas, alto costo de alquiler de espacios, limitación para el proceso de exhibición y ventas de productos, también las políticas de seguridad aeroportuarias.

### **2.1.3 Filosofía empresarial:**

De acuerdo con la organización actual del IMAS, las Tiendas Libres de Derechos pertenecen al Programa Empresas Comerciales, por lo cual no cuenta con independencia administrativa. En ese sentido la filosofía empresarial es idéntica a la Institución, en otras palabras no hay separación organizacional. Sin embargo, para la presentación del Presupuesto 2007, el Programa Empresas Comerciales, estableció su propia misión, pero la misma no ha sido aprobada por las instancias correspondientes. Es importante mencionar que el IMAS está llevando a cabo un Plan Estratégico Institucional y actualmente cuenta con la siguiente Misión, Visión y Valores.

#### **2.1.3.1 Misión**

- ◆ *“Trabajamos para el bienestar económico, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo social de la población en condición de pobreza. Facilitamos oportunidades, servicios y recursos con la participación de las familias, las comunidades nacionales e internacionales, el sector empresarial y la sociedad civil.*
- ◆ *Generamos conocimiento, desarrollamos, ejecutamos, financiamos y evaluamos planes y programas integrales y selectivos de cobertura regional y nacional, apoyados en la modernización tecnológica y en el fortalecimiento de las fuentes de ingresos.*
- ◆ *Nos regimos por los enfoques de derechos y de servicio al cliente, actuamos con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad.”<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> <http://www.imas.go.cr/perfil/mision.html>

### 2.1.3.2 Visión

- ◆ *“Instituto de asistencia y promoción social, que formula, financia, ejecuta y evalúa programas y proyectos de inversión y de desarrollo social, con conocimiento experto en pobreza, proactivo, ágil, eficiente con capacidad de generar participación y coordinar actores, para el cambio sostenido de las condiciones socioeconómicas de las familias atendidas”<sup>18</sup>*

### 2.1.3.3 Valores

- *Justicia: Respuesta óptima y equitativa de acuerdo con cada situación.*
- *Solidaridad: Identificación con la problemática de la pobreza y disponibilidad para realizar las acciones que correspondan.*
- *Excelencia: Búsqueda constante del mejoramiento institucional y superioridad en la calidad de su labor, con espíritu crítico y creativo, sustentada en el consenso y la ética profesional.*
- *Transparencia: Actuación fundamentada en la honradez, honestidad, sinceridad, humildad y lealtad en el cumplimiento de los objetivos Institucionales.*
- *Espíritu de Servicio: Identificación con la Misión y vocación de servicio institucional, caracterizado por la mística, compromiso y apertura para garantizar el cumplimiento de cada etapa de los diferentes procesos.*
- *Convicción: Firmeza en las ideas de cada funcionario que actúa con el convencimiento, de que los valores institucionales formarán parte de su quehacer laboral diario<sup>19</sup>*

---

<sup>18</sup> <http://www.imas.go.cr/perfil/vision.html>

<sup>19</sup> <http://www.imas.go.cr/perfil/valores.html>

#### **2.1.4 Objetivos de negocios de las tiendas libres de impuestos:**

En el Presupuesto por Programas del IMAS para el presente año 2007 se establecen varios objetivos, entre ellos “*aumentar el volumen de ventas en las Tiendas Libres de Derechos*” además de:

- Disponer de los recursos necesarios en forma oportuna y eficiente, para satisfacer las demandas de los clientes y brindar un servicio de buena calidad.
- Aumentar las fuentes de ingresos para la ejecución de los programas sociales por medio del incremento en las utilidades de la operación comercial.

Los productos, que se expenden en las Tiendas Libres de Derechos, son artículos de lujo y el mercado mundial ha ido en crecimiento tanto en proveedores como en consumidores, el *estatus* es un factor importante a considerar en el éxito de estos negocios, por lo cual todos los productos vendidos son de marcas reconocidas a nivel mundial y los consumidores se preocupan no solo por tener el último lanzamiento al mercado, sino que en su mayoría no se limita en el gasto.

#### **2.1.5 Organización administrativa:**

En el aspecto organizativo, en el año 2005 el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), aprobó una estructura organizacional temporal que responde a las necesidades actuales de funcionamiento de las Tiendas Libres. En el año 2006, el Consejo Directivo del IMAS tomó la decisión en tanto es de interés público e institucional que la administración de las Tiendas Libres de Derechos siga recayendo en el Instituto Mixto de Ayuda Social; por lo que la estructura aprobada en el 2005 se mantiene vigente.

En cuanto a la logística y seguridad, en los últimos años se desarrollaron múltiples medidas de administración del inventario y del transporte de la mercadería, que permiten un mejoramiento importante en el manejo de los artículos para la venta, tales como optimización de

---

las compras y el aumento en la variedad de oferta de artículos y abastecimiento de los puntos de venta durante todos los días de la semana.

También es importante tener en cuenta la revisión del Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría llevada a cabo por el gestor interesado y sus efectos en las operaciones comerciales del IMAS. De acuerdo con este Plan, el edificio de la vieja terminal del aeropuerto deberá ser transformado mediante su demolición y la construcción de un nuevo edificio. Esto significa que podrán darse cierres temporales de los puntos de ventas y posiblemente se dará una reubicación de los mismos, en principio en forma temporal hacia las áreas en donde no se estén ejecutando trabajos de construcción, y luego permanente, hacia las áreas comerciales que se definan en el nuevo edificio. Se espera que lo anterior no tenga una importante repercusión en las ventas y en los rubros de los Estados Financieros dependientes de estas, tales como mercadería para la venta y comisiones.

#### **2.1.6 Organigrama estructural:**

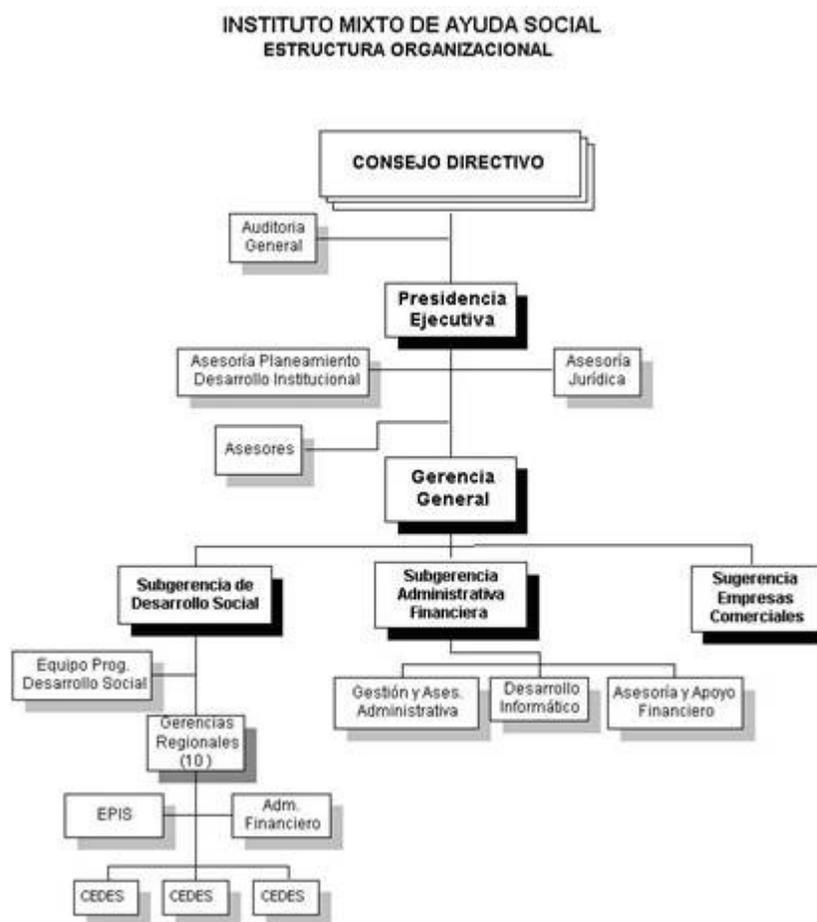
El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) cuenta con una estructura organizacional definida en el año 1997, como resultado del Plan Estratégico Institucional iniciado en el año 1996. La estructura fue concebida con una visión de agilización de procesos, asimismo considera el trabajo en equipo y la polifuncionalidad de sus empleados y servicio al cliente, al reducir los niveles jerárquicos.

En lo que respecta a la administración de las tiendas libres de impuestos en el año 2001, se introdujo una modificación en la estructura institucional, orientada a reubicar las Empresas Comerciales (Tiendas Libres de Derechos), al crear la Unidad de Control de Gestión para la actividad comercial y que depende directamente de la Gerencia General.

Esta modificación responde a su vez a disposición de la Contraloría General de la República, según Informe No. DFOE-SO-36-2004 de fecha 10 de diciembre del 2004 en donde se requiere que el IMAS tome medidas para establecer “...una estructura orgánica acorde con

la naturaleza de sus funciones con el objeto de evitar la combinación de controles del régimen público y del privado, así como el híbrido estructural vigente en la actualidad...”, por supuesto buscar la eficiencia y efectividad de las tiendas libres.

El actual organigrama estructural es el siguiente: <sup>20</sup>



### 2.1.7 Organigrama funcional:

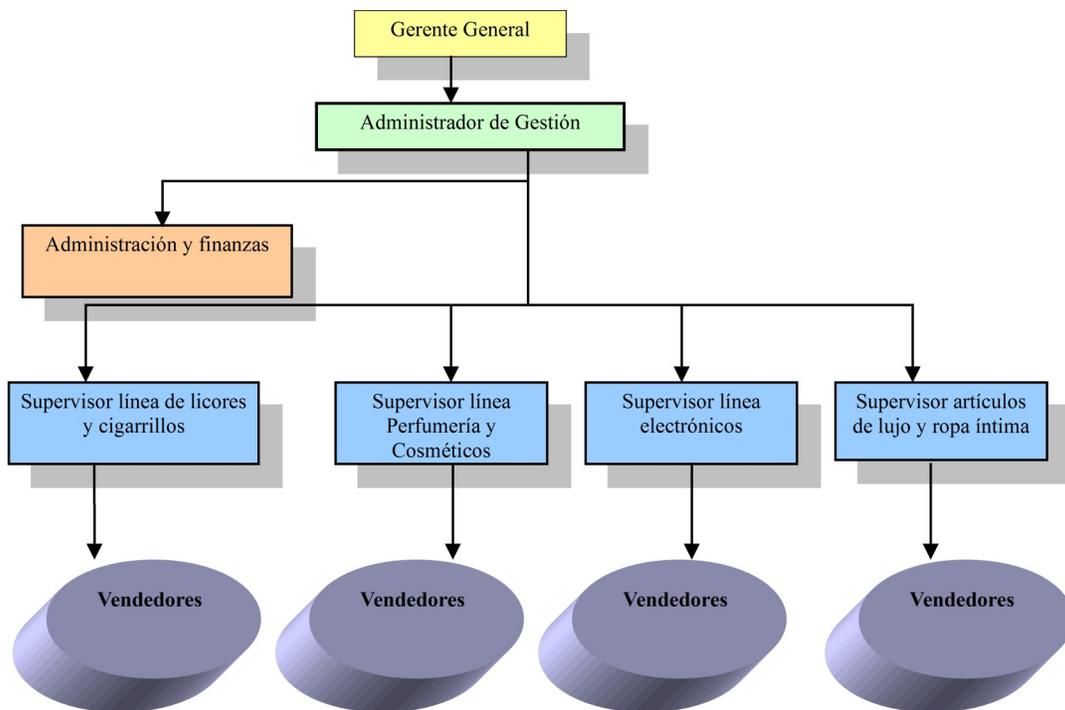
Aunque en el organigrama estructural, se refleja la Subgerencia de Empresas Comerciales, actualmente este puesto no existe y en su lugar, existe el Administrador de

<sup>20</sup> CEDES: Centro Desarrollo Económico Social.

Gestión, quién tiene a su cargo dos equipos de trabajo: por un lado el del área administrativa financiera y por otro lado el equipo de operación área de ventas. En el primer grupo se cuenta los trámites operativos y de logística.

En cuanto al proceso de ventas se cuenta con 4 funcionarios encargados de categorías, quienes a su vez tienen a cargo al grupo de vendedores para cada una de las divisiones de producto según lo siguiente:

- Licores y cigarrillos.
- Perfumería y cosméticos.
- Línea de electrónicos.
- Artículos de lujo y ropa íntima. (adornos, bolsos, joyería).



### 2.1.8 Políticas internas de operación:

Según se establece en el Plan Anual Operativo para el año 2007, las políticas internas de operación en la Dirección de Empresas Comerciales, son las siguientes: <sup>21</sup>

- **Respeto a la legalidad.** El Programa de Empresas Comerciales (PEC) debe llevar a cabo su actividad según las normas y leyes de la República y orientar todas las actividades hacia el incremento de los ingresos por ventas.
- **Igualdad de trato y oportunidades entre empleados.** La valoración de los empleados debe hacerse de forma objetiva basada en el rendimiento, orientarlos a asumir los retos que conlleva la naturaleza cambiante de este tipo de negocios y permitirles crecer a través de su trabajo según sus capacidades, esfuerzos y resultados.
- **Productos originales y de primera calidad.** Tener a disposición de los clientes una amplia variedad de productos originales y de alta calidad destinados para satisfacer las necesidades de los clientes y crear lealtad de parte de estos.
- **Planificación previa de compras.** Hacer una planificación previa a la adquisición de productos para la venta, al tomar en cuenta el lote económico óptimo, costos, condiciones del mercado, temporada de ventas, moda, precio de los productos, rotación y el lanzamiento de nuevas líneas de artículos.
- **Inventarios óptimos.** Mantener inventarios óptimos basados en el lote económico y los cambios en las condiciones de mercado que permitan cubrir la demanda de los productos y no permitan incremento de la cantidad de mercadería obsoleta.
- **Relación PEC-Proveedores.** Conseguir una relación comercial constructiva y mutuamente provechosa para PEC y los proveedores, al evaluar objetivamente ventajas y desventajas de cada uno, para satisfacer las necesidades de compra de manera eficiente y al mismo tiempo, promover la sana competencia.

---

<sup>21</sup> Plan Anual Operativo (PAO), 2007.

- **Precios competitivos.** Mantener una estructura de precios competitiva en relación con mercados similares, competidores, mercado local mediante la investigación y sondeo de la competencia.
- **Servicio al cliente.** Orientar, asesorar y facilitar el proceso de compra del cliente, con el fin de ofrecer productos de alta calidad basados en argumentos veraces (nunca se le debe mentir a un cliente), la mejor promoción de las Tiendas Libres de Derechos es proporcionada por los clientes contentos.
- **Proyección Social.** Informar a los clientes que los recursos obtenidos por las ventas de las Tiendas Libres son invertidos en programas de ayuda social en todo el país.

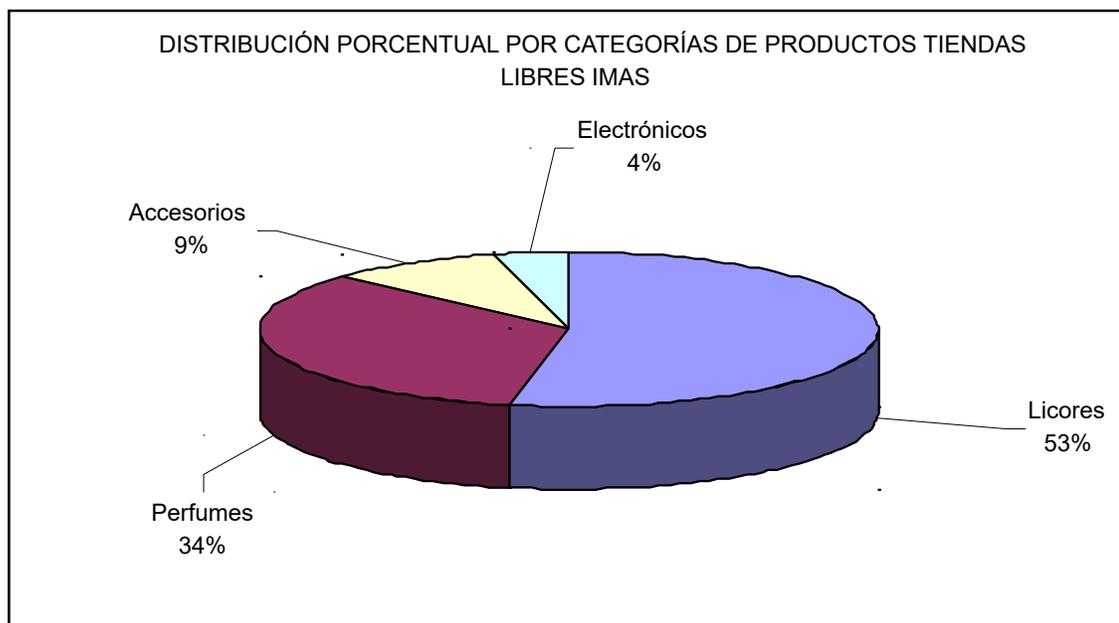
#### **2.1.9 Metas e ingresos presupuestados:**

De acuerdo con los resultados financieros de la operación de las Tiendas Libres de Derechos en los últimos tres años, al último año la variación relativa al considerar el año 2005 fue de cinco, punto, cero uno por ciento (5.01%), mientras que en la utilidad total del periodo hubo una variación relativa del ocho, punto, dieciocho por ciento (8.18%). Ahora bien, para el año 2004 – 2005 el incremento en las ventas fue relativamente mayor con un treinta y dos por ciento (32%) en lo que respecta a los ingresos por ventas y en las utilidades un treinta, punto, setenta por ciento (30.70%). Es decir, resultó para las Tiendas Libres mejor el periodo 2004-2005 con respecto al último en relación con la utilidad del negocio. Entre los aspectos que afectaron las utilidades, se mencionan las necesarias y obligadas medidas de seguridad que se han establecido a nivel de las políticas aeroportuarias a nivel mundial, las cuales se establecieron en Costa Rica a mediados del año 2006.

Durante el período comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre del 2006, se tuvo un comportamiento de ventas con mayores ingresos que los presupuestados. La categoría que más volumen aporta a las ventas es la de licores, dentro de la cual se considera complementarios los tabacos y representó el cincuenta y tres por ciento (53%) del total de las ventas de las tiendas

libres, en segundo lugar se tiene la categoría de perfumes, tratamiento, maquillaje (color), lo cual representó un treinta y cuatro por ciento (34%) de las ventas total. El nueve por ciento (9%) de las ventas corresponde a accesorios, dentro de la cual se consideran los bolsos, billeteras, línea de escritura y con un cuatro por ciento (4%) la categoría de electrónicos, la cual fue introducida para venta en las tiendas libres ubicadas en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, a mitad del año 2006.

El siguiente gráfico muestra una distribución porcentual de las líneas de productos más vendidos durante el año 2006.



Cabe recalcar que para el cuarto trimestre del 2006 hubo un aumento en las ventas en todas las categorías, esto gracias al inicio de la temporada alta de turistas y a las gestiones administrativas que se realizaron para lograr las mayores ventajas de esta época, como la introducción de “electrónicos”.

Las ventas brutas para el año 2006 fueron de  $\$6,986$  millones de colones, por cuanto se superó así la meta de ventas que había establecido el IMAS en el Presupuesto del año 2005 y que se ejecutó en el año 2006. Las ventas del último año se incrementaron en  $\$334.0$  millones de colones. **Ver Anexo No.1**

Con respecto a periodos anteriores se indica que las ventas han mantenido un crecimiento constante muy pronunciado. En comparación a los años anteriores, las ventas del año 2005 aumentaron en un treinta y tres por ciento (33%), con respecto al año 2004 ya que por este mismo periodo se lograron ventas de ¢5,012 millones de colones, y con respecto al 2003 se lograron ventas de ¢2,931 millones de colones lo que representa un aumento del ciento veintisiete por ciento (127 %).

Las ventas de mercancía de las Tiendas Libres de Derechos del último año generaron utilidades por un monto de ¢1.804 millones y las utilidades se distribuyen de la siguiente manera: veinte por ciento (20%) para Alterra que de las utilidades del año 2006 equivalen a ¢360 millones, veinte por ciento (20%) al Gobierno Central (Aviación Civil) y el resto para los programas de inversión social del IMAS que representan ¢1.082 millones.

Al considerarse lo estipulado en la Ley de Fortalecimiento Financiero del IMAS No.8563 y la adición del inciso h) al artículo 14 de la Ley 4760, se establece una nueva distribución de las utilidades, por lo cual los ingresos generados producto del resultado de las ventas de mercancía en las tiendas libres significarán mayores ingresos al IMAS.

Asimismo, a partir de estas metas y de los márgenes de utilidad que en promedio se utilizan para cada familia de artículos, se han presupuestado las compras de mercadería para la venta, para el periodo 2007, con la salvedad de que se ha mejorado el abastecimiento de mercancía y, por tanto, se evitan los desabastecimientos y el incremento de inventarios obsoletos como resultado de la sana administración de los mismos.

#### **2.1.10 Modelo actual de operación:**

Tienda Libre de Derechos se denomina a aquella tienda ubicada en un aeropuerto, puerto o frontera, se encuentra en el área en la cual el viajero tiene acceso después del puesto de migración de un país y llega al área internacional. En la actualidad, el Programa de Empresas

Comerciales tienen cinco puntos de ventas abiertos. Tres de estos expenden licores y tabaco; uno perfumería, tratamiento de belleza, cosméticos y electrónicos y otro que tiene las categorías de licores, tabacos, ropa íntima, artículos de lujo y perfumería y tratamiento. Los clientes pueden comprar tanto al ingresar como al salir del país.

De acuerdo con una programación básica, sujeta a la aprobación por parte del Gobierno de la República de las modificaciones al Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría propuestas por el gestor, se estima que las tiendas permanecerían abiertas todo el año 2007, es decir no existirá interrupción en las operaciones normales de los puntos de venta.

Las Tiendas Libres cuentan con un administrador de gestión, cinco supervisores de punto de ventas, treinta y un vendedores y cinco funcionarios en el área administrativa; todos ellos bajo un régimen privado de contratación, esto por ser una actividad netamente mercantil, según lo permite el marco legal de la actividad, al tener la posibilidad de que se cumpla con un estricto proceso de selección de personal a cargo de la Unidad de Recursos Humanos.

El área total dentro de las instalaciones del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría suman 276 m<sup>2</sup> de área comercial, ofrece el servicio los 365 días del año, con tres tipos de horario dependiendo del punto de venta: de 5:30 a.m. a 9:30 p.m., de 6:00a.m a las 10:00 p.m. y de 8:00 a.m. a las 12 media noche.

La Dirección y Administración del negocio le corresponde al Administrador de Control de Gestión. A su vez, los coordinadores de los puntos de venta se han dividido por categorías de productos; por lo cual existe la siguiente división:

- Supervisor de puntos de venta para perfumería.
- Supervisor de puntos de venta para electrónica.
- Supervisor de puntos de venta para licores.

