

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Al ser las dieciséis horas con treinta y ocho minutos del lunes tres de marzo del dos mil veinticinco inicia la sesión ordinaria del Consejo Directivo 10-03-2025, de manera presencial y virtual, con el siguiente quórum:

ARTÍCULO PRIMERO: COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM.

CONSEJO DIRECTIVO: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Jorge Loría Núñez, Director y el Sr. Ólger Irola Calderón, Director.

Sr. Ólger Irola Calderón, en mi casa de habitación en Guápiles, Pococí

Sra. Alexandra Umaña Espinoza, en mi casa de habitación en San Antonio de Coronado.

Sra. Ilianna Espinoza Mora, ubicada en Santo Domingo de Heredia, en casa de habitación.

Sra. Floribel Méndez Fonseca, en San Pedro, Montes de Oca.

Sr. Jorge Loría Núñez, me encuentro en mi casa de habitación en la ciudad de Puntarenas.

Sra. Yorleni León Marchena, me encuentro en las oficinas centrales del IMAS.

AUSENCIA JUSTIFICADA: Sr. Freddy Miranda Castro, Director, por tener una cita médica.

Yorleni León: Entonces, tenemos el quórum reglamentario para poder celebrar esta sesión y de esa manera vamos a continuar con los siguientes puntos.

Vamos a pedirle al equipo administrativo que también consigne su nombre y la ubicación en que se encuentran para efectos del acta.

INVITADOS E INVITADAS EN RAZON DE SU CARGO: Sra. Silvia Marlene Castro Quesada, Gerenta General, Sr. Luis Felipe Barrantes Arias, Director de Desarrollo Social, y Sra. Marianela Navarro Romero, Auditora General.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Sra. Silvia Castro Quesada, participo de esta sesión desde las oficinas centrales del IMAS.

Sr. Luis Felipe Barrantes Arias, tomo la sesión en las oficinas centrales del IMAS.

Sra. Marianela Navarro Romero, desde Auditoría Interna oficinas centrales.

Yorleni León: Con respecto a doña Cinthya que es del Departamento de Gestión de Recursos, ella hoy se sometía a una cirugía, por esa razón, ella en esta sesión y probablemente en la del próximo jueves no nos va a acompañar.

Doña Silvia, por favor, usted nos puede ayudar a contactar a don Berny y a don Jafeth, para que en el momento que se incorporen anotarlos para que conste en el acta.

Silvia Castro: Con mucho gusto.

Yorleni León: Como les decía, tenemos quórum y vamos a continuar con el segundo punto de la agenda.

ARTÍCULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

Yorleni León: Vamos a continuar con el orden del día.

Procedo a dar lectura.

1. COMPROBACIÓN DE QUÓRUM

2. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

3. LECTURA Y APROBACIÓN DE LAS ACTAS No. 08-02-2025 Y No. 09-02-2025.

4. ASUNTOS DIRECCIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

4.1. Análisis y eventual aprobación del Informe sobre la situación del Puesto Fronterizo de Peñas Blancas, según oficio **IMAS-DGR-046-2025**.

5. ASUNTOS DIRECCIÓN DESARROLLO SOCIAL

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

5.1. Presentación sobre el tema de Ideas Productivas, a cargo de la Dirección de Desarrollo Social.

6. ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES

Yorleni León: Si están de acuerdo con el orden del día por favor manifestarlo.

Las señoras directoras y señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Jorge Loría Núñez, Director y el Sr. Olger Irola Calderón, Director, están de acuerdo con el orden del día.

ARTÍCULO TERCERO: LECTURA Y APROBACIÓN DE LAS ACTAS No. 08-02-2025 Y No. 09-02-2025.

Yorleni León: Pasamos al tercer punto.

De acuerdo con los datos que nos facilita la Secretaría de este Consejo, indican que para el acta No. 08-02-2025 y acta No. 09-02-2025, todos los directores y las directoras estuvimos presentes.

- ACTA No. 08-02-2025

Yorleni León: Para efectos del acta No. 08-02-2025 les consulto si tienen alguna duda, alguna observación, o algún comentario.

Adelante, don Jorge.

Jorge Loría: Únicamente, no sé en cual acta, pero se le cambió el apellido a don Ólger pusieron "Ólger Loría".

Katherine Montoya: Fue en el acta No. 8-02-2025 y ya se corrigió.

Yorleni León: Okey, muy bien. Listo.

En lo demás estamos todos bien.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Para que conste en el acta que don Jafeth Soto Sánchez, Director de Soporte Administrativo y don Berny Vargas Mejía, Asesor Jurídico General, ya se encuentra presentes en esta sesión.

Se hace lectura.

ACUERDO No. 44-03-2025

POR TANTO, SE ACUERDA:

Aprobar el Acta de la Sesión Ordinaria No. 08-02-2025 del lunes 24 de febrero del 2025.

Yorleni León: Vamos a proceder a votar

Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Ólger Irola Calderón, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, votan afirmativamente el acta anterior.

- **ACTA No. 09-02-2025**

Yorleni León: Ahora vamos con el acta No. 09-02-2025.

Nuevamente les consulto si tienen alguna duda, comentario, observación a esta acta.

Ninguna, vamos a proceder a su lectura.

ACUERDO No. 45-03-2025

POR TANTO, SE ACUERDA:

Aprobar el Acta de la Sesión Ordinaria No. 09-02-2025 del jueves 27 de febrero del 2025.

Yorleni León: Vamos a proceder a votar.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Ólger Irola Calderón, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, votan afirmativamente el acta anterior.

Yorleni León: Vamos a pasar al punto cuarto.

Análisis y eventual aprobación del Informe sobre la situación del Puesto Fronterizo de Peñas Blancas, **según oficio IMAS-DGR-046-2025.**

Aquí para ver este punto que les mencionaba, está vinculado con el puesto fronteriza de Penas Blancas, solicito su autorización para que pueda ingresar de manera virtual el funcionario Sr. Andy Francisco Calderón Meléndez, es el Jefe de la Unidad de Coordinación Administrativa del Departamento de Empresas Comerciales.

Si están de acuerdo con la incorporación del don Andy por favor manifestarlo.

Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Ólger Irola Calderón, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, están de acuerdo con el ingreso de la persona funcionaria.

Yorleni León: Doña Katherine, por favor nos ayuda con la incorporación.

Katherine Montoya: Si señora.

Yorleni León: Mientras se incorpora don Andy, doña Silvia y yo, vamos a hacer un encuadre de este tema.

En el 2019, el Consejo Directivo del IMAS, que estaba en operación en ese momento, había tomado un acuerdo que le indicaba a la Administración, En este caso particular, al Departamento de Empresas Comerciales, al hacer una serie de análisis que estuvieran vinculados con la viabilidad de abrir diferentes puestos del IMAS en varias partes.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Por ejemplo, el caso particular del puesto fronterizo de Peñas Blancas, también se habló de la posibilidad de puestos que estuvieran en Puntarenas, o en Limón, solamente por mencionar algunos.

Pasaron los años y ésta operativa de este acuerdo, pues no se había venido materializando. Hace un par de días el Ministerio de Comercio Exterior nos contacta para ver qué se va a hacer con esa decisión, puesto que en algunos momentos se había dado un acercamiento de parte del IMAS al COMEX, para que se analizara la posibilidad de tener un local comercial en el puesto fronterizo de Peñas Blancas, específicamente Tablillas, que es el puesto que se está construyendo. Y entonces, nosotros hicimos una serie de análisis, digo nosotros, doña Silvia, particularmente doña Cinthya y mi persona, para ver este tema, la viabilidad que tenía desde el punto de vista jurídico, desde el punto de vista financiero, sobre todo, y desde el punto de vista operativo, también, que es muy relevante.

Doña Cinthya preparó una serie de información que hemos venido conociendo en diferentes reuniones que hemos sostenido y demás con ella. Sin embargo, hoy, por su situación de salud, no nos puede acompañar para hacer la presentación.

Si entendemos que don Andy conoce la información, le ayudó a ella a construir esa información y entonces don Andy nos va a presentar el análisis realizado para la toma de decisiones a partir de un acuerdo el día de hoy.

¿Ya tenemos a don Andy?

Silvia Castro: No señora, me parece que no...

Katherine Montoya: Lo estoy llamando, pero todavía no se conecta.

Yorleni León: Doña Silvia, no sé, si usted quisiera agregar algo más aquí.

Silvia Castro: Sí, gracias, doña Yorleni. Básicamente usted lo dijo todo de manera muy precisa, nada más agregar que el Ministerio de Comercio Exterior, COMEX, tiene un programa específicamente que se llama Programa de Integración Fronterizo, que es el que tiene bajo su responsabilidad esta construcción de estos puestos con la idea, digamos, de facilitar la actividad, digamos, comercial.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Y, como usted bien lo dice, hemos estado, digamos, analizando durante varias semanas con doña Cinthya, a partir del informe que se había, o de la contratación que se había dado en el 2019 de ese estudio de factibilidad, específicamente para poner una tienda en el puesto fronterizo de Peñas Blancas.

A partir de eso pues doña Cinthya lo que hizo fue como traer un poquito a valor presente algunos de los aspectos que contenía este informe y también identificando digamos algunos riesgos respecto de la incursión del IMAS en el puesto fronterizo de Peñas Blancas.

Hoy tenemos la necesidad de comunicarle al Ministerio de Comercio Exterior, y particularmente este Programa de Integración Fronteriza, la decisión del IMAS respecto de si nos mantenemos interesados en participar, o no, para los efectos de todas las coordinaciones administrativas que tiene que realizar COMEX. Básicamente eso.

Yorleni León: Muy bien, muchas gracias doña Silvia.

¿Qué ha pasado con don Andy?

Katherine Montoya: No, lo estoy llamando y no me contesta. Estoy tratando de hablar con la secretaria de doña Cinthya para ver si tiene el teléfono.

Silvia Castro: Yo voy a llamarlo por teams, doña Katherine.

Katherine Montoya: Yo lo llamé por Teams, pero no me responde. Estoy buscando el número de su teléfono celular.

Yorleni León: Ok, listo. Muy bien.

Si gustan decretamos un receso de cinco minutos.

Al ser las 4:50 p.m. se decreta un receso

Se reanuda la sesión al ser las 4:53 p.m.

Yorleni León: Retomamos la sesión.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Hemos tenido algunos problemas técnicos para que se pueda conectar don Andy Francisco Calderón Meléndez. Entonces, vamos a proponer un cambio en el orden del día para de esa manera poder avanzar con la agenda.

Entonces, si están de acuerdo en que pasemos el punto quinto aprobado a ocupar el lugar cuarto y el cuarto al lugar quinto, por favor entonces manifestarlo.

Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Ólger Irola Calderón, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, están de acuerdo con la modificación de la agenda.

ARTÍCULO CUARTO: ASUNTOS DIRECCIÓN DESARROLLO SOCIAL.

4.1. Presentación sobre el tema de Ideas Productivas, a cargo de la Dirección de Desarrollo Social.

Yorleni León: Nos ubicamos en el punto cuarto, que son los asuntos de la Dirección de Desarrollo Social.

Aquí tenemos un único punto, que es la presentación sobre el tema de ideas productivas, y en este caso solicito su autorización para que ingrese de manera virtual la funcionaria Sra. Karla Pérez Fonseca, que es la jefa del Departamento de Desarrollo Socio Productivo y Comunal.

Si está de acuerdo con la incorporación de doña Karla por favor manifestarlo.

Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Yorleni León Marchena, Presidenta, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Ólger Irola Calderón, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, están de acuerdo con el ingreso de la funcionaria antes mencionada.

Yorleni León: Don Felipe, no sé si usted nos hace una introducción, mientras doña Katherine nos conecta a doña Karla.

Luis Felipe Barrantes: Sí, señora.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Este Consejo Directivo había solicitado que la Dirección de Desarrollo Social en conjunto con el Departamento de Socio Productivo, pudiéramos informarles sobre la ejecución de los emprendimientos productivos individuales, que es lo que vamos a conocer el día de hoy. Entonces, yo coordiné con doña Karla Pérez para que ella pudiera hacer la exposición de esta solicitud.

Entonces, creería nada más que es cuestión de que doña Karla ingrese a la sesión para poder presentar el tema.

Katherine Montoya: La estoy llamando...

Yorleni León: Hoy es el día de que nadie contesta los teléfonos.

Luis Felipe Barrantes: Ya lo voy a llamar.

Katherine Montoya: Ya ingresó.

Yorleni León: Ok, muy bien, ya está doña Karla.

Luis Felipe Barrantes: Doña Karla, ya estamos para iniciar su exposición, entonces si usted gusta proyecta la presentación.

Yorleni León: Muy bien, adelante, doña Karla, que gusto verle, escucharle y estamos listos para su participación.

Karla Pérez: Buenas tardes, qué gusto verlos.

Don Luis Felipe, yo me atrevería a pedirle si usted me da una manita para yo presentar, y si alguien tiene la manita levantada, o algo así, entonces que usted me ayude porque yo no los veo cuando comparto pantalla, por favor.

Luis Felipe Barrantes: Por supuesto que sí.

Karla Pérez: Muchas gracias.

Nada más les pido que me indiquen si ya ven la presentación.

Yorleni León: Sí, ya la vemos.

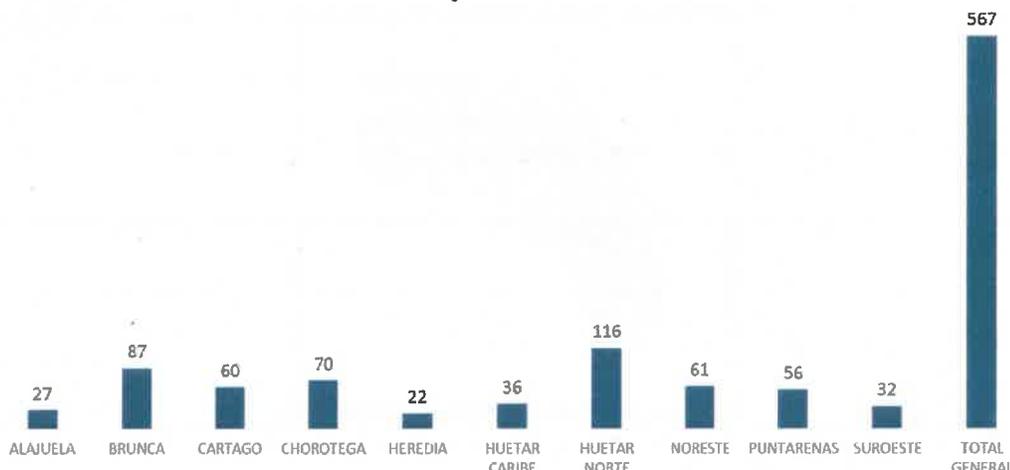
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Karla Pérez: Esta es una presentación sobre los emprendimientos productivos individuales que financiamos el año pasado, que financió la institución.

En términos generales, se ejecutaron más de ₡1.158.000.000,00 (mil ciento cincuenta y ocho millones de colones) en el 2024, para un total de 567 emprendimientos productivos individuales en todo el país.

