



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Al ser las dieciséis horas con treinta y nueve minutos del lunes once de setiembre del dos mil veintitrés, inicia la sesión ordinaria del Consejo Directivo 41-09-2023, celebrada en la sala de sesiones del Consejo Directivo con el siguiente quórum:

ARTÍCULO PRIMERO: COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM.

Ilianna Espinoza: Considerando que la señora Yorleni León, estará incorporándose unos minutos tarde a la sesión, ya que debe atender una reunión.

CONSEJO DIRECTIVO: Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Freddy Miranda Castro, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director.

AUSENTE CON JUSTIFICACION: Yorleni León Marchena, Presidenta. Por asuntos laborales.

INVITADOS E INVITADAS EN RAZON DE SU CARGO: Sr. Luis Felipe Barrantes Arias, Director de Desarrollo Social, Sr. Jafeth Soto Sánchez, Director de Soporte Administrativo, Sr. Geovanny Cambronero Herrera, Director de Gestión de Recursos, Sra. Marianela Navarro Romero, Auditora General.

AUSENTE CON JUSTIFICACION:
Sra. Heleen Somarribas Segura, Gerente General. Se encuentra de vacaciones.

ARTÍCULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

Ilianna Espinoza: Procedo a dar lectura del orden del día.

- 1. COMPROBACIÓN DE QUÓRUM**
- 2. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA**
- 3. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA No 38-08-203**
- 4. ASUNTOS GERENCIA GENERAL**

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

4.1. Análisis del Informe de Labores II Trimestre Año 2023 de la Dirección de Soporte Administrativo, según oficios IMAS-GG-1325-2023 y IMAS-DSA-0003-2023.

5. ASUNTOS DIRECCION DE GESTION DE RECURSOS

5.1. Análisis y aprobación del Informe de Avance en los proyectos para mejorar la gestión comercial de Empresas Comerciales, según oficio IMAS-DGR-0018-2023.

6. ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES

Ilianna Espinoza: Una vez leída la anterior agenda la someto para aprobación del Consejo Directivo.

Las señoras directoras y señores directores: Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Freddy Miranda Castro, Director y Jorge Loría Núñez, Director, aprueban el orden del día.

ARTICULO TERCERO: LECTURA Y APROBACION DE LAS ACTAS No. 36-08-2023 Y No. 37-08-2023.

- ACTA No. 38-08-2023

Ilianna Espinoza: En esta sesión estuvo ausente el señor Rolando Fernández Aguilar.

Tiene algún comentario u observación al acta 38-08-2023.

No habiendo observaciones, procedo con la votación del acta No. 38-08-2023.

ACUERDO No. 224-09-2023

POR TANTO, SE ACUERDA:

Aprobar el Acta de la Sesión Ordinaria No. 38-08-2023 del lunes 28 de agosto del 2023.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Ilianna de los Ángeles Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Jorge Loría Núñez, Director y el Sr. Freddy Miranda Castro, Director, votan afirmativamente el acta anterior.

ARTICULO CUARTO: ASUNTOS GERENCIA GENERAL

4.1 ANÁLISIS DEL INFORME DE LABORES II TRIMESTRE AÑO 2023 DE LA DIRECCIÓN DE SOPORTE ADMINISTRATIVO, SEGÚN OFICIOS IMAS-GG-1325-2023 Y IMAS-DSA-0003-2023.

Ilianna Espinoza: Adelante, don Jafeth.

Jafeth Soto: Buenas tardes a los señores y señoras directivos y a los compañeros de la administración, así como a doña Marianela de la auditoría. Quisiera hacer mención que los datos que vamos a ver el día de hoy tienen corte al 30 de junio del presente año, por lo tanto, hoy 11 de setiembre podemos estar diciendo que el escenario es ligeramente diferente en algunos aspectos que con gusto podría también profundizar, no obstante, lo que traigo es acotado a lo que estrictamente refiere el corte del informe como tal.

Los aspectos que ya sabemos que por acuerdo están delimitados, el que debe llevar el informe, que tiene que ver con el cumplimiento de metas programáticas y presupuestarias POI-POJE, el estado de ejecución del Plan Anual de Adquisiciones y los aspectos relevantes de informar al Consejo Directivo.

Como primer punto, estamos viendo lo de las metas POI, debo aclarar que se hace con una estimación de parte del nivel de cumplimiento que nosotros desde nivel de dirección hemos evidenciado y hemos constatado, no obstante, no están apegados al informe final de planificación en virtud de que el informe a la fecha de que se tuvieron que presentar los informes de labores, el informe de planificación de POI no estaba remitido a ese entonces, pero las diferencias no deberían ser significativas, porque revisamos las mismas evidencias y demás.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Un asunto importante, a este momento la Dirección de Soporte Administrativo se llama así, pero en el momento de corte era Subgerencia de Soporte Administrativo, por lo tanto, me seguiré refiriendo a lo largo de la presentación como Subgerencia por ser con corte el 30 de junio.

La Subgerencia cumple con un 102,5% de cumplimiento en cuanto a metas POI programadas para el 30 de junio, el Área de servicios generales cumple con un 95,71%, el Área de Proveedores Institucional un 101,28% y el Área de Administración Financiera un 107,27%, estas diferencias se deben a lo que ya les he comentado, de que a veces las indicaciones que la meta de cumplimiento son 10 reuniones y si ejecutamos 12 entonces estamos por arriba del 100% y demás, esto lo que quiere decir es que hemos ejecutado en algunas labores, tareas más allá de lo que como meta se había propuesto y por eso el porcentaje da superior.

Si quiero hacer mención, en dos aspectos que dan al traste para que el Área de Servicios Generales no alcance el 100% de la meta programada a la fecha de corte. Una de ellas es el porcentaje de ejecución de etapas programadas de la consultoría para el diseño de bodegas para Proveeduría y Donaciones, aquí debo ser totalmente honesto con ustedes, esto lo postergamos ligeramente, ¿por qué?, porque la bodega de Proveeduría la vamos a cambiar del lugar de donde hoy está, tenemos una bodega en Tibás que nos cuesta alrededor de \$6.000.000.00 (seis millones de colones) el alquiler mensual, el cual ya comunicamos que vamos a rescindir y vamos a hacer uso de un piso en el alquiler de Barrio Turnón, que aquí dimos la decisión final hace un tiempo, que decíamos que teníamos espacio extra, no solamente nos estamos ahorrando algunos millones por cambiar de edificio en la propia Regional Noreste, sino que también nos estamos ahorrando otros millones de colones mensuales por prescindir de la bodega de Proveeduría y poder destinarla a ubicarnos allá.

En virtud de ello, entre a los equipos a que estuvieran pensando en este cambio, que fuéramos haciendo la programación y por eso nos quedamos ligeramente atrasados con el plan como tal de el diseño de las bodegas, porque de momento estamos teniendo una solución a corto plazo que nos evita tener egresos al respecto.

Ilianna Espinoza: Solo voy a hacer una aclaratoria, para que quede en actas, que se acaban de incorporar don Benny y don Rolando a la sesión.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Adelante don Jafeth.

Al ser las 4:46 pm, se incorpora el Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director y el señor Berny Vargas Mejía, Asesor Jurídico General.

Jafeth Soto: El otro tiene que ver con el porcentaje de solicitudes por sistema para el mantenimiento preventivo y correctivo para la totalidad de la flotilla vehicular de nivel central, esto se debe a que como ya hemos ido recibiendo vehículos que hemos comprado y ya hemos ido sustituyendo a otros viejos, ya carece de interés darle mantenimiento preventivo correctivo a vehículos que de todas formas ya estamos dando de baja para donaciones, pero eso no quita el hecho de que el porcentaje de cumplimiento sea ligeramente menor al de la meta provista, pero la explicación es esa, de hecho, a esta altura ya dimos de baja alrededor de 12 vehículos, de los cuales eran parte de los que estaban haciendo que el nivel de cumplimiento y mantenimiento preventivo no fuera el 100%. Esos son los dos motivos por los cuales el 100% en el Área de Servicio General no contamos.

Aquí es lo que siempre reportamos del 100% de recomendaciones de auditoría interna y auditoría externa, que ya tenemos el cumplimiento, no tenemos ningún acuerdo de Consejo Directivo pendiente por atender a la fecha de corte, tampoco en el que se le remitió el día de ayer con corte a agosto y siempre hacemos el seguimiento, aquí quise hacer mención de un elemento, el seguimiento del Plan Anual de Adquisiciones debería de ser mensual, nosotros lo estamos realizando quincenalmente para reforzar los seguimientos, en virtud de que en la reunión de un mes lo que hacemos es aclarar dudas en específico y la otra reunión del mismo mes lo que hacemos es ver en los mismos gráficos que vamos a ver ahora, pero para cada una de las unidades que tienen solicitudes. Eso hace que la meta propuesta nosotros cuando la ejecutemos la dupliquemos, porque si la meta era una reunión mensual y estamos haciendo dos, entonces el nivel de cumplimiento probablemente sea 200%, por eso se ven esos poquitos porcentajes por arriba del 100%.

Realizamos las coordinaciones interinstitucionales necesarias, una de las principales que se presentó en este periodo es la coordinación con SUPRES, ahora estamos realizando pagos a través de Ministerio de Hacienda directamente y no tenemos que utilizar nuestras plataformas, esto nos ha traído beneficios como por ejemplo, no tenemos que solicitar el desembolso de los recursos de Caja Única,

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

sino que directamente Caja Única hace la transferencia mediante SUPRES a los beneficiarios, así nos ahorramos un día en el proceso, también las comisiones que si nosotros hacemos una transferencia a un banco diferente al que nosotros tenemos los recursos, tenemos que pagar la comisión SIMPE, que son \$2 (dos dólares), si es de aplicación inmediata, y es de ¢80 (ochenta colones), si es de aplicación al día siguiente, el realizarlo a través de SUPRES nos ahorramos esos costos.