En cuanto a las actividades administrativas y financieras se cuenta con cinco funcionarios que tienen como principal actividad las labores operativas de abastecimiento de suministros y equipos, mantenimiento, edificios, servicios misceláneos necesarios para la operaciones del

negocio, logística, apoyo administrativo (archivo, mensajería, despacho mercadería). A los anteriores funcionarios les corresponde lo referido a la contabilidad y finanzas, excepto el manejo presupuestario que tiene su control en las oficinas centrales del IMAS a cargo del Departamento de Presupuesto. El área financiera cuenta con una sección contable, que realiza los registros de las actividades de ventas, costeo, registro de ingresos y egresos, establecimiento de precios, pago a proveedores).

El área administrativa y la financiera dependen de las políticas que emita el IMAS central, como por ejemplo los aspectos de adquisición de bienes y servicios, que deben realizarse a través de la Proveduría Institucional. En cuanto a los aspectos financieros, como el manejo de los recursos presupuestarios, depende del Departamento de Presupuesto del IMAS Central y la presentación de los Estados Financieros debe ser consolidados por la el Área de Gestión y Asesoría Financiera.

El equipo del Área de Empresas Comerciales, está constituido por cuarenta funcionarios en total, esto representa el siete, punto, diez por ciento (7.10%) del total del personal institucional; el Programa de Empresas Comerciales se encuentra constituido por una mayoría de funcionarios sin formación a nivel superior que representa el sesenta y cinco por ciento (65.00%). Solamente un veintidós, punto, cinco, por ciento (22.5%) poseen grados académicos de: Maestría, Licenciatura y bachillerato en campos como: Administración de Empresas y Negocios y Contaduría Pública, Ingeniería en Ciencias Forestales y Psicología. Personal que se ubica en el nivel administrativo y de dirección de la actividad. <sup>22</sup>

#### **2.1.11 Compra de mercancía para venta en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS:**

El proceso de abastecimiento de mercancía para venta en las Tiendas Libres de Derechos no es parte de las funciones ordinarias del Contralor de Gestión o del Programa Empresas Comerciales.

---

<sup>22</sup> Información recopilada de la Unidad de Recursos Humanos del IMAS.

Por tratarse de la administración de un negocio dentro de una Institución Pública, el IMAS ha establecido, que para la adquisición de mercancía para la venta en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS, deben regir los principios generales establecidos en la Ley de Contratación Administrativa, No.7494, en acorde con esta actividad comercial, pero no serán aplicables los procedimientos de compra establecidos en la citada Ley de Contratación Administrativa.

Toda compra de mercancía para la venta en las Tiendas Libres, sea nacional o importada, debe ser autorizada por la Gerencia General, quién apoyará la toma de decisión en las recomendaciones que emite la Comisión de Compras de Mercancía para Tiendas Libres, instaurada como órgano de asesoría y recomendación de compras de mercancía, la cual estará integrada por el Subgerente Empresas Comerciales, Administrador de Control de Gestión de Empresas Comerciales, un representante de la Gerencia General, un representante de la Presidencia Ejecutiva, el Proveedor General y un representante del Área de Gestión y Asesoría Financiera del IMAS.

Esa Comisión de Recomendación de Compras de Mercancía para venta en Tiendas Libres, será coordinada por el Administrador de Control de Gestión de Empresas Comerciales o su representante, quien tendrá las siguientes funciones principales:<sup>23</sup>

- Convocar a sesión en el momento que se requiera.
- Enviar la información relativa al asunto que se conocerá, con un mínimo de tres días hábiles de antelación.
- Levantar el acta correspondiente a cada sesión y llevar al día el Libro de Actas de Recomendación de Compras, debidamente legalizado por la Auditoría Interna.
- Ejecutar los acuerdos de la Comisión.
- Remitir el expediente y el acta de recomendación a la Gerencia General para la decisión correspondiente.

---

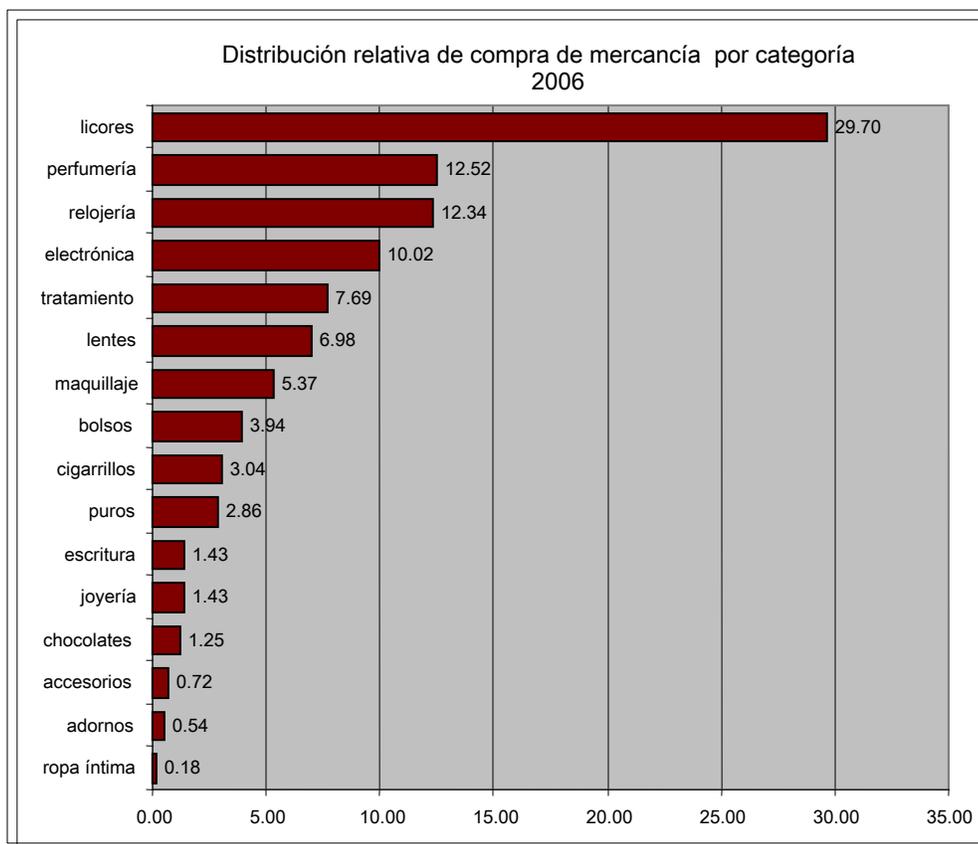
<sup>23</sup> Reglamento de Contratación Administrativa del IMAS, Capítulo XXI

De las sesiones que tenga la Comisión, se levantará un acta, la cual deberá ser firmada por los miembros presentes. En esta acta se dejará constancia de los acuerdos tomados, los cuales son por mayoría simple. De las divergencias se tomará constancia en el acta.

Le corresponde también definir líneas de comercialización, variedad de productos, introducción de productos o líneas nuevas, establecer las cantidades de compra y realizar los procesos de negociación con proveedores nacionales y extranjeros.

Para el año 2006, de la distribución de las compras de mercancía según categoría de producto, destaca en primer lugar la compra de licores (whisky, vinos, vodka, cerveza) y perfumería, ambas representan el cuarenta y dos por ciento (42%) de las compras de mercancía para la venta en las Tiendas Libres de Derechos, que corresponde efectivamente a las dos categorías de mayor venta en los puntos de venta. Respecto a la línea de ropa íntima, para el año 2007 se dejó de adquirir y en su lugar se está valorando la introducción de nuevas líneas de producto.

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución relativa de las diferentes categorías de mercancía que se compran para venta en las tiendas del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.



## 2.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE LAS TIENDAS LIBRES

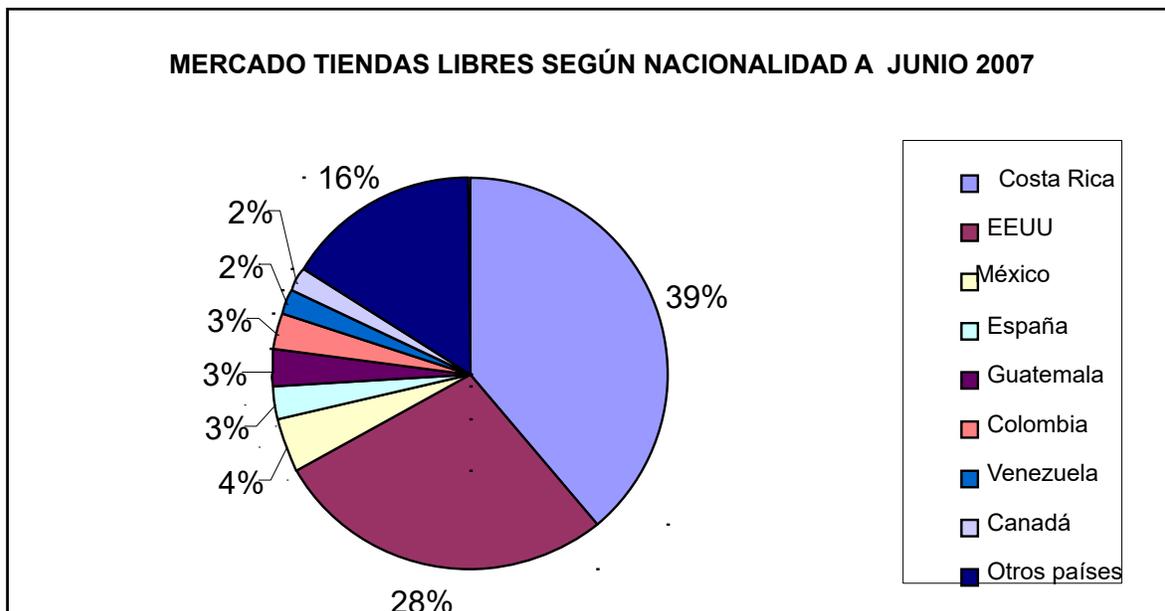
### 2.2.1 Clientes de las Tiendas Libres de Derechos:

En cuanto a los clientes de las Tiendas Libres de Derechos únicamente son viajeros, (sean estos frecuentes o turistas). Dentro del viajero frecuente se considera a las personas de negocios, personal de las aerolíneas, pilotos y personal de sobrecargo.

Para el año 2007, los principales clientes de las Tiendas Libres son los costarricenses con un treinta y nueve por ciento (39%) del mercado total, seguido de los viajeros de Estados Unidos con un veintiocho por ciento (28%), en tercer lugar otros países principalmente europeos, que representan un catorce por ciento (14%) de los compradores en las Tiendas Libres. <sup>24</sup>

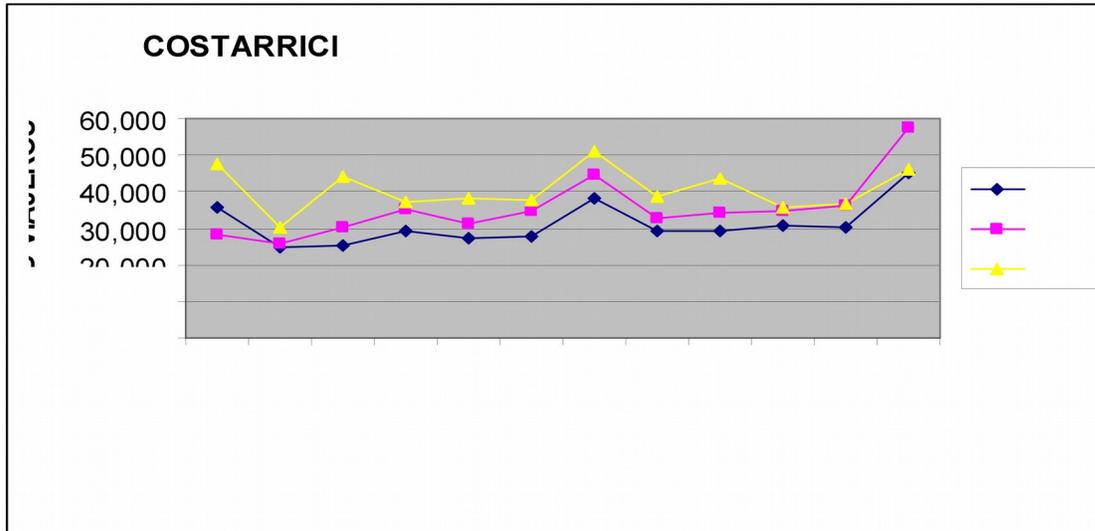
<sup>24</sup> Información tomada de la Dirección Empresas Comerciales del IMAS.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de los clientes de las Tiendas Libres, según su nacionalidad:



El anterior comportamiento se puede evidenciar con los datos de los costarricenses que viajan al exterior, los cuales se incrementan cada año. Sin embargo, en el año 2004 hubo mayor cantidad de nacionales que viajaron con respecto al año 2005. Para el año 2006 se incrementó la cantidad de viajeros al igual que en el año 2007.

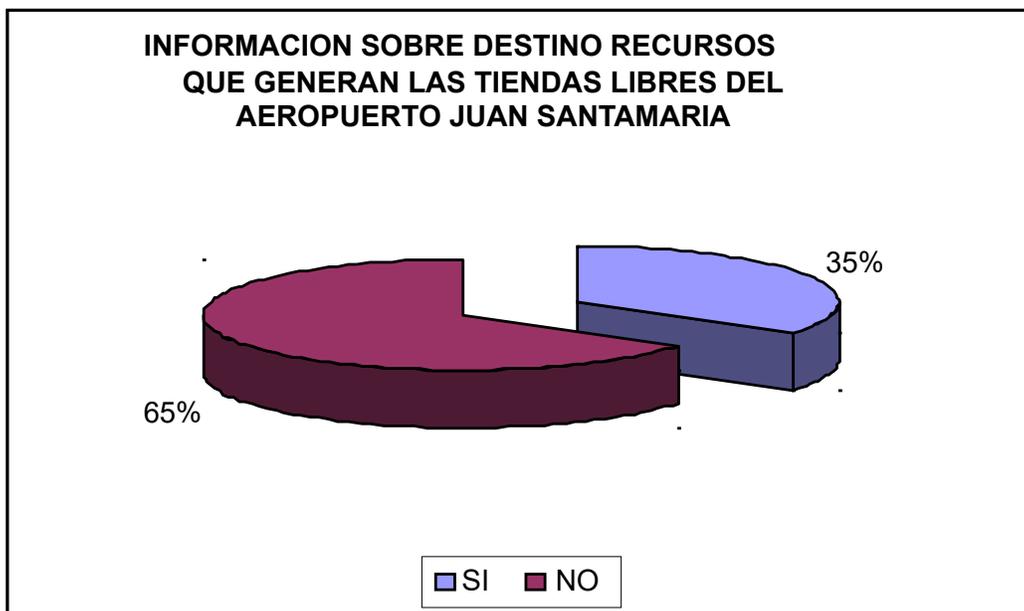
En el siguiente gráfico se visualiza la cantidad de personas que viajan al exterior, así como los meses de mayor movimiento (diciembre), contrario a los meses de mayor visita de turistas que corresponde al mes de marzo.



En el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, se pretende aumentar las ventas, ya que para el año 2007 se tiene el ingreso de nuevas aerolíneas como son Air Comet (España), First Choice (Inglaterra), Spirit y Frontier, ambas de Estados Unidos. Sin embargo, estas aerolíneas están enfocadas en el “*bajo costo*”, esto obliga a que las tiendas libres del IMAS se preocupen por tener productos de todo tipo de precio, pues el turista de estas aerolíneas adquiere principalmente productos nacionales como licores y chocolates, así como artesanías de bajo precio. Actualmente no se tienen tiendas libres operando en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, ubicado en Liberia en la provincia de Guanacaste.

De acuerdo con encuesta, realizada por medio de la página electrónica del IMAS, se obtiene información acerca de los clientes de las Tiendas Libres respecto al destino de los recursos que se generan en las tiendas libres como resultado de la operación del negocio. En ese sentido, llama la atención que solamente un treinta y cinco por ciento (35%) de los clientes conocen la manera en la cual se utilizan los recursos, esto corresponde a la atención de programas sociales. El sesenta y cinco por ciento (65%) de los clientes desconoce el destino de las utilidades de las Tiendas Libres.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> <http://www.imas.go.cr/scripts/EncuestaExt.dll>



### 2.2.2 Competidores del mercado de las Tiendas Libres:

A diferencia de otros aeropuertos del área centroamericana como por ejemplo Panamá, quien tiene en concesión los puntos de venta libres de impuestos; en Costa Rica todos son legalmente autorizados para ser explotados únicamente por el IMAS. Sin embargo, dentro del Aeropuerto Juan Santamaría se encuentra la tienda de artículos “*souvenirs*” y licores nacionales, administrado por la empresa Café Britt. Esta concesión la otorga el Gestor del Aeropuerto y únicamente puede operar al vender productos que no son libres de impuestos.

En este caso en particular, las tiendas Café Britt venden la línea de licor de café y artículos varios que son de su propia marca, sin embargo tiene un precio de venta mayor, por cuanto no está libre de impuestos.

Directamente las Tiendas Libres del IMAS no tienen competidores por ser únicos en el país con la posibilidad de vender artículos libres de todo tipo de impuestos, sin embargo en el mercado nacional se considera competidor con el resto de las tiendas ubicadas en los principales centros comerciales de San José, como son Multiplaza y Multiplaza del Este, así como Paseo de las Flores, ya que cuentan con tiendas de departamentos las cuales venden perfumes y

tratamientos de las mismas marcas vendidas en las Tiendas Libres, sin embargo no compiten en cuanto al precio de producto.

## **2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS SOCIOS COMERCIALES:**

### **2.3.1 Canales de Distribución:**

Las Tiendas Libres se abastecen de mercancía directamente de los proveedores nacionales e internacionales que tienen autorización del fabricante para poder vender mercancías para los negocios libres de impuestos. El IMAS adquiere la mercancía puesta directamente en las bodegas ubicadas frente al aeropuerto Internacional Juan Santamaría y se traslada posteriormente a los puntos de venta.

La distribución del producto se realiza por medio de los puestos de venta especializados por categoría. El IMAS tiene suscrito un contrato de servicios de cajero humano con el Banco Crédito Agrícola de Cartago, lo cual significa que no cuenta con personal dedicado a las labores de cobro, únicamente para facturación. Esto permite una mejor transparencia al negocio y dedicar los esfuerzos a la venta de productos.

Se ha especializado a los vendedores, de tal forma que conozcan las características del producto, las especificaciones técnicas y puedan, además de vender, asesorar a los clientes. La exhibición de productos se realiza directamente en los puntos de venta. En el caso de los productos nacionales, se adquieren directamente de los fabricantes.

### **2.3.2 Proveedores de las Tiendas Libres de impuestos:**

Las Tiendas Libres, cuenta con un total de veintiseis proveedores, tanto nacionales como internacionales. La mayoría de los proveedores de mercancía de las Tiendas Libres se ubican en la Zona Libre de Colón en Panamá, esto obliga a la importación de los productos de empresas

que cuentan con la autorización del fabricante, así como la distribución exclusiva de los productos.

Durante el año 2006, se realizaron un total de 559 compras de mercancía para venta en las tiendas libres, de las cuales un total de 515 compras fueron por menos de \$50 mil dólares y de estas 151 pedidos de mercancía fueron realizados a proveedores nacionales. Mientras tanto un total de 27 pedidos de mercancía fueron por montos de \$50 mil a \$100 mil dólares.

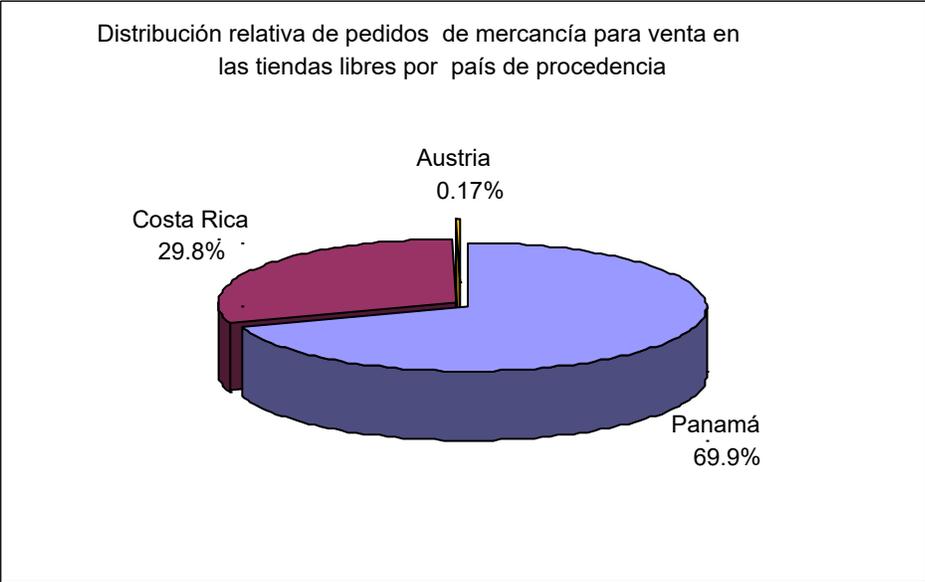
El promedio de compras de mercancía, para la venta realizada a los proveedores, fue de \$17.817,47, por pedido para el año 2006. El pedido de menor monto fue \$158 y el de mayor monto fue \$258.506.

La siguiente tabla muestra el total de las compras de mercancía realizadas a los proveedores del IMAS y la distribución según montos y país de procedencia.