Por área regional, tenemos que el mayor número de emprendimientos productivos individuales se financió en la Huetar Norte, seguida por la Región Brunca y la Chorotega. Y después tenemos a la Noreste y a Cartago, junto con Puntarenas, y después ya tenemos Alajuela, Suroeste, Huetar Caribe y Heredia.

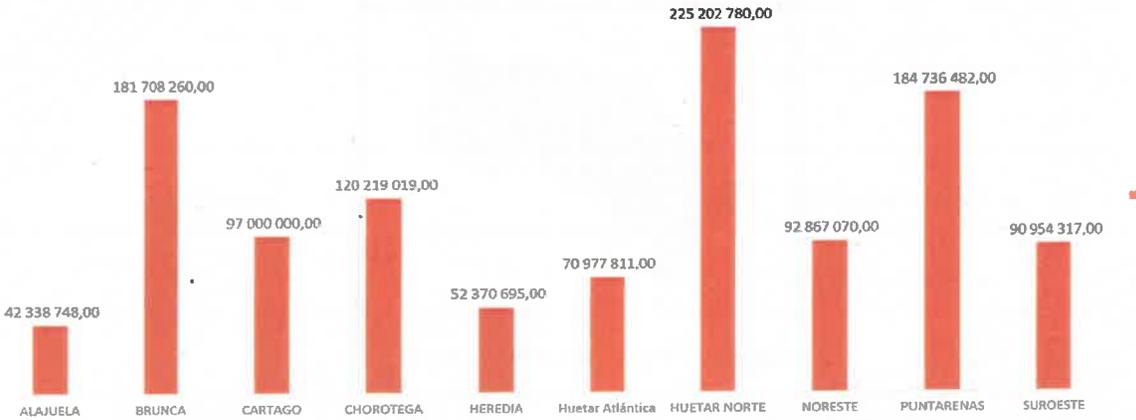
Emprendimientos Productivos Individuales Cantidad por ARDS 2024



En términos de inversión, como ustedes pueden ver, la inversión también corresponde principalmente a la Huetar Norte, a la Brunca, y aquí hay una variación con respecto a la cantidad, ya que el tercer, el segundo lugar lo ocupa el Área Regional de Puntarenas, porque muchos de los emprendimientos financiados en Puntarenas fueron más cuantiosos, que los emprendimientos financiados en otras áreas regionales. Después le sigue la Chorotega, Cartago, Noreste y Suroeste en ese orden de inversión de recursos.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

**Emprendimientos Productivos Individuales
Inversión por ARDS 2024**



Con respecto a la inversión por sexo de los 567 emprendimientos que corresponden a más de ₡1.158.000.000,00 (mil ciento cincuenta y ocho millones de colones), se le otorgó un 53% a mujeres, que corresponde a 301 emprendimientos productivos individuales, para ₡587.000.000,00 (quinientos ochenta y siete millones de colones). A hombres un 47% con 266 emprendimientos productivos individuales, para ₡571.000.000,00 (quinientos setenta y uno millones de colones).

**Emprendimientos Productivos Individuales
Inversión por Sexo 2024**

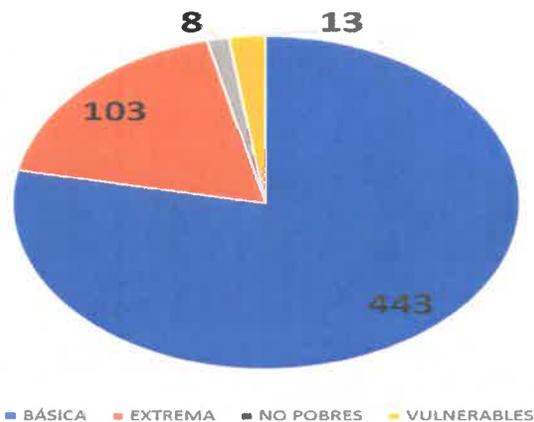


**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Con respecto a la condición socioeconómica de las familias, tenemos que 443 emprendimientos estuvieron destinados a hogares en condición de pobreza básica, 103 a hogares en condición de pobreza extrema, 13 emprendimientos a hogares vulnerables y 8 emprendimientos a hogares no pobres, que, por excepción de la valoración social, se determina el emprendimiento como una alternativa de movilidad social ascendente.

**Emprendimientos
Productivos
Individuales**

**Condición de las
Familias según
SINIRUBE**



Con respecto a las actividades económicas que se financiaron el año pasado, tenemos que vestuario y calzado se financiaron 26 emprendimientos productivos individuales, para una inversión superior a los ¢52.000.000,00 (cincuenta y dos millones de colones).

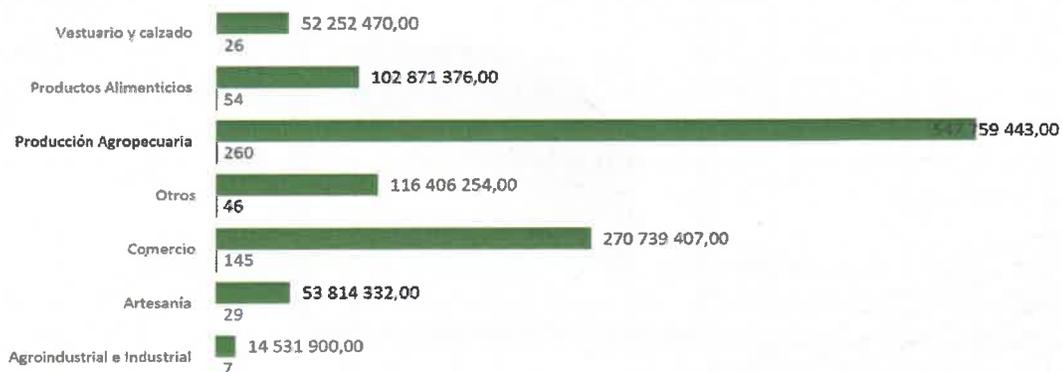
En productos alimenticios se financiaron 54 emprendimientos, para una inversión superior a los ¢102.000.000,00 (ciento dos millones de colones).

Producción agropecuaria es el rubro más significativo de financiamiento de emprendimientos productivos individuales, para 260 emprendimientos que son aproximadamente el 50% de los emprendimientos productivos, con una inversión que ronda los ¢548.000.000,00 (quinientos cuarenta y ocho millones de colones).

Tenemos en comercio 145 emprendimientos...

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Emprendimientos Productivos Individuales por Actividad Económica



INSTITUTO MIXTO
DE AYUDA SOCIAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

■ Suma de Monto_Resolucion ■ Suma de Cantidad

Yorleni León: Doña Karla, deme un momentito porque el don Ólger quiere hacer uso de la palabra.

Adelante, don Ólger.

Ólger Irola: Gracias. Doña Karla, ¿cómo se discriminan esos criterios? Le explico. En buena teoría todos son comercios, o ¿cómo separo productos alimenticios de producción agropecuaria? ¿Cómo defino esas categorías para que no se traslapen unas con las otras?

Karla Pérez: Sí, muy buena su pregunta, don Olger.

Nosotros estas categorías las tenemos determinadas así en los registros de información que tiene la institución, hay ciertos parámetros para diferenciar una de otras, pero a partir de este año, precisamente porque en algunas ocasiones productos alimenticios guarda relación con producción agropecuaria de acuerdo con el proceso de trabajo que lleva o al valor agregado que lleva, y también Comercio muchas veces entra también con producción agropecuaria, o productos alimenticios.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

Entonces, esas son grandes categorías que tenemos así clasificados en los sistemas de información institucional, inclusive si ve el último rubro de la lámina, que es producción agroindustrial, también puede tener relación con productos alimenticios, o con agropecuaria.

Para este año, la Dirección de Desarrollo Social está haciendo una propuesta para sistemas de información institucional con una clasificación mucho más detallada que permita, o evite precisamente alguna confusión con respecto a esta clasificación que es mucho más general y podamos tener las actividades económicas mejor clasificadas.

De hecho, esa clasificación está de la mano con la clasificación de actividades económicas del Banco Central, para poder también unificar bases de datos de las instituciones y estaría implementándose a partir de este año, precisamente para que los rubros sean más delimitados.

Ólger Irola: Gracias.

Karla Pérez: Con gusto.

Continuando, en comercio se financiaron 145 emprendimientos productivos individuales para una inversión superior a los ¢270.000.000,00 (doscientos setenta millones de colones).

Artesanías 29 emprendimientos, para una inversión cercana a los ¢54.000.000,00 (cincuenta y cuatro millones de colones)

Agroindustrial e industrial, que fueron 7 emprendimientos este año que pasó, por ¢14.000.000,00 (catorce millones de colones) más o menos.

Yorleni León: Karla, una pregunta, si es una actividad de turismo, ¿dónde entra ahí?

Karla Pérez: Puede ir en otros, doña Yolanda, porque turismo no clasifica ni en artesanía necesariamente. Por ejemplo, tenemos turismo con pesca recreativa que iría en otros, pero hay pesca que iría en agropecuaria, que es solo pesca, pero si es turismo y pesca recreativa, iría en la categoría de otros.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Yorleni León: Esas categorías hay que cambiarlas, creo yo, para a partir de este próximo año, a partir de los criterios que cada región estableció, iban a hacer sus actividades productivas, sus tres actividades productivas.

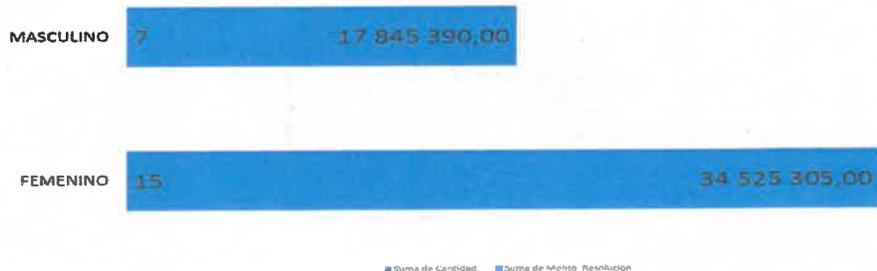
Karla Pérez: De hecho, estamos pasando a una propuesta de clasificación que contiene como 30 actividades más específicas, para que sea más clara la clasificación.

Yorleni León: Muy bien, listo, gracias.

Karla Pérez: Con respecto a los emprendimientos productivos individuales destacados por cada área regional, tenemos que en Heredia se financiaron siete emprendimientos liderados por hombres, 15 emprendimientos liderados por mujeres, para una inversión que ronda los ¢18.000.000,00 (dieciocho millones de colones) para hombres y ¢35.000.000,00 (treinta y cinco millones de colones) para mujeres.

ARDS HEREDIA

EPI por Sexo



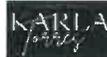
Y aquí les tenemos algunos ejemplos de los emprendimientos más destacados de cada una de las áreas regionales.

En el caso de Heredia, tenemos este emprendimiento de Karla Torres, que es de confección de bolsos de alta gama. Karla tuvo un financiamiento cercano a los ¢2.300.000,00 (dos millones trescientos mil colones) para comprar equipo y materiales para poder confeccionar los bolsos.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

ULDS HEREDIA

Nombre: Karla Torres Montero
Actividad: Confección de bolsos de alta gama
Monto: €2,292,512.00
Inversión: Equipo y materiales



Además, en Sarapiquí se financió el emprendimiento de Catybell García por cerca de €2.500.000,00 (dos millones quinientos mil colones) para equipo y materiales para confección de artesanías a partir de la brosa del café.

ULDS Sarapiquí

Nombre: Catybell García Céspedes
Actividad: Confección de artesanías a partir de la brosa del café
Monto: €2,598,147.00
Inversión: Equipo y materiales



En la Noreste tuvimos 24 emprendimientos financiados que están liderados por hombres para una inversión cercana a los €38.000.000,00 (treinta y ocho millones de colones) y 37 emprendimientos liderados por mujeres para una inversión cercana a los €54.000.000,00 (cincuenta y cuatro millones de colones).

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Y en la Noreste tenemos el emprendimiento de Mabel Aguilar que tiene una confección de productos de macramé, que realmente como que derribó ciertas barreras porque no lo considerábamos como un producto que tuviera una buena comercialización, una buena salida y ella con sus números nos demuestra todo lo contrario y tiene un muy buen nivel de calidad y una buena salida de sus productos, entonces se le financia materia prima para poder inyectarle al emprendimiento.

ULDS Acosta

Mabel Aguilar Monge

Nombre: Mabel Aguilar Monge
Actividad: Confección de productos en macramé
Monto: ₡2,942,710.00
Financiamos: Materia Prima



En Alajuela tenemos ocho emprendimientos financiados, liderados por hombres para una inversión cercana a los ₡12.000.000,00 (doce millones de colones) y 19 iniciativas financiadas con un financiamiento cercano a los ₡30.000.000,00 (treinta millones de colones) lideradas por mujeres.

Acá tenemos, por ejemplo, el emprendimiento de María del Milagro Gómez, que ella produce frutas, verduras y ensaladas empacadas al vacío. Se le financió cerca de ₡1.700.000,00 (un millón setecientos mil colones) para la compra de equipo e insumos para su emprendimiento.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**



ULDS Alajuela

- María del Milagro Gómez Gómez**
- **Actividad:** Frutas, verduras y ensaladas empacadas al vacío
 - **Monto:** ₡1.658.988,00
 - **Inversión:** Equipo e insumos

En el caso de la Suroeste, se financiaron 15 emprendimientos liderados por hombres por cerca de ₡48.000.000,00 (cuarenta y ocho millones de colones) y 17 emprendimientos liderados por mujeres, con una inversión cercana a los ₡43.000.000,00 (cuarenta y tres millones de colones).

Y acá tenemos el emprendimiento de Agny Fernández que es una estética a quien se le financió la compra de insumo y equipos por una suma cercana a los ₡2.500.000,00 (dos millones quinientos mil colones) y tiene su estética instalada en Alajuelita.



ULDS Alajuelita

- Agny Fernández Romero**
- **Actividad:** Estética
 - **Monto:** ₡2.591.105,00
 - **Inversión:** Equipo e insumos

En el caso de Cartago, tal vez Cartago es una de las áreas regionales que tiene una diferencia más fuerte entre emprendimientos liderados por hombres y mujeres financiado en el 24, con 18 emprendimientos liderados por hombres con ₡33.000.000,00 (treinta y tres millones de colones), y 42 emprendimientos liderados por mujeres, para una inversión cercana a los ₡63.000.000,00 (sesenta y tres millones de colones).

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Acá tenemos el emprendimiento de Tatiana Mora, que tiene un taller de zapatos ortopédicos en cuero. A Tatiana se le financiaron cerca de ¢5.000.000,00 (cinco millones de colones) para poder comprar insumos, maquinaria industrial y algunas herramientas para la confección de estos zapatos que llevan un proceso muy especializado en realidad.

ULDS Cartago

Nombre: Mora Céspedes Tatiana
Actividad: Taller Zapatos Ortopédicos en cuero.
Monto: ¢4.926.119,00
Inversión: Insumos, maquinaria industrial, herramientas.