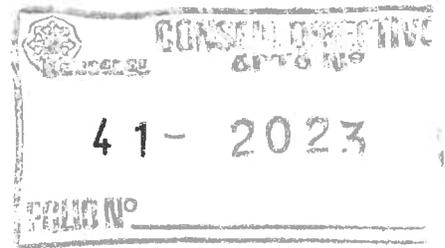
Ilianna Espinoza: Don Jafet, don Rolando tiene una pregunta o comentario.

Rolando Fernández: Creo que habíamos visto cuando se aprobó el hecho de pasarnos para el SUPRES, lo que significaba porcentual y financieramente ese cambio. ¿Cuáles beneficios son que se hacen?, ¿Cuáles pagos?, porque en aquel momento, creo que era un piloto que se hacía con Avancemos, pero después no supe o no supimos, ¿Cuál es el avance o cuáles son los otros beneficios y pagos? Gracias.

Jafeth Soto: Sí, de hecho, arrancamos con el piloto Avancemos hace un año, en el cual gracias a eso pudimos darle la expertise a las unidades administrativas de las regionales a poder familiarizarse con el proceso de pago, porque no es lo mismo solicitar el desembolso a nuestras cuentas bancarias y nosotros a ejecutar la transferencia a las cuentas de los beneficiarios a más bien nosotros girarle una instrucción a Caja Única, Tesorería Nacional que ellos ejecuten los pagos a las cuentas que les indicamos, eso es lo que cambia la dinámica.

Ahora, ¿cuáles son los beneficios que tenemos hoy?, lo que tenemos es una aprobación de que todos nuestros beneficios que sean con fuente de Gobierno Central, podamos pagarlos allí. No obstante, también tenemos en el mismo acuerdo de nivel de servicios, unas cláusulas que nos permiten de manera transitoria, mientras no estén resueltos algunos temas, poder nosotros solicitar el desembolso a nuestras cuentas bancarias y desde nuestras cuentas bancarias ejecutar el pago, esto son porque todavía están pendientes algunas acciones y vamos migrando poco a poco.

Por ejemplo, con el beneficio de cuidado, nosotros no ejecutamos el pago a través de SUPRES, porque tenemos a una cuenta beneficiaria que sería la alternativa de cuidado a la cual los hogares beneficiados dan su autorización de pagues a terceros



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

y esa es la alternativa el beneficio que se le estaría haciendo la transferencia, pero al ser más de un beneficiario, no tenemos el desarrollo aún de parte de Tesorería Nacional de que una transferencia a esta alternativa o a esta cuenta, se refleje que está beneficiando a más de una persona, actualmente sólo tenemos una línea de uno a uno y tiene que ser la misma persona, la misma persona que es dueña de la cuenta es la que tenemos que registrar como beneficiario. Esto, hasta que no podamos solucionarlo, no estaríamos pagando a través de SUPRES, este realiza los ajustes que son adecuados y necesarios, están enterados de este requerimiento porque, al ser una persona beneficiaria, pero no el dueño de la cuenta, esta diferenciación aún no la podemos hacer por SUPRES, por eso es por lo que sí la hacemos a través de nuestros sistemas, que sí nos permite hacer la diferencia, eso, por un lado.

También tenemos los beneficios grupales que eso no se paga a través de SUPRES aún, pero también es prácticamente por el mismo motivo y otro de los casos que no pagamos mediante SUPRES son la atención de situaciones de violencia, porque las situaciones de violencia requieren intervención inmediata, no obstante, las transferencias que nosotros realizamos a través de SUPRE, se aplican hasta el día siguiente y pueden caer en tres días de contingencia, si fuera el caso, eso requiere que nosotros planifiquemos que las transferencias las dejemos autorizadas el cuarto día hábil antes de que termine el mes, para que se pueda aplicar, si no es el día siguiente, en cualquiera de los siguientes tres días, pero quede ejecutada igual durante el mes.

Esta flexibilidad en el pago no existe en este momento en SUPRES, porque no podemos hacer pagos que se apliquen de manera inmediata, cuando ya solucionemos todo esto que es parte de lo que está trabajando el Ministerio de Hacienda, ya podríamos meter el resto de los beneficios que están pendientes. Ahora sí tenemos, por ejemplo, todos los que son beneficios Avancemos, Atención a Familias que son recursos que vienen de FODESAF, Gobierno Central, que es nuestro gran grueso, pero si con total transparencia no están todos por estos detallitos que les cuento, que es parte de los desarrollos que deben hacerse. Por ejemplo, SUPRES lo que hace es trabajar a través de SINPE, que es una plataforma del Banco Central, que es la misma que trabaja el Banco Nacional, el Banco de Costa Rica, cuando quiera hacer una transferencia a otro banco, por eso nos cobran a la Comisión SINPE, pero SINPE no devuelve, cuáles casos se aplicaron y cuáles casos no se aplicaron, solo nos devuelve una lista de los casos que no se aplicaron,

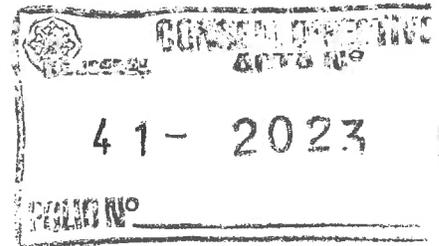
SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

no tenemos una prueba tan tangible de cuáles si se aplicaron para incorporarlo en el expediente, ese desarrollo ya lo hizo la Tesorería Nacional, esos son los ajustes que tenemos que ir haciendo poco a poco.

Sí decirles con mucho agrado que somos en este momento la única institución de todo este país que está haciendo uso de la plataforma SUPRES, somos como los pioneros en este tema y estamos sirviendo de ejemplo para las demás instituciones del Sector Social, si nosotros con un presupuesto que proviene del Gobierno Central cercano a ¢200.000.000.000.00 (doscientos mil millones de colones), podemos organizarnos y trabajar así, no veo impedimento para que este ejemplo vaya a servirle a otros como CONAPDIS, CONAPAM u otras instituciones que su presupuesto no es ni un tercio de lo que nosotros ejecutamos. Entonces eso sí lo comento con mucho agrado, de que al ser pioneros damos ese ejemplo, pero también al ser pioneros tenemos que estar codo a codo con estos pequeños ajustes que hay que hacer todos los días.

También hemos presentado todos los informes de ejecución presupuestaria, los informes de gasto en inversión social y los estados financieros, que todos estos se deben presentar mensualmente. Tenemos el 100% de los servicios esenciales vigentes, no se ha dado la interrupción de ninguno de estos. Hemos hecho la revisión del presupuesto de Casa Rotonda con la consultora, porque esto es uno de los temas que yo les decía, cuando estamos apuntando a construcciones, también yo metía por aquí una cerca de actividades centrales, aunque no está muy próximo está programado como para 2026, si no me equivoco 2027, por el hecho de que ya aquí en Actividades Centrales no cabemos en este edificio y también hay que pensar de aquí a unos tres años, podría incrementar la población IMAS, y también Actividades Centrales es un requerimiento no solamente regionales, ahí lo que hicimos fue solicitar a la empresa consultora que revisara el presupuesto, porque nos parecía un presupuesto muy elevado, ya lo revisaron y ya nos pudimos ahorrar unos cuantos cientos de millones de colones a partir de esa revisión es otro de los logros que determinamos en este periodo.

Otro, al 30 de junio a ese momento lo que apenas habíamos logrado era la firma de la escritura aquí en el edificio central, habíamos perdido la vigencia del catastro por un cambio en la normativa que decía que si no se ajustaba antes de tal fecha quedaba sin vigencia, no sé cómo expresarlo la verdad, pero no podemos utilizar el



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

catastro como tal para hacer ningún ajuste, ya está la escritura, se dio la firma eso el corte del 30 de junio.

A hoy que es lo que nos permitió, que ya estamos trabajando con las reparaciones de la escalera de emergencias, que como pueden notar tenemos ahí grúas, tenemos ahí un poco despedazado, pero es parte de lo que estamos trabajando y esperamos que termine este mes, esperaríamos que, para el tercer informe de labores del año, se les esté diciendo que, o bien ya está terminada la labor del todo, o que lo que falta es mínimo, pero las estimaciones es que ya terminan este mes.

Por otro lado, también que hicimos mejoras al sistema bombeo, se dio la orden de inicio a la etapa de consultoría, estudios técnicos y estudios preliminares, y se mantuvieron vigentes el 100% de nuestros seguros institucionales.