**PEDIDOS DE MERCANCIA POR PAÍS DE PROCEDENCIA Y MONTO TOTAL DE LA COMPRA PARA EL AÑO 2006**

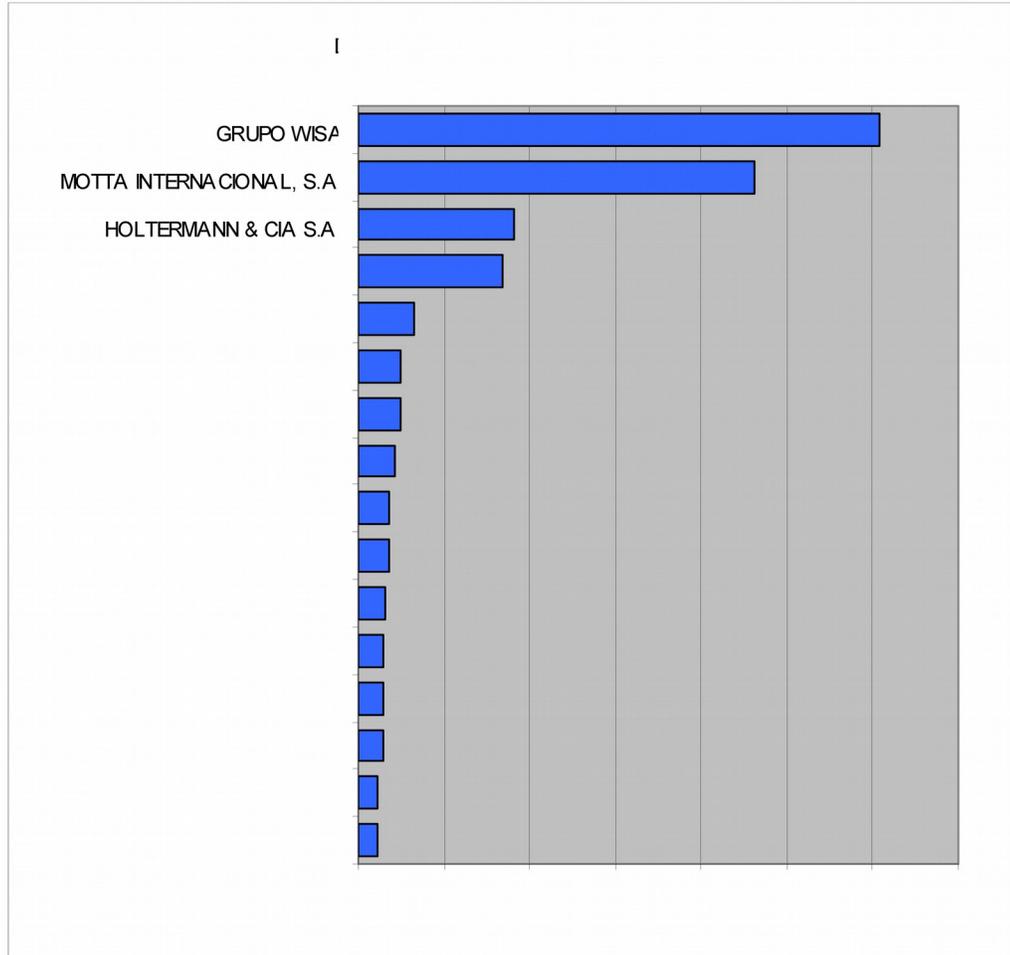
		Procedencia			Total
		Austria	Costa Rica	Panamá	
Monto en categorías	Menos de \$50.000	0	151	364	515
	De \$50.000 a \$100.000	1	6	20	27
	De \$ 100.000 a \$150.000	0	6	5	11
	De \$150.000 a \$200.000	0	2	1	3
	Más de \$200.000	0	2	1	3
Total		1	167	391	559

Aproximadamente el setenta por ciento (70%) de la mercancía, para la venta en los puntos de venta del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, fue adquirido directamente a proveedores en Panamá. El treinta por ciento (30%) corresponde a mercancía adquirida por medio de proveedores en Costa Rica. Solamente se cuenta con un proveedor de otro lugar, (que corresponde a Austria), en donde se procede a comprar ropa íntima.



Es importante anotar que el cincuenta y tres, punto, cinco por ciento (53.5%) de los productos vendidos en las Tiendas Libres se le compran únicamente a dos proveedores, quienes distribuyen la mayoría de las marcas reconocidas a nivel mundial para el mercado de las Tiendas Libres en el área Centro y Sur América.

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución relativa de los pedidos realizada durante el año 2006, a los principales proveedores de las tiendas libres del IMAS.

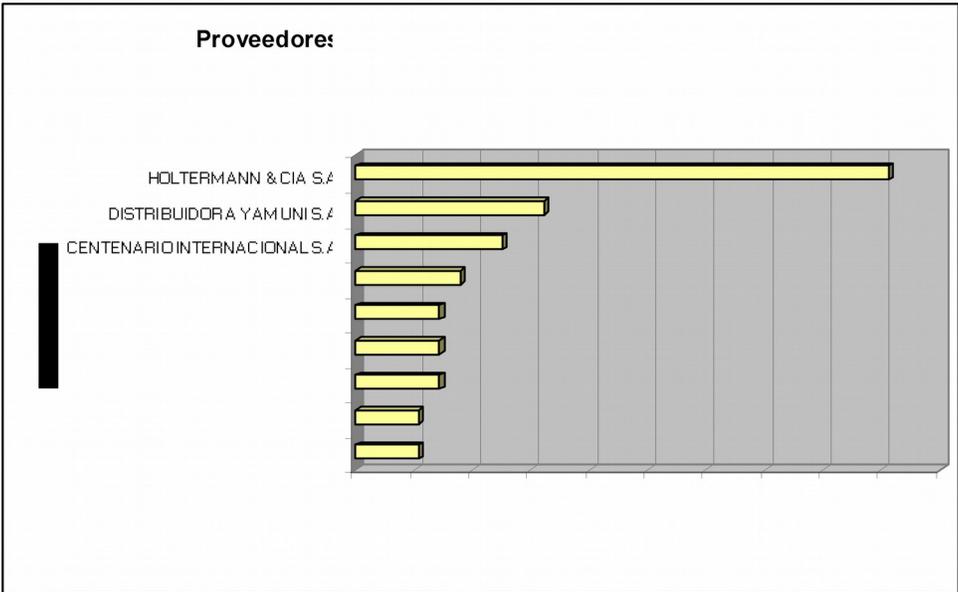


Del gráfico anterior, se determina que el mayor proveedor de mercancía de las Tiendas Libres es la empresa Waked Internacional S.A. ubicada en la Zona Libre de Colón en Panamá y que representa marcas reconocidas a nivel mundial en tratamiento y perfumería tales como Lancome, Cristian Dior, Estee Lauder, Clinique, Elizabeth Arden, Givenchy. El segundo proveedor de las Tiendas Libres es Motta Internacional S.A. que tiene su especialidad en licores de marcas como: Matusalem, Barbancourt, Chivas Regal, Jose Cuervo, Kuyper, Grand Marnier, y Danzka, entre los principales. En siguiente orden está el proveedor Saint Honoré S.A. que solo abastece en línea de tratamiento y perfumería, a su vez representa marcas como: Bulgari, Azzaro, Balenciaga y Chanel. Todas estas empresas venden los productos FOB y son traídos directamente a las bodegas del IMAS.

En el mercado nacional, los principales proveedores de las Tiendas Libres son: Holterman y Cía S.A, Distribuidora Yamuni S.A. y Centenario Internacional S.A. Hay una cantidad de 19 proveedores nacionales en su mayoría pequeños empresarios principalmente de tabacos “*puros*” entre los principales se encuentran: El Centauro de Oro Ltda., Tiquico S.A., y Don Benigno S.A. Del total de las compras de mercancía para venta en las tiendas libres, el nueve por ciento (9%) se compra al principal proveedor nacional el cual es Holtermann y Cía, S.A. quién distribuye licores, al mismo tiempo las marcas más reconocidas; whisky Johnnie Walker, Baileys, y vinos Concha y Toro y Casillero del Diablo entre otros.

El Proveedor Centenario Internacional abastece el producto ron Centenario de fabricación nacional. Otro proveedor muy importante es EDP Salicsa S.A. que abastece licor de café y licor de naranja, además de chocolates. Son productos de muy alta rotación en las Tiendas Libres por cuanto se adquiere como un producto nacional y de excelente calidad.

El siguiente gráfico resume los principales proveedores nacionales y el porcentaje de compra de productos que realizó el IMAS durante el año 2006:



## 2.4 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EXTERNO

### 2.4.1 Índice de Confianza del Consumidor: <sup>26</sup>

El Índice de Confianza del consumidor de mayo a agosto del 2007 se incrementó de cuarenta y siete, punto, seis por ciento (47.6%) a cuarenta y nueve, punto, nueve por ciento (49.9%), según lo refleja la XV Encuesta Confianza del Consumidor realizada por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, esto significa que la confianza de los consumidores en la economía nacional mostró una recuperación durante los últimos tres meses. Sin embargo, la mejor situación se presentó en el mes de febrero del 2007, en donde el índice alcanzó un cincuenta y cuatro por ciento (54%).

Esta situación refleja que se superó el pesimismo de los costarricenses el cual tenía en el segundo semestre del 2005 cuyo índice mostró un treinta y tres, punto, uno por ciento (33.1%). Durante esta época, bajo la Administración del presidente Abel Pacheco, predominó un ambiente de tensión social, principalmente por la discusión del Tratado de Libre Comercio y por la aprobación del Plan Fiscal que buscaba recaudar más ingresos al gobierno.

Para febrero del año 2006, ocurre el cambio de Gobierno y entra a regir el país la Administración de Oscar Arias Sánchez. La encuesta de ese mes de febrero muestra cambios significativos en la confianza del consumidor, al pasar de un treinta y tres, punto, nueve por ciento (33.9%) en el mes de noviembre del 2005 a un cuarenta y cuatro por ciento (44%) en febrero y posteriormente un cuarenta y cinco, punto, siete por ciento (45.7%) en el mes de mayo del 2006. El incremento de casi 12 puntos porcentuales respecto a la encuesta de noviembre del 2005 indica que la confianza del consumidor se fortaleció en esa época.

En la fecha de la encuesta, el treinta y tres por ciento (33%) opina que el Gobierno actual está haciendo un trabajo bueno, el treinta y cuatro por ciento (34%) considera que hace lo

---

<sup>26</sup> <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/pdf/eccago07.pdf>

necesario y el 33% que está haciendo un trabajo pobre. La situación sobre la percepción de los consumidores es similar a la mostrada en la encuesta anterior.

#### **2.4.2 Ambiente económico producción y actividad comercial:** <sup>27</sup>

La actividad económica del país en el primer semestre del año en curso, medida por la tendencia ciclo del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), registró un crecimiento medio de un siete por ciento (7,0%), lo que reflejó una desaceleración de dos puntos porcentuales, pues en igual semestre del año 2006 fue de un nueve por ciento (9,0%). Las industrias que más contribuyeron en dicho incremento son la Manufacturera, los Servicios de Transportes, Comunicaciones y Almacenaje, la actividad Agropecuaria, la Construcción, la Intermediación Financiera y la actividad Comercial.

En Costa Rica se ha observado que la actividad económica en general ha venido mostrando un crecimiento en el nivel de producción bastante favorable, lo cual ha incrementado la cantidad de transacciones en el mercado y, por ende, una mayor demanda de servicios principalmente los financieros.

#### **2.4.3 Sector Externo:**

En los primeros siete meses de 2007, la cuenta comercial de la balanza de pagos mostró un déficit de \$1.681,8 millones de dólares, inferior en cerca de \$150,0 millones al observado en igual periodo del año previo.

Las exportaciones de productos costarricenses sumaron a julio \$5.407,0 millones, cifra que representó un crecimiento de quince, punto, dos por ciento (15,2%) en relación con lo observado en el 2006. Los diferentes sectores productivos mostraron crecimientos importantes;

---

<sup>27</sup> <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Informe%20mensual/Informe%20Mensual%20setiembre%202007.pdf>

sin embargo, la industria de la manufactura continuó como la más dinámica con un crecimiento de dieciséis, punto, siete por ciento (16,7%).

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones, el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica se encuentra en primer lugar con una demanda del cuarenta por ciento (40%) de la oferta exportable (\$2.162,8 millones); el segundo lugar es ocupado por China, con compras por \$628,0 millones; siguen la Unión Europea y Centroamérica en ese orden.

Las importaciones, por su parte, alcanzaron \$7.088,8 millones al mes de julio de 2007. No obstante, al excluir los bienes para transformación de los regímenes especiales, las importaciones registraron un crecimiento de dieciocho, punto, cinco por ciento (18,5%), cifra superior en relación con el mismo periodo de año anterior.

#### **2.4.4 Política monetaria:**

En agosto del 2007, el Banco Central redujo en 50 puntos base la tasa de política monetaria, lo cual, entre otras cosas, podría ser la causa de la disminución de compras de divisas para defender la banda inferior, con respecto a lo ocurrido en los meses anteriores. El Banco Central de Costa Rica ha llevado a cabo una activa política de operaciones de mercado abierto y ha mantenido el encaje mínimo en el máximo permitido por ley.

Los agregados monetarios más líquidos y el crédito al sector privado continúan mostrando crecimientos interanuales más elevados respecto a lo observado en el mismo período de años previos. Así, la emisión monetaria registró una tasa de crecimiento interanual del veintiocho, punto, uno por ciento (28,1%), porcentaje superior en alrededor de seis puntos porcentuales a lo experimentado en el mismo mes del 2006, en tanto que el medio circulante presentó un crecimiento anual de veintidós, punto, uno por ciento (22,1%), ligeramente superior al observado en igual fecha del 2006 de veintiún, punto, cuatro por ciento (21,4 %).

#### **2.4.5 Índice de precios al consumidor:**

La inflación en agosto, medida con el Índice de Precios al Consumidor (IPC), fue de cero, punto setenta por ciento (0,70%), variación mensual inferior a la observada en agosto de 2006 de cero, punto ochenta y ocho por ciento (0,88%). Con este resultado la inflación alcanzó una tasa anual de ocho, punto, seis, por ciento (8,6%) y un crecimiento acumulado de seis, punto, cuatro por ciento (6,4%), inferiores en tres, punto, uno por ciento (3,1%) y cero, punto, nueve por ciento (0,9%), respectivamente, en relación con el 2006.

Los grupos del IPC con un mayor aporte positivo a la variación mensual fueron: transporte cuarenta y cinco por ciento (45,0%), comidas y bebidas fuera del hogar doce, punto, cinco por ciento (12,5%) y artículos para la vivienda y servicio doméstico once, punto, cinco por ciento (11,5%). Dentro del grupo transporte destaca el alza en combustibles, que explicó un ochenta y cuatro por ciento (84%) de la variación del grupo. El incremento del precio del “*casado*”<sup>28</sup> determinó el comportamiento del grupo comidas fuera del hogar. El encarecimiento de productos para la limpieza y del servicio doméstico fueron los que más influyeron en la evolución del grupo artículos para la vivienda.

Es importante acotar que es la primera vez en el año en la cual dicha tasa no se desacelera en relación con el resultado del mes previo. Este comportamiento del ISI podría evidenciar efectos de segunda ronda, esto es, ajustes de precios en la economía derivados del efecto indirecto de alzas en el precio internacional de granos y combustibles observadas durante la primera parte del año.

#### **2.4.6 Política Social:**

La pobreza; medida por ingresos, pasó de un dieciocho, punto, cinco por ciento (18.5%) a veintiuno, punto, siete por ciento (21.7%). Esto se traduce en 38.000 hogares pobres, aproximadamente 1.000.000 de personas. La pobreza se incrementó en intensidad y el porcentaje de personas vulnerables a esa condición. Se registró una caída del seis por ciento (6%) en el ingreso per cápita promedio real de los hogares con ingresos conocidos. Esto es

<sup>28</sup> Se le denomina al plato típico que consiste en arroz, frijoles, ensalada, carne y guarnición.

consistente con la evolución de los salarios mínimos reales, que experimentaron un descenso y se situaron en un nivel no muy distinto a veinte años atrás. La pobreza, si bien afecta a todo el país, se concentra en dos lugares, la Gran Área Metropolitana (centro del país), en donde se concentra la mitad de los pobres y la región Brunca (Sur del país y la costa pacífica), que pasó del treinta y tres, punto, seis por ciento (33.6%) a cuarenta, punto, cuatro por ciento (40.4 %) entre el 2003 y el 2004.

#### **2.4.7 Tratado de Libre Comercio República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (TLC):**

La reciente aprobación del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana (Cafta) es considerado un instrumento de comercio internacional que favorecerá el crecimiento de la producción, el empleo y las exportaciones.

El TLC, además de considerar beneficios arancelarios, involucra otros aspectos de gran importancia para la promoción y facilitación del comercio con Estados Unidos y con los demás países firmantes, como en materia de reglas de origen y procedimientos aduaneros, de los cuales se espera que Costa Rica pueda tener beneficios.

Adicional, podría darse un mayor dinamismo en la economía nacional, si logran establecerse empresas de alta tecnología, así como empresas de servicios como las relacionadas al turismo, entre otras. Esta situación beneficiaría con un aumento de los clientes en las Tiendas Libres de Derechos. Costa Rica es considerada a nivel mundial como uno de los casos más exitosos en apertura comercial y en la diversificación de sus exportaciones y de sus mercados.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO Y ESTRATEGIA DE VENTAS DE LAS TIENDAS LIBRES DEL IMAS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN:**

En este capítulo se presenta un análisis del comportamiento en el mercado de las Tiendas Libres de Derechos a nivel mundial y del mercado de las Tiendas Libres en Costa Rica, al considerar las ventas y las categorías de productos, así como el crecimiento que este tipo de mercado a tenido.

Las Tiendas Libres como mercado mundial inician en 1947, año en el cual se ha documentado que aparece la primer Tienda Libre de Impuestos y fue establecida en el aeropuerto de *Shannon* (Irlanda) y marca el inicio de las ventas libres de impuestos de negocios como se conoce hoy en día.

En el decenio de 1970, se da un crecimiento acelerado en el número de pasajeros, con la correspondiente demanda de terminales aéreas más grandes y muchas autoridades aeroportuarias consideraron que podrían ser financiadas con las ganancias generadas por las ventas en las Tiendas Libres de Impuestos. Posteriormente, el concepto de “*Duty free*” ha sido considerado por las autoridades de los diferentes países y extendido el negocio en las fronteras, para vender a los viajeros que salen de un país a través de las fronteras terrestres.<sup>29</sup> En Costa Rica las Tiendas Libres de Derechos, se establecen en el año 1970, como se señaló en el capítulo anterior.

Se incluye un apartado en el cual se desarrolla el tema de las oportunidades de mercado que tienen las Tiendas Libres de Derechos en Costa Rica, al considerar el incremento de los turistas que visitan el país. Posteriormente, se analiza el proceso de ventas de las Tiendas Libres, específicamente en cuanto a la estructura y evaluación de la fuerza de ventas.

Por último, se recopila la información en un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las tiendas libres de impuestos ubicadas en el aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

### **3.2 DESARROLLO DEL MERCADO DE TIENDAS LIBRES**

---

<sup>29</sup> <http://www.dfworldcouncil.com>

### 3.2.1 Análisis del desarrollo del mercado de Tiendas Libres a nivel mundial:

Tiendas Libres (*Duty Free*) se trata tradicionalmente de ventas en los aeropuertos, a bordo de las aeronaves y de los transbordadores. En términos generales, las mercancías libres de impuestos son productos importados vendidos a los viajeros a precios sin incluir ningún derecho de importación.

Las Tiendas Libres de Derechos son un mercado reconocido, principalmente por las siguientes razones:

- Precios menores a los de mercado local.
- Ofrece predominantemente marcas y productos de prestigio y artículos de lujo.
- Lugares de exhibición y ventas de productos lujosos, agradables y selectos.

El mercado de Tiendas Libres ha enfrentado numerosos desafíos, los cuales han tenido que superarse y, aún así, son negocios muy rentables para los países o para los concesionarios. Entre los problemas más recientes están los acontecimientos del 11 de setiembre 2001, conocido como 9/11, el SARS<sup>30</sup>, la guerra de Irak y atentados terroristas, entre otros son algunos ejemplos de acontecimientos que tienen o han tenido un gran impacto en el negocio de Tiendas Libres, sin embargo las entidades aeroportuarias a nivel mundial, así como los gobiernos de los diferentes países se han preocupado por buscar remediar la situación, lo que se ha visto reflejado en el incremento en las ventas en las tiendas libres.

Muchos países realizan esfuerzos por aumentar el turismo, por ejemplo Costa Rica, el cual es muy importante para la industria libre de impuestos. Existen en general y aplicable a todos los negocios libres de impuestos algunos factores los cuales hacen que las ventas aumenten significativamente:

---

<sup>30</sup> El **síndrome respiratorio agudo severo** (comúnmente abreviado **SRAS** o **SARS** del inglés *Severe Acute Respiratory Syndrome*) es una **neumonía** atípica que apareció por primera vez en noviembre de **2002** en la provincia de **Guangdong, China**. Se propagó a las vecinas **Hong Kong** y **Vietnam** a finales de febrero de **2003**, y luego a otros países a través de viajes por medio aéreo o terrestre de personas infectadas. La enfermedad ha tenido una tasa promedio de mortalidad global cercana a un 13%. [http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9ndrome\\_respiratorio\\_agudo\\_severo](http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9ndrome_respiratorio_agudo_severo)

- Un aumento considerable en el número de viajeros que utilizan el transporte aéreo.
- Una mayor conciencia entre los consumidores de viaje acerca de la existencia y ventajas de las tiendas libres de impuestos.
- Mejoras en la forma de satisfacer la demanda de los consumidores (diseño de tiendas, nivel de servicio, aumento oferta de productos).
- Incremento generalizado en el consumo de artículos de lujo, moda y suntuarios.
- Preocupación de los gobiernos para que se destinen espacios para tiendas libres de impuestos en los aeropuertos y puertos libres, así como fronteras.

Históricamente, en los últimos 50 años, el crecimiento de las ventas libres de impuestos a nivel de comercio mundial ha superado a la mayoría de las industrias. Mientras que en 1947 las ventas libres de impuestos ascendieron a un total de unos pocos cientos de miles de dólares, en el año 2006 esta cifra había aumentado a \$ 29 mil millones, como transacciones realizadas en los puestos libres de impuestos; al ser estos aeropuertos, aerolíneas u otros mercados libres de impuestos (fronteras, puertos libres).

Según información recopilada, mediante datos actualizados al 31 de julio del 2007 y publicados por la página electrónica de *Group Generation de Suiza* ([www.generation](http://www.generation)), las mayores transacciones de productos libres de impuestos se realiza en los aeropuertos. En cuanto a las zonas territoriales, destaca Europa que realizó transacciones por un total de \$12.332, 0 millones de dólares. América ocupa el tercer lugar en cuanto a las ventas libres de impuestos.

El detalle es el siguiente:

**VENTAS DE MERCANCIA EN TIENDAS LIBRES DE IMPUESTOS  
A NIVEL GLOBAL SEGÚN CANAL Y MERCADO DE VENTA**

*en millones de dólares (US \$) y en %*

MERCADO / CANAL	aeropuerto	%	aerolínea s	%	cruceros	%	otros	%	TOTAL	%
<i>Europa</i>	7,919.30	<b>49.80</b>	1,169.40	<b>51.30</b>	2,277.20	<b>96.60</b>	749.50	<b>8.90</b>	12,322.00	<b>41.80</b>
<i>América</i>	2,003.20	<b>12.60</b>	301.9	<b>13.3</b>	56.7	<b>2.4</b>	4694.6	<b>55.6</b>	7,140.30	<b>24.4</b>
<i>África</i>	290.4	<b>1.8</b>	51	<b>2.2</b>	22.2	<b>1</b>	16	<b>0.2</b>	384.8	<b>1.3</b>
<i>Asia y Oceanía</i>	4,409.50	<b>27.70</b>	648.1	<b>28.5</b>	0	<b>0</b>	2755.8	<b>32.5</b>	7,902.10	<b>26.9</b>
<i>Medio Este</i>	1,293.30	<b>8.10</b>	107.4	<b>4.7</b>	0	<b>0</b>	234.5	<b>2.8</b>	1,650.80	<b>5.6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15,915.7</b>								<b>29,000.0</b>	
<b>MUNDIAL</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>	<b>2,277.80</b>	<b>100.0</b>	<b>2,356.10</b>	<b>100.0</b>	<b>8,450.40</b>	<b>100.0</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>

En el cuadro anterior, se puede observar el detalle del comportamiento de las ventas de productos a nivel global en el mercado de las Tiendas Libres. Se considera cinco áreas geográficas de mercado: Europa, América, África, Asia y Oceanía y Medio Este (África y Eurasia). La información se recopila para cuatro posibles canales de ventas donde funcionan puestos de ventas libres de impuestos, específicamente: Aeropuertos, aerolíneas, Cruceros-transbordadores, otros (fronteras de países, puertos libres de impuestos).