Y tenemos acá este emprendimiento que es un emprendimiento que desarrolla un matrimonio compuesto por Stephanie Chinchilla que es la administradora del negocio y su esposo que es el que se encarga de la producción para un taller mecánico que se le financió cerca de un millón de ¢1.700.000.00 (un millón setecientos mil colones) para maquinaria, herramienta, insumos y el alquiler por tres meses del negocio, para poder aumentar la capacidad operativa del taller mecánico de este matrimonio.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

ULDS León Cortés

Nombre: Stefanny Chinchilla Umaña (administrativa del EPI)
Esposo (producción)
Actividad: Taller Mecánico
Monto: \$1.749.849,00
Inversión: Maquinaria, herramienta, insumos, alquiler por 3 meses.



Y en Turrialba tenemos el financiamiento de la escuela de manejo liderado por Pedro Luis Núñez, que se le financió la compra de mobiliario, proyector y algunos insumos, porque don Pedro da, además del curso práctico, da también el curso teórico de manejo y tiene una buena demanda por ser prácticamente la única persona que ofrece este servicio en Turrialba de manera accesible para las personas.

ULDS Turrialba

Nombre: Pedro Luis Nuñez Brenes
Actividad: Escuela de Manejo P'dros, práctico y teórico
Monto: \$1.499.158,00
Inversión: Mobiliario, proyector e insumos.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Con respecto al Área Regional Huetar Caribe, tenemos también una diferencia importante entre emprendimientos liderados por mujeres y hombres.

Se financiaron 8 emprendimientos liderados por hombres para una inversión cercana a los ₡17.000.000,00 (diecisiete millones de colones) y 28 emprendimientos liderados por mujeres, con una inversión cercana a los ₡54.000.000,00 (cincuenta y cuatro millones de colones).

Acá en Caribe se financió el fortalecimiento de una mueblería que está liderada por Walter Romero, con esta inversión de ₡2.600.000,00 (dos millones seiscientos mil colones) que le brinda el IMAS, logró comprar maquinaria, equipo y algunos insumos para poder mejorar la calidad de sus productos y así elevar su volumen de ventas.

ULDS Pococí

Nombre: Walter Romero Salgado
Actividad: Mueblería:
<https://creacioneswalter.my.canva.site/wya-madera-y-arte>
Monto: ₡2,600,000.00
Inversión: Maquinaria, equipo, insumos.



En el caso de Siquirres tenemos una panadería que está liderada por Ana María Elizondo.

A Ana María Elizondo se le financió la compra de moldes y materia prima por un monto de ₡2.500.000,00 (dos millones quinientos mil colones) y además ya le da trabajo a otras personas en el emprendimiento productivo en Siquirres.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

ULDS Siquirres

Nombre: Ana María Elizondo Fuentes
Actividad: Panadería
Monto: €2,562,472.00
Inversión: Moldes, materia prima.



También en Limón tenemos el financiamiento de cerca de €2.500.000 (dos millones quinientos mil colones) de un emprendimiento liderado por Jeannette Rivas, que tiene la cría de ovejas para venta de carne de cordero y el financiamiento consistió en el mejoramiento genético de ovejas y carne magra. Es decir, básicamente tener mejores especies para producir animales con un menor nivel de grasa y un mejor nivel de carne para poder alcanzar a mejores mercados que pagan mejor el producto que ella produce.

ULDS Limón

Nombre: Jeannette Rivas Barrios
Actividad: Cría de ovejas para venta de carne de cordero.
Monto: €2,593,798.00
Inversión: Mejoramiento genético de ovejas y carne magra



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Y en Talamanca tenemos el emprendimiento de Grace García que tiene una floristería y bazar con un financiamiento de ₡1.700.000 (un millón setecientos mil colones) para comprar equipo de refrigeración y algunos insumos porque como ustedes comprenderán mantener flores frescas en Talamanca es bastante complicado por las condiciones climáticas y prácticamente es la única persona que brinda este servicio en la zona.

ULDS Talamanca

Nombre: Grace García Leitón
Actividad: Floristería
Monto: ₡1,784,260.00
Inversión: Equipo de refrigeración e insumos.



INSTITUTO MIXTO
DE AYUDA SOCIAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Con respecto a la región Brunca, aquí tenemos un financiamiento muy similar entre emprendimientos liderados por hombres y por mujeres porque tenemos un alto porcentaje de emprendimientos relacionados con la producción agropecuaria que en la mayoría de los casos la lideran los hombres.

Aquí tenemos un financiamiento de 46 emprendimientos liderados por hombre para una inversión cercana a los ₡95.000.000,00 (noventa y cinco millones de colones) y 41 emprendimientos liderados por mujeres, con una inversión cercana a los ₡86.000.000,00 (ochenta y seis millones de colones)

Acá tenemos, por ejemplo, el emprendimiento de Noel que se le financió equipo especializado para turismo, con un acompañamiento del Instituto Costarricense de Turismo y la Municipalidad de Buenos Aires, para poder mejorar las condiciones del servicio de turismo que él ofrece, tanto a visitantes nacionales como extranjeros en el río Térraba.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

ULDS Buenos Aires

Nombre: Noel Lázaro Estrada
Actividad: Turismo en Río
 Térraba
Monto: €2.075.973,00
Inversión: Equipo especializado para turismo
Acompañamiento Técnico (Interinstitucional): ICT, Municipalidad Buenos Aires



Herramienta Recursos
 Captura de pantalla copiada en el portape
 Guardado automáticamente en la carpeta
 capturas de pantalla



INSTITUTO MIXTO
DE AYUDA SOCIAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Además, tenemos el financiamiento cercano al €1.800.000.00 (un millón ochocientos mil colones) para Elizabeth Fernández, que ofrece productos a base de miel de mariola, y con este insumo logró comprar, algunos insumos para producir jabones, candelas y aceites, y elevar el nivel de producción y poder comercializar mejor sus productos en el mercado nacional. La aspiración es que Elizabeth pueda pronto establecer un mejor sistema de comercialización y que inclusive pueda aspirar a alguna oportunidad de exportación.

ULDS Pérez Zeledón

Nombre: Elizabeth Fernández Mora
Actividad: Productos a base de miel de mariola
Monto: €1.799.591,00
Inversión: Insumos para producir jabones, candelas y aceites



INSTITUTO MIXTO
DE AYUDA SOCIAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

En el caso de Puntarenas, tenemos 24 emprendimientos financiados por ¢93.000.000,00 (noventa y tres millones de colones) liderados por hombres y 32 emprendimientos liderados por mujeres, con un financiamiento cercano a 91.000.000,00 (noventa y uno millones de colones).

Y acá tenemos principalmente dentro de los proyectos destacados, aquellos que trabajamos dentro de la economía, dentro del concepto de economía azul que está impulsando la institución, y aquí les presentamos el emprendimiento de Alexander Chaverri, que es un emprendimiento de turismo y con una inversión de ¢5.400,000,00 (cinco millones cuatrocientos mil colones) se logra comprar un motor de cuatro tiempos, de 75 caballos de fuerza, que suena extraño y nada más es que es un motor gigante, para poder dar un mejor servicio y para que tenga más capacidad su lancha para poder dar un mejor servicio de turismo en el lugar.

ULDS Puntarenas

Nombre: Alexander Chaverri Venegas
Actividad: Turismo
ECONOMIA AZUL
Monto: ¢5,400,000.00
Inversión: motor 4 tiempos de 75 caballos de fuerza
Acompañamiento Técnico (InterInstitucional): ICT, INCOPECA



Luis Felipe Barrantes: Doña Karla, incluso creo que esta fue la que llegó a este Consejo Directivo, la que trajimos para la aprobación.

Karla Pérez: Sí señor.

Yorleni León: Por el monto, sí.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Karla Pérez: Sí, y es en una coordinación con el Instituto Costarricense de Turismo y con INCOPECA y el IMAS.

Además, también tenemos el emprendimiento de Kenia, que es una productora de huevos, bueno, tiene gallinas ponedoras, y con una inversión cercana a los $\text{¢}4.500.000,00$ (cuatro millones quinientos mil colones), pudo adquirir más gallinas, pudo tener insumos y materiales móviles para poder aumentar la producción de huevos, y esto también lo hacemos en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería en Quepos.

ULDS Quepos

Nombre: Kenia Gardela Perla
Actividad: Proyecto Avícola
Monto: $\text{¢}4,460,943.00$
Inversión: Gallinas ponedoras, insumos y materiales móviles.
Acompañamiento Técnico (Interinstitucional): Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)



Y en Paquera tenemos otro emprendimiento de economía azul que es de pesca turística en Isla Caballo, liderado por Kimberly, que es la administradora del negocio, y su esposo Michael, que es el que conduce la lancha, el capitán de la lancha y a ellos con una inversión cercana a los $\text{¢}6.000.000,00$ (seis millones de colones) se les logró inyectar el capital para poder comprar un motor de 4 tiempos y 60 caballos de fuerza y algunos insumos de pesca y seguridad como chalecos, cañas de pescar, hieleras, dispensadores de agua y demás para brindar mejores condiciones, no solo de seguridad sino también de hidratación y atención a los turistas que optan por el servicio de este emprendimiento.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

ULDS Paquera

Nombre: Kimberly Aguero Sanchez
(administradora del EPI)
Esposo: Michael Gerardo Agüero
Chaves (conduce la lancha)
Actividad: Pesca Turística Isla
Caballo **ECONOMIA AZUL**
Monto: ¢ 6.051.000,00
Inversión: Motor 4 tiempos de 60
caballos de fuerza, insumos de
pesca y seguridad



Y también tenemos en Chomes un emprendimiento de apicultura liderado por Andrés Cruz, que con una inversión de ¢4.000.000,00 (cuatro millones de colones) logró adquirir más colmenas, quemadores, láminas de cera, algunos uniformes e insumos para las colmenas para poder aumentar la producción de miel de abeja que es la razón del negocio.

ULDS Chomes

Nombre: Andres Cruz González
Actividad: Apicultura
Monto: ¢ 4.000.000,00
Inversión: colmenas, quemadores,
láminas de cera, uniformes,
insumos colmena.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Y en la región Chorotega tenemos la diferencia más grande en términos porcentuales del financiamiento de emprendimientos liderados por hombres y mujeres, en donde se presenta una inversión cercana a los $\text{¢}70.000.000,00$ (setenta millones de colones) para financiar 41 emprendimientos liderados por hombres y $\text{¢}50.000.000,00$ (cincuenta millones de colones) para financiar 29 emprendimientos liderados por mujeres.

Acá tenemos dentro de los emprendimientos destacados del 2024 el de Katherine Cárdenas que trabaja con bisutería y se le inyectó cerca de $\text{¢}1.200.000,00$ (un millón doscientos mil colones) para poder comprar insumos y equipo para producir su bisutería.

ULDS Liberia

Nombre: Katherine Paola Cárdenas Cuadra
Actividad: Bisutería Fina
Monto: $\text{¢}1.199.977,00$
Inversión: Insumos y equipo



INSTITUTO MIXTO
DE AYUDA SOCIAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

También tenemos a William Umaña, que produce artesanías que de hecho se está valorando para incorporarlo a las tiendas del aeropuerto para comprar maquinaria y equipo y se le ayudó con una inversión de $\text{¢}1.800.000,00$ (un millón ochocientos mil colones) para poder mejorar la producción de estas artesanías y la calidad de las artesanías.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

ULDS Liberia

Nombre: William Umaña Venegas.
Actividad: Artesanía.
Monto: €1.799.999,00
Inversión: Maquinaria y equipo



 INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL | GOBIERNO DE COSTA RICA

Y en la Huetar Norte, que nos pasa muy parecido, que tiene la característica de las regiones rurales en donde hay una predominancia de actividades agrícolas lideradas por hombres, tenemos una inversión cercana a los €146.000.000,00 (ciento cuarenta y seis millones de colones) para 75 emprendimientos liderados por hombres y cerca de €80.000.000,00 (ochenta millones de colones) para 41 emprendimientos liderados por mujeres.

ULDS Upala

Nombre: Carolina Varela Esquivel.
Actividad: Manicurista profesional.
Monto: €1.681.990,00
Inversión: Insumos y equipo



Acá tenemos, por ejemplo, el emprendimiento liderado por Carolina Varela, que es una manicurista profesional en Upala, que se le invirtieron cerca de €1.700.000,00

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

(un millón setecientos mil colones) para la compra de insumos y equipo y poder mejorar el servicio que brinda a sus clientes en Upala.

Y en San Carlos tenemos un negocio de alfarería que lo lidera Alioski Fajardo a quien se le invirtieron cerca de ϕ 2.000.000,00 (dos millones de colones) para la compra de equipo, principalmente esa máquina que está ahí, que es la mezcladora para la masa de las artesanías y a partir de ahí elevar la capacidad de producción.

ULDS San Carlos

Nombre: Alioski Fajardo Hernández.
Emprendimiento: Alfarería.
Monto: ϕ 1.983.105,00
Inversión: Equipo.



Eso sería.

Yorleni León: Muchas gracias, doña Karla.

Abro el espacio por si tienen consultas que quisieran hacer.

Luis Felipe Barrantes: Doña Yorleni, yo solo quisiera agregar algo.

A la exposición que hace Doña Karla, también solo recordar, o reafirmar algo que mencionaba doña Karla al inicio, que tiene que ver con que ninguna de estas ideas se financió al margen del diagnóstico sociolaboral. Si encontramos que no calzaba con un nicho de mercado adecuado, la idea no se financiaba, o no se continuaba

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

con el expediente. Y que, además, tal vez estas cosas ya muestran el producto final, cada emprendimiento productivo lleva su proceso de armado del expediente que parte desde la rentabilidad del negocio, el plan de negocio la capacitación, la preparación de la persona, esto no se entrega a demanda de la gente, sino que cada uno lleva su proceso, lleva su maduración del expediente y lleva incluso su trabajo antes de consolidar ya, o materializar con la transferencia monetaria.

De repente si alguien tiene una duda también podríamos repasar un poco los requisitos o el proceso digamos como en hitos muy puntuales, pero esto no se entrega ni a demanda, ni es rápido el proceso, esto suele tardar entre tres a seis meses también las que van más rápido, porque a veces implica como el que ustedes veían de Puntarenas, algunas articulaciones con otras instituciones, o coordinaciones, entonces nada más porque uno podría ver ahí el producto final y no ver reflejado el proceso en estas filminas, pero con gusto podríamos aclarar las consultas derivadas de esto.

Yorleni León: Muy bien, vamos con don Jorge y luego con don Ólger.

Jorge Loría: Muchas gracias, doña Yorleni.

Más bien, quiero felicitar al equipo a don Felipe y a doña Karla por la presentación. Me encantó y ver que a pesar es $\$1.158.000.000,00$ (mil ciento cincuenta y ocho millones de colones), se ve beneficiados quinientos y resto de personas, eso es muy bonito, me encantó eso, que vengan el número de beneficiarios, que es muy importante, porque así nos damos cuenta cuántas personas están recibiendo beneficios de ideas productivos de parte del IMAS.

Muy claro, muy bien, me envió felicitaciones de mi parte por esta exposición y por tan detallado de todos los proyectos que realizaron.

De mi parte un agradecimiento profundo por esta presentación excelente.

Karla Pérez: Muchas gracias, don Jorge.