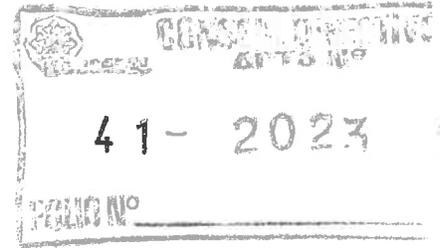
Ahora paso al punto 2, que tiene que ver con el Plan Anual de Adquisiciones, incluimos tanto los tres programas que son: Actividades Centrales, Protección y Promoción Social, Empresas Comerciales, y ponemos por aparte Auditoria y SINIRUBE, en este caso el monto inicial era de ¢5.417.000.000.00 (cinco mil cuatrocientos diecisiete millones de colones), cuya distribución ajustada es la siguiente, pasamos de ¢5.400.000.000.00 (cinco mil cuatrocientos millones de colones) a ¢ 7.669.000.000.00 (siete mil seiscientos sesenta y nueve millones de colones), ajustado, lo que hubo fue un incremento de alrededor de casi 80 necesidades más y estas necesidades de más representan montos muy significativos. Entonces, ahorita vamos a ver que al corte 30 de junio tenemos un monto significativo sin iniciar, pero se concentra en 25 contrataciones, no es que hayan muchas necesidades, sino que las contrataciones, y tiene sentido, son las contrataciones estrictamente que son de montos de ¢300.000.000.00 (trescientos millones de colones), ¢400.000.000.00 (cuatrocientos millones de colones) o ¢500.000.00 (quinientos millones de colones), y por lo tanto su arranque requiere la revisión de todo lo que la Ley General de Contratación Pública exige, revisión técnica, legal, financiera, una decisión inicial que así lo vale, que también aplica para cualquiera de los otros procedimientos, pero por ejemplo, en una contrastación reducida no requiere la revisión de ninguna de estas instancias, sino que es facultativo para el administrador de contrato, abocarse la tarea de que ya vio por cumplido los preceptos de ley.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Ahora bien, en Actividades Centrales tenemos un monto en el Plan Anual de Adquisiciones por ¢1,078.000.000.00 (mil setenta y ocho millones de colones). En Promoción y Protección Social por ¢2,692.000.000.00 (dos mil seiscientos noventa y dos millones de colones), en Empresas Comerciales por ¢2,396.000.000.00 (dos mil trescientos noventa y seis millones de colones), en Auditoría Interna por ¢11.000.000.00 (once millones de colones), y en el SINIBURE por ¢1,489.000.000.00 (mil cuatrocientos ochenta y nueve millones de colones), donde también ahorita vamos a ver, ahí se concentran gran cantidad de acciones en inicial.

Es esto lo que les comentaba, ya tenemos concluido en cuanto a montos ¢1.919.000.000.00 (mil novecientos diecinueve millones de colones) al 30 de junio, en trámite en ¢1.875.000.000.00 (mil ochocientos setenta y cinco millones de colones) y sin iniciar la mitad del monto y vamos a la mitad del año y tenemos la mitad del monto sin iniciar que son ¢3.874.000.000.00 (tres mil ochocientos setenta y cuatro millones de colones), pero como les digo, de este monto ¢3.300.000.00 (tres mil trescientos millones de colones), se reparten en 25 necesidades específicas con las cuales ya hemos girado instrucciones específicas de qué es lo que debe proceder y si no que se estarán retirando los recursos para poder implementarlos, que no es la idea, pero para poder usarlos en inversión social en el último trimestre del año, para poder tener una mejor planificación de estos recursos, pero como les repito, no es la idea, porque si la necesidad fue planteada, la idea es satisfacer la necesidad.

Por eso les decía que en el Plan Anual de adquisiciones damos seguimiento dos veces al mes, para darles un espacio para dudas específicas, a veces comprendo a las Unidades Regionales que nos dicen, es que no arrancamos con esto porque tengo una duda ahí esperando en el correo electrónico desde hace un mes y medio y nadie me responde. Entonces ese espacio que nosotros tenemos allí le da micrófono para que entable una conversación directamente con la dirección superior y con los proveedores institucionales, para que allí aclare la duda, si alguien sigue persistiendo sus dudas a pesar de que tenemos los espacios que hemos generado y no los aprovechan, ya es más una gestión de la propia unidad que lo que podamos hacer desde actividades centrales, ya vemos cuáles son algunos de esos casos en específico.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

¿Cuáles son los que tienen más recursos pendientes sin tramitar?, tenemos en el caso de Actividades Centrales sin iniciar el 66%, Empresas Comerciales el 69%, auditoría el 44%, Promoción y Protección Social el 34%, y en el SINIRUBE el 32% sin iniciar, esto es con corte el 30 de junio el corte, el corte que tenemos hoy es bastante diferente, pero aun así ya vemos un poco más de detalle que ha cambiado y que no.

Las necesidades del Programa Anual de Adquisiciones, con 1,816 necesidades las que teníamos, ya ajustado al segundo trimestre son 1.893 las necesidades, el estado general tenemos concluidas por contratación el 45.40% de las necesidades, ya no estamos hablando en cuanto a montos, sino en cuanto a procesos como tal de contratación, tenemos concluidas por modificación el 1,92% de las necesidades y tenemos concluidas por caja chica el 3,59%, el 39,29%, pendiente de iniciar y en proceso lo que teníamos era el 9,8%, algo curioso, tenemos en proceso apenas el 9.8% de las necesidades y recordemos que en el gráfico anterior vimos que en proceso representan $\$2.000.000.000.00$ (dos mil millones de colones), un poco de necesidades representa muchísimo monto en cuanto a lo que se tramita o lo que no.

La ejecución según necesidades, estos son los mismos porcentajes que antes les leí, pero antes eran en relación con el presupuesto, el porcentaje era de tanto presupuesto, este ya está en trámite, estas son en relación con las necesidades de contratación, ya no tiene que ver con $\$100.000.000.000.00$ (cien mil millones de colones) o $\$50.000.000.000.00$ (cincuenta mil millones de colones), ahora es una necesidad de un escritorio y sistema.

En cuanto a eso, tenemos concluidas en Actividades Centrales casi el 30%, Empresas Comerciales casi el 20%, en Auditoría superior al 55%, en Promoción y Protección Social también superior al 55%, y en SINIRUBE solo el 32,14%, los demás están o en proceso o sin iniciar, por los motivos que ya les había mencionado.

Para ahondar aquí y poder darles tranquilidad en cuanto a que se han tomado las acciones necesarias que el Plan Anual de Adquisiciones requiere para que podamos ir cumpliendo poco a poco lo que hemos planteado, me gustaría indicarles algunas de las acciones que les comentaba, que están concentrados en algunos procesos, por ejemplo, solo en asuntos de Empresas Comerciales que tiene que ver con

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

cajeros humanos que ya vimos aquí el tema de la decisión inicial estamos hablando de ¢624.000.000.00 (seiscientos veinticuatro millones de colones), sólo es una necesidad, por eso les comentaba que el grosor de ¢3.300.000.000.00 (tres mil trescientos millones de colones), se reduce en muy pocas necesidades, porque son las de mayor cuantía las que están ahí.

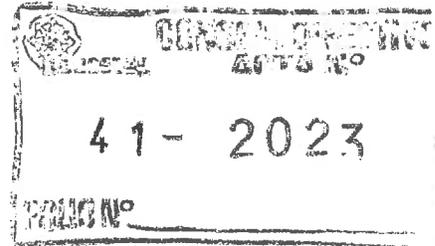
Otras, por ejemplo, tenemos el de la decisión inicial de la compra de vehículos que habíamos tomado acá la segunda compra como tal, esa está sin iniciar, no obstante, también encontramos la forma de poder unificar los dos procesos de compra, aunque esté sin iniciar no se va a atrasar, porque se va a herir a que ya venía en trámite, son exactamente los mismos términos y aprobaciones, lo único que varía es la cantidad de vehículos que podemos hacerlo con una modificación al pliego de condiciones.

Tenemos también lo del Sistema de Supresión de Incendios, que eso representa casi ¢200.000.000.00 (doscientos millones de colones), en actividades centrales, para eso requeríamos una etapa administrativa previa, ahí van otros, tenemos el edificio de los Chiles, que está en trámite del proceso de contratación, que aquí habíamos dado la decisión, pero eso todavía no ha terminado, eso son parte de los recursos que están allí pendientes, pero a todos se les giró instrucciones de cómo proceder.

Ilianna Espinoza: Don Jorge, tiene una consulta.

Jorge Loría: Aprovechando que mencionaste los Chiles, más o menos, ¿para cuándo estará el plan de inicio?

Jafeth Soto: La idea es que las obras puedan arrancar, a ver, dejamos ¢100.000.000.00 (cien millones de colones), por si se ejecuta algo este año, tenemos la fe de que sí se puede, no obstante, si no se ejecuta nada este año, las obras definitivamente tienen que arrancar en el primer trimestre del próximo año. ¿Por qué?, porque si no arranca en ese momento, nos compromete cuánto podemos ejecutar ese año para ese proyecto, y si tenemos que arrastrar algún pendiente de ejecutar de ese proyecto para el 2025, tenemos que restárselo a otro, entonces nos genera un efecto dominó que no nos favorece en nada, por eso es que es un tema prioritario, de hecho, a nivel de comisión interna, no recuerdo cuál comisión, se me delegó la responsabilidad de que estos temas avancen, tengo a



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

mis tres asesores exclusivos en este tema, por ejemplo, uno está con el tema de los Chiles, otro está con el tema de Alajuela, otro está con el tema de Pérez Zeledón, todos están en distintas etapas, pero hoy por hoy, que haya arrancado ahora, todavía no, porque todavía tenemos que pasar, recuerden la aprobación de MIDEPLAN, que ya algunos pasaron la aprobación de MIDEPLAN, por ejemplo, la de Pérez Zeledón, ya está aprobada por MIDEPLAN, tiene presupuesto, ellos ya pueden ir prácticamente que arrancando apenas termine el proceso de contratación.

En definitiva, tendrá que arrancar el primer trimestre del próximo año, la fe es que termine el mismo próximo año, si no termina en el 2024, a lo sumo que quede una parte muy pequeña para poder ejecutar en el 2025, sin tener que atrasar los demás.

Jorge Loría: Conocimos el proyecto y la maqueta de cómo iba el edificio de los Chiles, entiendo que se había atrasado por la pandemia, pero si, se había adelantado bastante, en cuanto al diseño y la presentación se hizo al Consejo, por eso estaba interesado si podía por lo menos el próximo año que arranque ese edificio.

Jafeth Soto: Si, de hecho, la decisión inicial de poder arrancar la construcción, que el proceso de contratación haya arrancado y terminado si no me equivoco en seis meses, para arrancar obras, si esto no es así, como bien lo advirtió Don Berny en un oficio que le remitió a ustedes, esto a carrera responsabilidades administrativas según la nueva ley, en este caso el responsable sería yo, si hay algún atraso ya saben en quien sentar responsabilidades.