La información anterior corresponde a ventas de productos libres de impuestos, en millones de dólares americanos y los datos reflejados en porcentajes que representan según las áreas geográficas y los principales lugares donde es autorizado tener puntos de venta libres de impuestos. Esta información corresponde al resultado de las ventas del año 2006. Como se puede observar el mayor mercado de venta de productos libres de impuestos lo constituye Europa cuyas ventas representaron el cuarenta y uno, punto, ocho por ciento (41.8%) del total de ventas del año 2006 a nivel mundial. En Europa las mayores ventas fueron realizadas en los aeropuertos, seguido de los cruceros o transbordadores marítimos. África es la zona geográfica que reporta menos ventas libres de impuestos, al representar únicamente el uno, punto, tres por ciento (1.3%) del total de comercialización global. Asia y Oceanía ocupan el tercer lugar global en ventas seguido muy de cerca de las Tiendas Libres de impuestos que funcionan en el continente americano.

En Europa se realiza la mayor comercialización de mercancías libres de impuestos en transbordadores o cruceros, pues del total de este tipo de comercio representa el noventa y seis,

punto, seis por ciento (96.6%) de las ventas. En el continente americano parece que se está desarrollando este tipo de comercio, pero muy lejano respecto a Europa representa únicamente el dos, punto, cuatro por ciento (2.4%) del total. En América, el comercio en aeropuertos representa el doce, punto, seis por ciento (12.6%) del total de los \$7.056,4 millones de dólares que se vendieron en el año 2006, esto representa que el fuerte de las ventas se realiza en la categoría de “otros”, al corresponder a puertos, fronteras y zonas libres de impuestos (Panamá).

Como resultado final, se tiene que para el año 2006 las ventas libres de impuestos a nivel mundial crecieron el siete, punto, cuatro por ciento (7.4%) respecto al año 2005, en el que se generó ingresos en la industria por \$ 27 mil millones para el año 2006 a \$ 29 mil millones. El mercado mundial clasificándolo por países para el año 2006, lo encabezó Inglaterra y Corea del Sur con ventas mayores a los \$2.000 millones de dólares. En el **Anexo No. 2** se puede observar el listado que contempla los 12 países del mundo, los cuales obtuvieron mayores ingresos por ventas en Tiendas Libres de Impuestos.

### **3.2.2 Análisis del mercado de Tiendas Libres por categorías de producto:**

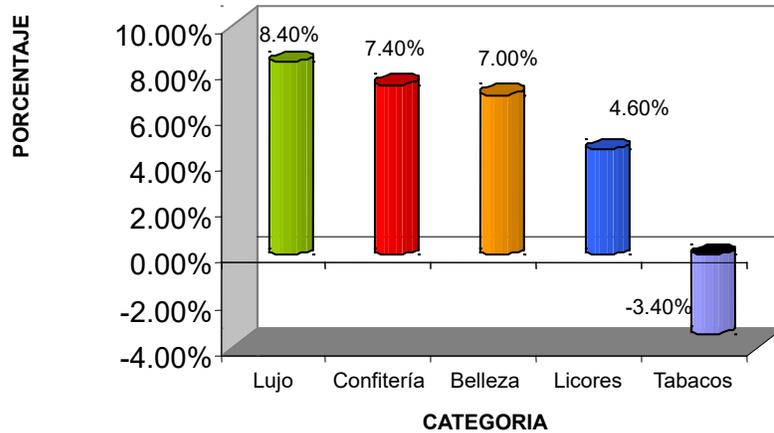
Estadísticas actualizadas tomadas de la revista electrónica “*Travel Retail Executive News Digest*”<sup>31</sup> al considerar datos del primer semestre del año 2007 y comparándolos con el resto del mismo periodo del año 2006 revelan los siguientes resultados para las ventas de productos o categorías en las Tiendas Libres de Derechos (el crecimiento de las ventas 1H 2007 versus 1H 2006 en términos de valor de dólares EE.UU.):

---

<sup>31</sup><http://www.trend-news.com>

## COMPORTAMIENTO DE VENTAS A NIVEL MUNDIAL EN MERCADO LIBRE

### IMPUESTOS PRIMER SEMESTRE 2007 Por categoría de productos



A nivel mundial, todas las principales categorías de productos mostraron aumentos con excepción del tabaco. Se puede observar que la “*confitería*” es una categoría de productos la cual ha mostrado bastante crecimiento, en el caso de las Tiendas Libres del IMAS en Costa Rica, en el último año ha tenido una significativa presencia en los puntos de venta del aeropuerto. La disminución de cigarrillos, que se le conoce como la categoría tabacos, ha disminuido sus ventas, asimismo obedece entre otras razones a políticas de salud, así como a las campañas publicitarias que abogan por el no fumando y que se han implementado a nivel mundial.

En el caso de las bebidas alcohólicas creció en un cuatro, punto, seis por ciento (+4,6%), en promedio, en comparación con el mismo periodo del año 2006 a pesar de un aumento considerable en las medidas de seguridad que se han tomado en los aeropuertos, específicamente para portar líquidos, aerosoles y “*geles*” en los aviones.

Es necesario considerar las ventas por categorías que refleja información en su página electrónica del *Duty Free World Council*,<sup>32</sup> pues son datos determinantes en cuanto a los planes

<sup>32</sup> [www.dfworldcouncil.com](http://www.dfworldcouncil.com)

de mercadeo y ventas los cuales se establezcan en las tiendas libres del IMAS. Los primeros dos lugares son ocupados por la línea de perfumería y cosméticos. En el lugar diez se ubica la línea de relojería. El detalle completo de los diez productos de mayor venta a nivel mundial en las Tiendas Libres, se puede observar en el **Anexo No. 3** que muestra las tendencias del año 2005 y 2006, las cuales en general se mantienen.

Las principales tres compañías de venta de artículos de belleza a nivel mundial son: *Grupo L'Oréal, LVMH y Estée Lauder Companies* que conforman casi la mitad, cuarenta y ocho, punto, nueve por ciento (48,9%), a nivel mundial. En el **Anexo No. 4**, se puede conocer el detalle de las marcas que representan cada una de estas tres compañías a nivel mundial.

### **3.2.3 Análisis de las tendencias del mercado por categorías de producto:**

La tendencia del mercado al considerar el mayor incremento que tuvo en ventas, según el apartado anterior, corresponde a los artículos de lujo (electrónicos, relojería, joyería y adornos), seguido de la línea de confitería y cosméticos (perfumes y tratamiento). Los tabacos tuvieron crecimiento negativo.

Como se ha señalado anteriormente, las Tiendas Libres del IMAS han clasificado los productos que ofrece en diferentes categorías y subfamilia, sin embargo para ser más específicos la división en mayor detalle es la siguiente:

#### **En la categoría de licores se manejan las siguientes subfamilias:**

Whisky	vinos	brandy
Licor (nacional)	oporto	jerez
Espumosos	vodka	ron
Tequila	cordiales	ginebra
Dulces (chocolates)	tabacos	cognac

#### **La categoría de perfumería se ha dividido en:**

Perfumes	color	tratamiento
----------	-------	-------------

**La categoría de accesorios la componen las subfamilias:**

Escritura	lentes	cueros
Joyería	relojería	cristalería
Ropa íntima <sup>(33)</sup>		

**La categoría de electrónicos se ha dividido en:**

Cámaras de vídeo	IPods	cámaras fotográficas
Consolas de Nintendo	juegos de Nintendo	radios portátiles
Reproductores de música	discman	llaves mayas
DVD portátiles		

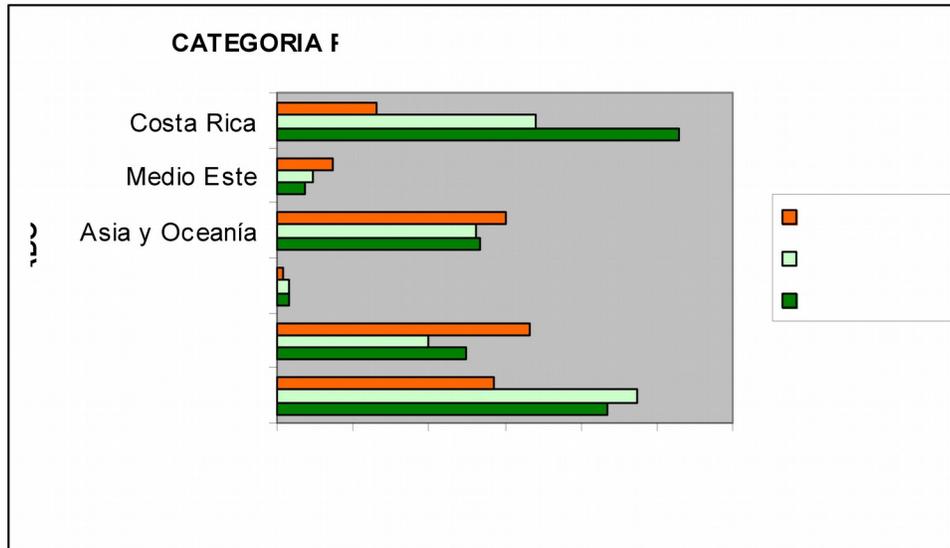
Al comparar las principales tres líneas de productos en relación con las ventas de las tiendas libres del aeropuerto en Costa Rica y los principales mercados mundiales, se determina que el mercado nacional tiene la particularidad en la cual la categoría de mayor venta son los licores contrario al resto del mercado mundial. En el continente americano, los artículos de lujo están en primer lugar en ventas en Tiendas Libres de Impuestos, lo cual coincide con la tendencia mundial en cuanto al crecimiento. Con respecto a las ventas de perfumes, el mercado europeo ocupa el primer lugar, mientras que en Costa Rica corresponde al segundo lugar de ventas por categoría.

Gráficamente, se presenta un detalle de las principales categorías de productos y los diferentes mercados, para ilustrar el comportamiento de las tiendas libres del aeropuerto.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Como se ha señalado en el capítulo I la línea de ropa íntima que se vendía en las tiendas libres correspondía a la marca Triumph de Austria, sin embargo actualmente no se está comprando para venta.

<sup>34</sup> Grafico de elaboración propia, con datos tomados de <http://www.trend-news.com> y de los resultados del capítulo II, en el detalle de la distribución porcentual por categorías.



Es importante anotar que cada mercado tiene su propia particularidad, lo cual se ve reflejado en las ventas por categorías.

En cuanto a los licores, se ofrece una gran cantidad y variedad de líneas de productos que componen esta categoría, como se puede determinar en la composición anotada al inicio del presente apartado. Los clientes, principalmente los nacionales los cuales son la mayoría, aprovechan la oportunidad de pasar por las tiendas libres y comprar licores finos que en el mercado nacional tienen un precio muy elevado. Adicionalmente, no se consigue en los supermercados y licorerías la variedad que sí puede adquirirse en las Tiendas Libres. También se debe considerar que las Tiendas Libres del IMAS se han enfocado en ofrecer a los clientes una gran cantidad de “promociones” con respecto a licores.

Sin embargo, al seguir la tendencia mundial debe revisarse las políticas de compras, de tal forma que se pueda ofrecer una mayor variedad en la categoría de artículos de lujo. A partir del año 2006 se está ofreciendo la línea de electrónicos, que ha dado excelentes resultados de venta, tal situación debe ser considerada para poder ir con las tendencias del mercado mundial.

### **3.2.4 Oferta y demanda de productos en las Tiendas Libres:**

La demanda de bienes y servicios, tiene la particularidad de que su comportamiento dependerá precisamente del tipo de bienes y servicios, a su vez se clasifican en: necesarios y superfluos o en artículos necesarios o de lujo.

Para el caso de los bienes necesarios se trata de productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes, por otra parte los bienes y servicios de lujo no son necesarios para atender necesidades básicas del cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado. En ambos casos, prevalece como diferenciación la capacidad de compra, ya que la necesidad dependerá del estrato social en que se ubique el cliente.

El tipo de artículo que ofrece las Tiendas Libres clasifica como de “lujo”. Las Tiendas Libres de Derechos del IMAS no compiten en forma directa con el resto del comercio instalado en el mercado nacional (centros comerciales, tiendas por departamento), esto en razón de que los clientes principalmente los nacionales buscan artículos, licores, perfumes y electrónicos los cuales sean de marcas y calidades diferentes a las que se requieren en los locales ubicados en los puntos de venta antes citados, principalmente en razón del costo del artículo el cual obviamente es menor, por estar libre de impuestos.

Los clientes del IMAS no adquieren productos que pueden encontrar fácilmente en el mercado local, como por ejemplo, los licores nacionales como el Guaro Cacique y el Ron Centenario, pues estos son productos que se adquieren en su mayoría por extranjeros como regalos o souvenir, mientras tanto el cliente nacional no realizará dichas compras al menos que sea para obsequiar en su lugar de destino, por el contrario, prefiere valorar y aprovechar la oferta de productos que se encuentra en los puntos de venta y hacer una compra en razón de la oportunidad por estar en el aeropuerto.

En relación con la oferta, el IMAS mantienen las principales marcas de productos, que se ofrecen a nivel mundial. Para tener a disposición de los clientes los productos, las Tiendas

Libres dependen mucho de la asesoría ofrecida por los proveedores, en razón de que no cuenta con una unidad de investigación y desarrollo, la cual se adelanta a las propuestas de los proveedores. También para la oferta de mercancía se ha considerado que los productos vendidos en las Tiendas Libres, están influenciados por la moda, pues de manera general las necesidades e intereses del consumidor cambian muy rápidamente, por lo tanto los negocios deben adaptarse rápidamente al gusto de los clientes.

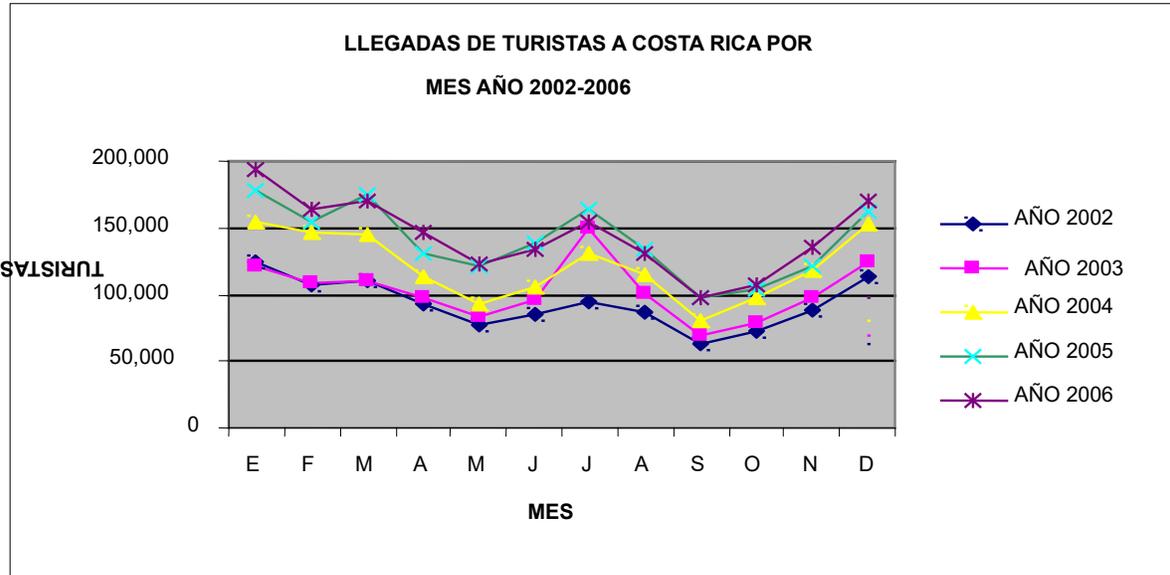
De acuerdo con las ventas y la rotación de los inventarios, se puede afirmar que las Tiendas Libres abastecen la demanda de productos. Sin embargo, el desarrollo y la prosperidad de la venta libre de impuestos son muy dependientes de la evolución del sector del turismo internacional. En el siguiente apartado se puede conocer las oportunidades de ventas que genera el turismo en Costa Rica.

### **3.2.5 Oportunidades de mercado para las Tiendas Libres en Costa Rica:**

Las personas que viajan por los diferentes puertos y aeropuertos han venido en incremento cada año, según se observa en la siguiente gráfica, que considera los datos del Instituto Costarricense de Turismo, en donde cada año con año a partir del 2002 ocurre un incremento en la cantidad de turistas que ingresaron a Costa Rica, por cualquiera de los puertos o aeropuertos:<sup>35</sup>

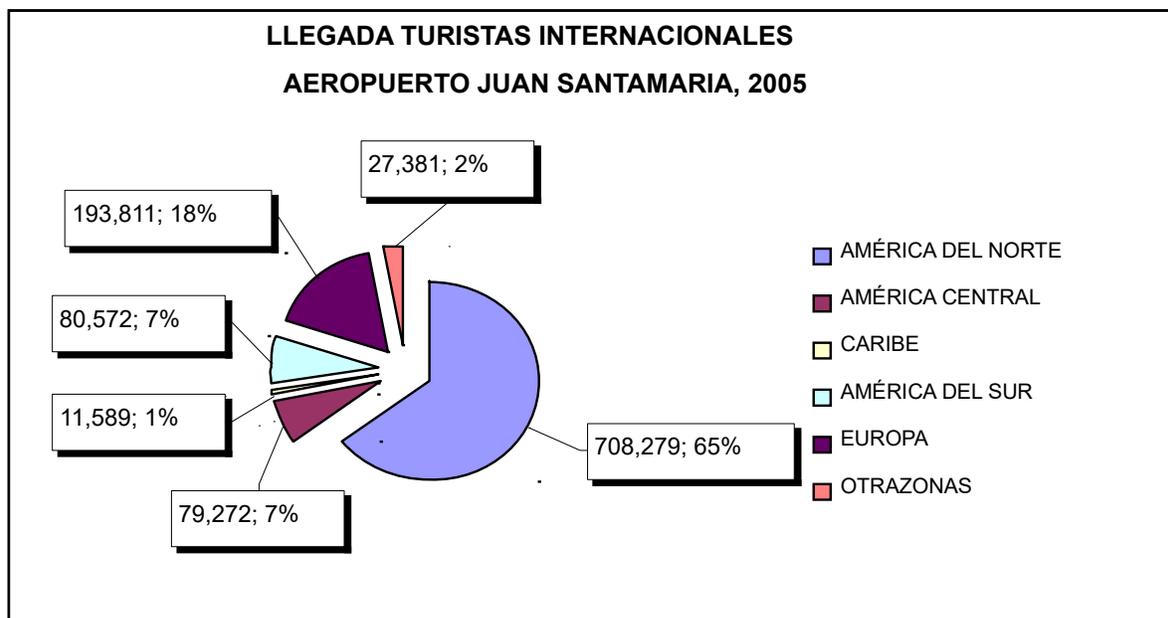
---

<sup>35</sup> Datos tomados del Informe de Encuestas 2006, del Instituto Costarricense de Turismo, Documento: “Turistas no residentes que salieron por el Aeropuerto Juan Santamaría”, diciembre 2006.



La mayoría de los turistas que visitan Costa Rica ingresan por el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, según los datos del ICT; la mayoría de los visitantes de este país son procedentes de América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México), esto representa un sesenta y cinco por ciento (65%) del total de visitantes del país. En segundo lugar, se encuentra los visitantes de Europa con un dieciocho por ciento (18%) del total de turistas.

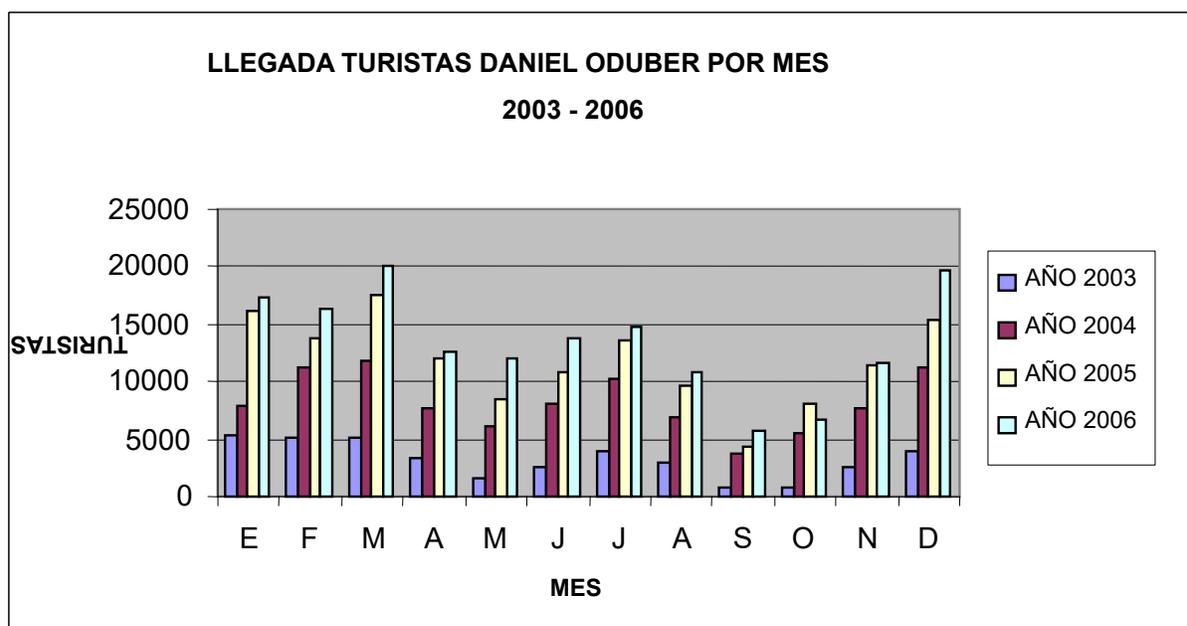
36



<sup>36</sup> Elaboración propia con datos tomados del Instituto Costarricense de Turismo ICT

Por su parte la composición de los visitantes de Centroamérica provienen en su mayoría de Guatemala y Nicaragua que muestra la mayor variación relativa para el año 2004-2005 con un veintiuno, punto, siete por ciento (21.7%) del total de visitantes a este país, en el **Anexo No. 5** se observa las llegadas de turistas internacionales procedentes del área Centroamericana.