Ólger Irola: Mi consulta es en el sentido..., bueno, asumo, entiendo que de antes del 2024 siempre ha habido otros proyectos productivos en el 2023. Entonces, sería interesante tener una noción de cuál es el porcentaje de éxito y si estos proyectos 2024 o todos en general, hay una matriz que le da seguimiento para ver si ese

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

proyecto llega. Yo siempre he dicho que esos son emprendimientos y que el emprendimiento está, la meta del emprendimiento es convertirse en una empresa, ser un emprendedor para toda la vida es un fracaso. Para mí el emprendimiento es como el huevo para convertirse en una empresa, o un empresario, entonces no sé cómo se ha analizado el porcentaje de éxito de los proyectos productivos del IMAS.

Luis Felipe Barrantes: Don Ólger, tal vez voy a referirme a la segunda parte y le dejo la primera parte a doña Karla.

Nada más, don Ólger, yo creo que no hay que perder de vista y en efecto, o sea, yo comparto parcialmente la apreciación que usted hace. Es que también creo que a veces uno no puede olvidar que estos son emprendimientos de gente en pobreza y pobreza extrema. Hay gente que ha logrado sacar a sus familias con emprendimientos que tienen que ver con el autoconsumo.

Vamos a ver, no está mal la lógica de que todo el mundo va a ser empresario, digamos, eso sí será un sector de la población que puede hacerlo, pero tampoco está mal pensar en alguien que, o sea, incluso lo hemos defendido ante FODESAF, no está mal también pensar que hay un porcentaje de gente cuyo emprendimiento resuelve las necesidades del día a día. O sea, no todo va a llegar a... porque tampoco quisiera como generar falsas expectativas en este Consejo Directivo, o sea, no es que el 100% de las ideas desembocan, uno quisiera y esa es la ruta que estamos planteando. Pero incluso a nivel de algunas personas, o algunos usuarios, la lógica del emprendimiento de autoconsumo para solventar sus necesidades, no es una lógica tampoco tan descabellada, es decir, resuelve una necesidad inmediata.

Entonces yo creo que hay que separar como en dos grupos, los que definitivamente tienen la capacidad de poder exportar en las tiendas libres del aeropuerto y otros que resuelven la operación diaria de las necesidades básicas a través de su negocio. Puede ser que en algún momento esto les sirva para que sus hijos vayan a la escuela, al colegio, a la universidad, para que esto igual salga de la pobreza, pero tal vez no como dejar la sensación de que todo el mundo termina teniendo digamos como Banca para el Desarrollo porque puede ser un poco equivocado la lógica con la que se hace.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Un porcentaje sí lo puede hacer y a ese porcentaje lo encadenaremos con FIDEIMAS, como la banca privada, si hay gente que va encaminada para eso. Entonces nada más como para señalar eso y tal vez que doña Karla se refiera al seguimiento de los emprendimientos que sí se hace, con algunas limitaciones, no es tanta gente la que hace seguimiento y aprueba las ideas productivas.

Karla Pérez: Sí, don Ólger, efectivamente nuestra normativa contempla el seguimiento. Como bien lo indica don Luis Felipe, no a la totalidad de los emprendimientos productivos individuales que está financiando la institución cada año, sino a una muestra que se selecciona por el Departamento de Sistema de Información Social de la institución y se hace un seguimiento de los emprendimientos.

Acá es súper importante indicar que el seguimiento ha evolucionado en los últimos años, conforme a qué le damos seguimiento y qué hacemos a partir de ese seguimiento.

Anteriormente el seguimiento era básicamente para verificar si los recursos se habían utilizado para lo que se decía que se iban a utilizar y no se hacía un análisis más allá de cómo está el negocio, cómo está produciendo, si está teniendo utilidades, si requiere algún insumo diferente de capacitación, de seguimiento, de acompañamiento, asesoría. Y ya ahora en los seguimientos del año antepasado y pasado ya se están incorporando esas variables.

El seguimiento lo hacemos en el primer semestre de cada año y el resultado de ese seguimiento se comparte con las áreas regionales para motivar la toma de decisiones y afirmar algunos procesos de capacitación que han sido asertivos y reforzar algunas oportunidades de capacitación y acompañamiento que puedan tener los emprendimientos productivos individuales también.

Yorleni León: Doña Karla, ¿de cuánto es esa muestra?

Karla Pérez: Debe rondar, generalmente son 500, 600. La muestra es como de 150, anda como en un 20, 25% de los financiados.

Yorleni León: Ok, muy bien.

Tengo en el uso de la palabra a doña Floribel, luego don Jorge y luego a don Ólger.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Floribel Méndez: Igual que don Jorge, agradecer la presentación y la explicación. Ahí tal vez, en esto de tema de seguimiento, entendería que no se puede dar el seguimiento al 100%, pero tal vez ahí es como tener la claridad de cómo escojo a esa muestra y también que le doy seguimiento.

Me parece que sería importante, pues como decía don Felipe, no todos se llegan a consolidar como empresas. Hay diferentes estados, por así decirlo, de funcionamiento, o de éxito, tal vez, diferentes tipos de éxito, porque digo yo, si a un emprendimiento de esto se logra mantener por un tiempo y ese es el sustento de la familia, pues uno pensaría que fue exitosa esa ayuda que se le dio a esa familia. Entonces, tal vez ver que vamos a entender como éxito de esta ayuda que les brindamos a estos hogares.

Pero sí me parece importante, como el seguimiento, para tener datos, para poder tomar decisiones de qué tipo de actividades son más exitosas, entre comillas, o cómo podemos ayudar de mejor manera, o esa inversión que nos podría dar mejor rendimiento.

Creo que, como doña Karla mencionaba, lo importante es tener datos y usar esos datos para direccionar mejor estos recursos.

Y que tal vez cuando se hagan este tipo de exposiciones, también, aunque sea del año anterior, se adjunte esa evaluación, o ese seguimiento que ustedes han hecho a esa muestra, o a los datos que tengan para que uno pues también tenga ese panorama más completo de cómo está funcionando pues este programa. Gracias.

Jorge Loría: Sí, muchas gracias. Yo igual que, como dice doña Floribel, de esos proyectos..., ya yo tengo casi seis años de estar acá, y yo no sé si me parece que nosotros habíamos aprobado en este Consejo, que se les diera un acompañamiento a los proyectos por cinco años. Porque resulta que uno se ha dado cuenta de que hay proyectos, pongo un ejemplo ahí en cierto lugar donde tenía una naranja con más de 500 gallinas ponedoras, donde estaban volviendo a solicitar otras gallinas, comprar otra vez otra cantidad igual de gallinas. Entonces yo decía, aquí lo que queda es un curso de cómo gerenciar, cómo administrar bien. Inclusive las gallinas después del ciclo, que son alrededor de cinco años dejan de poner, entonces esas mismas gallinas se vende para consumo, porque está muy bien alimentadas. Entonces, yo decía que con la venta de esas gallinas que es para consumo, para comerlas, porque no dan la cantidad de gallinas que requieren. Porque hay grupos,

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

o hay gente que se vuelve muy expertas en estar solicitando siempre ayudas y le quitan el espacio a otros que realmente pueden pedir.

Yo creo que entiendo si no me equivoco, don Felipe, doña Karla, que, si habíamos aprobado que se le diera un acompañamiento durante cinco años, y darles cursos de cómo administrar los proyectos, para que ellos después estén generando y vayan dejando una parte para estar comprando material, porque ellos están produciendo.

Pongo el ejemplo de esa señora pidiendo gallinas, pero que hace usted con esas gallinas, un porcentaje de la ventas de huevos, para luego ir a comprar otra cantidad de gallinas, y dice no es que me tienen que ayudar más, esa es la parte que a mí me preocupa porque el IMAS hace un gran esfuerzo y tanto don Felipe, doña Karla hacen un gran esfuerzo, y las direcciones regionales por ayudar a estos proyectos a realizarse y todo, pero a veces estas personas quieren seguir sacándolo a la institución del estado y no administran bien ellos los proyectos, entonces volvemos a repetir con lo mismo. Entonces, no sé si doña Karla o don Felipe me dicen si estoy en lo correcto, que hay que darle un acompañamiento por un lapso de 5 años, creo gracias.

Luis Felipe Barrantes: Si, don Jorge tal vez le respondo y doña Karla me apoya. Uno quisiera, pero en efecto vamos a ver, hay una lógica de producción por así decirlo que hay que mantener. Lo que sí podríamos hacer que el departamento de Karla ha venido trabajando en eso, y que yo se lo he pedido también es, como determinar la madurez de algunos negocios, como ver dónde está en el estado evolutivo para poder decir, este está en una escala supervisarle, este va un poco solo y este requiere apoyos.

Porque lo cierto es que los plazos de supervisión implican que la misma gente tenga que estar generando, y vamos a ver, hoy les presentamos estos números. Echando a andar IMAS Impulsa, también esto podría derivar en la toma de decisiones de este Consejo Directivo y hacer modificaciones para inyectarle más recursos a emprendimientos productivos, o capacitación técnica. Entonces, un poco también deberíamos desarrollar un modelo de supervisión, pero sin que impida la erogación del presupuesto, porque si no, nos vamos a quedar como percibiéndonos o revisando estos emprendimientos.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

¿Por qué digo esto? Porque, bueno, de repente el desafío del departamento es reinventarse en función de IMAS Impulsa, que esto tendrá que ver..., y mucho también lo que ha dicho doña Yorleni en otros espacios, de repente tenemos que echar mano de la Interinstitucionalidad para poder hacerlo, como que haya otras instituciones que estén fortaleciendo al emprendedor. Si bien hay un componente achacable al empresario cuando su negocio no avanza, termina quebrando, también hay cosas que tienen que ver con el fortalecimiento de esta persona en su calidad de emprendedor, entonces probablemente tiene que ver con la marca del producto, tiene que ver con mercadeo, tiene que ver con fortalecimiento, es decir, la escalabilidad del negocio no depende enteramente de qué tanto supervise el IMAS, sino también qué tanto se fortalezcan estas habilidades, que lo hemos puesto, y doña Yorleni y yo lo pasamos conversando en nuestras giras, hay productores del IMAS que terminan produciendo dos productos, uno que le paga a alguien que produce sus etiquetas y lo venden el doble, o el triple de precio y se lo compra él a la mitad de lo que este emprendedor produce. Entonces, es un negocio muy rentable para otra persona, que lo único que hizo fue invertir en marca y en digamos y en imagen del producto, no necesariamente la calidad del producto.

Entonces, si usted me preguntara don Jorge donde fracasaría este negocio, en su imposibilidad de autonomía para poder generar ese mercado y de pronto por más que supervise Karla, lo que requiere es otro tipo de apoyos que tienen que ver con el logo, la marca, el mercadeo y de repente no es el IMAS quien se lo pueda dar, porque Karla no es experta digamos en mercadeo, entonces ahí vendrá otra institución a hacerlo.

Tampoco quisiera dejar aquí en el Consejo de que todo depende de la supervisión de Karla, yo creo que esto es del músculo que tenga la institución para poder conversarse con otras instituciones, porque habrá gente que ya está lista para exportar, pero Karla sabe absolutamente nada de exportaciones de productos en otro lado. Ahí entrará el MEIC, entrará diferentes organismos, o diferentes instituciones.

No sé si usted quiere agradecer algo, doña Karla, pero no quisiera cerrar el problema solamente la supervisión, creo que es mucho más complejo que esto y habrá que definirlo desde el departamento conforme esto se vaya haciendo más y más grande.

Yorleni León: Gracias don Felipe.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

Jorge Loría: En esa misma línea, yo sí estoy de acuerdo, inclusive, no es el IMAS, recuerdo unos proyectos que estaban, creo que en la zona de... donde la Universidad Nacional da cursos de administración de empresa, ahí se hizo un convenio con la UNA y la UNA les está ayudando, más que todo era eso, otras instituciones que podían darle un acompañamiento a estas personas, porque a veces por el grado de escolaridad y todo, pues ellos tienen un interés muy grande y conocen el tema, pero la parte administrativa es donde ellos fallan. Entonces, podríamos coordinar con instituciones que les den esa capacitación de cómo poder ellos gerenciar bien sus estudios.

Y lo demás estoy de acuerdo con lo que decís y es cierto, en ese sentido estoy de acuerdo con vos y con la muestra está bien, pero tal vez si podemos hacer algún acompañamiento con otras instituciones para que le den esa parte que no le compete al IMAS, que es la parte gerencial.

Yorleni León: Muy bien, muchas gracias don Jorge.

Don Ólger adelante.

Ólger Irola: Don Felipe, yo concuerdo completamente con ustedes y se lo presento así. En algún momento yo leía un artículo sobre los empresarios más importantes del mundo, y decía que una de las características son que son los que más fracasos tienen, Steve Jobs elaboró 20 productos y pegó 3, y nosotros aquí, yo no quiero decirles a las personas que tengan un 100% de éxito, pero sí que la institución valore hasta dónde logró el éxito de esa persona, el tema de autoconsumo incluso yo lo percibo desde un sentido, yo un día lo hablaba con un señor. Yo creo que si me hubieran calificado cuando chiquitillo yo encajaba en esas cosas de pobreza, tal vez no pobreza extrema, por ahí andaba el asunto, pero el pobre extremo de mi infancia era muy diferente al de ahora, porque en el patio tenía algo, tenía una gallina, tenía una mata yuca, tenían una mata chayote, tenía un palo de aguacate, entonces resolvía su alimentación del día a día, eso no creo que ocurra con el pobre de hoy, tiene una altísima dependencia de factores externos.

Entonces, está bien, correcto que no todos van a llegar al éxito del 100% a personas cuando Elon Musk, cuando puso un cohete en el espacio, porque primero estalló 4 o 5, claro, es su inversión, es su plata y es su negocio.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

Lo que sí es importante, pienso yo, para el IMAS decir, bueno, esta gente con esta granjita de gallinas se agenció su proteína diaria, por decir, y eso es satisfactorio. O este otro llegó hasta el nivel de poner sus productos y que alguien los monte en un avión y se los lleve para su casa en otro país.

Básicamente por ahí va mi asunto, yo no quiero pensar y... creo que la meta es llegar al 100%, pero obviamente es ver si el programa es exitoso en todas sus dimensiones y hasta dónde valoramos cada proyecto como exitoso.

No sé si me di a entender, hablé como cantinflas.

Luis Felipe Barrantes: Don Ólger vieras que yo lo comparto. Creo que la cosa es lo que yo decía, es definirle cuál es el perfil de salida para cada empresario. Hay gente que exigirle autoconsumo es ponerle una meta muy corta, que está para exportar, esa gente su meta será exportar. Es quizá no saltarse el proceso, o saltarse acá las metas, o las capacidades que va a tener cada hogar.

Lo otro que yo comparto con usted y lo hemos hablado porque es una discusión reciente, no vayan a pensar que tenemos meses de darle vuelta a esto, sino que con la implementación de IMAS Impulsa mucha gente nos decía en las áreas regionales cuando íbamos de gira, qué pasa en las zonas donde no hay trabajo, no hay empresariedad, no hay comercio, entonces, ahí habrá que hacer un análisis territorial, por ejemplo habrá que hacerle la apuesta a los proyectos grupales, o los proyectos socioproductivos. Ahí tal vez habrá que empezar de cero, pero no pensando en el productor individual habrá que pensarlo en el territorio.