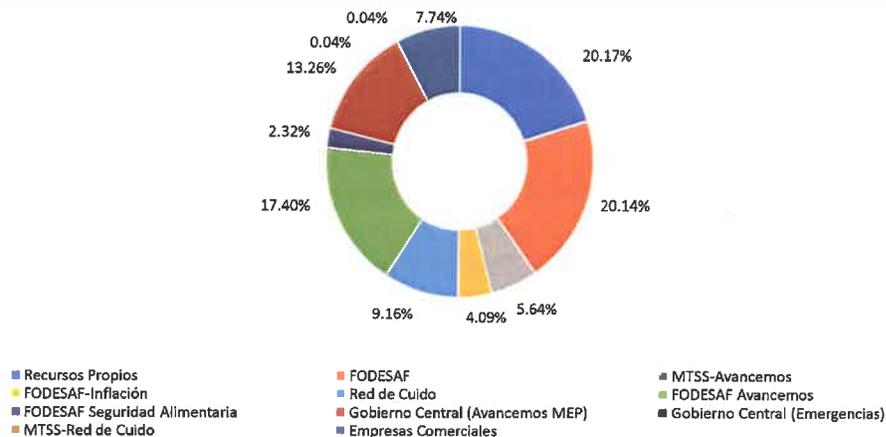
En aspectos importantes para mencionar al Consejo Directivo, creo que este es el gráfico pastel que siempre vemos, tenemos una importante cantidad en recursos propios, no obstante, no es la principal, recordemos que la principal es FODESAF, pero ahí viven un montón de recursos FODESAF, es porque esta algunas cosas no las dirige para uso más abierto en el IMAS dentro de su Oferta Programática y otras cosas no las permite, igual fuente FODESAF, pero para cosas específicas, por ejemplo, seguridad alimentaria, es un rubro que nos da cerca de ¢6.000.000.000.00 (Seis mil millones de colones) al año, que es un motivo dentro de Atención a Familias, ese no tenemos opción de moverlo a ninguna otra parte, ese viene a ese rubro en específico, lo que ven ahí en naranja perdón, que dice 20,14% que sólo se llama FODESAF, esos son parte de los recursos que nosotros podemos mover

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

dentro de toda la Oferta Programática, según un criterio de la Dirección Superior y con la aprobación de ustedes en los presupuestos ordinarios y extraordinarios.

Ejecución Presupuestaria 15/25

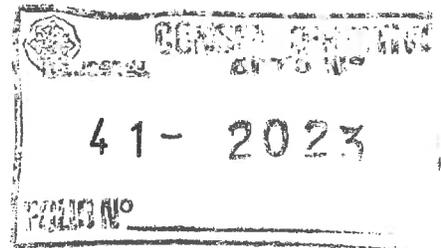
**Ingresos reales por fuente de financiamiento
Al 31 de marzo de 2023
(en miles de colones)**



Doc. pág. 15-16

Entonces, esa es como la importancia de cómo leer este gráfico, ir viendo que ahí tenemos Ministerio de Trabajo, Avancemos, FODESAF-Avancemos, Red de Cuido, son también recursos FODESAF, pero vienen específicamente para Red de Cuido, esa es la distribución que tenemos allí.

Aquí lo importante sería centrarnos en que los ingresos proyectados que teníamos al primer trimestre eran en totales de ₡142.000.000.000.00 (ciento cuarenta y dos mil millones de colones) de los ₡267.000.000.000.00 (doscientos sesenta y siete mil millones de colones) que tenemos aprobados, no obstante, en términos reales lo que tenemos son ₡146.000.000.000.00 (ciento cuarenta y seis mil millones de colones). Creo que lo más importante son los recursos propios, en lugar de tener los ₡27,892.000.000.00 (Veintisiete mil ochocientos noventa y dos millones de colones), estamos teniendo ₡29,550.000.000.00 (Veintinueve mil quinientos cincuenta millones de colones), esto nos dice que estamos recaudando más de la carga para fiscal e impuestos a moteles y demás, de lo que habíamos estimado,



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

eso es lo que origina la reestimación que le estaremos trayendo también acá Consejo Directivo en los próximos días, que es cerca de ¢4,701.000.000.00 (cuatro mil setecientos un millones de colones).

No obstante, por un asunto de regla fiscal, no podemos hacer uso de estos recursos este año, pero nos quedan como superávit para poder usarlos el otro año, eso es una ventaja, tal vez este año por lo menos los compromisos de meta, ya los tenemos cubiertos con los recursos que tenemos, y el otro año si existiese algún faltante, podemos solventarlo con el superávit real que nos estaría quedando este año, ahí es donde se refleja en los ingresos reales en comparación a los ingresos proyectados, esa diferencia lo que dice es que hemos recaudado más.

También hay recursos específicos que se dan pequeñas variaciones, que no las considero significativas más allá que en Gobierno Central, Avancemos-MEP, se había estimado que hasta el momento nos hubiesen desembolsado cierto monto y nos han desembolsado casi ¢4.000.000.000.00 (cuatro mil millones de colones) más, pero esto tiene que ver con las resoluciones que están ligadas a ello y una organización más administrativa a punta de conveniencia, que por un asunto de que se haya recaudado más o menos, porque al final de cuentas el monto al final de año va a ser el mismo, nada más es que por un asunto de flujo de efectivo se adelantan algunos giros.

Aquí, haciendo un comparativo de los ingresos, vemos que a estas alturas del año, en el 2022 teníamos ¢149.000.000.000.00 (Ciento cuarenta y nueve mil millones de colones), mientras que en el 2023 tenemos ¢146.000.000.000.00 (ciento cuarenta y seis mil millones de colones), una reducción en términos reales únicamente menor de ¢3.000.000.000.00 (Tres mil millones de colones), lo que significa una reducción cercana al 2% en términos reales, que ya conocíamos a partir del presupuesto ordinario, teníamos menos recursos presupuestados en este 2023 en comparación al 2022, por lo tanto los términos reales también tienen que reflejarse igual.

Ilianna Espinoza: Don Jafet, una consulta de parte de doña Alexandra.

Alexandra Umaña: ¿Ese 6, 7 y 9 que tiene abajo del número son los meses?

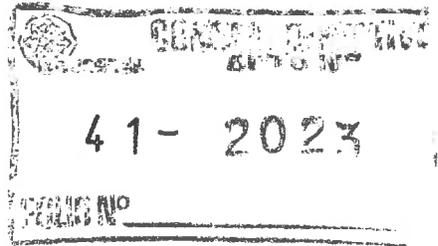
SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Jafeth Soto: No, me disculpo, es el segundo decimal que no cupo, es, por ejemplo, .86 (ochenta y seis céntimos) arriba, pero el 6 quedó abajo, y abajo es .69 (sesenta y nueve céntimos), pero el 9 quedó abajo, me disculpo por algunos asuntos que veo que cambian las presentaciones, aquí yo los tengo bien y aquí veo como que algunas cositas se ajustan diferente.

Alexandra Umaña: Una consulta, estamos hablando del mismo lapso de tiempo.

Jafeth Soto: Si, los dos estamos hablando de los primeros seis meses del año, en los primeros seis meses del año pasado habíamos recaudado, bueno, no solo recaudado, sino también recibido de transferencias de gobierno y en presupuesto en general ₡3.000.000.000.00 (tres mil millones de colones), más, pero recordemos que el presupuesto del año pasado era mucho más alto que el presupuesto que tenemos este año, como proyectado no tenemos la espera de que nos ingresen esos recursos, esta disminución se debe explícitamente lo presupuestado y no necesariamente a que no tengamos el flujo de efectivo que corresponde, en realidad como ya vimos, el tema del flujo efectivo como corresponde lo vemos en cuanto proyectamos y cuanto tenemos ingresos reales y vean que ingresos reales tenemos superiores a los ingresos proyectados, esto lo que nos está diciendo es que a nivel de flujo efectivo estamos bien, pero cuando comparamos ingresos de un año y otro, lo que vemos es que hay una disminución, pero no necesariamente por esa planificación de flujo de efectivos, sino porque los ingresos per se son menores de un año a otro, los ingresos presupuestarios, por los recortes que ya conocíamos que teníamos para el 2023.

Creo que el principal recorte que vemos, estos son términos porcentuales, ve que en recursos propios tenemos un crecimiento de un 9%, que es el último, en Empresas Comerciales tenemos una pequeña reducción de un 4%, el más importante es el Ministerio del Trabajo, Red de Cuido. El año pasado, recordemos que tuvimos el asunto de que había una meta de Red de Cuido que era muy elevada y que era muy difícil de cumplir con los recursos que teníamos, recuerden que el Ministerio del Trabajo para fortalecer eso nos hizo una transferencia para específicamente el programa de Red de Cuido, por eso es que este año no la tenemos, porque fue una transferencia como extraordinaria, única para atender el problema que teníamos en aquel momento y después ajustamos las metas, aquí se traduce esa transferencia. El recorte que ya sabíamos de Gobierno Central al



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

programa Avancemos que ya les habíamos comentado, hasta el 20% de recorte y bueno hay todos los demás que podemos ver.