De acuerdo con el gran desarrollo turístico de la zona de Guanacaste, se ha tenido un incremento en los turistas que llegan al país por el Aeropuerto Daniel Oduber. Durante el año 2006, ingresaron un total de 161.857 turistas y se ha obtenido un incremento porcentual de catorce, punto, cuarenta y uno por ciento (14.41%) respecto al año 2005, como se puede observar en el siguiente gráfico:



Por este motivo, es de interés del IMAS realizar para el año 2007, la apertura de Tiendas Libres en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, con lo cual se pretende abarcar el mercado de los viajeros turistas, que tienen el siguiente perfil, según datos de la encuesta realizada por el ICT: <sup>38</sup>

<sup>37</sup> Elaboración propia con datos tomados del Instituto Costarricense de Turismo ICT.

<sup>38</sup> Datos tomados del Informe de Encuestas 2006, del Instituto Costarricense de Turismo, Documento: "Turistas no residentes que salieron por el Aeropuerto Juan Santamaría", diciembre 2006.

El sesenta y uno por ciento (61%) son hombres, la mitad con edades superiores a los 40 años de edad, con niveles de escolaridad altos, poco más de la mitad residen en los Estados Unidos y para el cincuenta y siete por ciento (57%) esta es su primera visita a Costa Rica. La principal razón de estar en Costa Rica es el “placer, vacaciones, ocio y recreo”, seguido por razones de negocios y/o motivos profesionales.

Los visitantes que residen en Centroamérica, resto de Latinoamérica y Caribe son los que más vienen por motivos de Negocios y/o motivos profesionales a Costa Rica, en el caso de los residentes en Estados Unidos y Canadá la proporción de vacaciones está entre el sesenta y siete por ciento (67%) y setenta y nueve por ciento (79%) aproximadamente, porcentaje que sube a ochenta y dos por ciento (82%) en el caso de los europeos.

Sobre las actividades que principalmente llevan a cabo aquí los visitantes y que llegan por el Aeropuerto Daniel Oduber, destacan actividades de sol y playa en primer lugar, seguido se ubica la observación de la flora y fauna, la visita a los volcanes como tercera actividad que realizan y en cuarto lugar, se ubican las caminatas por senderos.

Un dato importante que señala el Instituto Costarricense de Turismo es el Gasto Medio por Persona (GMP) promedio total para el IV Trimestre del 2006 fue de \$1185.

Para el negocio de las Tiendas Libres es muy importante el ingreso de nuevas aerolíneas el cual se incrementará durante el año 2007 y se tiene previsto que para el presente año operen cuatro nuevas aerolíneas. La primera compañía estadounidense que arribará a Costa Rica es *Frontier Airlines*, a partir del mes de noviembre. Otra empresa la cual ya formalizó las operaciones es la francesa *Air Caraibes*, la cual operaría desde las Islas Guadalupe y Martinica; ambas son el centro para conectar con París y el resto de Europa.

También se tiene previsto el ingreso a Costa Rica de la canadiense *Air Sunwing*, que ofrecerá servicios de “*chárter*”, carga y correo. La cuarta empresa que realizaría vuelos al Santamaría es la aerolínea China, *Air China*, la cual es propiedad del gobierno de China Continental, y mostró interés a partir del restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países. Es importante destacar que la compañía inglesa *First Choice Airways*, inició

operaciones al conectar al aeropuerto Daniel Oduber en Liberia con el aeropuerto Gatwick de Londres. Esto la convierte en la primer vuelo transatlántico que aterriza en el aeropuerto de Liberia.

Las compañías que ya operaban han aumentado sus frecuencias y destinos, tales como Taca, Continental, Iberia y American Airlines<sup>39</sup>, lo que significa mayor movilización de pasajeros y oportunidades de nuevos destinos para los nacionales, esto permitirá una mayor visita a las Tiendas Libres.

### **3.3 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE LAS TIENDAS LIBRES DE DERECHOS DEL IMAS**

#### **3.3.1 Procedimiento de ventas de mercancía en las Tiendas Libres del aeropuerto Juan Santamaría:**

El cliente ingresa a cualquiera de las 5 tiendas ubicadas en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, lo atiende el vendedor que esté disponible, se sigue el “Manual de servicio al cliente”, en cuanto a saludar, ofrecer asesoría y estar pendiente del cliente. Cuando el cliente ha decidido la compra, se le solicita el pasaporte y el pase de abordaje. La facturación se realiza en alguna de las estaciones de prefactura y se devuelven los documentos al cliente, este procede a cancelar en la caja. Una vez cancelada la compra, el vendedor procede a hacer entrega de la mercadería. La facturación es hecha por cada vendedor, quien toma los datos de cliente y hace la factura en el Sistema de Facturación; el cobro es realizado por un cajero del Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC) entidad con la cual el IMAS tiene un contrato para realizar dicha labor.

Sin embargo, como se citó anteriormente, dadas las medidas restrictivas al transporte de líquidos y “geles” hacia ciertos destinos, el procedimiento descrito tiene una variante pues no puede retirar el producto, sino que el mismo es llevado directamente por el vendedor 45 minutos

---

<sup>39</sup> Periódico La República. Cuatro aerolíneas más volarían al Juan Santamaría, página 14 Nacionales.

antes de la salida del vuelo (o según indique la compañía aérea) y procede a entregar los paquetes comprados por pasajeros de ese vuelo. En promedio se tiene un total de 17 vendedores por turno y siempre se cuenta con las 5 supervisoras por categoría de productos.

### **3.3.2 Análisis del proceso de ventas:**

De acuerdo con entrevista a supervisores de puntos de ventas de las Tiendas Libres (ver en **Anexo No.6** la guía de entrevista), el consumidor prefiere comprar productos de precio alto, pues se ha dado cuenta de que en términos absolutos obtendrá una diferencia de precio considerable con respecto a los ofrecidos por el mercado local. Además trata de adquirir productos diferenciados, exclusivos, finos los cuales no se vendan en cualquier tienda y que sean de excelente calidad, generalmente los compran para regalos, familia, amigos a los cuales quieren agradar con un detalle.

Existe también un tipo de cliente ejecutivo y la mujer de negocios la cual viaja por trabajo, además recibe un elevado salario mensual y que, por lo tanto, le gusta darse un gusto con un artículo de lujo, a su vez satisfacer su necesidad de “*estatus*”.

El mayor porcentaje de compradores está compuesto por el mercado estadounidense y costarricense, como fue descrito en el capítulo anterior. Es importante aportar como dato general que los clientes prefieren adquirir artículos fáciles para transportar.

Las anteriores anotaciones coinciden con el criterio de compra que mantienen los clientes de tiendas libres en todo el mundo. Los requisitos exigidos por Ley para comprar en las Tiendas Libres de Derechos, son el pasaporte y el pase de abordaje, por lo tanto solamente las personas que están en tránsito o en viaje tienen derecho de comprar en las tiendas.

Se da el caso de clientes que visitan las tiendas con listas de productos y otros piden asesoría para la selección de los artículos que desean comprar. El cliente pide asesoría para la compra en todas las categorías de productos licor, perfumes, maquillaje, accesorios, electrónicos, cigarros, eso tiene que ver con el conocimiento del cliente con respecto al tipo de producto. Muchas personas entran a las tiendas para pasar el tiempo de espera en el aeropuerto, situación

que es aprovechada por los vendedores para ofrecer ayuda y ofrecer las promociones para incentivar las ventas.

No existe restricción en cuanto a la suma de dinero que se puede gastar en las Tiendas Libres, sin embargo si existe restricción en cuanto a la compra de licores. Por ejemplo si es cliente que ingresa al país, solo puede comprar 5 litros de cualquier licor, o 500grs de chocolate o 500grs de tabaco. Esta situación varía según la legislación de cada país. Otro ejemplo, es el caso de los estadounidenses que no pueden ingresar a su país con tabacos cubanos.

En las Tiendas Libres del IMAS, los clientes pueden escoger los productos, pero no califica como un “autoservicio” porque siempre va a necesitar que un vendedor le ayude con el proceso de facturación.

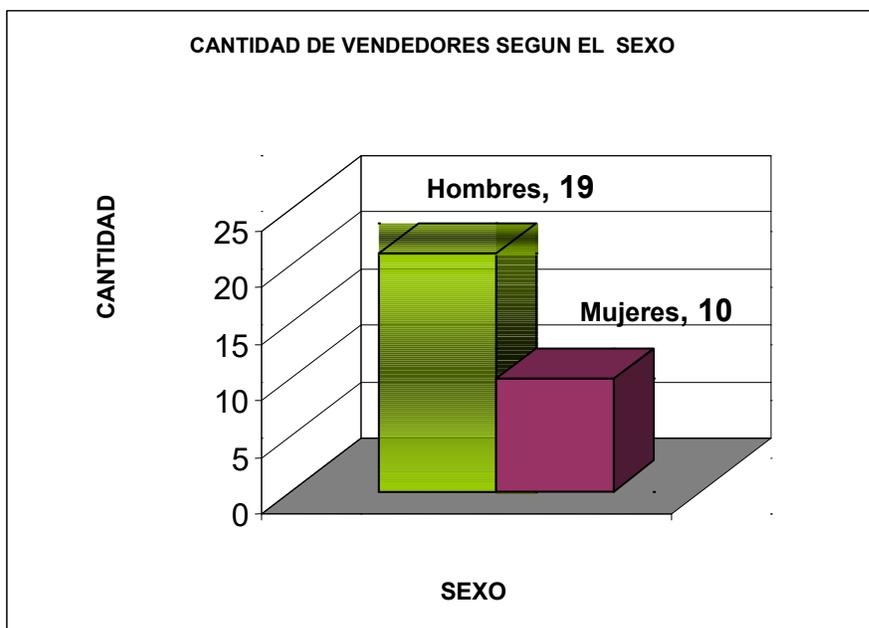
Las líneas de productos de más fácil venta son los licores, dentro de estos los whisky y el tabaco, pues las personas que consumen esto habitualmente no cambian de marca. En ocasiones la gente toma una botella y solamente solicita que se le facture y en otras los vendedores deben de explicar con detalle las características de varios licores a un cliente el cual desconoce de los productos. Por otro lado, las líneas de artículos de más dificultad en la venta, son la relojería y los electrónicos, considerando el costo de la inversión (tienen precios más altos).

Podría afirmarse que el proceso de ventas y las funciones de los vendedores cumplen con los requisitos del proceso de contratación y con las funciones que se les asignan. Además, los vendedores deben realizar el mejor esfuerzo por obtener una buena calificación en su trabajo, ya que repercute con una posible nueva contratación, además, para lograr las mayores ventas posibles pues dependen del porcentaje por concepto de comisiones que pueda ganar.

### **3.3.3 Evaluación de la fuerza de ventas de las Tiendas Libres del aeropuerto**

La selección de los empleados que conforman la fuerza de ventas de las Tiendas Libres, se selecciona directamente en la Unidad de Recursos Humanos del IMAS. Actualmente, los

vendedores los conforman un grupo de 31 empleados, de los cuales el sesenta y ocho por ciento (68%) lo conforman hombres y el treinta y dos por ciento (32%) corresponde a mujeres.



El perfil del puesto de vendedor se puede observar en el **Anexo No. 7**, el cual contempla objetivo del puesto, requisitos y competencias personales. En el documento se definen las siguientes actividades o responsabilidades<sup>40</sup>:

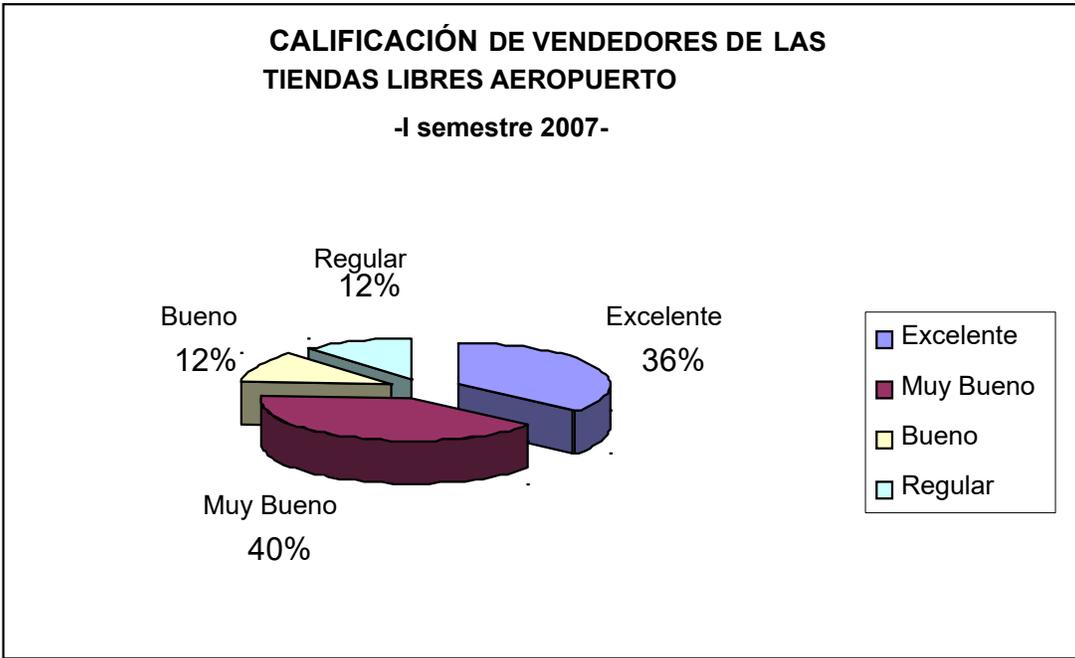
- 1) Trasladar la mercadería con el equipo de transporte a los Centros de Venta, para proceder a acomodarla en la estantería.
- 2) Atender, promocionar la venta y evacuar consultas de los clientes, indicándoles las características de los artículos, precios, presentaciones y mercadería en promoción, a fin de satisfacer sus necesidades.
- 3) Facturar las ventas, de acuerdo con los requisitos legales especificados en la factura.
- 4) Colaborar en la recepción de mercaderías que ingresan a los centros, al revisar las cantidades, condiciones y características de las mismas.
- 5) Participar en el cambio de precios de la mercadería cuando sea requerido, con el fin de actualizarla y que el cliente no sufra ningún contratiempo al efectuar su compra.
- 6) Supervisar los inventarios de las Tiendas.
- 7) Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por las autoridades superiores.
- 8) Participar en charlas, seminarios y cualquier tipo de capacitación que la Institución decida.
- 9) Realizar otras responsabilidades propias del cargo.

<sup>40</sup> Funciones establecidas en el Manual de Puestos de la Unidad de Recursos Humanos, específicamente al código EC-15 Vendedor.

Como política interna y a diferencia del resto de empleados de planilla del IMAS, los funcionarios de Empresas Comerciales son contratados bajo un régimen privado de contratación, esto implica que sus contratos son revisados cada seis meses y depende de los resultados son nuevamente contratados. Para ello se valoran aspectos de importancia como lo son: responsabilidad, resultados, atención al cliente, entre otros aspectos.

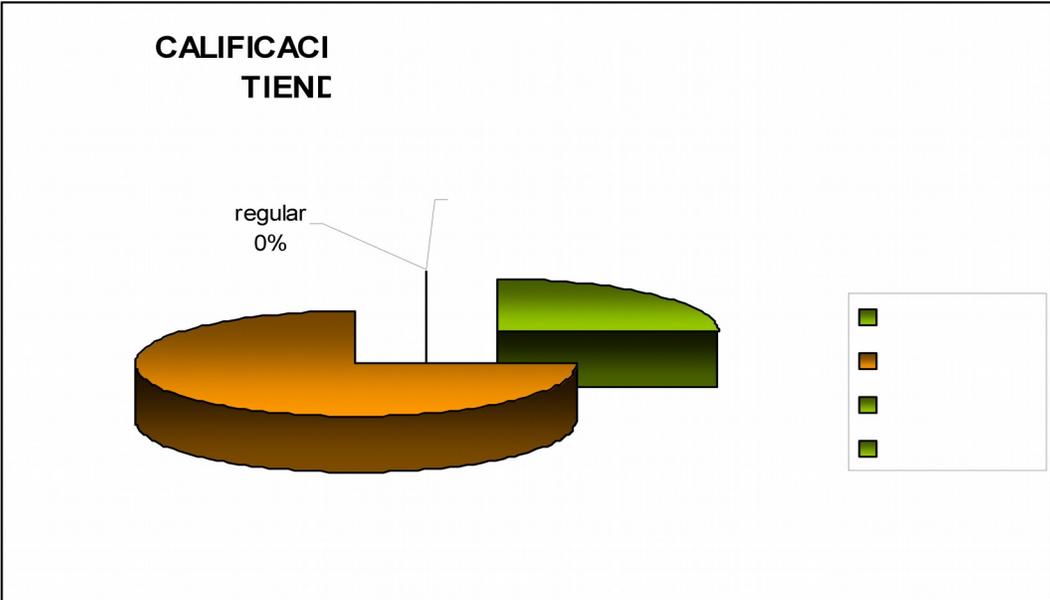
De la última evaluación realizada, un doce por ciento (12%) de los empleados se calificaron como regular al ser esto las calificaciones inferiores con una nota promedio de 72.65 puntos, en contraposición el treinta y seis por ciento (36%) de los vendedores fueron catalogados como excelentes con un puntaje promedio de 97.92, seguido con un treinta y seis por ciento (36%) de la planilla de vendedores calificados de muy buenos con nota promedio de 92.07 puntos. La anterior, información se tomó de datos de la Unidad de Recursos Humanos y los resultados se pueden observar en el siguiente gráfico:

41



<sup>41</sup> Elaboración propia con datos tomados de la Unidad de Recursos Humanos del IMAS

Por otro lado, hay cinco supervisores de categoría a los cuales igualmente se les califica su desempeño. Como se puede observar en el siguiente gráfico, elaborado con datos de la Unidad de Recursos Humanos del IMAS, el setenta y cinco por ciento (75%) de los supervisores se encuentran en la categoría de muy bueno, con puntajes promedios de 92.56 puntos.



Los grupos de vendedores cuentan continuamente con capacitación técnica sobre los productos los cuales se venden en las Tiendas Libres, de tal forma se considera que tienen conocimiento sobre el mercado, las especificaciones, las características y los aspectos técnicos necesarios para poder brindar una adecuada asesoría a los clientes. Las capacitaciones son realizadas por los proveedores en coordinación con la administración de las Tiendas Libres. Adicional, se cuenta con asesoría de expertos y representantes de los fabricantes de los productos que visitan las Tiendas Libres y colaboran con los vendedores, para facilitar el proceso de ventas.

### **3.3.4 Análisis de servicio al cliente en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS:**

Las Tiendas Libres del IMAS cuentan con una satisfactoria atención al cliente, lo cual se determina por medio del buzón de sugerencias y, por el hecho de que, las quejas presentadas son mínimas y obedecen a circunstancias que no corresponden al servicio de ventas, como son pasajeros molestos, con problemas de licor, malhumorados, u otros.

A los vendedores y supervisores de puntos de ventas se les ha brindado talleres de “Servicio al Cliente”, con el objetivo de que conozcan las normas para tratar y atender a los clientes según las diferentes circunstancias. Tienen como objetivo primordial brindar el mejor servicio al cliente y esa es la directriz con la cual todos los empleados trabajan.

Los clientes de las Tiendas Libres tienen la particularidad de que en su mayoría pasan una vez por el punto de venta o muy esporádicamente. Los clientes fijos son pocos, a diferencia de una tienda de venta de productos similares (licores, cosméticos, perfumes) dentro del país. Específicamente obedece al perfil del cliente de las Tiendas Libres y, porque muchos de los visitantes a los puntos de venta dentro del aeropuerto son turistas, los cuales visitan el país o salen de país. Existe además, el hecho de que los clientes visitan aeropuertos de otros países donde pueden comparar precios, productos y adquirir mercancías según sus necesidades.

El IMAS podría realizar estrategias para conseguir una relación duradera de clientes, al aprovechar aquellos que tienen contacto con las Tiendas Libres, y como se comprobó en el capítulo anterior, en su mayoría son clientes nacionales. Estos se convertirían en clientes potenciales a futuro.

El mantener los clientes hace que el negocio sea conocido por otros posibles clientes como efecto multiplicador. Se debe prestar suficiente atención con el fin de crear esa relación duradera con clientes, quienes a su vez estén satisfechos y desean comprar otra vez, ya sea porque se le atendió bien, se le asesoró correctamente o porque quedaron satisfechos de la compra realizada. Los clientes compran sus productos, en aquellos negocios o tiendas en donde además de los aspectos anteriores, tengan confianza en aspectos como calidad de los productos,

buena atención y un excelente servicio y además el producto comprado satisfaga sus necesidades.

Para tener relaciones perdurables con los clientes, se debe entender la satisfacción del cliente como *“el grado en que un producto cumple o rebasa las expectativas de éste sobre el producto”*, según definición de Ferrel O.C. en Estrategia de Marketing, en ese sentido, el producto comprado en las Tiendas Libres, no era de calidad esperada, o si fue mal atendido o no recibió retroalimentación o asesoría, probablemente esa persona deje de ser cliente del negocio.

La credibilidad en el negocio es un factor importante por considerar, principalmente por ser las Tiendas Libres del IMAS, un negocio dentro de una institución pública. El IMAS ha logrado demostrar que tiene la capacidad para posicionarse y competir con otras Tiendas Libres del área, prueba de ello son los incrementos en las ventas y los esfuerzos administrativos por innovar y abrir nuevos espacios de venta, tanto en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría como en el Daniel Oduber. Si un cliente no confía en el vendedor nunca existirá una relación y las ventas se tratarán solo con base al factor precio, por lo contrario en una relación de largo plazo, el comprador y el vendedor colaborarán dentro del contexto de transacciones previas y futuras.

### **3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS TIENDAS LIBRES DE DERECHOS DEL IMAS**

Desde hace 35 años y como resultado de autorización legal, las Tiendas Libres ubicadas en el aeropuerto Juan Santamaría, son administrativas por el IMAS. Los antecedentes de las Tiendas Libres en el IMAS refleja, en diferentes momentos, la existencia numerosos problemas en su gestión y administración; problemas que han requerido de cambios frecuentes tanto en su organización como en la forma de administrar, por ejemplo: procesos de abastecimiento de mercancía, procesos de ventas, manejo de efectivo resultado de las ventas, administración de las bodegas e inventarios.

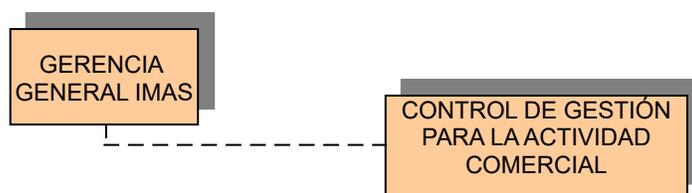
Además de las tiendas del aeropuerto, el IMAS tuvo Tiendas Libres en el Depósito Libre Comercial de Golfito y en la frontera con Panamá (Paso Canoas), sin embargo fueron cerrarlas y durante todo estos años, pues no se ha tomado la decisión por ampliar el negocio a los puertos y fronteras, situación que llama la atención, principalmente con las oportunidades externas que se presentan como incremento de turismo y desarrollo económico del país.