Yo creo que también esta discusión nos debería colocar y al departamento de Karla con su equipo, a qué proyectos grupales dinamizan la economía de cierto entorno para poder generarlo, porque entonces, ahí lo que falta es organización, ahí deberemos tener otra discusión, pero ya no son discusiones individuales, son discusiones grupales también.

Creo que está la apuesta de este año, madurar rápidamente estos días porque no tenemos tanto tiempo, esto hay que echarlo a andar y volver a darle el brío a los proyectos grupales que se nos fue un poco, con la ley de contratación, que nos atrasó, nos ha ido como ralentizando estos proyectos, pero creo que son dos dimensiones del mismo ámbito.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Yorleni León: Yo tengo algunas observaciones, Felipe y Karla, que voy a plantear a continuación.

Bueno, uno, a mí me parece que la información que usted nos da, Karla, es un buen encuadre.

Es un buen encuadre porque nos dice qué pasó con las transferencias, en términos de que había tanto presupuesto, se asignó esto por regiones, a hombres, a mujeres, en estas actividades; pero nos dice poco de la evolución de esos recursos, mide la muestra, mide el universo.

Yo entiendo que en el mundo de IMAS hay que trabajar con muestras porque la capacidad es muy complicada, pero a mí sí me parece importante que en el marco de IMAS Impulsa esa apuesta que estamos haciendo para sacar a la gente de su condición de pobreza a partir de las dos rutas, de la capacitación o el emprendedurismo, manejar al detalle qué está pasando con estas iniciativas que se están financiando, me parece que es necesario.

Entonces, por ejemplo, saber este Consejo qué pasó con lo que se financió en el 2023. ¿Están vivas? ¿No están vivas? ¿Ha mejorado la facturación? ¿No ha mejorado la facturación? ¿Ya algunas se lograron formalizar? ¿No se han formalizado? ¿Están más pobres de lo que estaban?

Eso a mí me parece que es importante, no por una acción de fiscalizar, o fiscalizadora, sino más bien en términos de cómo generar acciones correctivas desde lo que tenemos para garantizar el éxito de lo que viene.

Y lo otro, y que a mí me parece que es muy relevante también para poder identificar las necesidades de acompañamiento que la gente tiene, Porque nosotros hacemos una buena parte de la tarea que es poner la plata, es decirle, tome aquí está, monte su sala de masajes, monte tal cosa, aquí está la máquina para que pueda mezclar el barro y demás.

Pero nosotros no le damos el acompañamiento, no tenemos ni la capacidad, ni el conocimiento para hacerlo. Entonces, saber qué pasa con esta gente, en términos de si lo que hicimos fue suficiente, o era necesario. Eso más otra cosa. Y esa otra cosa estaba colocada en cualquier otra de las instituciones que tiene el Estado.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

A mí me hubiera encantado, Karla, y esto es algo que planteo para las señoras y los señores directores, hoy no lo conocemos, pero a mí sí me gustaría conocer qué pasó con las del 2023, por lo menos, para tener una idea de qué pasó. Ya entiendo que esas ya fueron evaluadas, ya se tomó la muestra, ya se les ha dado seguimiento y más. ¿Qué pasó con esa gente?

Porque esto definitivamente nos ayuda en el marco de IMAS Impulsa. Si nosotros no le llevamos el pulso a esta gente, y entiendo lo que significa para nosotros llevar el pulso, Felipe, que todo eso es sacrificar citas, pero si nosotros no le llevamos el pulso a estas 500 iniciativas que estamos dando, o a una muestra de estas iniciativas, y además nos cuesta mucho ver y conocer si IMAS Impulsa realmente puede llevar a los hogares a donde nosotros queremos que los lleven.

Entonces, yo no lo veo desde el punto de vista de la fiscalización, sino más bien lo veo desde el punto de vista del manejo de información para tomar decisiones correctivas.

Si lo que nos sirve no funciona, Karla, este Consejo puede tomar la decisión, don Felipe, perfectamente de decir no, ya no son ¢1.500.000.000,00 (mil quinientos millones de colones), vamos con ¢4.000.000.000,00 (cuatro mil millones de colones) con ¢5.000.000.000,00 (cinco mil millones de colones), con ¢6.000.000.000,00 (seis mil millones de colones), porque no funciona, si es eso lo que vemos en los números. Si eso no funciona más que otorgar subsidios, este Consejo podría tomar la decisión de aumentar esos rubros, en la medida de que lo tengamos lo suficientemente justificado para poder tomar esa decisión.

Entonces, por lo menos a mí, Karla, me encantaría conocer los datos del 2023, ver qué pasó con esos grupos, y no solamente ver desde el punto de vista de ideas productivas, qué pasó con toda la inversión que hemos hecho en capacitación también, que entiendo no es una suma despreciable, verdad, Felipe, y que entonces también saber qué pasó.

Si la gente se capacitó y encontró trabajo, o la gente se capacitó y sigue en la casa. ¿Qué pasó? Y si no logró alcanzar el objetivo que se había planteado, bueno, ¿qué más hay que hacer para poder lograr que esa gente logre encontrar oportunidades de trabajo?

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

Hay algo que se nota en el desarrollo que tuvieron los emprendimientos en el 2024, y es el caso de la Norte, como la Norte logra posicionar proyectos, me parece que en su mayoría son buenos proyectos, pero es que ahí tienen una persona encargada de proyectos que es realmente buena, y uno lo ve en los números y también lo ve cuando uno está en el campo. Entonces, también aquí el otro tema importante, Felipe, es cómo ir especializando personal de nosotros para que conozca ese mundo de los negocios, porque tampoco para un trabajador o una trabajadora social, o para un psicólogo, o una psicóloga, es fácil empezar a entender ese otro mundo, que es un mundo más de números, que es un mundo más de costos, de esto, de lo otro. Entonces, también pensar en ir especializando gente del lado nuestro en conocer más ese mundo de los negocios y demás, por lo menos a nivel de las regiones, me parece que es importante, porque el caso de la Huetar Norte es que uno lo ve en la calidad de los proyectos, me parece que lo ve también en términos de la colocación que hacen y en el éxito que tienen los proyectos de la Huetar Norte.

En general, esas son mis observaciones y repito, no es por un tema de fiscalizar, sino es por un tema de tener información para mejorar los procesos que hacemos.

Luis Felipe Barrantes: Una cosita. Si fuera para efectos de que ustedes como Consejo lo desean, yo hace poco vi con Karla el seguimiento de los emprendimientos del 2023. No sé si por una cuestión de tiempo, hoy no da tiempo, pero eso ya está listo, doña Karla lo debe tener muy a mano, si es que lo desean ver hoy, o en una sesión futura, pero eso ya lo revisamos recientemente, entonces ya está listo...

Yorleni León: Lo metemos a una sesión, lo metemos para verlo.

Doña Alexandra, adelante.

Alexandra Umaña: Yo no diría que es una cuestión de fiscalizar, sino de dar seguimiento. Algunas veces no es solamente fiscalizar, algunas veces es más bien darle seguimiento al proyecto. ¿Qué es lo que tenemos?, ¿Qué le falta?, ¿Qué no le falta?, ¿Por dónde va?, ¿Por dónde no va?, ¿si ha podido colocar sus cosas?

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

Tal vez podamos hacer un seguimiento, no sé, trimestral o bimensual, e ir cambiando cada cierto tiempo diferentes organizaciones para que no sea siempre las mismas, pero que todas se sientan eludidas que en algún momento dado les vamos a llegar.

Y hay algo que sí, pues que yo lo he visto con los proyectos de donde yo trabajo, es que algunas veces cuando ese proyecto equis da resultado, usted ve que alrededor empiezan a surgir nuevas ideas, exactamente de lo mismo. La señora puso una sala de masaje, le fue muy bien, y a los días usted ve otra que quiere poner una sala de masajes hacer lo mismo y tal vez entonces esto es el cuidado que debemos tener, porque lo que debemos tener es precisamente no dar muchos proyectos exactamente iguales y usted se ríe doña Karla, porque sabe que es así. Entonces, pues ir viendo y dando exclusividad de ciertas cosas, porque a una le fue muy bien, pero si ya dentro de una comunidad hay 10 haciendo exactamente lo mismo, ninguna de las 10 va a comer. También cuidar un poco la espalda de los proyectos que estamos dando, y tal vez eso es parte del seguimiento, del acompañamiento que se les puede dar, precisamente para ver si están surgiendo bien, si tienen un nicho de mercado, si están floreciendo bien, pero que no haya otras que vienen a echar abajo todo lo que se ha intentado hacer.

Algunas veces sí es, hay que tener cuidado con eso, de que no hay que repetir dentro de los mismos lugares los mismos proyectos, porque entonces se vienen abajo una con la otra. Y eso es sumamente peligroso.

Con respecto a proyectos de agropecuarios y de cultivo y esas cosas, lo que nosotros nos encontramos antes era de que okey, tenían 500 gallinas, empezaban a comerse los huevos y bueno no vendían todos, se los empezaban a comer y no los reproducían, entonces también hay que tener mucho cuidado con eso, porque el autoconsumo y le daban a la familia, a la mamá, a la hermana, entonces las gallinas y cuando se daban cuenta ya no habían gallinas que pudieran darle opción, o sostenibilidad al asunto, entonces, es lo comido, por lo servido. Entonces, no les podemos dar para que siembren frijoles para que se los coman, como me dijo uno una vez uno, voy a sembrar 10 hectáreas para guardar para el año, para tener yo para todo el año.

¿Cuál es el chiste? Y le decía va a vender, decía, “a no porque resulta que entonces yo no tengo para comer”. Entonces, ¿cuál era el chiste de que se le diera un proyecto socio productivo, si eso no era un proyecto, o sea, era una cuestión de tipo

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

personal, entonces ahí es más bien lo que yo diría es un acompañamiento de seguimiento para ver que lo que están haciendo vaya por el camino correcto. Y cuando hablábamos de los cinco años, como bien lo dice Jorge, fue el año pasado exactamente que se tomó el acuerdo, era más como acompañamiento, o sea, era que las cosas pudieran dar un seguimiento y que, si después necesitaban otra ayuda, pues okey, ya nos dimos cuenta de que lo que primero les dio fue un resultado, estuvo bien y podemos darle una segunda parte si así lo necesitaran, o sea, si pues necesitan para seguir.

También me uno al comentario de los compañeros, los felicito, los proyectos han sido muy buenos, muy bonitos, y hay que seguir adelante porque muchos de esos sí quedan en el tiempo, algunos mueren, pero muchos sí quedan. Gracias por todo.

Yorleni León: Gracias.

¿Quién más tiene el uso de la palabra?

Doña Karla, adelante.

Karla Pérez: Gracias, Doña Yorleni.

Con respecto a lo que han dicho algunas personas el día de hoy, a mí sí me gustaría contarles un poquitito, rapidísimo, porque si no después me regañan.

Efectivamente, a raíz del seguimiento que hicimos en el 2023, es que se comienza la implementación de la estrategia de promoción de la empleabilidad y la empresariedad en la institución, que es el primer esfuerzo que motiva de alguna forma, o en alguna medida la propuesta de IMAS Impulsa, que también recoge algunas oportunidades de mejora que tenía el proceso.

Entonces, en este 2024 que pasó, sí tenemos procesos con más análisis, con más valoración, con más estudio de los emprendimientos y más cuidado de esas cosas que precisamente decía doña Alexandra, porque efectivamente en las comunidades es contagioso el espíritu emprendedor, pero el fácil, el que, si ya una lo hizo y le funcionó, me contagio yo de esa facilidad y entonces nos perjudicamos todas, porque tal vez daba estaba para una, no para dos, ni tres, ni cuatro, ni cinco. Entonces eso también lo consideramos en este 2024.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

También algunos aspectos de capacitación, porque efectivamente el manejo de las finanzas y la administración propiamente del negocio sigue siendo un punto débil de los emprendedores con los que trabaja el IMAS en muchos casos por las deficiencias que arrastran estas personas emprendedoras a nivel educativo y a nivel de acceso a otras oportunidades de formación que no han tenido.

De hecho, no somos precisamente los más atractivos para algunas instituciones, porque les gusta gente que esté mejor preparada y con mejores condiciones para emprender sin duda alguna.

Y con respecto a lo que don Ólger decía, no le puedo precisar números, pero sí le puedo asegurar que la mayoría de los emprendimientos productivos que financia el IMAS se mantienen en el tiempo porque se convierten en la única fuente de ingresos estable para muchas familias.

Y para muchas familias en condición de pobreza, de no generar ningún colón a generar ¢100.000,00 (cien mil colones) que tal vez para nosotros es poquísimo, para esa familia significa comer. Entonces, para esa familia es buenísimo y tal vez a nosotros nos puede parecer un negocio pequeño sin mucho futuro y para esa familia fue la diferencia entre tener un plato de comida en la mesa todos los días.

Esos aspectos también son valiosos desde la experiencia que tenemos y desde la gestión de los emprendimientos que llevamos. Y también son factores de éxito para nosotros por las condiciones que precisamente tienen muchas de las familias, que, si no fuera por el financiamiento del IMAS, no tendrían oportunidad de emprender, muy a pesar de la necesidad de emprender que tengan.

Solamente, perdón si me extendí, pero es que este tema me gusta mucho.

Yorleni León: Muchas gracias. Yo coincido con usted en la relevancia que tiene, yo creo que por eso entonces hay que ser insistentes en ese seguimiento y en el acompañamiento, porque en el campo lo vemos el rol que tiene el IMAS en muchísimos de los hogares.

Doña Karla, muchísimas gracias. Vamos a seguir nosotros con la sesión.

Karla Pérez: Con mucho gusto. Buenas noches.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Se consigna el retiro de la sesión de la señora Karla Pérez Fonseca.

Yorleni León: Tenemos una propuesta de acuerdo...

Ah, no, para este tema no teníamos propuesta de acuerdo, es que estaba viendo la agenda y olvidé que habíamos cambiado el orden.

Para este tema no tenemos una propuesta de acuerdo, entonces, agradecerle a don Felipe por la información que nos facilitó él y doña Karla.

ARTÍCULO QUINTO: ASUNTOS DIRECCIÓN GESTIÓN DE RECURSOS.

4.2. Análisis y eventual aprobación del Informe sobre la situación del Puesto Fronterizo de Peñas Blancas, según oficio IMAS-DGR-046-2025.

Yorleni León: Pasamos al punto cinco de la agenda y vamos a ver la situación del Puesto Fronterizo de Penas Blancas.

Ya habíamos autorizado el ingreso a esta sesión del señor Andy Calderón Meléndez.

Doña Katherine, usted le puede avisar que ya estamos listos.

Katherine Montoya: Si señora

Andy Calderón: Hola muy buenas tardes.

Yorleni León: Hola, buenas tardes, don Andy, qué gusto saludarle. Bienvenido a esta sesión del Consejo.

Previo a que usted se incorporara, doña Silvia y mi persona habíamos hecho como un pequeño encuadre sobre este tema, así que, si usted gusta, iniciamos por favor ya con la presentación.