Por el lado del gasto, el tema es otro, tenemos un presupuesto institucional de ¢267.000.000.000.00 (doscientos sesenta y siete mil millones de colones), y los egresos reales suman ¢108.000.000.000.00 (ciento ocho mil millones de colones), esto quiere decir, y más adelante lo veremos, recordemos que si tenemos egresos reales ¢108.000.000.000.00 (ciento ocho mil millones de colones) e ingresos reales por ¢146.000.000.000.00 (ciento cuarenta y seis mil millones de colones), lo que me da es un balance positivo que todavía tengo efectivo para poder costear los futuros ingresos o futuros compromisos, porque por ejemplo, tenemos compromisos contractuales por ¢16.409.000.000.00 (Dieciséis mil cuatrocientos nueve millones de colones) y compromisos sociales que son las resoluciones que dejamos comprometidas para todo el año pendientes de pagar por ¢91.000.000.000.00 (noventa y un mil millones de colones), al momento del corte teníamos ¢51.000.000.000.00 (cincuenta y un mil millones de colones) disponibles, sin embargo, esa realidad hoy es otra, esto tiene que ver el 30 de junio, hoy tenemos muchísimos menos recursos disponibles, porque han pasado meses que hemos pagado ya resoluciones sociales, hemos pagado ya compromisos contractuales, hemos hecho más compromisos en resoluciones sociales que va disminuyendo el disponible y va aumentando el egreso como tal o los compromisos.

Lo importante acá es cómo va la ejecución por programa en Actividades Centrales, tenemos un disponible de un 51,90% de los ¢12.000.000.000.00 (doce mil millones de colones), que teníamos, recuerden que dentro de ellos están partidas de remuneraciones y demás, al igual que también en el programa de Promoción y Protección Social, donde tenemos un disponible apenas de un 14,7%, porque el grosor de este programa es la actividad social y un compromiso, una resolución disminuye ese disponible. En Empresas Comerciales tenemos un disponible de un 41,12%, para el total de ¢267.000.000.000.00 (doscientos sesenta y siete mil millones de colones).

Esta no es la relación 70/30 es la que sigue, pero esto nos da una primera impresión que el programa de Promoción y Protección Social, que como tal son ¢227.000.000.000.00 (doscientos veintisiete millones de colones), dentro de esos también están los salarios de las regionales, los gastos de alquileres, todo lo que tiene que ver con regionales. Este programa, a pesar de que es el que tiene la parte

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

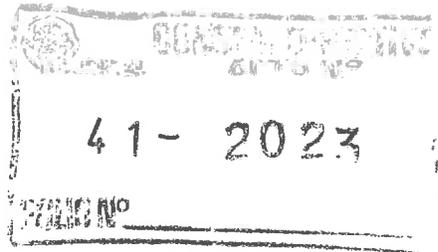
de la inversión social, también tiene que sufragar la parte administrativa de nuestras regionales, que están abocadas en este programa, de eso quiere decir que el gasto administrativo está en ¢31.000.000.000.00 (treinta y un mil millones de colones), mientras que la inversión social en ¢196.000.000.000.00 (ciento noventa y seis mil millones de colones), esto quiere decir que en este programa como tal, la relación que mantenemos es de 13,88% de gasto administrativo y en 86,12% de inversión social, pero como les decía esta no es la relación 70/30, que es la que vamos a ver porque en la relación 70/30 hay que hacer algunos ajustes, por ejemplo, meter el gasto administrativo también de actividades centrales que tiene que ver con el gasto administrativo institucional y lo que tiene que ver con el gasto de útiles escolares, que útiles escolares al nosotros hacer el proceso de compra y nosotros entregarlo se tiene que meter en partidas presupuestarias que son administrativas, aunque corresponde a un beneficio social, todo este ajuste se hace en el siguiente gráfico que vamos a ver que es la relación 70-30, aquí ya si se incluye el 100% del presupuesto, pero sólo de lo que hemos ejecutado en términos reales.

Tenemos una relación de 78% inversión social y 22% parte administrativa, que era lo que yo les decía en el presupuesto en setiembre del año pasado, o hace un año, que a pesar de que habíamos aprobado una relación 75/25, después conforme avanzara el tiempo íbamos a notar que ese 25 de gasto administrativo iba a ser un techo y que iba a tender a bajar poco a poco, entonces aquí en términos reales tenemos esa bajada.

Ilianna Espinoza: Hay una consulta de parte de Don Rolando.

Rolando Fernández: ¿Cuál es la proyección respecto a la relación con este año?

Jafeth Soto: Esto lo vamos a ajustar cuando hagamos la siguiente modificación presupuestaria que tiene que venir acá, actualmente sigue rigiendo la que tenemos en el presupuesto ordinario, que es la relación 75/25, pero como les dije, eso va a la baja, lo que vamos a hacer en octubre que les traeríamos una modificación presupuestaria, es sacar de la parte administrativa, ir limpiando lo que no se gasta y pasarlo a inversión social, por ejemplo, todas esas previsiones que se hacen en la partida de remuneraciones, eso está hoy en gasto administrativo y ustedes son conscientes de que normalmente no se materializan las preocupaciones que tenemos y lo pasamos a allí.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Ilianna Espinoza: Don Jafet, una consulta por parte de Don Berny y luego Don Jorge.

Berny Vargas: Muchas gracias, para efectos de consignación en el acta, le quiero consultar a Don Jafeth, entendiendo que el IMAS es uno solo, principio de unidad, desde el punto de vista jurídico, el costo que tiene el alquiler y los salarios del personal abocado a las funciones sociales, se representa de esta manera que usted está planteando, la primera vez que lo veo muy interesante, pero si obedece alguna norma, porque históricamente se ha visto como la inversión social únicamente lo que ha sido destinado para el pago de los subsidios, beneficios y transferencias monetarias condicionadas.

En otros momentos o en otras administraciones siempre se ha hecho esa explicación al Consejo y entonces la intención con mi intervención es consultarle si esa presentación obedece alguna norma o algún ajuste que haya sido nuevo, pero nosotros desde el punto de vista jurídico siempre hemos estimado que esa inversión social es únicamente lo relacionado con los subsidios, sin considerar el alquiler y sin considerar los salarios.

Jorge Loría: ¿Cómo se ve afectado ese presupuesto, para las nuevas plazas que se aprobaron?

Jafeth Soto: Primero con la consulta de don Berni, don Berny, se mantiene igual, no sé si me di a entender mal, pero en la inversión social no se incluye el alquiler, se incluye en el programa social, porque el programa social tiene partidas administrativas y partidas sociales que son esta distribución que vemos aquí, ese es todo el programa social, pero para medir la relación 70/30 no podemos incluir gastos de regionales en inversión social, es aquí donde revisamos la relación 70/30 y ahí si están excluidos, entonces lo que se ha explicado en este Consejo Directivo en directivas anteriores se mantiene, sigue siendo así, está en inversión social estrictamente la transferencia de subsidios más el gasto de útiles escolares que es un beneficio más, pero que si sale de partidas administrativas que son ¢1.600.000.000.00 (mil seiscientos millones de colones), que nos cuesta ese programa, lo sumamos en inversión social, porque al final de cuentas es inversión social es útiles escolares que le damos a los niños que están matriculados.

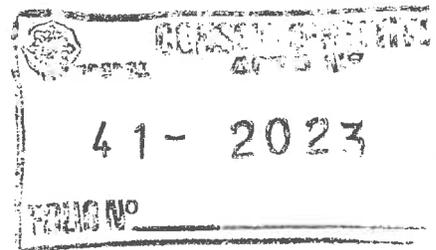
SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Referido a la consulta de Don Jorge nosotros, ¿cómo se va a ver?, con los mismos recursos que tenemos ya en la partida cero de remuneración es suficiente para poder atender esas nuevas obligaciones que tenemos de estas plazas que se han creado. ¿En dónde vamos a ver entonces que efectivamente creamos más plazas?, cuando veamos lo que le recortemos a la partida cero, ya no van a ser los ₡3.000.000.000.00 (tres mil millones de colones), que vimos el año pasado o demás, sino que van a ser un poco menos porque hay que costear esas plazas nuevas. A nivel de incremento en el gasto presupuestado no se refleja porque ahí tenemos los recursos, se refleja como un menor recorte que podemos hacer meses posteriores, porque igual tenemos que salvaguardarlos a ellos, no representa un egreso presupuestario adicional, aunque en términos reales sí, eso lo que hace es que cuando ajustemos, no podamos ajustar quitando tanta plata como antes cuando ajustábamos por así decirlo.

Y voy a volverme porque me brinqué dos diapositivas que tienen que ver con los recursos totales de inversión social, solamente la parte de inversión social como tal, teníamos a la mitad de este año el 40,6% de los recursos ya ejecutados, el 40,28% ya comprometido, eso quiere decir, que aunque no lo habíamos ejecutado tenemos que tenerlo guardadito porque son para las resoluciones que hay que pagar meses futuros, y teníamos el disponible de 19,12% que hoy es muy diferente porque de hecho ya hemos realizado como ya lo conocen algunos PROSIS y demás, que va reduciendo ese disponible para destinarlo a compromisos o a ejecutados.

Finalmente como es requisito mostrarles siempre cómo estamos con los acuerdos pendientes, de parte de la Subgerencia de Soporte Administrativo con la fecha de corte, no hay acuerdos de Consejo Directivo pendientes de ejecución, no hay recomendaciones de auditoría interna pendientes de ejecución, no hay hallazgos de auditoría externa pendientes de ejecución, no hay disposiciones de la Contraloría General de la República pendientes de ejecución, al corte del 30 de junio la Subgerencia estaba al día con todos los compromisos de entes superiores o externos que le generen responsabilidades directamente a la dirección como tal o cualquiera de sus unidades a cargo.

Cuanto, a mejora, tenemos un reglamento para aprobación en la Gerencia General, un reglamento en proceso y dos manuales de procedimientos en proceso y un instructivo aprobado. Ese instructivo responde a un hallazgo de la auditoría externa que decía que teníamos que tener un modelo para aprovisionamiento para futuros



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

litigios, ellos decían que aunque nosotros aplicamos las normas de la Contabilidad Nacional, ellos sugerían que teníamos que ir a un modelo todavía más preciso que el que decía la norma, yo con total honestidad les digo, no comparto el criterio que dio la auditoría externa, sin embargo, quedó en un plan de trabajo de acatamiento obligatorio para mi dirección y así lo hicimos, aprobando el instructivo como tal, que damos por cumplido el plan de trabajo con auditoría externa.