Se ha considerado que las Tiendas Libres de Derechos han sido una operación compleja de administrar y muy diferente al accionar ordinario del IMAS, tal situación se ha revertido en los últimos años, en los cuales se procedió a realizar cambios importantes como los indicados en el párrafo anterior, que han generado muy buenos resultados reflejados en el incremento de las utilidades. Razón de esta situación pretende a corto plazo el proyecto de abrir las tiendas en el aeropuerto Internacional Daniel Oduber.

### 3.4.1 Estructura organizacional actual:

La estructura organizacional actual está diseñada pensando en que sería viable proponer un modelo administrado por un tercero público o privado, independientemente de la forma de operación a saber: Gestión Interesada, Concesión, etc. Esto en razón de problemas de administración del negocio. En ese sentido la estructura es bastante simple tal y como se explicó en el capítulo anterior y que se visualiza en resumen de la siguiente forma:

### Estructura organizacional actual de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS



Ese modelo no se ajusta a los intereses ni a las necesidades institucionales del momento, en razón de que el IMAS no concretó la propuesta de conceder a un tercero la administración.

Actualmente la Dirección Superior del IMAS pretende seguir administrando directamente el negocio, fundamentado entre otras razones, en que las Tiendas Libres han funcionado adecuadamente según las tendencias del mercado y año con año incrementan las utilidades; no obstante, es necesario realizar mejoras en procesos y en adecuar la estructura al considerar áreas importantes como la gestión de mercadeo y ventas las cuales logran mayores incrementos en las ventas de mercancías.

Esto implica, un nivel más detallado, el diseño y coordinación del plan de mercadotecnia, publicidad, promociones, lanzamientos, capacitación a vendedores y programas de incentivos, aspectos que aunque de cierta forma se están realizando, no están definidos estructuralmente, por lo tanto no existen funcionarios responsables de la actividad para seguimiento y evaluación de resultados.

### **3.4.2 Mercadeo y Ventas:**

En cuanto a las ventas, las mismas han tenido en los últimos años incrementos importantes a considerar y además, coincide con las tendencias mundiales para el tipo de negocio, al ofrecer a los clientes productos que se venden en otras Tiendas Libres. Sin embargo, no se tiene un área o actividad específica de desarrollo que permita estar monitoreando adecuadamente la introducción de nuevos productos o ampliación de líneas. Tampoco, una adecuada investigación de mercado, para valorar la introducción de nuevos productos al mercado como podría ser en la categoría de artículos de lujo, tales como electrónicos, mismos que están representando a nivel mundial el mayor crecimiento en este tipo de negocios.

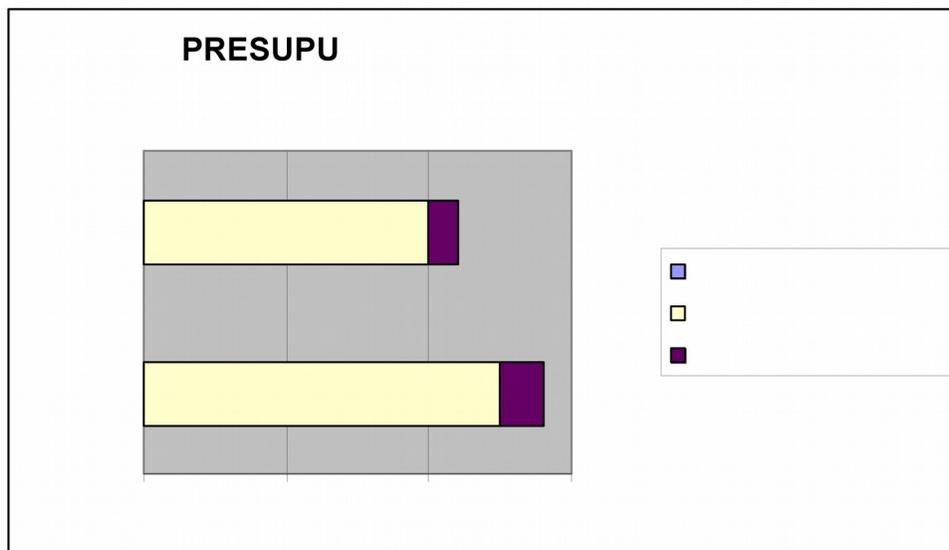
Específicamente sobre el área de mercadeo, además de la no consideración en la estructura organizacional, no se cuenta con planes de mercadeo actualizado. El documento que se conoció data del año 2005, para ser ejecutado en el año 2006, sin embargo el mismo no señala claramente la instrumentación del plan y la evaluación y control que tendrá el plan con el objetivo de dar seguimiento a los resultados de la *“estrategia de marketing”*, la cual se diseña

para integrar los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de comercialización, desarrollando una mezcla de “marketing” (producto, precio, promoción, distribución) que satisfaga las necesidades y deseos de los integrantes del mercado meta.

Según encuesta realizada por el IMAS, el sesenta y cinco por ciento (65%) de los clientes de las Tiendas Libres desconocen la utilización de los recursos que se generan producto de la explotación de las Tiendas Libres. En ese sentido, es importante valorar este aspecto para el desarrollo del plan de mercadeo. Principalmente al considerar que las Tiendas Libres administran recursos públicos, aunque se tiene control tanto en la parte presupuestaria por medio de la Contraloría General de la República, como en la operativa, que le corresponde en gran medida a la Auditoría Interna del IMAS.

El IMAS cuenta en su estructura organizativa con la Unidad de Comunicación Institucional (Relaciones Públicas) como unidad asesora de la Dirección Superior, lo cual podría ser aprovechado por las Tiendas Libres. Esta Unidad está ubicada en el edificio central y tiene como principal objetivo la de divulgación y promoción de las actividades institucionales, sin embargo el enfoque ha sido específicamente en cuanto a los programas de bienestar social.

En el Presupuesto por Programas para el año 2007, cuenta con la partida “*Publicidad y Propaganda*”, cuya asignación es de ¢4.000.000,00, sin embargo al mes de noviembre únicamente se ejecutó ¢400.000,00, lo que significa el diez por ciento 10% del total asignado. Para el año 2006 se contó en el presupuesto con ¢5.000.000,00 en esa partida presupuestaria y únicamente se ejecutó ¢600.000,00, lo que equivale al doce por ciento (12%) del presupuesto asignado.



Como se puede observar en los datos anteriores, el IMAS considera sumas muy reducidas en relación con el presupuesto total para el Programa Empresas Comerciales. Para el año 2006 el Presupuesto del Programa Empresas Comerciales fue de ¢7.929.546.500,00 y para el año 2007 es de ¢8.396.531.300,00. Esto significa que en ambos años el presupuesto para invertir en publicidad no llega al uno por ciento (1%), específicamente es de cero, punto, cero cuatro por ciento (0,04%) del total del presupuesto operativo.

### **3.4.3 Disponibilidad de recursos:**

#### **3.4.3.1 Tecnológicos:**

En relación con la tecnología, se cuenta con equipos informáticos actualizados, además de conexiones en red, “Internet” e “Intranet”. El soporte de los equipos y sistemas se contrata por medio de “outsourcing”.

En lo referente a equipos, se cuenta con tecnología de punta y adecuados a los espacios disponibles para atención de clientes y para facturar. Los equipos cuentan con monitores planos adecuados al diseño de las tiendas. Todos los funcionarios del área administrativa y los encargados de categoría cuentan con equipo de cómputo y acceso a los sistemas.

Administrativamente, se realizan las operaciones por medio de sistema SAP R/3 en lo que respecta a las operaciones contables, presupuestarias y administrativas.

Sin embargo, existen algunas restricciones por políticas generadas a nivel de la administración Informática del IMAS en lo que refiere al acceso a “Internet”, pues limita el acceso a ciertas páginas electrónicas de la Web (ventas electrónicas, páginas de promociones) así como el tiempo de consulta.

### **3.4.3.2 Infraestructura:**

Aunque la explotación de las Tiendas Libres del IMAS, está asignado por Ley de la República, para la disponibilidad de espacios para la exhibición y ventas (tiendas o puntos de venta), debe obtener de previo autorización y atender regulaciones de las diferentes instancias administrativas gubernamentales, como Aviación Civil, el Gestor del Aeropuerto (Juan Santamaría), Dirección General de Migración y Extranjería y el Instituto Costarricense de Turismo, estos dos últimos para los casos de fronteras y puertos respectivamente. Tampoco puede el IMAS seleccionar y disponer por cuenta propia la ubicación y las áreas de las tiendas. Como inconveniente adicional, todavía están inconclusas las obras dentro del Aeropuerto Juan Santamaría, lo que limita realizar inversiones en remodelaciones de las tiendas libres.

El IMAS tiene en todo momento que pagar por concepto de alquiler por metro cuadrado, correspondiente al espacio asignado dentro de la Terminal aérea (caso actual del Aeropuerto Juan Santamaría), pero igual para otros lugares en donde en el futuro tendrá puntos de venta. Tampoco puede disponer de áreas fuera de los puntos de ventas para realizar publicidad, ni hacer actividades como degustaciones, pruebas de producto, anuncios u otros similares.

Las remodelaciones, adecuaciones, espacios, estantería dentro de los locales correrán por cuenta del IMAS previa autorización del Gestor del Aeropuerto.

### **3.4.3.3 Recurso Humano:**

Como parte de los requisitos para ser contratado como vendedor se encuentran: tener conocimiento en idioma inglés y se establece como obligación participar en cursos y seminarios enfocados al conocimiento de los productos que se venden. El personal es contratado bajo el régimen privado a diferencia del resto de empleados del IMAS, que se rigen por el régimen público de contratación, esto tiene la conveniencia de que si en la evaluación no obtiene los resultados establecidos podrá ser despedido.

Por lo demás, se puede afirmar que el grupo de empleados correspondiente a vendedores, está muy bien controlada por los supervisores de ventas. No obstante, un limitante del trabajo para los vendedores es que no cuentan con información general en relación con clientes, principalmente los clientes frecuentes.

El personal actual es insuficiente en especial de la “fuerza de ventas” (los vendedores propiamente dicho), debido a que es necesario sustituir por vacaciones e incapacidades, ventas de temporada alta, además los horarios son bastante diferentes a los negocios de ventas de productos en el mercado nacional en donde generalmente se tiene un único horario, mientras que el aeropuerto cuenta con tres horarios diferentes.

Los empleados en el área de ventas no cuentan con incentivos adicionales, en cuyo caso podrían ser premios por ventas o concursos por superar metas de ventas, formar parte de la Asociación Solidarista como el resto de empleados del IMAS. Se les paga salario base y comisiones por ventas realizadas.

### **3.4.3.4 Página WEB:**

Al navegar por la “*página Web*” de las Tiendas Libres, no se despliega un menú amplio y claro del sitio, no hay muchas opciones para la navegación, ofrece un único menú de información de los productos. No existe en el menú detalle de servicios como paquetes de

promociones, información de nuevos productos o servicios (novedades), noticias sobre ventas, innovación, tecnología o calidad de los productos o servicios.

Al ingresar a los productos ofrecidos, existe una descripción general, sin embargo no se brinda información clara y detallada sobre la calidad de los productos ofrecidos, precios ni formas de pago, tampoco promociones que ofrece en las diferentes temporadas. No existe la posibilidad de ver los precios con la finalidad de que el visitante pueda tomar una decisión de compra en razón de una comparación de los mismos productos en otras tiendas. La página no presenta un catálogo amplio con fotografías o gráficos ilustrativos.

No hay vínculos a las páginas principales de las casas fabricantes, por lo que el visitante de la página se ve limitado en el acceso a la información. Adicional, la página no tiene un gran impacto publicitario, el cual atraiga la atención del mercado, no se identifica una estrategia diferenciada para un mercado meta, sino que es una página electrónica muy simple.

#### **3.4.4 Proceso de abastecimiento de mercancía para la venta:**

El proceso para adquirir mercancía para la venta, se realiza por medio de una Comisión de Compras, establecida para esos efectos. La integran funcionarios del IMAS de diferentes dependencias administrativas.

Sin embargo, el proceso de abastecimiento es bastante lento, ya que requiere en primera instancia preparar documentación para ser conocida en el seno de la Comisión, levantar actas por cada sesión, contar con las aprobaciones respectivas de cada miembro de la Comisión y, por último, la aprobación de la Gerencia General del IMAS. Posteriormente, confeccionar los pedidos y enviarlos a los proveedores sea nacional o extranjero. Además, se debe considerar el tiempo de despacho de los productos.

En comparación con otras empresas o negocios, el proceso de abastecimiento es lento y tarda en promedio 1.5 meses para disponer de la mercancía en los puntos de ventas y ofrecerlos a los clientes en las tiendas.

Se debe agregar que las Tiendas Libres no cuentan con una unidad administrativa especializada en compras de mercancías, que considere aspectos como tendencias, expectativas, necesidades, precios y oportunidades. Por tanto, la información de las compras depende de los aportes o sugerencias de los proveedores.

### **3.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA):**

El análisis FODA de cualquier empresa es muy importante, pues revela sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Las conclusiones, obtenidas del análisis FODA, son de gran utilidad en la revisión de las condiciones del mercado y en las estrategias de mercadeo diseñados y que califiquen para ser incorporadas en un plan de negocios.

La parte interna de la empresa (Tiendas Libres) tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales el IMAS puede tener algún grado de control. Sin embargo la parte externa corresponde a las oportunidades ofrecidas por el mercado, así como las amenazas que debe enfrentar el negocio. En estas áreas se debe desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales, generalmente tienen poco o ningún control directo.

La mayor fortaleza de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS, es que tienen la posibilidad de explotación de los puertos, aeropuertos y fronteras de Costa Rica, por medio de una Ley especial que le otorga esa posibilidad.

Por otro lado, el rápido crecimiento del mercado y la capacitación de los vendedores en atención al cliente y en características técnicas de los productos, son buenas oportunidades para las tiendas libres del IMAS.

Dentro de las principales amenazas aparece la dependencia de las decisiones administrativas del Gestor de Aeropuerto, que inciden directamente en el costo del espacio dentro de las instalaciones del Aeropuerto Juan Santamaría, así como la ubicación de los puntos de venta. Además, hay gran cantidad de productos de “contrabando” que se expenden en el mercado informal y que son competencia de las tiendas libres de impuestos.

## MATRIZ FODA

Fortalezas internas:	Oportunidades externas:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Únicas tiendas en el país que pueden vender artículos exentos de impuestos.</li> <li>2. Respaldo legal a la actividad de comercialización.</li> <li>3. Tecnología adecuada al negocio.</li> <li>4. Recurso Humano comprometido.</li> <li>5. Capacitación constante al personal.</li> <li>6. Cuenta con sistemas de evaluación del personal.</li> <li>7. Venta de productos de alta calidad y variedad.</li> <li>8. Sana administración de los recursos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rápido crecimiento rápido del mercado.</li> <li>2. No compite por precio, ya que vende productos libres de impuestos.</li> <li>3. Creciente cambio en las necesidades o gustos de los clientes.</li> <li>4. Apertura a mercados extranjeros con la aprobación del Tratado de Libre Comercio.</li> <li>5. Apertura de nuevos puntos de ventas.</li> <li>6. Incremento de aerolíneas que llegan a Costa Rica.</li> <li>7. Aumento de turistas que visitan el país.</li> <li>8. Crecimiento constante de clientes nacionales.</li> <li>9. Autorización legal para la apertura de Tiendas Libres en el Aeropuerto de Liberia Daniel Oduber Quirós, en Liberia, Guanacaste.</li> <li>10. Aumento de clientes interesados en tener información electrónica y realizar comercio electrónico.</li> </ol>

Debilidades internas:	Amenazas externas:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Poca inversión en investigación y desarrollo.</b></li> <li>2. <b>No se tiene plan de mercadeo actualizado.</b></li> <li>3. <b>Limitado espacio para exhibición y ventas de productos.</b></li> <li>4. <b>Dependencia de oficinas centrales para actividades administrativas y financieras.</b></li> <li>5. <b>Limitación de recursos para invertir en publicidad y promoción.</b></li> <li>6. <b>Lentos procedimientos de abastecimiento de mercancía.</b></li> <li>7. <b>No se cuenta con una unidad especializada de compras de mercancías, que considere tendencias, expectativas, necesidades, precios, oportunidades.</b></li> <li>8. <b>Estructura organizativa y administrativa mixta institución pública- empresa privada.</b></li> <li>9. <b>No se ha desarrollado páginas electrónicas WEB, eficientes, oportunas e interactivas.</b></li> <li>10. <b>No se cuenta con base de datos de clientes.</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Constante introducción en el mercado nacional de productos sustitutos a los que se venden en las tiendas libres.</b></li> <li>2. <b>Dependencia del Gestor del Aeropuerto, para lograr más espacios para tiendas libres.</b></li> <li>3. <b>Fuertes medidas de seguridad aeroportuarias.</b></li> <li>4. <b>Limitada disponibilidad de espacios de exhibición y ventas de productos.</b></li> <li>5. <b>Gran desarrollo inmobiliario, principalmente de centros comerciales, en zonas de altos ingresos económicos.</b></li> <li>6. <b>Comercialización de productos “imitaciones” en gran escala.</b></li> <li>7. <b>Desconocimiento por parte del cliente del destino final de los recursos que generan las tiendas libres.</b></li> <li>8. <b>Aumento en el comportamiento de compras en forma electrónica.</b></li> <li>9. <b>Competidores cuentan con planes de mercadeo y mayor publicidad.</b></li> </ol>

**CAPÍTULO IV**  
**ESTRATEGIA DE MERCADEO Y RECOMENDACIONES**

## 4.1 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 4.1.1 Objetivo General:

Ampliar la oferta de productos que se venden en las Tiendas Libres de Derechos del IMAS al contar con una mayor afluencia de proveedores los cuales complementen la oferta de artículos que se comercializan en las tiendas libres del IMAS.

### 4.1.2 Objetivos Específicos:

1. Aumentar las ventas en un 15%.
2. Lograr que los clientes de las Tiendas Libres sean más fieles y que tengan mayor confianza.

### 4.1.3 Generalidades de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS

ASPECTO	D
Razón Social	Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
Nombre comercial	Tiendas Libres de Impuestos (Duty Free)
Ubicación	Aeropuerto Internacional Juan Santamaría
Cantidad puntos de venta	5
Línea de Productos que vende	licores, perfumería, accesorios, electrónicos, confitería
Mercado Meta	Turistas, viajeros frecuentes por negocios
Teléfono	443-0313
Web	<a href="http://www.imas.go.cr">www.imas.go.cr</a>
Total empleados administrativos	6
Total empleados supervisores	5
Total empleados vendedores	31
Presupuesto año 2007	₡8,396,531,300.00
Total de ingresos por ventas 2006	₡6,986,263,947.41
Utilidad del periodo	₡1,804,810,841.17
Representante Legal	Msc. Margarita Fernández Garita
Responsable del negocio	Lic. Geovany Flores Miranda

#### **4.1.4 Estrategia de “marketing”:**

De acuerdo con la clasificación de los productos realizado por los autores McDaniel, Lamb, Hair, en el libro Marketing el IMAS estaría vendiendo productos de consumo, definidos como aquellos que se compra para satisfacer las necesidades personales de un individuo.

Es importante hacer la aclaración, en razón de que aunque exista la posibilidad de que los productos de consumo sean también adquiridos como productos para “negocios” o “industriales”, (en el caso particular de las compras realizadas en el IMAS), solamente clasifican como artículos de consumo, debido a las restricciones en las cantidades de compra e introducción a los diferentes países de destino de los clientes.

Es posible considerar también la venta de “productos de conveniencia”, pues son aquellos que adquieren los consumidores para satisfacer una necesidad. Caracterizados porque son baratos, la venta exige poco esfuerzo, son adquiridos en cantidades significativas, pero tienen como inconveniente que los márgenes de utilidad para el negocio son bajos y las ganancias generadas dependen de la cantidad que se venda.

A continuación se presenta la propuesta, al considerar las *4Ps* del mercadeo: producto, precio, promoción y plaza (distribución).

#### **4.1.4 Estrategia de Producto:**

**Revisión de los resultados de ventas:** monitorear constantemente el comportamiento de las ventas de los productos, de tal forma que se determine cuales de los productos, independientemente de la categoría, están quedando rezagados o con ventas muy bajas, pues se considera el alto costo que implica tener un producto en exhibición en un puesto de Tiendas Libres, sea este en el aeropuerto o en cualquier otro punto de ventas.

**Encuestar a los clientes:** en un negocio como las tiendas libres, el aporte que puedan hacer los clientes es fundamental para considerar el tipo y la variedad de productos necesarios para ofrecer en los puntos de venta, principalmente al tener en cuenta aspectos como marca, moda, características técnicas y novedad. En ese sentido, es necesario evitar el “no hay”.

**Introducción de nuevos productos relacionados directamente con las nuevas tendencias de consumo:** continuamente los estilos de vida alrededor del mundo cambian muy rápido, lo cual se puede observar por medio de los cambios en las modas. Los productos que se venden en las Tiendas Libres tienen como particularidad la exclusividad, moda y tendencias entre otros factores que impulsan la venta.

**Capacitación al personal de ventas:** en un negocio como Tiendas Libres debe haber una adecuada asesoría al cliente. Generalmente, los productos que se venden en las Tiendas Libres están acompañados de artículos complementarios, como las líneas de tratamientos de belleza y cosméticos en general, de tal forma que los vendedores deben conocer las características de los productos, entre estos confiabilidad, durabilidad, mantenimiento, uso, nombre de marca, además de garantía de productos en el caso de los electrónicos, para poder brindar una adecuada asesoría a los clientes, que se traduce en mayores ventas.

**Innovación de productos:** generalmente; el cliente ve la posibilidad de comprar en tiendas libres como una oportunidad. Por ello, espera encontrar una variedad de productos diferentes a los que podría encontrar en las tiendas locales. En este sentido, las Tiendas Libres deben estar a la vanguardia en cuanto a la introducción de artículos nuevos según categoría de productos que se venden en el aeropuerto y en otros puntos de venta que se abran en el futuro.

#### **4.1.5 Estrategia de Promoción:**

La promoción es la función del “marketing” relacionada con la comunicación persuasiva, hacia audiencias objetivo, para facilitar el intercambio en el caso de las Tiendas Libres entre el vendedor y el consumidor y, de esta forma, satisfacer el objetivo de ambos. Las herramientas claves de la promoción son:

- Publicidad
- Venta Personal
- Relaciones Públicas
- Promoción de Ventas

#### **4.1.5.1 Mezcla de Publicidad:**

Las Tiendas Libres no cuentan con publicidad pagada. Emplea una forma indirecta de acuerdo con la publicidad que realizan los fabricantes o distribuidores de marcas reconocidas a nivel mundial. Como estrategia se debe diseñar y ejecutar un plan de promoción publicitario, al considerar anuncios en revistas especializadas según el perfil del cliente y diseño de un “*spot*” promocional. Adicionalmente, se debe ejecutar adecuadamente un presupuesto anual asignado para la publicidad.