Andy Calderón: Perfecto, muchísimas gracias.

Voy a compartir por acá mi pantalla y por favor les agradezco, me indiquen cuando puedan ver.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Yorleni León: Listo, podemos ver.

Andy Calderón: Excelente. Muchísimas gracias.

Lo que les voy a comentar por acá es un poco sobre el informe que estamos presentando desde la Dirección de Gestión de Recursos respecto al Puesto Fronterizo de Peñas Blancas, la tienda que se estuvo planificando abrir en esta región del país.

Un poquito de contexto, desde el 2012, bueno, se planteó la posibilidad de poder hacer una zona libre de impuestos en la sección de Peñas Blancas, en esta parte fronteriza.

En el 2018, en el IMAS, pues se empezó a promover el análisis para poder crear una tienda libre en este puesto fronterizo y en el 2019 se hizo la contratación de una empresa para poder hacer un análisis de factibilidad de la apertura de esta tienda.

Parte de lo que tenemos por acá en el análisis que se realizó, la tienda de Peñas Blancas estaría recibiendo una competencia por parte de otras tres empresas. Dentro de esas está Attenza, Galaxia y Dufry.

Dufry es más internacional. Attenza es más regional, al igual que Galaxia, y pues estos serían los principales competidores que hubiésemos tenido nosotros desde esta tienda que se está pretendiendo aperturar.

Dentro de las cosas que se venden en estas tiendas, pues tienen bastante similitud con lo que nosotros desde Empresas Comerciales del IMAS ofrecemos también en las tiendas que actualmente tenemos.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

 <p>attenza DUTY FREE</p>	 <p>GALAXIA DUTY FREE</p>	 <p>DUFREY</p>
<ul style="list-style-type: none">RopaZapatosPerfumes línea barataRelojesElectrodomésticoscigarrosChocolatesLicoresJuguets	<ul style="list-style-type: none">LicoresElectrodomésticosPerfumesCaféCigarrosTabaco	<ul style="list-style-type: none">TabacosCigarrosChocolatesPerfumesLentesSouvenirs

Acá unas pequeñas fotografías de lo que es el puesto fronterizo, que es lo que, cómo es que se visualizan las tiendas actualmente, que sin el proyecto de remodelación que se estaba planteando, las tiendas actuales operan una especie de contenedores dentro de la zona fronteriza.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**



Por favor, si tienen alguna duda, con gusto me pueden ir interrumpiendo para aclarar.

Y también, pues en la zona fronteriza existen varios como puestos tipo Chinamitos de los empresarios locales, entonces, esto podría ser una competencia bastante fuerte para nosotros respecto al producto que nosotros vendemos.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Dentro del estudio que se realizó, se hizo una comparativa del promedio de los precios que nosotros tenemos versus precios de marcas similares que se venden en estas otras tres empresas de competencia, de las cuales algunas sí estábamos muy por debajo, del cual sí íbamos a ser una muy buena competencia. Y en otras, pues, nosotros sí estábamos en algunos elementos un poco más por encima de lo que se ofrece actualmente.

Algunos otros productos que se pueden vender, otros que no se pueden vender. Y en algunos elementos, clave que se determinaron es que, a pesar de que todos estos productos que nosotros vendemos desde Empresas Comerciales del IMAS son Tax Free, también las empresas que están en la zona del puesto fronterizo en Peñas Blancas son libres de impuestos, por lo cual la competencia, el factor diferenciador nuestro no iba a ser libre de impuesto como actualmente se hace en los aeropuertos.

• **CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS**

TIPO DE CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS	PRECIO ACTUAL IMAS-DUTY FREE			COMPETENCIA DUFY FREE			COMPETENCIA GALVISA			COMPETENCIA ATTENGA DUTY FREE		
		PRECIO UNITARIO	2- PACK	3- PACK	PRECIO UNITARIO	2-PACK	3-PACK	PRECIO (UNITARIO)	2- PACK	3-PRICE	PRECIO UNITARIO	2-PACK	3- PACK
LICORES	whisky something	\$30	\$38						\$35			\$40	
	Chivas Regals	\$67	\$73	\$95					\$866			\$68	
	Vodka Absolut	\$32		\$45	\$42				\$33			\$34	\$45.00
	Balans	\$22	\$42		\$13				\$45				
	Ron Abuelo	\$35	\$23						\$60				\$34
	Tequila Jose Cuervo	\$39							\$30				
	Old Parr	\$44	\$79	\$102				\$41					\$70
PERFUMES Y MAQUILLAJE	Dolce Gabbana light blue itama 14	\$72						NO INDICA				\$100	
	Ca One hombre 100ml	\$55						NO INDICA				\$40	
	Hugo hombre 100ml	\$56						NO INDICA				\$40	
	Lipstick ESTEE LAUDER	\$6			VENDE CLINIQUE			NO INDICA				\$31 VENDE CLINIQUE	
	Polvos ESTEE LAUDER				VENDE CLINIQUE			NO INDICA				\$42 VENDE CLINIQUE	
TABACOS	SI VENDEN			SI VENDEN			SI VENDEN				SI VENDEN		
ARTÍCULOS DE ELECTRÓNICA	IPHONE 8 PLUS SILVER 64GB							NO INDICA				\$849	
	IPHONE 7 PLUS 128GB							NO INDICA				\$1001	
	SOUNDTOUCH 10 ALTAVOZ												
	120V BLANCO BOSE	\$301						NO INDICA				\$225	
	Audífonos	\$9			\$10			\$15				\$10	
	CAMARA HERO 4BLACK SUF GO PRO	\$26						no vende				\$268	
PRODUCTOS DE LUJO (LENTES, RELOJES,LAPICEROS)	MR RELOJ MUJER ORO ROSA 33N	\$421			no tiene			no tiene				\$225	
	CASIO BABY G	\$84						NO INDICA				\$73	
	LENTES RAYBAN	si vende			si vende			si vende				si vende	
	LAPICEROS CROSS	desde \$43			si vende			no vende				\$42	

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

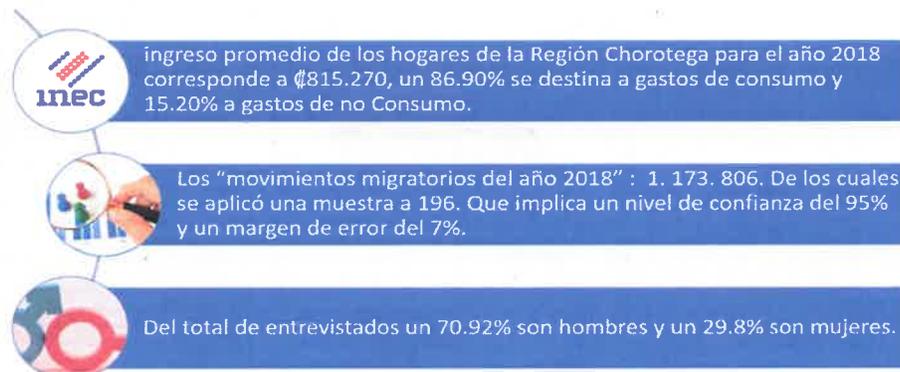
Dentro de los detalles que se describen en este estudio de factibilidad, se estudia que un ingreso promedio en la región chorotega para el 2018 era de ¢815.000,00 (ochocientos quince mil colones), de los cuales con las personas que se encuestó, solamente un 15% de sus ingresos no los destina al consumo, ni al gasto regular, sino que se dice es que, con este 15% pues básicamente era lo que podíamos nosotros intentar captar en la región. Sin embargo, se habla de las estadísticas de las personas que viven en la zona y no exclusivamente las personas que hacen tránsito en este puerto fronterizo.

También otro dato importante a revelar es el movimiento migratorio para el 2018, que era 1.173.000 personas, de las cuales se hizo una muestra a 196 personas para poder hacer la encuesta.

Este fue el muestreo que utilizó la empresa para poder hacer el estudio de factibilidad, de los cuales ellos definen un margen de error de un 7% y un nivel de confianza al 95% y que del 70% de los encuestados, del total de los encuestados, un 70% eran hombres y un 29% eran mujeres.

DETALLES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

FREE



Asimismo, en cuanto a este estudio de factibilidad, básicamente lo que nosotros podemos visualizar es que se utilizaron datos de personas que hacen tránsito en este puesto fronterizo y no exclusivamente bajo un rol, o un aspecto de turismo, sino que dentro de lo que se encuestó a las personas es que son personas que vienen a hacer visita familiar, o vienen a hacer un tránsito rápido y que la mayoría de las personas no salen del país, sino que ingresan al país a través de este puesto que estaríamos proponiendo acá en Peñas Blancas.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Y que, del total de los encuestados, pues hay un 64% de probabilidad de que las personas que hagan migración en esta zona no realicen ningún tipo de compra.

DETALLES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL 2019



- 

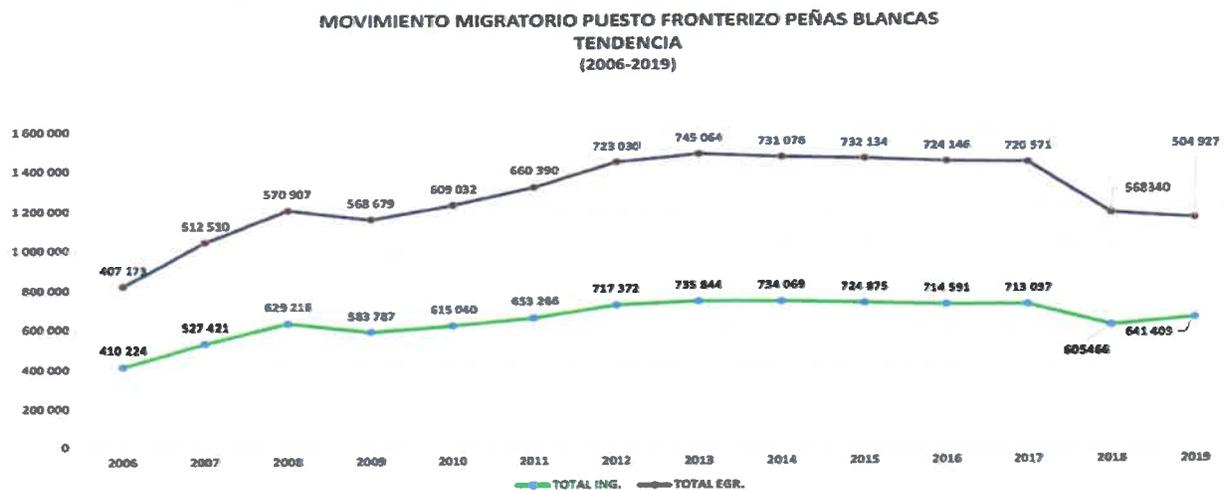
En cuanto al tipo de movimiento por el puesto fronterizo un 61% corresponde a ingresos y un 39% a egresos.
- 

Motivo del viajes: un 58.16% lo hacía por visitar a los familiares, un 27.55% lo hacía por turismo, y un 14.29% lo hacía por viaje de negocios.
- 

Se indica que el 35,20% de los encuestados realiza compras en las tiendas libres de impuestos y un 64,80% indico que no realiza compras.

En cuanto a la tendencia en el movimiento migratorio, acá podemos ver el total de las personas que ingresan y egresan al país. Entonces, se ve una tendencia hacia la baja en cuanto a las personas que salen del país a través de este puesto migratorio.

TENDENCIA MOVIMIENTO MIGRATORIO PUESTO FRONTERIZO PEÑAS BLANCAS 2006-2019

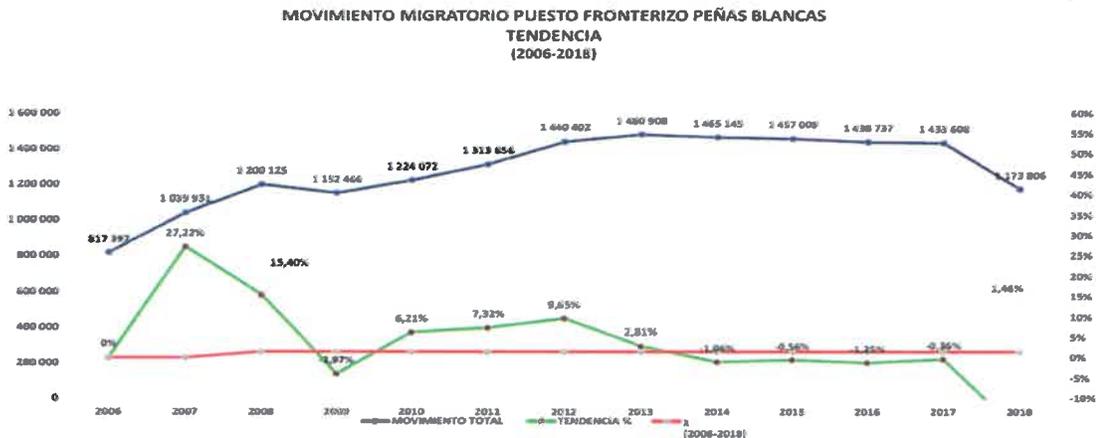


Fuente: Bases de Datos de Movimientos Migratorios del Ministerio de Migración y Extranjería, elaboración CPIF, 2019.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Si bien en el 2019 había un total de ingresos que podía ir subiendo, se puede ver en la curva que realmente no supera los años más fuertes que fueron del 2015 al 2017, tanto para ingresos como egresos de personas en este puesto fronterizo.

Lo mismo podemos analizar acá con una tendencia y vemos que en cuanto a la tendencia a la migración de personas en este puesto fronterizo para el 2018, va más bien hacia la baja, muchísimo por debajo del movimiento total, de forma tal, que la posibilidad de recibir visitas de personas que hagan tránsito en esta zona no iba a ser muy alta y que las personas que estaban haciendo tránsito, pues un porcentaje bastante grande no tenía un propósito de consumo, por lo que podríamos no recibir un potencial cliente, que sí se recibe actualmente en las tiendas libres de los aeropuertos.



fuente: Bases de Datos de Movimientos Migratorios del Ministerio de Migración y Extranjería, elaboración CPIF, 2019.

Dentro de este estudio que se realizó para el 2019, se determinó que el 81% de las personas tenía una tendencia de compra hacia los licores, un 10% perfumes, 4% souvenirs y un 4% chocolates, de forma tal que son productos que ya se venden también, según la comparativa de precios de las otras tres empresas, entonces no estábamos recibiendo una solicitud de un producto en específico, sino que eran productos que tanto ellos como nosotros actualmente ofrecemos.

En cuanto a las nacionalidades de las personas que hacen tránsito en este puesto fronterizo, un 58% de ellos son nicaragüenses y un 18% costarricenses, el resto dividido entre otras nacionalidades, y que dentro de la propuesta que se hizo en este estudio de factibilidad.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

En cuanto a las categorías de productos que ya tenemos nosotros estaban los licores, perfumería, tabacos, dulces y entre otros, que generalmente también pueden conseguirse de una manera fácil dentro del puesto fronterizo, ya sea con la competencia que sería en las tiendas que ya existen actualmente, o en los mercados locales que están cerca de la frontera.