Otro de los reglamentos que está pendiente para aprobación es el Reglamento de Contratación Pública, que a este momento sigue estando pendiente de aprobación, pero ya salió de la revisión de todas las instancias internas que tienen que revisarlo que son: Planificación, Asesoría Jurídica y ahora sólo falta las recomendaciones de la Gerencia General, para terminar y poder traerlo aquí a Consejo Directivo.

Ilianna Espinoza: Hay una consulta aparte doña Alexandra.

Alexandra Umaña: No sé si será para usted y para Berny, hay un monto que se separa por aquello del litigio, qué pasa si al final de año eso no se ejecuta.

Jafeth Soto: Es parte, por ejemplo, una modificación que vamos a ver, después vamos a tener que estimar si lo vamos a guardar o no, teníamos un juicio por ahí que nos iba a costar casi ¢3.000.000.000.00 (tres mil millones de colones), que aprovecho para agradecerle otra vez al departamento legal que ganamos ese juicio y nos lo ahorramos. Entonces si lo teníamos como una reserva contable, la reserva se elimina y si lo teníamos como contenido presupuestario también, lo que hacemos es una modificación para mandarlo a otro lugar donde si lo vamos a ejecutar, por ejemplo, el año pasado hicimos una modificación que habíamos recortado ¢1.000.000.000.00 (mil millones de colones) de indemnizaciones y lo habíamos pasado en versión social, fue justamente que estábamos a la espera de que llegara la sentencia y la sentencia no llegó ese año, lo pasamos en términos presupuestarios a otro gasto, pero como el tema no se ha resuelto del todo en términos contables sigue existiendo la reserva, ahora este año volvimos a presupuestarlo con una diferencia, ya no tenemos que tener la reserva en términos contables, porque ya tenemos certeza de que no hay que pagarlo. Entonces eliminamos la reserva en términos contables lo que nos mejora la posición financiera como IMAS y también se nos liberan los recursos en términos presupuestarios para poder financiar otro gasto.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Recuerden que a nivel financiero tenemos hasta tres o cuatro líneas diferentes que llevar, una línea son lo presupuestado, otra línea lo contable, otra línea es el flujo efectivo.

Berny Vargas: Si, en respuesta a doña Alexandra, quiero indicar que como Asesor Jurídico tengo la obligación de ir viendo conforme avanza el año, normalmente lo hago por trimestre, en donde evaluó el ritmo que tiene o lo que denominan los juzgados o los jueces circulante, entonces lo medimos de esta forma, cuando presentamos un escrito, medimos el tiempo que tarda el mismo despacho en resolernos y cuando ese tiempo está dentro de los promedios razonables, podemos pensar que el proceso lleva el trámite normal, pero cuando se agiliza y dependiendo de la etapa en la que está, nosotros podemos llegar a ciertas conclusiones.

Cuando estamos llegando más o menos a estos meses, le tengo que preparar a don Jafeth y a la Presidenta, un documento en donde le voy diciendo, puede disponer de tanto dinero de lo que se refiere a indemnizaciones, porque se prevé que por la actividad de los juzgados, no van a haber sentencias condenatorias en lo que hace falta y así de esa manera se va reduciendo el dinero, la intención mía es que no quede dinero sin ejecutar al final del año y esa coordinación se va haciendo conforme va avanzando el año.

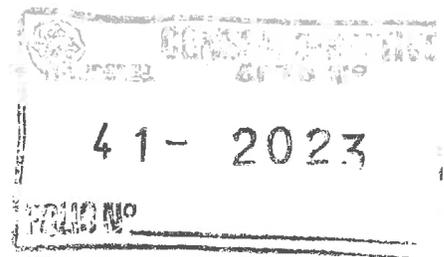
Alexandra Umaña: ¿Y cuánto es el monto que tienen en este momento presupuestado para esa?

Jafeth Soto: ¿Presupuestado o reservado?

Alexandra Umaña: Reservado seria la palabra.

Jafeth Soto: Ok, ya busco acá el dato, ahora presupuestado tenemos cerca de ¢3.000.000.000.00 (tres mil millones de colones), que ya hemos visto que algunos juicios, por ejemplo, por un lado, ganamos uno como el que les acabo de mencionar de un monto significativo, pero perdimos otro que quedó ratificado por casi ¢1.000.000.000.00 (mil millones de colones), hay que ir sopesando.

Tengo una actualización al 7 de julio del 2023, por un lado, tenemos ¢10.000.000.00 (diez millones de colones), en reserva don Berny, no recuerda.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Berny Vargas: Nosotros iniciamos presupuestando ¢500.000.000.00 (quinientos millones de colones), para este año, por la particularidad de ese juicio, a sabiendas de que Recursos Humanos estaba presupuestando ¢1.500.000.000 (mil quinientos millones de colones). Conforme ha avanzado el año, nosotros indicamos que los ¢3.000.000.000.00 (tres mil millones de colones), no se van a pagar definitivamente, entonces eso libera, no sé en Recursos Humanos cómo es que lo han procesado, pero nosotros sí hemos liberado un poco del recurso que tenemos, estimo que nos queda entre ¢300.000.000.00 (trescientos millones de colones) y ¢200.000.000.00 (doscientos millones de colones), disponibles, pero eso tiene que llegar a ser cero a diciembre.

Jafeth Soto: A nivel contable tenemos una reserva cercana a los ¢1.000.000.000.00 (mil millones de colones).

Alexandra Umaña: Entonces tenemos tres reservas, la reserva que tiene legal, la reserva que tiene Recursos Humanos y la reserva que solicitó la auditoría externa que se creara.

Jafeth Soto: Es una reserva que se compone de parte de la Asesoría Legal y de Desarrollo Humano y lo que solicitó la auditoría externa, fue que, en la metodología para calcular, cuánto es esa reserva, se cambiara. Por ejemplo, la norma lo que dice es: si ya hay una primera sentencia y ya se conoce el monto, se reserva la totalidad del monto, lo que nos dice la Auditoría Externa es: aunque no haya una sentencia, ustedes deberían hacer una reserva, apenas esté iniciando el proceso judicial, aunque no haya una sentencia, porque yo no estoy a favor de esta recomendación de la auditoría externa, porque nos es materialmente imposible apenas iniciando una demanda o denuncia, saber de cuánto monto va a significar, para eso uno espera la primer sentencia, pero lo que recomendó la Auditoría Externa es que lo hiciéramos presentada la denuncia o presentada la demanda, que hiciéramos una estimación de cuánto era la probabilidad de perder ese juicio y cuánto es el monto y que multiplicando los dos así hiciéramos la reserva.

Viene más bien a ser ligeramente superior lo que deberíamos reservar, es decir, si nos vamos estrictamente a la norma, no deberíamos tener una reserva del monto que tenemos ahorita, sino ligeramente inferior, pero, como no es en detrimento de la institución, al final de cuentas, si perdemos esos juicios, pues tendremos que pagarlos y tener una reserva ligeramente superior, al final de cuentas, lo único que

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

refleja es la versión al riesgo que tiene la institución como tal, no quisimos hacer mucho pero para aceptar la recomendación, porque tampoco es que íbamos a afectar la operativa institucional como tal.

Ilianna Espinoza: Gracias, don Jafeth. ¿Alguna otra consulta o comentario, compañeros? Ok.

Este punto no tiene propuesta de acuerdo, porque se unifica al final de todos los informes de labores.

ARTICULO QUINTO: ASUNTOS DIRECCION DE GESTION DE RECURSOS

5.1 ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL INFORME DE AVANCE EN LOS PROYECTOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL DE EMPRESAS COMERCIALES, SEGÚN OFICIO IMAS-DGR-0018-2023.

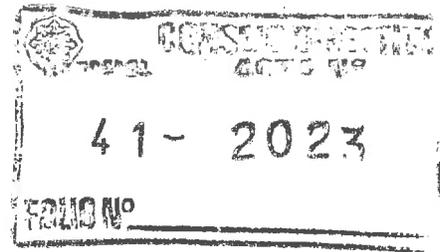
Ilianna Espinoza: Solicita el ingreso de manera presencial del señor Melchor Marcos Hurtado, Administrador General de Empresas Comerciales.

Las señoras directoras y señores directores: Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director, Sr. Freddy Miranda Castro, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, manifiestan estar de acuerdo con el ingreso de la persona funcionaria.

Le doy la palabra de don Geovanny.

Ingresar el señor Melchor Marcos.

Geovanny Cambronero: Muy buenas tardes, señora Presidenta, en ejercicio hoy quiero y a todos los miembros del Consejo Directivo y de la Administración. Quiero introducir el tema que traemos a conocimiento de este Consejo Directivo, básicamente indicando que, en diferentes reuniones del cuerpo colegiado, se han planteado inquietudes respecto a temas puntuales de Empresas Comerciales sobre diferentes asuntos que tienen que ver con la operativa del negocio. Hemos preparado un compendio que busca precisamente atender esas diferentes



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

consultas que las diferentes personas, miembros del Consejo Directivo han planteado.

Básicamente, hacemos un recuento por los rubros más relevantes, de la gestión comercial de Empresas Comerciales, en ese sentido le pido autorización a la señora Vicepresidenta, para que don Melchor nos haga la exposición el día de hoy.

Ilianna Espinoza: De acuerdo, adelante don Melchor, buenas tardes.