Es conveniente hacer una selección de la mezcla de medios, al valorar de previo la disponibilidad de recursos y hacer una adecuada planificación para considerar entre otros aspectos, el medio, público meta y número de inserciones o repeticiones. Al depender de la inversión que se realice es muy importante realizar la evaluación de la efectividad de la campaña promocional.

#### **4.1.5.2 Mezcla de venta personal:**

Es la estrategia que más se utiliza para aumentar las ventas. Se trata de la presentación cara a cara de un producto o una idea ante un cliente potencial por parte de un vendedor. Incluye un tipo de comunicación el cual difiere de la masiva que caracteriza la publicidad, la promoción o las relaciones públicas.

El vendedor de las Tiendas Libres debe estar muy bien capacitado, no solo por el tipo de producto que vende, sino porque el cliente es muy exigente y requiere ser atendido con prontitud y en su mayoría requieren asesoría técnica para decidir la compra.

También como parte de la estrategia, se debe prestar atención al servicio al cliente y tener muy bien definido el procedimiento de reclutamiento y contratación de vendedores. Entre las funciones más importantes que desempeñan los vendedores se encuentran ofrecer información y asistencia al cliente para que tome la decisión de compra.

#### **4.1.5.3 Rediseño del logotipo y creación de slogan:**

Las Tiendas Libres del IMAS cuentan con un logotipo que se puso en práctica hace aproximadamente cuatro años, cuando se procedió a relanzar las Tiendas Libres, con una nueva estrategia de administración y controles. Sin embargo, no se ha logrado implementar en las tiendas, ya que por ejemplo en el material de empaque utilizan el logotipo del IMAS. Es necesario diseñar y utilizar un logotipo y slogan que definan el negocio.

En relación con “*slogan*”, no se logró conocer en el transcurso de la presente investigación algún slogan oficial y aprobado para las Tiendas Libres. En la página electrónica del IMAS [www.imas.go.cr](http://www.imas.go.cr), se señala: “*las únicas tiendas duty free en Costa Rica*”, sin embargo es necesario definir claramente si es ese el “*slogan*” de las Tiendas Libres, revisar el texto, así como el diseño del mensaje y lo que se quiere transmitir.

#### **4.1.5.4 Empaques o envoltorios:**

Las Tiendas Libres cuentan por tradición con dos tipos de empaques: bolsas plásticas en tres tamaños y cajas de cartón tipo valija diseñadas en tres tamaños para empaque de licores. Actualmente, ambos artículos de empaque tienen únicamente el logotipo del IMAS e indicaciones como teléfonos y dirección. Estos podrían ser de mucha utilidad en promoción y publicidad.

El material de empaque puede hacer la diferencia entre los productos comprados en un negocio o en la competencia. Los empaques utilizan diseños, colores, formas y materiales con la intención de influir en la percepción de los consumidores y, por tanto, en su comportamiento de compra, por esa razón el material de empaque puede influir en el efecto cuantificable sobre las

ventas. Es así como un empaque bien diseñado y de buen material, es un medio efectivo de publicidad en los negocios. En el caso particular de las Tiendas Libres, por asuntos de seguridad en los aeropuertos, los clientes se trasladan de un lugar a otro con los productos comprados en los puntos de venta y lo portan fuera del equipaje, además las tiendas se ubican en la zona de abordaje o en las salidas de los aeropuertos, esto permite que otras personas visualicen en forma inmediata el lugar donde compró.

#### **4.1.5.5 Mezcla de Relaciones Públicas:**

Se debe considerar las relaciones públicas como el uso de información y su comunicación a través de diversos medios para influir en la opinión pública. Las Relaciones Públicas, entendidas como parte de la mezcla de promoción, tienen como objetivo la difusión favorable de las empresas y de sus objetivos como podría ser venta de productos. Para ello debe hacer uso de medios de comunicación, foros, exposiciones y otras actividades dirigidas al público objetivo de los mensajes. Debe enfocarse en actividades planificadas y seleccionar muy bien los medios de difusión de los mensajes.

Es fundamental la imagen que se proyecte, tanto al interior como al exterior. Para ello es necesario considerar las relaciones con proveedores, clientes, empleados y colaboradores del negocio.

#### **4.1.5.6 Promoción de ventas:**

Se debe hacer uso de estrategias de promoción de ventas, por medio de cupones de descuento y regalos por compra. Además, aprovechar la “Internet” para dar a conocer el negocio y utilizarlo como una herramienta de promoción y ventas.

También aplicar los precios de promoción, para que los clientes conozcan nuevos productos o extensiones de línea de algún producto en particular, además ayuda a persuadir a los clientes actuales de continuar comprando, aumentar sus compras, acelerar su uso o comprar múltiples unidades de una marca existente.

Aprovechar al máximo la “*WEB*”, pues es uno de los canales de promoción que mayor auge está adquiriendo actualmente. Los clientes pueden encontrar respuesta a sus necesidades, sin que exista ningún costo de impresión de catálogos para la empresa, además debería existir la posibilidad de hacer pedidos y seleccionar productos por éste medio.

#### **4.1.6 Estrategia de Distribución (Plaza):**

Las estrategias de distribución tratan de lograr una ventaja competitiva sostenida y una verdadera diferenciación en el mercado. Al considerar que el espacio disponible para exhibición y ventas no depende directamente del IMAS, es conveniente realizar gestiones ante el Gestor del Aeropuerto Juan Santamaría, para que asigne nuevos puntos de venta conforme se remodelan las salas de abordaje. Además, se debe ampliar en lo posible el área asignada a cada una de las tiendas libres.

#### **4.1.7 Estrategia de Precios:**

Realizar estudios de precios constantes de todas las categorías, para poder comparar los precios que se ofrecen en el mercado nacional con los de las tiendas libres. Aprovechar la información aportada por los proveedores mediante los “precios sugeridos”, pues tienen un mayor conocimiento de los precios que rigen en otras Tiendas Libres.

## **4.2 PLAN DE ACCIÓN**

### **4.2.1 Estrategia de Producto:**

#### **4.2.1.1 Revisión de los resultados de ventas:**

Se debe hacer una revisión de los reportes de ventas en forma mensual para determinar el comportamiento de venta de los productos, para lo cual se deben determinar las principales líneas de productos.

En caso de que se determinen productos con bajas ventas, se debe proceder a promocionar y tomar la decisión de no adquirir más el producto. Los productos que por el contrario han tenido incremento en ventas, debe revisarse su ubicación en las góndolas e incentivar la venta.

#### **4.2.1.2 Encuestar a los clientes:**

Para ello es recomendable contar con instrumentos adecuados para recopilar información, la cual debe considerarse para la toma de decisión en cuanto a la extensión y la amplitud de las líneas de productos, tales como licores, electrónicos y perfumería. Es necesario contar con un formulario simple, (no más de ¼ página) al mismo tiempo debe incentivar al cliente o el mismo vendedor debe tomar los datos necesarios de aquellos productos que no hay en las tiendas. Se puede consultar mediante una pregunta: *¿Encontró lo que buscaba?* O se puede solicitar directamente al cliente que llene una formula pequeña, con indicación del producto, marca, estilo, color, tamaño, entre otros aspectos que necesitaba y que no encontró en el punto de venta.

Se puede aprovechar, para solicitar recomendaciones sobre el servicio al cliente, precios, presentación de los productos, entre otros aspectos.

#### **4.2.1.3 Introducción de nuevos productos relacionados directamente con las nuevas tendencias de consumo:**

Para contar con los productos de reciente lanzamiento al mercado, se requiere previo conocimiento, por parte de los tomadores de decisión de compras y los supervisores de ventas, en relación con la oferta de productos en el mercado. Se debe implementar la unidad de investigación de mercados, que revise las tendencias del mercado de Tiendas Libres regional y global, la cual formará parte del área de mercadeo y ventas.

Se debe tener acceso sin restricción a la “*WEB*” y suscripción a revistas de moda que aporten información a los encargados de la toma de decisión en cuanto al abastecimiento de los artículos para la venta de tal forma que el IMAS esté a la vanguardia en cuanto a innovación e introducción de productos de reciente lanzamiento al mercado.

Coordinación con los proveedores, para que retroalimenten en cuanto a nuevos lanzamientos, nuevas marcas y extensiones de las líneas de productos. Inscribir las Tiendas Libres de Derechos del IMAS en sitios “*WEB*” a nivel mundial que permita tener constante información sobre los principales resultados de ventas de productos en otras Tiendas Libres.

#### **4.2.1.4 Capacitación al personal de ventas:**

Coordinar con los proveedores para que según la programación del Programa Empresas Comerciales realicen capacitaciones a los vendedores, según la categoría de productos. Además, la administración debe motivar a los vendedores y encargados de categorías, así como al resto del personal para que participen activamente en los seminarios, cursos y otros que ofrecen los proveedores.

Las capacitaciones deben enfocarse en el producto que venderán, al conocer antecedentes de la marca, extensiones de las líneas, cualidades físicas (relojería, joyería) y componentes de los productos (cosméticos, licores). También la forma de aplicación de los productos y la necesidad de uso de artículos o productos complementarios para asesorar adecuadamente al cliente.

Le corresponde también al IMAS, brindar capacitación sobre las técnicas de ventas y servicios al cliente, lo cual debe ser coordinado con la Unidad de Recursos Humanos. Importante, también que se brinde capacitación constante en cuanto a otros idiomas, principalmente en inglés.

#### **4.2.1.5 Innovación de productos:**

Realizar por parte de los empleados encargados de categorías, una investigación de mercado por medio de información que los mismos clientes puedan aportar. Se puede utilizar y obtener provecho de la herramienta de “*Internet*” para conocer los nuevos lanzamientos de productos, precios, lugares de venta, visitar diferentes puntos de venta en el mercado nacional, para recopilar información y, posteriormente, contactar a los proveedores nacionales o internacionales con el fin de contar con productos renovados.

El IMAS debe desarrollar cada vez en mayor medida el área de investigación y desarrollo, con el objetivo de no depender únicamente de la compra de mercancía que ofrecen los actuales proveedores, sino conocer de antemano, los productos y las tendencias del mercado.

#### **4.2.2 Estrategia de Promoción:**

##### **4.2.2.1 Mezcla de publicidad:**

La principal estrategia de acción es diseñar y dar seguimiento a un plan promocional por medio de la publicidad, por lo tanto se considera lo siguiente:

Establecer acuerdos formales con proveedores o distribuidores nacionales para que en los anuncios promocionales de sus productos, se señale la posibilidad de que el cliente adquiera los productos en las Tiendas Libres, o mencionar que estos se pueden conseguir en las Tiendas Libres del IMAS. Esto mediante una publicidad cooperativa, la cual es un acuerdo contractual entre el fabricante o distribuidor y los vendedores, en donde los primeros pagan parte o todos los

gastos que se generen por la publicidad de los productos. Otra forma de cooperación en publicidad es estar incluidos en la lista de distribuidores, lo cual sirve cuando el fabricante anuncia un nuevo producto para realizar una promoción especial, de esta forma destaca que en las Tiendas Libres del IMAS se puede adquirir.

Ejecutar adecuadamente el presupuesto para publicidad, al considerar que todo negocio de ventas de productos debería tener publicidad según el perfil del cliente, en caso de ser necesario solicitar a las unidades correspondientes el incremento en la partida presupuestaria.

Hacer una selección de medios de comunicación, como podrían ser revistas especializadas y periódicos dirigidos al mercado meta. Al conocer que el perfil del cliente de las Tiendas Libres es viajar, ya sea por negocios o turismo, sería de interés que el IMAS realice anuncios en revistas especializadas en el área de viajes o turismo, precisamente con el fin de aprovechar esta característica específica que tiene el cliente de las Tiendas Libres. También en periódicos como La República y El Financiero, cuyo segmento es el profesional y gente de negocios y revistas o periódicos en inglés como el *The Tico Times*.

Como parte del plan de acción es importante diseñar un “*spot promocional*”, el cual se trata de un mensaje de corta duración, en donde haya un buen diseño del mensaje, de tal forma que tenga dos efectos, en primer lugar dar a conocer el negocio y, en segundo lugar que el cliente recuerde los productos o categorías de productos que se venden, pues generalmente estos “*spot*” se diseñan con un mensaje creativo, un eslogan pegadizo o un símbolo que sea fácil de identificar. Esto pretende captar la atención, interés, persuadir al consumidor e informarle. Este spot sería para transmitir en televisión por cable y en programas como Destinos TV y otros especializados en viajes y turismo. Se podría seleccionar épocas importantes del año, como por ejemplo los meses de vacaciones de medio periodo y la época de navidad, en donde se cuenta con mayor entrada y salida de pasajeros en los aeropuertos.

Se recomienda realizar al menos una publicación mensual en revistas especializadas según el mercado meta y se pueden obtener descuentos según la frecuencia y espacio a contratar.

#### 4.2.2.2 Mezcla de venta personal:

Como parte de la estrategia, debe planearse una adecuada guía de cursos y seminarios que impartan los proveedores, de esta forma todos los vendedores adquieran conocimiento de los productos que venden.

Le corresponderá a la Unidad de Recursos Humanos gestionar cursos en relación con atención al cliente y las técnicas de ventas y, por cuanto todos los vendedores tengan acceso a las capacitaciones.

Respecto al servicio al cliente, el IMAS debe aplicar el concepto de *Administración de la relación con los clientes (ARC)*,<sup>42</sup> con el fin de que las empresas o negocios recopilen y mantengan una cantidad significativa de información sobre los clientes, por supuesto al depender del interés y del objetivo así debería ser la información que interese. El objetivo es relacionarse con los clientes a través de afinidades, comunicaciones personalizadas y ofrecimientos de productos y servicios, lo cual requiere de una base de datos. Para ello el IMAS cuenta con tecnología que permita “*alimentar*” continuamente las bases de datos, cuyos resultados le permitirán tomar decisiones de venta, estrategias de publicidad, introducción y ampliación de nuevos productos, por supuesto conocer de primera mano las necesidades de los clientes.

La información servirá además para establecer una relación cliente- proveedor a partir de considerar al cliente importante, principalmente en los “*clientes frecuentes*” y poder informarles sobre nuevos productos, promociones, descuentos, entre otros aspectos. El IMAS obtendrá más beneficio por cada cliente y el cliente, por su parte más satisfacción.

Se puede considerar información valiosa: nombre del cliente, procedencia, dirección electrónica, que tipo de artículos o productos prefiere, si desea o no recibir información sobre nuevos productos, descuentos, promociones, interés por productos o marcas específicas, entre otros aspectos.

---

<sup>42</sup> Belch, George E & Belch, Michael. Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral. Editorial McGraw Hill, México, 2004, página No.507.

#### **4.2.2.3 Rediseño del logotipo y creación de “slogan”:**

Se debe rediseñar el logotipo, al considerar que es una parte importante para la imagen de la empresa. El logo debe ser definido para transmitir la esencia y la función del negocio de una forma simple, imaginativa y memorable. El logo tiene que ser llamativo y moderno, sin ser demasiado complicado.

Se recomienda que el Programa Empresas Comerciales contrate a una empresa de publicidad que realice propuestas de diseño tanto para el logotipo como para el eslogan para las Tiendas Libres de Derechos. Además, establecer las políticas de uso, como por ejemplo en anuncios, publicidad, empaques y facturas.

Para el diseño se puede utilizar la razón de ser del negocio, al ser la venta de productos exclusivos y marcas reconocidas, así como la utilización que hace el IMAS de los recursos generados.

#### **4.2.2.4 Empaques o envoltorios:**

Es conveniente rediseñar las bolsas y cajas de empaque, de tal forma que tengan un mayor atractivo visual. Para ello, se debe contratar los servicios de un diseñador gráfico para valorar propuestas.

Se podría utilizar diferentes temáticas, como resaltar paisajes de Costa Rica, explotar tema de elegancia, distinción, incluir logotipo rediseñado y hacer uso de colores y materiales diferentes. En el caso particular de las cajas de empaque de licor, el empaque tiene dos “*caras*” amplias y dos a los costados más pequeñas, que podría utilizarse para publicidad de alguna marca reconocida, para lo cual se podría establecer contratos con los proveedores para que el material tenga un menor costo para el IMAS.

Respecto al material plástico, se debe buscar otras alternativas en el diseño del empaque como son bolsas más simples o elegantes o algunas de papel o cartón para empaque de productos

pequeños como cosméticos o joyería. Igualmente, los colores son importantes y se podría aprovechar el espacio disponible para publicidad de las Tiendas Libres.

Los materiales de empaque ayudan en gran medida a publicitar el negocio, como se puede observar en la mayoría de tiendas ubicadas en centros comerciales en donde, incluso se segmenta al cliente, según el lugar en el cual realizó la compra.

#### **4.2.2.5 Mezcla de Relaciones Públicas:**

Por medio de la Unidad de Comunicación y Proyección Institucional, se debe emitir y circular notas de prensa, de tal forma que se mantenga constantemente informado a los empleados, proveedores y clientes, sobre los resultados de ventas en las Tiendas Libres y en el caso particular del IMAS, que haya información fidedigna sobre el uso y destino de los recursos generados en las ventas del aeropuerto, por medio de las Tiendas Libres. La comunicación debe ser tanto para el personal del IMAS como para el público en general.

La Unidad de Comunicación y Proyección Institucional debe realizar un plan de comunicación y relaciones públicas, en el cual se incluya las Tiendas Libres. Los comunicados de prensa deben ser escritos en forma clara y concisa, asimismo destacar aspectos de interés general. Se deben tener las coordinaciones respectivas con los diversos medios publicitarios escritos, radio y televisión.

#### **4.2.2.6 Promoción de ventas:**

Entre las acciones inmediatas para promocionar ventas y que debe desarrollar en mayor medida están:

- Aplicar descuentos por compras frecuentes.
- Entrega de muestras gratis.
- Regalos por compra.

- Promociones 2x1, 3x2, 5x3 (principalmente en licores).
- Compre una y lleve otra gratis (licores).

Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, de tal forma que brinden apoyo en publicidad, presentaciones en el punto de venta, entrenamiento continuo, pruebas de producto, demostradoras y cualquier otro tipo de promoción que reduzca los costos del IMAS en publicidad.

Hacer uso de “*Internet*”, ya que conforme se desarrolla la tecnología, esta podrá facilitar las gestiones de compra, pues la competencia y la globalización han hecho posible el desarrollo de las compras en línea, esto facilita el proceso de venta.

Implementar tarjetas de cliente frecuente: consiste en emitir tarjetas de identificación las cuales dan acceso a ciertos servicios adicionales o descuentos de productos, que sería el caso de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS. La persona que cuenta con una tarjeta de cliente manifiesta fidelidad y satisfacción con los productos adquiridos en el punto de venta. Además, permite el aumento de ventas, por cuanto obtendrá beneficios adicionales en sus compras. Para ello se requiere emitir políticas y reglamentos de uso que establezcan claramente las ventajas que como cliente tendrá.

#### **4.2.3 Estrategia de Distribución (Plaza):**

Proceder con una revisión en la exhibición de los productos dentro de las tiendas, de tal forma que se aproveche al máximo el espacio disponible, al considerar la rotación de los mismos.

Por otro lado, se debe proceder a realizar apertura de nuevos puntos de venta, tales como puertos y fronteras. En forma inmediata hacer realidad el proyecto de apertura de las Tiendas Libres en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber y también formar parte del proyecto para desarrollar los puertos de Limón y Puntarenas, así mismo aprovechar el auge del turismo.

Revisar continuamente la logística para que no sea afectada la distribución de productos en los puntos de venta, además estén disponibles tanto en variedad como en cantidad, principalmente cuando se trate de lanzamiento de productos o artículos nuevos.

#### **4.2.4 Estrategia de Precios:**

Se recomienda revisar constantemente otras *Duty Free* del área por medio de “*Internet*” para contar con la información y ser competitivos en cuanto a precios. Además, se deben considerar los precios de venta sugeridos por los proveedores, de tal forma que los clientes no tengan la percepción de que las Tiendas Libres del IMAS tienen los precios más altos del área.

Establecer precios diferenciados a clientes frecuentes, como por ejemplo descuentos en porcentajes previamente establecidos y que rijan por compras realizadas en un periodo no mayor a 3 meses. Incluso se podrían establecer rangos de compras según categoría como montos mínimos de compra:

- \$100 en licores.
- \$150 en perfumería.
- \$200 en accesorios artículos de lujo.
- \$800 en electrónicos.

Importante también valorar la política de precios para productos que no han tenido buena rotación o que hayan sido descontinuadas en su producción por el fabricante o para el caso de los perfumes y cosméticos por cambio de temporada.

Otro plan de acción consiste en revisar los porcentajes de utilidad establecidos por líneas de productos. Tales porcentajes se considerarán con el objetivo de definir los precios de los artículos.



## 4.4 RECOMENDACIONES

### 4.4.1 Iniciativas de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS para ampliar el negocio:

El proyecto inmediato que tiene el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) es abrir las Tiendas Libres de Derechos (*Duty Free*) en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber de Liberia. Igualmente, realizar las gestiones administrativas para ampliar los espacios de las Tiendas Libres en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y valorar la introducción de nuevos productos. En los principales puertos (Limón y Puntarenas) el IMAS no tiene ninguna tienda abierta, sin embargo la estrategia está en abrir un *duty free* en el Puerto de Limón, con el fin de ofrecer este servicio a los miles de turistas que visitan este puerto en cruceros por el Caribe. Iguales iniciativas se estarían efectuando en las fronteras y algunos hoteles de lujo.

Es necesario aprovechar la llegada de cruceros de turismo, tanto al Caribe como en el Pacífico, los cuales serían dos mercados importantes para atender. En la Provincia de Limón el IMAS puede aprovechar la inversión que el Gobierno de la república hará con el proyecto “*Limón Ciudad Puerto*”, pero desde este momento debe abrir sus primeras tiendas para ofrecer productos libres de impuestos a los turistas que llegan en lujosos cruceros al Caribe.

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) debe también valorar a corto plazo la apertura de más tiendas libres, esta vez en los puertos y las fronteras del país. Esta es la herramienta con la que buscan generar más recursos para combatir la pobreza.

En las fronteras, el IMAS deberá innovará, por ejemplo con la venta de electrodomésticos, también libres de impuestos para quienes salen y entran al país, los cuales no son posibles de vender dentro del aeropuerto por razones de espacio y por la manipulación de la mercancía.

Para el presente análisis de las ventas de las Tiendas Libres, es muy importante considerar que en los negocios de ventas al público, debe enfocarse los esfuerzos para lograr

que se cumplan tres elementos de primer orden en los negocios de ventas de productos como las tiendas libres:

1. Aumentar la cantidad de clientes.
2. Aumentar la cantidad de compra por cada cliente.
3. Aumentar las veces que el cliente regresa a comprar.

#### **4.4.2 Aumentar la cantidad de clientes:**

Para aumentar la cantidad de clientes de las Tiendas Libres, se requiere de estrategias tales como: buena atención al cliente, hacer que el cliente sea importante, asesorar adecuadamente y contar siempre con los productos más solicitados.