También otro elemento que se estudió en este informe es el espacio que se iba a destinar para la tienda. Dentro de este informe se habla de un espacio de 500 metros cuadrados para la tienda y un espacio de 800 metros cuadrados para la bodega, lo cual es un estudio bastante grande en cuanto a los metros puesto que en los planos finales que presentó COMEX, realmente lo único que se destinaba para espacio de tiendas eran 400 metros cuadrados, incluyendo la bodega. Por lo que la capacidad operativa instalada que se estaba planteando en el estudio realmente difiere de lo que es en la realidad.

Entonces, si comparamos venta por metro cuadrado, realmente no se iba a lograr utilizando esto que es lo que define el estudio inicialmente.

No sé si doña Yorleni iba a decir algo...

Yorleni León: No, era justamente esa pregunta de si en la construcción actual estaba contemplada la bodega, porque a mí me parecía que no, pero ya se lo aclaró. Gracias.

Andy Calderón: Sí, exactamente. En el estudio se planteó, pero en los planos que presentó COMEX eran cuatrocientos treinta y algo de metros cuadrados que incluían la bodega. Entonces realmente no había un espacio adicional de bodega.

Y dentro de los motivos de viaje que se detectó dentro de las personas encuestadas, un 58% son personas que vienen a hacer visita familiar, a diferencia del turista que ingresa a través del aeropuerto en Liberia, que si viene a ser turismo. Entonces si tenemos una diferencia muy grande en el tipo de comprador que hubiésemos tenido en una comparación entre la tienda en Liberia y la tienda en Peñas Blancas.

Otro dato bastante interesante por considerar en este estudio es que el ticket promedio que se estaba analizando en este estudio, básicamente es de \$26,00 (veintiséis dólares) por persona. Comparando con el ticket promedio actual que

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

nosotros tenemos para todas las tiendas libres, está entre el \$80,00 (ochenta dólares) y el \$83,00 (ochenta y tres dólares). Entonces, es muy por debajo el promedio de compra que se pronosticaba para esta tienda versus lo que ya actualmente tenemos.

TICKET PROMEDIO REAL X NACIONALIDAD



Países	Peso %	Gasto Prom.
Nicaragua	57%	\$20,16
Costa Rica	19%	\$23,78
Otros	24%	\$42,64
Total general	100%	\$26,35

CÁLCULO TIQUETE DE COMPRA PROMEDIO REAL, SEGÚN INFORMACIÓN DE LOS ENCUESTADOS

Base de Datos aplicación de encuesta de campo, elaboración CPIF, 2019.

Y este es un flujo de los posibles ingresos que se estuvieron proyectando con base en el estudio que se presentó en la factibilidad, para lo cual se pronosticaba que esta tienda empezaría sus operaciones en 2020, sin embargo, considerando los atrasos, pandemia y demás, tomando en cuenta que el año 1 hubiese sido 2025 o 2026, se pronosticaba un total de ingresos de 1.163.000 personas acá que estarían haciendo movimiento, haciendo tránsito.

Estas cifras son proyectadas no están actualizadas, entonces es muy importante que el estudio de factibilidad que se utilizó tiene las cifras al 2019 y no tiene cifras actualizadas.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Por consiguiente, cuando hacemos el análisis de la posibilidad de venta, realmente se proyectó una venta muy alta con respecto al ticket promedio y la cantidad de personas que tenían opción de poder comprar dentro de la tienda en Peñas Blancas.

Se pronosticó un nivel de venta de \$3.600.000 (tres millones seiscientos mil dólares) para el primer año y ahí consecuentemente íbamos a tener un incremento en cuanto a los años.

		DISTRIBUCIÓN %	
		INGRESOS	EGRESOS
		51,58%	48,42%

AÑO	PUESTO MIGRATORIO	TOTAL		
		ING.	EGR.	
2018	PEÑAS BLANCAS	605 486	508 340	1 173 806
2019	PEÑAS BLANCAS	641 403	504 927	1 146 331

FACTORES DE PROYECCIÓN	AÑO BASE 2019 PROYECTADO	PROYECCIÓN MOVIMIENTOS MIGRATORIOS PARA EL PROYECTO							
		1	2	3	4	5	6	7	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
INGRESOS	51,58%	641 403	599 927	608 686	617 572	626 589	635 737	645 019	654 436
EGRESOS	48,42%	504 927	563 140	571 362	579 704	588 168	596 755	605 468	614 307
MOVIMIENTO MIGRATORIO TOTAL	1,46%	1 146 331	1 163 067	1 180 048	1 197 276	1 214 757	1 232 492	1 250 486	1 268 744

MOVIMIENTO MIGRATORIOS PROYECTADOS		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		1 163 067	1 180 048	1 197 276	1 214 757	1 232 492	1 250 486	1 268 744

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
% ESTIMADO DE VIAJEROS QUE COMPRAÑAN	32,00%	139 568	141 606	143 673	145 771	147 899	150 058	152 249
TOTAL ANUAL		139 568	141 606	143 673	145 771	147 899	150 058	152 249

ESTIMACIÓN DEL TARGET		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TARGET 1 (COSTA RICA - NICARAGUA)	76,00%	106 072	107 620	109 192	110 786	112 403	114 044	115 709
TARGET 2 (OTRAS NACIONALIDADES)	24,00%	33 496	33 985	34 482	34 985	35 496	36 014	36 540
100%		139 568	141 606	143 673	145 771	147 899	150 058	152 249

ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS ANUALES		TICKET (x)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TARGET 1 (COSTA RICA - NICARAGUA)	\$26,35		\$2 794 989	\$2 835 796	\$2 877 199	\$2 919 206	\$2 961 826	\$3 005 069	\$3 048 943
TARGET 2 (OTRAS NACIONALIDADES)	\$26,35		\$682 628	\$695 515	\$708 589	\$721 855	\$735 314	\$748 969	\$762 824
VENTAS MILL. \$			\$3 677 618	\$3 731 311	\$3 785 788	\$3 841 061	\$3 897 140	\$3 954 038	\$4 011 767



CPTP_ESTUDIO DE FACTIBILIDAD_EMPRESAS COMERCIALES DEL INAS_PROYECTO PEÑAS BLANCAS_2019

Sin embargo, se tenía una inversión inicial de \$2.200.000 (dos millones doscientos mil dólares) en todo el componente físico, remodelación, reestructura, y contemplando también que algunos otros servicios tenían que incorporarse acá, como por ejemplo todo el tema del almacenaje, toda la parte logística que actualmente se maneja única y exclusivamente para el aeropuerto en Alajuela y Liberia. Esto no estaba contemplado en el contrato actual, lo cual incrementaría los

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

costos también asociados, esos costos operativos asociados al funcionamiento de una tienda en Peñas Blancas.

Inversión Inicial por \$2 188 266 dólares.

INVERSIÓN INICIAL TIENDA PEÑAS BLANCAS

DESCRIPCIÓN	MONTO	ESTRUCTURA
Activos fijos	\$395 902	18,09%
Activos intangibles	\$32 787	1,50%
Otras Inversiones		
Espacio Físico	\$1 525 512	69,7%
Rotulación Externa*(1)	\$13 115	0,60%
Rotulación Interna*(2)	\$6 557	0,30%
Inventario Inicial (2 meses)	\$214 392	9,80%
TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	\$2 188 266	100%

Fuente:

*(1) Contratación Directa Tienda Liberia

*(2) Presupuesto 2020 IMAS



**EMPRESAS COMERCIALES DEL IMAS
FLUJO NETO DE EFECTIVO PROYECTADO 2020-2026
PROYECTO: TIENDA PEÑAS BLANCAS
ESCENARIO CON 12% DE LA DEMANDA REAL**

Año Base 2020	Supuestos	AÑOS DE PROYECTO						
		Año 1 2020	Año 2 2021	Año 3 2022	Año 4 2023	Año 5 2024	Año 6 2025	Año 7 2026
INGRESOS								
Total de Ingresos y resultados positivos por ventas		\$3 677 618	\$3 731 311	\$3 785 788	\$3 841 061	\$3 897 140	\$3 954 038	\$4 011 767
Menos								
COSTO DE VENTAS								
Total Costo de Ventas	60,81%	\$2 236 359	\$2 269 010	\$2 302 138	\$2 335 749	\$2 369 851	\$2 404 451	\$2 439 556
Utilidad Bruta sobre Ventas		\$1 441 258	\$1 462 301	\$1 483 650	\$1 505 312	\$1 527 289	\$1 549 588	\$1 572 212
Menos								
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
Total de Gastos Administrativos	3%	\$280 321	\$276 995	\$282 928	\$289 023	\$295 285	\$293 485	\$300 095
GASTOS OPERATIVOS								
Total de Gastos Operativos	3%	\$195 842	\$200 418	\$205 121	\$209 955	\$214 923	\$220 029	\$225 277
GASTOS DE MERCADEO								
Total de Gastos de Mercadeo	3%	\$133 978	\$137 509	\$141 140	\$144 872	\$148 708	\$152 653	\$156 708
Resultado Operativo Bruto		\$831 117	\$847 378	\$854 461	\$861 462	\$868 373	\$883 421	\$890 132
Menos								
Transferencia a Administración Fronteras	20%	\$166 223	\$169 476	\$170 892	\$172 292	\$173 675	\$176 684	\$178 026
Resultado Operativo Neto		\$664 894	\$677 903	\$683 569	\$689 170	\$694 699	\$706 737	\$712 106
(+) IMAS								
Gasto por Depreciación		\$51 112	\$42 830	\$42 830	\$42 830	\$42 830	\$34 596	\$34 596
UTILIDAD NETA		\$716 006	\$720 733	\$726 399	\$732 000	\$737 528	\$741 333	\$746 702
INV INICIAL		-\$2 188 266						
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$716 006	\$720 733	\$726 399	\$732 000	\$737 528	\$741 333	\$746 702

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Este es el flujo ya no de personas, sino de los posibles ingresos en donde básicamente se decía que para el primer año el total de las ventas iba a ser de \$3.670.000.00 (tres millones seiscientos setenta mil dólares) para generar un posible efecto neto, un rendimiento anual de \$716.000.00 (setecientos dieciséis mil dólares), por lo cual pues los costos operativos dan un resultado que la tienda iba a ser muy costosa, una tienda bastante costosa operativamente y que la venta pues realmente no iba a superar para dar una rentabilidad apropiada, al menos no en comparación con la rentabilidad de las tiendas actuales.

Dentro de las conclusiones que tenemos acá en la perspectiva financiera de la apertura de esta tienda, se definió un punto de equilibrio, pero este punto de equilibrio realmente contemplaba muchísimos gastos y muchísimos ingresos con una población de la cual no teníamos un control, a diferencia de cómo se hace, por ejemplo, en las tiendas de llegadas, tanto en Liberia como en Alajuela, que básicamente para salir del aeropuerto las personas tienen que pasar por nuestras tiendas en este puesto fronterizo, las personas ingresaban y podían entrar a cualquiera de las tiendas que teníamos. Entonces un factor diferenciador no íbamos a tener y este punto de equilibrio realmente se podía considerar muy teórico desde la perspectiva del estudio de factibilidad presentado.

También, en cuanto a los flujos de caja proyectados para el primer año, se tenía que hacer un desembolso por la inversión inicial, que básicamente era del 50% del total de las ventas proyectadas. Sin embargo, la rentabilidad era aproximadamente un 38, 39% del total de la inversión inicial para el primer año y la recuperabilidad iba a estar a partir del cuarto, o quinto año aproximadamente.

Adicional, se tiene por ahí que, dentro de los escenarios, en cuanto al flujo de caja, se proyectó un faltante flujo de caja de \$106,000 (ciento seis mil dólares) con respecto a los ingresos de la apertura, de forma tal, que esta iba a ser una apertura bastante costosa.

Y pues no existimos como Duty Free en esta zona y de forma tal que se tenía que hacer mucha inversión en el tema de la publicidad y el mercadeo.

Otros elementos que también podemos contemplar por ahí es que la recuperación está, como les mencionaba, a partir del cuarto año. Y entonces este cuarto año estaba proyectado como para el 2023-2024, pero considerando las variables del estudio que se hizo en el 2018, presentado en 2019.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

También hay un decrecimiento en las ventas que se logra ver en este estudio del 2020 hasta el 2016 y más bien genera un efecto inverso en el estado del gasto, en donde más bien se ve un incremento anual de un 5% sobre el gasto y más bien las ventas disminuyen 10% en cada año.

Y que la utilidad para el primer año realmente estaba sobre \$561,000.00 (quinientos sesenta y un mil dólares), que realmente lo que refleja es un rendimiento muy, muy, muy bajo en comparación con el negocio actual que ya nosotros manejamos.

Otro elemento también que se refleja acá ya como un aspecto negativo desde varias perspectivas, el primero es un elemento también político que al estar cerca de la frontera con Nicaragua podemos también tener una competencia bastante fuerte, que, si Nicaragua decide poner algo similar del lado de Nicaragua, pero muchísimo más barato, entonces ya nosotros nos íbamos a ver imposibilitados de poder manejar nuestra estructura de costos debido al modelo de negocio que actualmente nosotros manejamos.

Y que la mayoría de las personas que ingresan al país por este puesto fronterizo son personas nicaragüenses, no turistas de otros países a como sucede en el caso de la Tienda Libre de Liberia, que básicamente el 60% de los turistas que ingresan por el Aeropuerto en Liberia son canadienses y estadounidenses. Entonces son personas que vienen a hacer un turismo y no vienen a hacer una visita familiar como en el caso que arrojó el estudio.

Otro riesgo que identificamos también es este posible conflicto en el tema migratorio y tema político que existe la posibilidad de que pueda suceder en algún momento del año, o del flujo proyectado.

También otro elemento que vemos ahí es que el estudio hizo un pronóstico de ingresos y de gastos sobre un tipo de cambio, que es un tipo de cambio bastante grande, básicamente un tipo de cambio post pandemia, y que el tipo de cambio promedio actual ha estado a los ₡504,00 (quinientos cuatro colones), por consiguiente, la estructura de costos va en función del Colón y la estructura de ingreso va en función del dólar. Por consiguiente, la posibilidad de alcanzar una rentabilidad como la que se muestra en el estudio no iba a ser sencilla de lograr.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

Otro elemento también es que el estudio del mercado realmente no arroja elementos, temas de imagen, aspectos cualitativos, tampoco de la posible proyección de la marca Duty Free como tal, y mucho menos del impacto social que hay detrás de Duty Free.

Que a las empresas que actualmente existen en Peñas Blancas es empresa meramente comercial, no está representado por una institución gubernamental, por consiguiente, nosotros incorporarnos a esta zona, desde la perspectiva de cómo lo hacemos actualmente, iba a ser muy complejo y se iba a requerir de muchísimo gasto en temas de comunicación y exposición de nuestra marca.

Adicional, el estudio fue planteado en 2019 con datos previos al 2019 y a hoy este estudio no se actualizó considerando los elementos del tipo de cambio, la inflación y otros elementos que también son inclusive políticos.

Tal como lo mencionaba al inicio en cuanto al espacio que se destinó para la tienda, el estudio mostraba una cantidad de metros cuadrados, pero lo último que entregó COMEX en cuanto a los planos del rediseño que se iba hacer para la zona fronteriza, eran totalmente distintos.