Melchor Marcos: Buenas tardes. Vamos a presentar de una manera breve, si ya ustedes quieren alguna información adicional sobre cualquier de estos proyectos, pues son bastantes proyectos, con mucho gusto para eso estamos.

Vamos a hablar sobre algunos proyectos para la mejora de la gestión comercial, los englobamos en primer lugar en alguna información relevante, y luego algunas mejoras en infraestructura, que son la base para la gestión comercial y después las acciones directas para incrementar ventas y otras para tener una gestión más eficiente.

En cuanto a algunas cifras, esta es la evolución en las ventas de enero a agosto de cada año, obviamente el valle que tenemos es la pandemia, donde lo que tenemos los primeros ocho meses del presente año, vamos un 17% por encima del año 2019, pre-pandemia y un 18% del año 2022, este lo terminamos al mismo nivel que el 2019, son muy similares, el crecimiento es bastante alto, es superior al promedio.

Al nivel de cifras en Guanacaste estamos por encima de la cifra de la pandemia, en Alajuela con un 5% o 7% por encima de los niveles del año 2019, las medidas en dólares están bastante positivas.

Ahora, si lo dividimos según aeropuertos y zonas, el comportamiento es distinto, las dos primeras barras nos miden la situación en Alajuela y las dos últimas en Liberia, aquí los crecimientos son mayores, por la cantidad de pasajeros que ha crecido en mayor proporción, en ambos casos se ve que, por ejemplo, en Liberia en llegadas ha crecido un 48%, mientras que en salidas ha decrecido un 32%. Esa es la diferencia entre la situación de que en llegadas de ambos aeropuertos estamos en la misma situación competitiva que estábamos hace 4 años, mientras que en los dos aeropuertos de salidas cada vez tenemos más comercio de otros lugares

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

competidores con posiciones privilegiadas y nosotros pues estamos cada vez en una posición relativamente menos ventajosa, esa es la diferencia entre tener una ubicación, mantener la condición competitiva o no mantenerla.

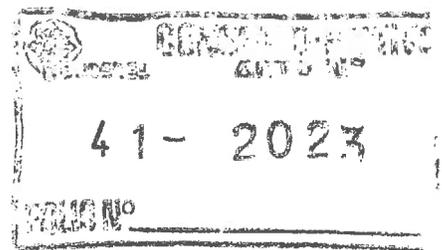
Para poner un ejemplo, la tienda 13, la más grande de llegadas de Alajuela, está la situación desde el 2015 hasta el 2022, si quitamos los dos años de construcción que hubo cuando se amplió la tienda entre el 2017 y 2018, podemos ver las dos primeras respecto a la tercera, es la diferencia entre tener la tienda que tenía más pequeña y la tienda con la con la situación este actual.

En general si comparamos llegadas y salidas de enero a agosto en Juan Santamaría nada más del 2022 al 2023, está la diferencia entre llegadas y salidas, recordemos que en octubre del año pasado se habilitó un espacio de 1.200 metros más o menos comercial para el control de brice, eso hace que el tiempo que requiere un pasajero para llegar a nuestras tiendas ya es mayor, usted ingresa y le falta dos horas para que salga el vuelo, tarda más tiempo ahora en llegar al pasillo principal, porque dentro de esos 1.200 metros adicionales hay zonas de comida, entonces quizás uno se queda a comer, ya gasta ahí 50 minutos, una hora, entonces ya cuando sale de ahí ya no le faltan dos horas y en un solo burro, y pasa con más prisa. A pesar de eso hemos logrado el tercer 15%, pero pues no el 21% como sería notado en otras condiciones.

En Golfito, de enero a agosto de cada año, hemos prácticamente recuperado el nivel de ventas del 2021, es decir, aquí este es el comportamiento hasta el año 2020, en el 2021 llegamos a este punto, ese pico que hubo el año pasado y ya estamos prácticamente a nivel del 2021.

Esa es la evolución que hay en la cantidad de visitantes que llegan al Depósito de Golfito, también hubo un pico y sigue la tendencia más o menos de creciente que lleva, lenta, pero de creciente que lleva el depósito.

Los objetivos principales son dos: uno es incrementar las ventas, que sabemos que es el resultado final y por otro lado hacer una gestión más eficiente para reducir costos y gastos. por un lado, estamos con los ingresos y por otro lado tenemos que estar con la parte de costos y gastos para que al final tenga más prioridad que de lo que se trata.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Con algunos de los proyectos en con a infraestructura, el primero es el mejor de la tienda 15, que aquí hemos presentado, que ya los planos después de bastantes meses de que la empresa, digamos, que hizo este trabajo, lo presentaron a AERIS, por fin lo aprobó, después se consultó con los principales proveedores. El mes pasado AERIS nos aprobó unos 20 metros adicionales, es poco, pero todo sirve, básicamente tener un espacio adicional en lo que llega a la sala de abordaje, es más o menos un metro y medio de ancho por lo que tiene de fondo la tienda.

Entonces lo que se le ha pedido a la empresa es que nos adecue los planos para esta posibilidad adicional. Eso posiblemente solo permitiría un par de muebles adicionales, pero también es poner los muebles más cerca de la sala de abordaje, dijeron que serían unas tres semanas lo que les tomaría y de ahí se mantiene el programa que, saliendo de Semana Santa próxima, porque ya en noviembre empieza la temporada alta, por decir, segunda quincena de noviembre hasta enero-febrero, Semana Santa esta vez es final de marzo, entonces saliendo de Semana Santa tenerlo eso listo.

Hay otra posibilidad de un local pequeño que sería de 21 metros al final del ala oeste que es lo último que se remodeló y lo que todavía va a tener una regulación adicional, donde ven ustedes esta puerta de la luz roja, ahí es donde termina el edificio hoy día, pero ahí es donde va a seguir el año 2025, 2026, pero bueno ahí es donde va a seguir una ampliación de este adicional.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Mejoras en
infraestructura

Nueva área en AIJS- ala oeste

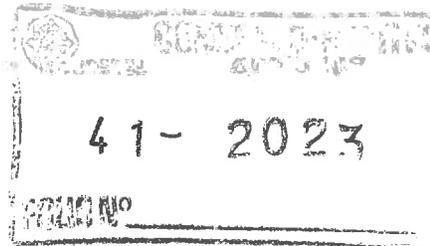


Aquí tenemos la posibilidad de, más o menos, donde están estas líneas azules que tienen un espacio de 21 metros, 7 metros de ancho por 3 metros de fondo, lo suficiente para hacer algo similar a lo que tiene la tienda que está que está a la par, que es esta, que más o menos en tamaño sería esto es algo suficiente para poner unas espaldas atrás con mercadería, obviamente no sería este portafolio, sería un cilindro, un perfume, lo que fuera, y algún estante adelante para tener algo.

Como le digo, hoy día no es la situación mejor, porque es el final de la terminal, pero hay que aprovechar todo el espacio que se puede y además porque, como le dijimos, se seguirá ampliando.

Ilianna Espinoza: Adelante, don Geovanny.

Geovanny Cambrero: Nada más una notación puntual, si bien es al final de la terminal, en esa área nosotros no tenemos presencia hoy día, la última presencia que tenemos es en la tienda 15, que estará como a unos 30, 40 metros aproximadamente de esta zona, entonces si es una zona interesante que le podíamos sacar provecho y máxime si se diera una expansión de la terminal un poco más hacia la izquierda.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Ilianna Espinoza: Doña Alexandra tiene una consulta, adelante.

Alexandra Umaña: Es de paso, tiene afluencia.

Melchor Marcos: Ahora mismo tiene poca, porque esa es la última puerta, ahí es donde termina, es poca la influencia, pero en unos 2 o 3 años es cuando esa puerta que ve ahí con la luz roja, eso va a desaparecer y va a seguir la terminal por unos 80 metros más, entonces ya estará un poco más céntrico. Además, un poco antes donde se tomó la foto es donde está el asesor que lleva el VIP, entonces todo el mundo que lleva el VIP de alguna forma la vería.

Ilianna Espinoza: Hay otra consulta por parte de doña Floribel.

Floribel Méndez: Si se pone ahí esa opción, eso implicaría que requiere recursos, para atender eso, no sé qué tipo de personal, para hacer ese balance de costo-beneficio, por el lugar en el que en este momento está ubicada.

Melchor Marcos: También la idea es hacer unas mejoras en la tienda pequeña de llegadas, donde se puso un microperforado en un costado para mejorar un poco como se ve desde afuera. Está en proceso de contratación de poner dos rótulos nuevos, el anterior y otro que no era muy atractivo, entonces ya eso está en proceso de contratación, ya se mandó y está en el proceso de Proveeduría, etc.

Tuvimos la oferta para ocupar 12,8 metros cuadrados adicionales en una esquina de la tienda que también estamos negociando con algunos proveedores la posibilidad de poner, por ejemplo, una cuestión de mercadito como para algunos proveedores internacionales que pudieran estar ahí. Entonces, la idea es ampliar un poco la tienda, eso tiene que ser de una manera un poco modesta, si puedo decir así, porque aproximadamente en 2 o 3 años, habrá una transformación.

En este caso AERIS todavía no se sabe si ese lugar va a ser afectado o no, puede ser que no, puede ser que no pase nada o puede ser que sí, que haya un ducto para bajar valija, entonces no quisiéramos hacer algo, que vaya a tener una inversión importante y después se vaya a destruir.

Ilianna Espinoza: Hay una consulta de don Jorge.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Jorge Loría: La puerta 19, la que está cerca ahí.

Ilianna Espinoza: Esta es la tienda 19, le llamamos 19 los números son un poco extraños, pero es en los carruseles en llegada.

Jorge Loría: Sí, pero de ahí, para allá, puertas salidas, creo que solo una tendría.