Otra posibilidad es pedir sugerencias de cómo mejorar el servicio y que la información que se recopile permita medir el grado de satisfacción de los clientes. A veces, no es necesario invertir mucho dinero en publicidad, sino enfocarse en lograr aumentar la cantidad de clientes. Se debe tener muy claro, que a veces *“Ni el mejor descuento atrae al cliente si no es tratado con amabilidad”*.<sup>43</sup>

Tres sugerencias muy simples para aumentar la cantidad de clientes son: Un programa de afiliados, un programa de incentivos y establecer programas de lealtad.

La responsabilidad de los vendedores no concluye cuando se termina o se *“cierra”* una venta. Es mucho más fácil mantener a los clientes actuales que atraer nuevos. Se debe dar seguimiento y servicio continuo al cliente, conservar la lealtad, generar ventas repetidas y obtener la oportunidad de la venta cruzada, es decir vender el producto y otros adicionales al mismo cliente. Estos son ventajas que se generaran si se logra mantener a los clientes satisfechos mediante un debido seguimiento y conocer a los clientes.

47 [www.mercadobrillante.com/cliente-regrese.html](http://www.mercadobrillante.com/cliente-regrese.html)

#### **4.4.3 Aumentar la cantidad de compra por cliente:**

Se debe considerar que el IMAS cuenta con una ventaja, es decir un “*nicho*” específico de mercado. Por consiguiente, para aumentar la cantidad de compra por cada cliente, es preferible que se enfoque en ofrecer un servicio excepcional y personalizado. Muchos de los clientes de las Tiendas Libres son los viajeros frecuentes, personas que viajan por negocios, lo cual facilita enlistar y, por tanto de brindar servicios diferenciados. Es importante establecer una relación con el cliente, como llamarlo por su nombre, ofrecer tarjetas de descuento y tener pendiente para brindar información de nuevos productos.

Para aumentar la cantidad de compra por cada cliente se pueden mejorar los empaques (bolsas y cajas de cartón) en los cuales se entrega a los clientes los productos que adquirió, por cuanto estos deberían de tener diseños, al considerar el tránsito que tiene el cliente de las Tiendas Libres, por los aeropuertos, aviones, y lugares de destino final. Otros aspectos importantes de valorar son ofrecer descuentos y regalos por compra.

Hacer que un cliente aumente la cantidad de compra debe de gestionarse desde el momento en que se aborda al cliente. Generalmente, el cliente considera que el vendedor debe asesorar sobre el producto. Ahora ante una buena asesoría, el cliente podría numerar la cantidad de compra. Por ejemplo, en lo referente a cosmetología (el cliente al buscar una crema específica para una necesidad y ante una buena asesoría, el cliente podría comprar el tratamiento completo).

#### **4.4.4 Aumentar las veces que el cliente regresa:**

La administración debe considerar el retorno del cliente a realizar una compra, es importante tomar en cuenta los descuentos especiales que se le ofrecen al cliente y el servicio personalizado, al estimar que no necesariamente el precio define la decisión final del cliente.

La atención a los clientes y la infraestructura del negocio definen aspectos como el aumento en cantidad de clientes, en productos comprados y en visitas realizadas y que determinen finalmente la compra. Si el cliente se siente bien atendido, existe una alta probabilidad de que regrese y se convierta en un “*cliente frecuente*” e incrementa el disponible para compra. Igualmente, un sitio atractivo visualmente, ordenado, con excelente iluminación y decoración, son factores que facilitan el proceso de venta y repercute directamente en la generación de mayores utilidades por incremento en las ventas. Las Tiendas Libres deben estar revisando continuamente el proceso de venta de tal forma que el cliente recuerde las buenas experiencias y tenga una opinión favorable sobre el negocio. Adicional a esto debe considerarse que las Tiendas Libres son una empresa pública, por lo que debe cuidar en mayor grado el manejo del negocio, para que los clientes confíen y disminuya las opiniones negativas que podrían generarse.

Todo lo anterior, requiere generar políticas para mejorar continuamente las relaciones con los clientes, de tal forma se considere el objetivo de que cada compra significa una elección de un cliente, al tener como premisa que el cliente siempre busca satisfacer sus necesidades, ya sea de productos suntuarios, nuevos, de lujo o de cualquier otra índole que puede encontrar en las tiendas libres del IMAS. El éxito de muchas tiendas de artículos similares a las del IMAS se encuentra en las políticas de incentivos las cuales motivan el regreso del cliente.

Debido principalmente a la creciente importancia que se le ha dado a la evaluación de la satisfacción del cliente, se hace cada vez más necesario para las organizaciones evaluar constantemente la satisfacción de los clientes. Esto por cuanto existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad y, por tanto, con los ingresos de la organización.

Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y, por tanto, darán mayores ingresos, en el caso particular del IMAS, se generaría más utilidades para hacer uso en programas de asistencia social a nivel nacional.

#### **4.4.5 Rediseño de la página electrónica:**

El gran interés en el mundo de la informática y el comercio electrónico ha permitido que se desarrolle la tecnología como una herramienta muy usada en los negocios. “Internet” ofrece a los proveedores de bienes y servicios, a los clientes y usuarios en general, acceso y transmisión mundial de la información en forma sencilla y económica, principalmente desde el punto de vista comercial. Actualmente, las empresas están utilizando “Internet” como un nuevo canal de ventas, al sustituir las ventas personales y, a su vez, realiza una reducción significativa en los costos.

Se recomienda hacer una página electrónica para las Tiendas Libres, o en caso de mantener la actual página electrónica del IMAS, específicamente el “link” de las Tiendas Libres del IMAS se adapte a las exigencias del mercado tecnológico y que sea una herramienta útil.

Es importante que al menos contenga información como:

- 1) Información general de las Tiendas Libres
  - a. Breve historial de las tiendas libres y su ubicación actual.
  - b. Filosofía de la empresa.
  - c. Información de productos y servicios.
  - d. Información de promociones y descuentos.
  - e. Avisos importantes como introducción o ampliación de líneas de productos.
- 2) Que consten todos los posibles datos de contacto con la empresa.
- 3) De ser posible, se incluyan formularios de compras.

Beneficios que se obtendría serían:

- Incremento de los clientes potenciales.
- Mejora en atención al cliente actual.
- Brindar información al cliente.
- Incremento en las ventas.

Una vez que se cuente con la “página WEB” en “Internet” actualizada y con información importante para las Tiendas Libres de Derechos, es necesario promocionarla y difundirla, de tal forma que sea una ayuda y, a su vez permita la obtención de los beneficios indicados.

#### **4.4.6 Estructura organizacional:**

En cuanto a la estructura, se recomienda considerar la gestión de mercadeo y ventas que involucra las actividades de comercialización y venta de mercancías. En un nivel más detallado, incluye el diseño y coordinación del plan anual de mercadotecnia, publicidad, promociones, lanzamientos, capacitación a los vendedores y programas de incentivos.

A esta nueva área del negocio se le podría asignar funciones tales como:

- Consolidación de los planes promocionales generales y la integración y seguimiento de la operación en todos los puntos de venta.
- Diseñar e implementar estrategias publicitarias orientadas a aumentar las ventas del negocio.
- Elaborar estudios especiales de rentabilidad, competitividad, posicionamiento y rotación para los productos de las categorías con las que se opera.
- Construir pronósticos de mercado para impulsar un crecimiento potencial de las ventas.
- Diseñar instrumentos de trabajo para analizar el comportamiento del mercado y coadyuvar en la elaboración de estrategias para la venta.
- Ejecutar actividades relacionadas con recepción de mercancías, organización, acomodo, etiquetado, atención al cliente, facturación, empaque, cobro y entrega de mercancías a los compradores.
- Velar y procurar que el servicio de ventas se cumpla a cabalidad y a satisfacción del cliente.

En ese sentido, se requiere de una nueva forma de organizar el trabajo para cumplir con el objetivo previsto y así poder completar una serie de acciones tendientes a reorganizar al personal y brindar un servicio con visión mucho más empresarial y con enfoque más orientado hacia el cliente nacional e internacional.

#### **4.4.7 Abastecimiento de las Tiendas Libres de Derechos del IMAS:**

Es necesario modificar el procedimiento para el abastecimiento de mercancías, desde el punto de vista de la logística para comprar mercancía. Como se analizó en el capítulo anterior, el proceso es bastante lento, lo cual dificulta la exhibición y venta de los artículos con la prontitud que requiere este tipo de negocio. En ese sentido, el procedimiento de compra debería estar directamente administrado por el Programa Empresas Comerciales, de tal forma que se realicen las compras nacionales o en el extranjero sin mayores dilaciones.

Adicional, se recomienda que los funcionarios relacionados con las Tiendas Libres, como por ejemplo los integrantes de la Comisión de Compras y los Supervisores de Categorías participen en los eventos organizados a nivel mundial en lo concerniente al negocio de *duty free*. Es importante la participación para conocer nuevos productos, realizar contactos con proveedores, conocer las tendencias del mercado y para poder ofrecer en las Tiendas Libres del IMAS nuevas categorías y productos en general.

#### **4.4.8 Información de los clientes:**

Los sistemas de facturación deberían de ser más ágiles y, que a su vez, generen información más relevante de la cartera de clientes y el comportamiento de compra. Además, que la información sea más accesible y permita extraerla para el análisis y la toma de decisión. Como consecuencia no hay bases de datos de clientes, únicamente el registro que por Ley es obligado realizar, al anotar el nombre y número de identificación correspondiente al número del pasaporte del cliente.

#### **4.4.9 Comunicación y Proyección Institucional:**

Se debería aprovechar la Unidad de Comunicación y Proyección Institucional, como instancia administrativa para brinde información relacionada con la operación del negocio, introducción de productos nuevos, uso y destino de los fondos que se generan en las Tiendas Libres, resultados anuales de la operación del negocio e información que sea de interés del

público, al considerar que las Tiendas Libres tienen un objetivo establecido en la Ley de Creación del IMAS, el cual debe cumplirse, específicamente la generación de recursos económicos para atender programas sociales.

En una estrategia de mercadeo es fundamental contar con las Relaciones Públicas, por la importancia que reviste en los negocios y por los contactos a nivel de prensa escrita y conocimiento de medios, principalmente por el alto grado de competitividad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Belch, George E. y Belch, Michael. Publicidad y Promoción, sexta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

Instituto Costarricense de Turismo, Informe de Encuestas 2006 Documento: “Turistas no residentes que salieron por el Aeropuerto Juan Santamaría”, diciembre 2006.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing, pág. 17, décima edición, Pearson, México, 2001.

Kotler, Phillip. Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia, Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1998.

Lam, Hair, MacDaniel. Marketing, Thompson, pág. No.46, sexta edición, México D.F, 2002.

Ley No. 8563 Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social, publicada en la Gaceta del 06 de febrero del 2007.

Ley No. 8563 Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social. Manual de Puestos de la Unidad de Recursos Humanos, código EC-15 Vendedor.

Plan Anual Operativo (PAO), del Instituto Mixto de Ayuda Social, 2007.

Reglamento de Contratación Administrativa del IMAS, Capitulo XXI.

Stanton, William. Etzel, Michael. Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing. Undécima Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1999.

### **Páginas Electrónicas Consultadas:**

<http://www.imas.go>.

<http://www.estadistica.ucr.ac.cr/pdf/eccago07.pdf>

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Informe%20mensual/Informe%20Mensual%20setiembre%202007.pdf>

<http://www.dfworldcouncil.com>

[http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome\\_respiratorio\\_agudo\\_severo](http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome_respiratorio_agudo_severo)

<http://www.trend-news.com>

<http://www.mercadobrillante.com>

## **ANEXOS**



## ANEXO No. 2

### Lista de los “*The World's Top*” 12 países y las ventas en Tiendas Libres 2006, aeropuertos, aerolíneas, cruceros & otras tiendas libres impuestos

Sales in US millions.

Rank	Country	Change 2006 vs 2005		Market Share
		Statistical in US\$	Real in LCU	
<b>Sales &gt; US\$ 2,000.0 million</b>				
1	United Kingdom	7.0%	6.3%	10.0%
2	South Korea	17.2%	8.4%	9.2%
<b>Sales &gt; US\$ 1,000.0 million</b>				
3	USA	5.4%	5.4%	6.9%
4	France	7.4%	7.0%	3.6%
<b>Sales &gt; US\$ 900.0 million</b>				
5	United Arab Emirates	17.8%	17.8%	3.3%
6	US Virgin Islands	4.2%	4.2%	3.2%
7	Germany	3.5%	3.1%	3.1%
<b>Sales &gt; US\$ 800.0 million</b>				
8	Finland	2.7%	2.3%	3.1%
<b>Sales &gt; US\$ 700.0 million</b>				
9	Singapore	11.2%	6.4%	2.8%
<b>Sales &gt; US\$ 600.0 million</b>				
10	Spain	10.0%	9.6%	2.4%
11	Japan	-3.7%	2.0%	2.4%
12	Hong Kong	21.6%	21.4%	2.2%

Tomado de la página electrónica: [www. Generation group](http://www.Generationgroup)

## ANEXO No. 3

### The World's Top 10 categorías de productos en el Duty Free & Travel Retail Compras 2006

Actualizado el 31 de julio 2007

In US\$ millions.

<b>Rank</b>	<b>Rank</b>	<b>Product Category</b>	<b>Sales in</b>	<b>Market</b>
<b>06</b>	<b>05</b>		<b>US\$</b>	<b>Share</b>
1	1	WOMEN'S FRAGRANCES	3,612	12.5%
2	2	WOMEN'S COSMETICS	3,260	11.2%
3	3	CIGARETTES	2,172	7.5%
4	4	CONFECTIONERY	1,876	6.5%
5	5	MEN'S PRODUCTS	1,690	5.8%
<b>TOTAL TOP 5</b>			<b>12,611</b>	<b>43.5%</b>
6	6	JEWELLERY	1,547	5.3%
7	8	SCOTCH WHISKY	1,461	5.0%
8	7	ACCESSORIES	1,446	5.0%
9	9	LEATHER GOODS	1,273	4.4%
10	10	WATCHES	1,060	3.7%
<b>TOTAL TOP 10</b>			<b>19,399</b>	<b>66.9%</b>
OTHER CATEGORIES			9,601	33.1%
<b>WORLD TOTAL</b>			<b>29,000</b>	<b>100%</b>

## ANEXO No.4

### MARCAS PERFUMES Y COSMÉTICOS

#### REPRESENTACIÓN MUNDIAL

2007

Marcas/ representante	Marca	Clasificación mundial
<b>L'Oréal</b>	Lancôme	1
	Giorgio Arman	6
	Ralph Lauren	10
	Biotherm	13
	L'Oréal Paris	17
	Cacharel	29
	Helena Rubinstein	36
	Shu Uemura	51
	Prestige & Collections	54
	Paloma Picasso	65
	Viktor & Rolf	72
	Guy Laroche	74
<b>LVMH</b>	Dior	3
	Guerlain	11
	Givenchy	12
	Kenzo	20
<b>Estée Lauder Companies</b>	Estée Lauder	4
	Clinique	5
	Donna Karan	23
	M.A.C.	33
	Tommy Hilfiger	39
	Crème de la Mer	40
	Aramis	43
	Bobbi Brown	44
	Origins	61
	Michael Kors	75
	Sean John	85
	Stila	87
	Kiton	103
Darphin	106	
Prescriptives	113	

## ANEXO No.5

### LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES A COSTA RICA, POR EL AEROPUERTO INTERNACIONAL

**LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES A COSTA RICA, POR EL AEROPUERTO INTERNACIONAL  
JUAN SANTAMARÍA, SEGÚN ZONAS Y PAÍSES. 2003-2005**

ZONAS Y PAÍSES	2003	2004	2005	VAR.		VAR.	
				ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
				2003-2004		2004-2005	
<b>AMÉRICA CENTRAL</b>	<b>68,389</b>	<b>74,167</b>	<b>79,272</b>	<b>5,778</b>	<b>8.4</b>	<b>5,105</b>	<b>6.9</b>
Guatemala	21,662	23,572	22,137	1,910	8.8	-1,435	-6.1
El Salvador	14,526	15,863	18,721	1,337	9.2	2,858	18.0
Honduras	7,249	9,111	9,872	1,862	25.7	761	8.4
Nicaragua	8,455	8,384	10,205	-71	-0.8	1,821	21.7
Panamá	15,903	16,737	17,871	834	5.2	1,134	6.8
Belice	594	500	466	-94	-15.8	-34	-6.8
<b>TOTAL</b>	<b>68,389</b>	<b>74,167</b>	<b>79,272</b>	<b>5,778</b>	<b>32</b>	<b>5,105</b>	<b>42</b>

*Datos del Instituto Costarricense de Truismo.*

## ANEXO No.6

### GUÍA DE ENTREVISTA

La siguiente guía de entrevista tiene como objetivo, conocer el procedimiento de venta de las tiendas libres del IMAS en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, así como la relación con los clientes y actividades o eventos en general sobre proceso de ventas.

NOMBRE ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_

1. ¿Como es el proceso de venta de mercancías en el aeropuerto Internacional Juan Santamaría? ¿Como es la mecánica de venta en las tiendas Libres?
2. ¿Cual es el perfil del cliente de las tiendas libres?
3. ¿Que requisitos debe tener o cumplir el cliente que comprar en las tiendas libres del aeropuerto? (pasaporte, tiquete, dejar información, ¿que información se registra?
4. ¿Los clientes en su mayoría piden específicamente algún artículo o marca o necesitan asesoría para la compra?
5. En caso de necesitar asesoría en la compra. ¿Para cuales artículos, o productos? ¿Como le brindan asesoría al cliente?
6. ¿Existen algún tipo de restricciones para vender el producto? En cuanto a:
  - a. ¿Suma de dinero (tope) máximo que puede un cliente gastar en comprar mercancía en las tiendas libres del IMAS?
  - b. ¿Cantidad de producto? ¿Específicamente, Cuales?
7. ¿Cual es el horario de las tiendas libres?
8. ¿Cuantos vendedores por turno?
9. ¿A quién reportan directamente los vendedores de las tiendas libres?
10. ¿Cual es el mecanismo o procedimiento para hacer “*valer una garantía*” de algún producto, principalmente línea electrónica y relojería?

11. ¿Existen controles en las tiendas libres, respecto al proceso de venta de mercancías?
12. ¿Cuál es la supervisión que se ejerce sobre los vendedores y el proceso de ventas en general?
13. ¿A los vendedores se les paga salario mensual más comisión?
14. ¿Qué incentivos les da el IMAS a los vendedores de las tiendas libres del IMAS?
15. ¿Como manejan situaciones especiales con clientes, como quejas, exigencias, mal humor del cliente?
16. ¿Existen tiendas de autoservicio?
17. ¿Cuál o cuales son las líneas de productos de más fácil venta?
18. ¿Cuál o cuales son las líneas de productos de más difícil venta?
19. ¿Cuál es el procedimiento de facturación y cobro? ¿Quién lo realiza?
20. ¿Cual es el procedimiento de entrega de mercancía a los clientes que compraron algún producto en las tiendas libres del aeropuerto?
21. ¿Existen bases de datos con información de los clientes? De existir base de datos, ¿que información se registra?
22. ¿Cuenta el IMAS con información específica de clientes “frecuentes”.
23. Por último. Si Usted tuviera que recomendar a la administración mejorar, cambiar o implementar para que el cliente quede satisfecho o compre más y por consiguiente se aumenten las ventas de las Tiendas Libres serían los siguientes:

Mejorar:

- 1.
- 2.
- 3.

Cambiar:

- 1.
- 2.
- 3.

Implementar:

- 1.
- 2.
- 3.



## ANEXO No. 7 PERFIL CARGO VENDEDOR

### I. INFORMACIÓN GENERAL

<b>Unidad:</b>	<b>Mercadeo</b>
<b>Puesto Actual:</b>	<b>Vendedor</b>
<b>Superior Inmediato:</b>	<b>Supervisor Centros de Venta</b>

### II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Realizar actividades de ventas en los Centros de Venta, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

### III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 1) Trasladar la mercadería con el equipo de transporte a los Centros de Venta, para proceder a acomodarla en la estantería, de acuerdo a lo dispuesto, a fin de que el cliente pueda escoger con mayor facilidad el producto.
- 2) Atender, promocionar la venta y evacuar consultas de los clientes, indicándoles las características de los artículos, precios, presentaciones y mercadería en promoción, a fin de satisfacer sus necesidades.
- 3) Facturar las ventas, de acuerdo a los requisitos legales especificados en la factura.
- 4) Colaborar en la recepción de mercaderías que ingresan a los centros, revisando las cantidades, condiciones y características de las mismas.
- 5) Participar en el cambio de precios de la mercadería cuando sea requerido, con el fin de actualizarla y que el cliente no sufra ningún contratiempo al efectuar su compra.

- 6) Supervisar las labores del equipo de Vendedores asignado, así como supervisar los inventarios de las Tiendas
- 7) Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por las autoridades superiores.
- 8) Participar en charlas, seminarios y cualquier tipo de capacitación que la Institución decida.
- 9) Realizar otras responsabilidades propias del cargo.

#### **IV. NATURALEZA Y ALCANCE**

La responsabilidad del ocupante del cargo es efectuar labores de ventas en los Centros de Venta, con el propósito de lograr los objetivos establecidos, a través de un excelente servicio al cliente. Se relaciona internamente con el Supervisor de Centros de Venta, Cajero, Empacador, y con el Departamento de Administración y Finanzas de Empresas Comerciales, cuando fuese requerido. Externamente se relaciona con los clientes que adquieren mercadería en los centros. Durante la ejecución de su trabajo se enfrenta a problemas propios del cargo entre ellos falta de productos, marcas y otros requeridos por los clientes, los cuales resuelve de acuerdo a su conocimiento y experiencia, y/o comunicándolos al superior inmediato. Es responsable por las pérdidas económicas, en que haga incurrir a la administración originadas de actividades negligentes. Su trabajo se basa en procedimientos e instrucciones claramente establecidos.

#### **V. COMPETENCIAS TECNICAS**

**Nivel Académico:** Bachiller en Educación Media.

**Experiencia:** Un año en labores similares.

#### **VI. OTROS CONOCIMIENTOS Y/O OTROS REQUISITOS**

- Inglés conversacional
- Conocimientos en paquetes de cómputo
- Conocimientos en ventas
- Le podría corresponder trabajar en diferentes horarios

#### **VII. COMPETENCIAS PERSONALES**

- Auto confianza
- Auto control
- Lealtad con la Institución

- Facilidad de adaptación
- Preocupación por el orden y la calidad
- Orientación hacia el cliente
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales

### VIII. **DIMENSIONES**

- Es responsable del equipo y de la mercadería asignada a la tienda, así como de la supervisión de los inventarios de las Tiendas.

### IX. **ORGANIZACION**

<b>Titular del Puesto:</b>	Vendedor
<b>Jefe Inmediato:</b>	Supervisor Centros de Venta
<b>Jefe del Jefe Inmediato:</b>	Administrador de Gestión de Empresas Comerciales.
<b>Subalternos:</b>	N/A