También tenemos una incidencia por ahí en cuanto a la experiencia que hemos tenido en una zona fronteriza como lo fue la tienda de Golfito, un régimen totalmente diferente al que nosotros actualmente manejamos dentro de las tiendas libres en los aeropuertos, y su lejanía en cuanto al tema del control dentro de un ambiente aeroportuario, eso pues nos podría generar un cierto tipo de riesgos al estar expuesto en un lugar al cual no está controlado.

Actualmente, más allá del control que podamos ejercer nosotros como empresa comercial, sino el control digamos que existe dentro de la dinámica del negocio a como ya lo hacemos dentro de los aeropuertos.

Vamos a ver, otro que tenemos por acá, también el aspecto de la logística, que mucho de eso, la bodega central, nosotros la tenemos actualmente en Alajuela. Entonces inicialmente se hubiese tenido que hacer todo el proceso de compra, la importación, la nacionalización y hacer el traslado desde Alajuela hasta Peñas Blancas.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Si esto también con el BCR de logística hubiese implicado hacer una modificación del contrato actual para poder incorporar todo el proceso de Peñas Blancas que no existía, tanto para hacer la instalación inicial como para ya la instalación de la bodega directamente desde Peñas Blancas.

Este puesto fronterizo no está enfocado exclusivamente en el turismo, sino que utiliza muchísimo para el tema del transporte de carga y a pesar de que hay turistas, no es el fin principal de las personas que atraviesan por este lado.

A nivel financiero, pues los flujos que los vimos desde una perspectiva más negativa con respecto a la apertura de otras tiendas que hemos hecho recientemente en, recientemente hablo de los últimos seis años para acá, en el aeropuerto en Alajuela, que desde la apertura de la tienda, ya existe una posición de marca, ya existe una estructura, ya existe una dinámica de clientes, de forma tal que más bien las tiendas se van reformando de acuerdo con el comportamiento del consumidor y no más bien nosotros intentando modificar el comportamiento del consumidor.

Y que el target difiere muchísimo en cuanto a lo que actualmente manejamos, que, si es un extranjero, pero es un extranjero que viene a hacer turismo al país. Y, aun así, el turismo en Alajuela y Liberia es un poco diverso porque bastante del ticket promedio que tenemos en Alajuela es de un comprador nacional.

En Liberia el 98% del comprador es extranjero y es extranjero que viene a hacer turismo a la zona norte del país, cosa que probablemente no hubiese sucedido, o hubiese sido muy difícil de poder captar en el caso de una tienda en puesto fronterizo.

Otros elementos también, que, dentro de los ingresos proyectados, pues, por ahí del 2024, nosotros empezamos a ver un comportamiento diferente en el resto de las tiendas que nosotros tenemos, y esto nos ha generado un incremento en las ventas, que va de un 5% a 8% en cada uno de los años, de los últimos cinco años, y que el ticket promedio que nosotros manejamos es de \$80,00 (ochenta dólares) aproximadamente por persona.

Y si lo hacemos más reducido, realmente en la zona norte, el ticket promedio en Liberia anda aproximadamente en los \$130,00 (ciento treinta dólares), es mucho más alto por el tipo de turista que llega a las tiendas en Liberia. Y que el ticket promedio que se estaba proponiendo en este estudio para Peñas Blancas era

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

muchísimo más bajo que el actual y la utilidad esperada pues realmente no iba a incrementar, más bien el estudio demostraba una disminución al pasar de los años y más bien el incremento en el gasto era lo que nos iba a estar castigando un poco la utilidad final.

Y bueno, eso era lo que tenía para compartirles. Como me dijeron al inicio, con doña Cinthya también lo conversaron, pero igual dispuesto a poder ampliar cualquier consulta que ustedes requieran.

Yorleni León: Muchas gracias, don Andy.

Yo abro el espacio más bien a las señoras y a los señores directores, si tienen alguna duda.

A mí me parece que el estudio es claro, o por lo menos la presentación que nos hacen, la documentación que se nos envía al Consejo es clara.

Notificarle a COMEX en este momento la disposición y la viabilidad de poder abrir el puesto, esa tienda y ese puesto fronterizo, me parece que no es lo apropiado, de acuerdo con toda la documentación que vimos.

Hay demasiada información que nos dice que... no es el sitio donde el IMAS debería estar, no es el sitio donde calza una tienda del IMAS, por el tipo de turista que llega, que es diferente, la cantidad, el consumo, el espacio físico, además, que se nos está asignando, que es muy reducido para poder sostener una tienda.

Ya pasamos por la situación con Golfito, donde tuvimos una evidencia que a veces manejar negocios desde el control remoto, no es como lo más apropiado en la administración pública.

Lo desactualizado que está el estudio, entonces, que no permite poder tomar, o por lo menos reconfigurar algunos datos para validar si todavía es pertinente, o no el estudio.

Por lo menos yo desde mi punto de vista no tengo ninguna duda de que la mejor decisión que podemos tomar el día de hoy es dejar sin efecto ese acuerdo del 2019 y concentrarnos todo lo que podamos a mejorar las condiciones de las tiendas que tenemos en Alajuela y de las tiendas que tenemos allá en Liberia.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Don Jorge.

Jorge Loría: Sí, muchísimas gracias.

Viendo el informe coincido con usted plenamente, yo me abocaría más bien en condensar los esfuerzos en las tiendas del aeropuerto, mejorar las tiendas del aeropuerto Juan Santamaría, que sabemos que algunas requieren remodelación.

Igual, como muy bien lo dice don Andy, el tipo de turismo que está llegando al Daniel Oduber es un turismo diferente, es turismo que está influenciado por lo que es el Golfe de Papagayo. Estamos viendo que es donde actualmente está llegando mucho turismo privado, y lo dicen los estudios, el promedio ahí supera los \$80 (ochenta dólares) que consume cada uno y el 98% son extranjeros. Entonces eso nos está dando un panorama, un mapa muy claro de dónde debemos invertir más.

Yo creo que hay que concentrar bastante en la remodelación de la tienda de Daniel Oduber, más grande, yo conozco esa tienda, verdad, y por algo en algún momento los administradores de Daniel Oduber, después de una conversación que tuvieron allá, que querían ellos administrar, que el IMAS les pasara la tienda a ellos. Es por el promedio que estaban ellos viendo y por el futuro que estaban viendo ellos que iba a aumentar el turismo en esa zona.

Así que, igual concentrarse en los dos aeropuertos.

Yorleni León: Sí. Muy bien.

¿Alguien más que quisiera hacer uso de la palabra?

No. Don Andy, entonces le agradezco muchísimo su participación, súper clara la presentación, demasiado clara y muy pertinente. Muchísimas gracias, don Andy. Buenas noches.

Andy Calderón: Muchísimas gracias a ustedes y cualquier consulta estamos para servirle.

Se consigna el retiro de la sesión del señor Andy Calderón.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Yorleni León: Si no tenemos comentarios alrededor de este tema, doña Alexandra, conocemos la propuesta de acuerdo, por favor.

Alexandra Umaña: Hago lectura del acuerdo.

Yorleni León: Doña Silvia, quería decir algo.

Silvia Castro: Sí, disculpen la interrupción, pero es que esa no es la propuesta de acuerdo en su versión final.

Yorleni León: Ok. Usted nos puede leer la versión final.

Silvia Castro: Claro, con todo gusto.

Yo le enviado a Alexandra un correo en la tarde con la versión final, pero con todo gusto, si me lo solicitan, yo lo procedo.

Alexandra Umaña: Yo la saqué de la tuya, pero esa fue la que me dio. Porque la tengo aquí Silvia, precisamente.

Silvia Castro: La puedo proyectar también, si les parece.

Sí, porque la primera, lo que dista de esta que está leyendo doña Alexandra, que fue la que efectivamente se le había remitido, es que es más abundante en términos de los resultados. Tiene un poquito más de elementos, entonces voy a compartirla un momentito.

Ya la están observando.

Ahí la ve mejor, doña Alexandra.

Alexandra Umaña: Si la pone más abajo porque está en el resultando, no veo el por tanto.

Silvia Castro: Es que hay que volverlo a leer todo.

Hasta el resultando.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Silvia Castro: Si señora.

Jafeth Soto: Si gustan les colaboro con la lectura.

Alexandra Umaña: Perdón don Jafeth, hay que repetir lo del apego.

Alexandra Umaña: Dice “en apego al artículo 49 párrafo segundo del reglamento de organización y funcionamiento de este Consejo Directivo se da lectura en lo conducente a la siguiente propuesta de acuerdo”

Berny Vargas: Nada más, disculpen si se va a leer desde el resultado, no hay una lectura en lo conducente, es una lectura completa, integral. Entonces, el artículo 49 no aplicaría.

Este consejo puede decidir si lo lee por completo, o si lo lee en lo conducente. En lo conducente sería el, por tanto.

Alexandra Umaña: Nada más.

Silvia Castro: Mejor aún.

Jafeth Soto: Hago lectura del acuerdo.

ACUERDO No. 46-03-2025

RESULTANDO

PRIMERO: Que la Ley N°4760, en su artículo 14, inciso h), dispone la explotación del régimen de Tiendas Libres a favor del IMAS, en puertos, las fronteras y los aeropuertos internacionales, lo cual constituye una fuente de generación de ingresos para destinarlos a inversión social.

SEGUNDO: Que el Reglamento Orgánico del IMAS, en el artículo 17, inciso l) establece que le corresponde al Consejo Directivo “...conocer y decidir sobre todo lo relacionado con las políticas de conducción de Empresas Comerciales”.

TERCERO: Que mediante oficio GG-2240-10-2017, se solicitó a Comercio Exterior la asignación de espacio al IMAS para el establecimiento de operación de una tienda libre en el Puesto Fronterizo de Peñas Blancas.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025

CUARTO: Que mediante procedimiento de contratación directa N° 2019CD-000077-0005300001, se contrató estudio de factibilidad para la Tienda Libre en el Puesto Fronterizo de Peñas Blancas.

QUINTO: Que mediante oficio CPIF-1115-2019, Empresas Comerciales recibe por parte de la empresa contratada, el informe dominado "Estudio de factibilidad para crear una tienda libre en el puesto fronterizo de Peñas Blancas"; cuyo estudio fue remitido al Consejo Directivo mediante oficio IMAS-SGGR-625-2019.

SEXTO: Que mediante Acuerdo No. 563-12-2019, Acta No. 80-12-2019 del 05 de diciembre del 2019 el Consejo Directivo instruyó a la Administración para continuar con las acciones administrativas tendientes a la apertura de una Tienda Libre en el Puesto Fronterizo de Peñas Blancas, explorando la mejor forma de operar.

SÉTIMO: Que la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General, solicitaron a la anterior Dirección de Gestión de Recursos en el 2023 y en el 2024, actualizar el estudio de factibilidad, sin que se hubiere presentado a la fecha, dicha actualización.

CONSIDERANDO

PRIMERO: Que, a partir del avance del Programa de Integración Fronterizo, particularmente en el puesto fronterizo de Peñas Blancas, se requiere dar respuesta de forma urgente al Ministerio de Comercio Exterior (Comex), a través de la Dependencia Programa de Integración, debido a que se encuentran en la **fase 3: Recepción completa de los edificios**, cuya etapa iniciará una vez que la infraestructura sea recibida por el Programa de Integración Fronteriza (PIF). Esto por cuánto se proyecta que para el segundo semestre 2025, el edificio H sea entregado por el contratista y no es factible retrasar este proceso.

SEGUNDO: Que mediante oficio **IMAS-DGR-0046-2025** con fecha 28 de febrero del 2025 de parte de la Dirección de Gestión de Recursos, se remite un informe con el resumen de los hechos que sustentan el Estudio de Factibilidad realizado en el 2019, enunciando los hallazgos y conclusiones de los escenarios financieros y demás elementos comerciales, así como los riesgos identificados en dicho estudio y los identificados según condiciones actuales del negocio de las tiendas libres de impuestos.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA N^o. 10-03-2025

TERCERO: Que se analizó por parte de la Dirección de Gestión de Recursos como insumos para emitir el citado informe, además del estudio de factibilidad del 2019, aspectos tales como el plano del lugar, croquis, planos originales de, minuta de reunión (**PIF-MIN-REV-0014-2025**) donde se confirma el avance de la obra y los metros reales asignados a la tienda del IMAS, información sobre costos de estancia, oficio PIR-COR-CAE0140-2025, presentación sobre distribución de funcionarios y aposentos.

CUARTO: Que la Institución ya cuenta con tiendas libres de impuestos en el **Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós** y abarca la demanda de los pasajeros que visitan la Región Chorotega.

QUINTO: Que el objetivo principal del Programa de Integración Fronteriza en Peñas Blancas, es la modernización para el proceso de carga y no se visualiza una proyección de crecimiento a corto ni mediado plazo en el turismo nacional ni extranjero.

POR TANTO, SE ACUERDA:

PRIMERO: Dar por recibido el informe elaborado por la Dirección de Gestión de Recursos, mediante oficio **IMAS-DGR-0046-2025**.

SEGUNDO: Desistir de la participación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) en el Puesto Fronterizo de Peñas Blancas; conforme a lo expuesto por parte de la Dirección de Gestión de Recursos y las conclusiones de su informe, sobre los márgenes de utilidad, ingresos y recuperación de la inversión, riesgos identificados y situaciones materializadas con la administración de otras tiendas, que carecen de una supervisión directa, por lo que representa un riesgo para la Institución; riesgos que no era posible identificar al momento de adoptar el acuerdo No. 563-12-2019, Acta No. 80-12-2019 del 05 de diciembre del 2019.

CUARTO: Revocar el acuerdo N° 563-12-2019, por las razones expuestas al respecto de los riesgos identificados, en virtud de resguardar el uso eficiente de los fondos públicos.

QUINTO: Remitir el presente acuerdo y el informe de rigor, al Ministerio de Comercio Exterior (Comex) específicamente al Programa de Integración Fronteriza.

Yorleni León: Algún comentario al acuerdo.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 03 DE MARZO DE 2025
ACTA No. 10-03-2025**

Don Berny, usted tiene la mano levantada.

Berny Vargas: Ya lo voy a bajar.

La señora Presidenta procede con la votación del anterior acuerdo: Sra. Yorleni León Marchena, Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Ólger Irola Calderón, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, votan afirmativamente el acuerdo anterior y su firmeza.

Yorleni León: Antes de continuar mencionarles que me comunicó doña Katherine que ella se comunicó con don Freddy Miranda Castro y le dijo que estaba en una cita médica, que iba a ver si era posible conectarse, pero ya por lo hora, veo que no va a ser.

Para que conste en actas que él aviso que él estaba en una atención médica y por eso no se pudo incorporar a la sesión del día de hoy.

ARTÍCULO SEXTO: ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES.

Yorleni León: Vamos a pasar al último tema de la agenda que son los asuntos varios.

Les consulto si tienen algún tema que quisiera ver.

Ninguno.

Al no tener más temas, damos por finalizada la sesión al ser las dieciocho horas con treinta y cuatro minutos.


YORLENI LEÓN MARCHENA
PRESIDENTA


ALEXANDRA UMAÑA ESPINOZA
SECRETARIA