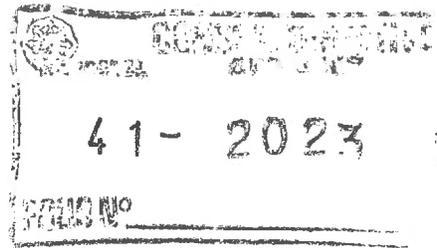
Melchor Marcos: Ahí no, porque ya llegada, es justo donde recoge el equipaje es donde está, de ahí lo quería es llegar a aduanas para entrar al país.

Jorge Loría: Sí, porque yo no sé cómo la distribución en las mangas, en las puertas, por aerolíneas, porque uno más o menos, he hecho comentarios de que, dependiendo de los vuelos, de a dónde vienen o a dónde van, es donde el turismo que viene es que se compra más, ejemplo, el que va a Estados Unidos hay un promedio que es uno que compra más los estadounidenses o los que van, entonces por eso es que hacían la consulta, pero si es que la salida está bien.

Melchor Marcos: Es un factor que se considera de salida, porque ejemplo, hoy día por donde está nuestra tienda, siempre hay más ofertas entre garrillos, etc.

En cuanto a puertas y fronteras en Peñas Blancas, que es el que ya está concreto, este sí ya están construyendo, hace un tiempo el Consejo Directivo había revisado un estudio de factibilidad para poner tiendas allá, lleva el 29% de avance, está en tres etapas, la primera ya está en construcción, la segunda que es donde estaría el edificio donde estaríamos nosotros, el edificio principal de atención a pasajeros, nos dijeron la semana pasada que empezarán aproximadamente en octubre, noviembre a construirla y esperan tener la lista aproximadamente en abril, mayo, el próximo año, ese edificio y luego queda una tercera etapa, o sea, esto es para camiones, para personas, para absolutamente todo, es un complejo muy grande y entonces la idea es que esté eso en abril y mayo.

Lo que hemos hecho es elaborar los términos de referencia para el mobiliario, la instalación nos la darían parecida a la que dan en el aeropuerto, es decir, tenemos el lugar, parecido también en que las tiendas en llegada, o sea, de Nicaragua a Costa Rica, sean una tienda walk-through, es decir, tienda por la que tienen que pasar a través de ella, y en salidas no es así, sin embargo, el espacio es bastante grande la tienda de llegadas estamos hablando de aproximadamente 280 metros,



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

para comparar, las de llegadas de Santamaría son 330 metros, es decir, es el 80% de lo que es la tienda de Juan Santamaría, y la de salidas estamos hablando de aproximadamente 150 metros, entonces también es relativamente grande. Ahí el portafolio es otro, esa parte de estudio se han hecho, el tipo de productos, muchos coinciden, otros no, hay algunos productos que se van a poner ahí que no van a estar en los aeropuertos y viceversa, hay productos muy caros pues no es el foco, hay que cambiar un poco el portafolio, los muebles ya están en proceso de contratación para que pueda estar por ahí. Se ha tenido muy buena atención por parte del personal del COMEX, del proyecto que es el que maneja esto.

Aquí, en fronteras y puertos, lo que es Paso Canoas y en los dos puertos, se han hecho los temas de referencia, que se mandaron también a la Proveeduría, para contratar los estudios, porque serían tres, Paso Canoas, Limón y Puntarenas, para determinar si es factible o no colocar tiendas en cada uno de esos tres puntos.

Para hacernos una idea, por Peñas Blancas, aproximadamente es un millón y poco de personas que circulan entre los dos sentidos por año, que es más o menos la misma cantidad de pasajeros que van por el Aeropuerto de Liberia, lógicamente el perfil es distinto, pero en cantidad, un poco para dimensionar, es la misma.

En los puertos estamos hablando de más o menos unas 260.000 personas por cada uno de los puertos, también eso es un tipo distinto, etc., preliminarmente hemos visto en ambos puertos y tenemos también buena exposición tanto del INCOOP y la Cámara de Puntarenas, por otro como es JADEPVA por su parte, para poder tener digamos ahí un espacio pequeño. Hay operaciones totalmente distintas, porque sabemos que el pasajero no se lleva el producto como se sucede en el aeropuerto, ahí uno compra y de una se lleva la bolsa, en el puerto no, uno compra y uno le lleva la bolsa al barco y se la deja ahí cuando otra regresa cuando regresa tampoco puede tomarla y cuando llega a su destino, ahí es cuando ya si puede agarrarla y llevársela, es una dinámica bastante distinta, también hay mucha excepcionalidad, hay cruceros durante seis meses, durante seis meses no, es una cosa muy diferente.

En Paso Canoas si tenemos que analizar varias cosas, porque no sé si conocen, pero el lugar va a entrar en operación el próximo mes seguramente, iban a hacer las pruebas y ahí, pero antes del fin de año si van a empezar.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

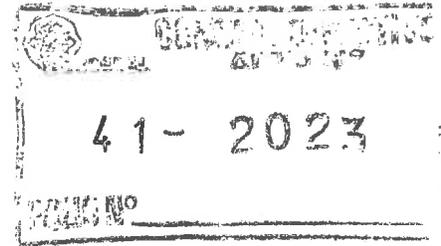
Ilianna Espinoza: Adelante, Don Giovanni.

Geovanny Cambronero: Nada más para aclarar puntualmente, el próximo mes hace la entrega del edificio en fase constructivo, luego entra en una fase de pruebas de todos los sistemas y de capacitación a las diferentes instituciones que tendrían que acceder a esa infraestructura, ellos hablaban de que, si bien no tienen una fecha definida, probablemente podría tomar como unos tres meses la puesta en operación de este nuevo puesto fronterizo al lado costarricense.

Melchor Marcos: Ahí la dinámica va a ser muy distinta, este complejo de edificios, no es un sitio de paso obligatorio físicamente, es decir, esto va a estar como unos 5 o 7 kilómetros ya dentro del territorio de Costa Rica y va a haber otro puesto fronterizo que es similar 5 o 7 kilómetros dentro del territorio panameño, de forma que si uno va de Costa Rica a Panamá no tiene que pasar por aquí, va directo al panameño y hace los dos trámites y si alguien viene de Panamá para acá, no importa si es panameño o nacional, van a tener que pasar por este y no por el otro. Entonces los flujos van a estar divididos y ni siquiera ellos tienen totalmente claro cómo va a ser el proceso de manejo de la gente y de obligación para que uno tenga que pasar por ahí si viene de Panamá, ahí es un panorama un poco diferente, pero bueno, estamos analizando sin empieza para ver si vale la pena.

En cuanto al espacio en Guanacaste, hay un planteamiento ante TAC, ahí ponía la respuesta, porque cuando se hizo no teníamos respuesta, ya hubo una reunión donde hay algunas ideas.

En cuanto a incrementar las ventas, una es tener disponibilidad de inventario, es decir, puede resultar distinto pero no lo es, es decir, necesitamos mercadería para poder vender, ustedes sabrán que el año 2021 y 2022 fueron difíciles, todavía estamos un poco con el COVID, en cuanto a lo que llamamos la crisis de los contenedores, donde faltaron muchos productos, o ha sido casi superado, quedan aún algunas colas, pero ya son pocas, las preferencias de los consumidores también cambiaron, entonces hubo bastantes desajustes, lo que tuvimos que hacer por precaución, es tratar de llenar nuestra bodega hasta donde fuera posible. De hecho, tenemos mercadería que tenemos que ir viendo cómo poco a poco vamos sacando una mercadería para poder meter otra, porque no cae, el espacio de una bodega es el mismo de siempre y sin embargo, las ventas son más. Pero bueno, lo que hemos logrado es tener más mercadería para poder evitar lo que nos estuvo



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

pasando el 2021 y el 2022, de no poder atender a muchos clientes, muchas ventas, porque no teníamos su producto.

También seguimos trabajando para hacer importaciones directas, compramos un destilado, que es un tequila, y seguimos buscando otras opciones, también hemos traído unos chocolates de forma directa, ya tenemos cuatro empresas distintas para seguir teniendo un mejor margen, porque obviamente se maneja un margen bastante mayor.

En cuanto a e-commerce, está en funcionamiento, todavía es insipiente, pero está en operación, se han hecho pues finalmente tenemos unos \$1.000 (mil dólares) diario en ventas.

El objetivo, recordemos de una página de e-commerce, la idea son dos, uno podemos decir es vender y el otro es tenerlo como un proyecto electrónico, es decir, la idea es que la gente pueda saber si alguien va a viajar de tal sitio a Costa Rica, que pueda saber si el producto que él quiere está si ya sabe que está, entonces cuánto cuesta, entonces puede tomar la decisión y decir, mire yo voy de del aeropuerto X a San José, pero sé que ahí sí lo tienen y sé que ahí está el mismo precio, mejor, entonces lo voy a comprar, no necesariamente lo compraré por e-commerce, muy probablemente no voy a hacer esa gestión, voy ahí y me lo llevo, no importa. La idea es que tomó la división gracias a que lo teníamos.

Esta es, digamos, la página, en las últimas semanas se hizo algunos ajustes de mejora visual y aquí uno elige, lo que quiera, si es un tequila, etc. y ahí sigue el proceso, ahí sigue hasta que llega a ser la compra.

Ilianna Espinoza: Está por tienda, yo puedo identificar eso que decía usted, en que tienda puedo tenerlo o no me lo identifica ahí, solo por producto.

Melchor Marcos: Lo tenemos de esta forma, cuando usted elige los productos, le pregunta en qué aeropuerto y si es llegadas o salidas, en Liberia solo hay una tienda de llegadas y salidas, en Alajuela tenemos un punto en salidas, en llegadas, que es la tienda 13, y un punto en salidas que es la tienda 94, para que usted no tenga que andar buscando, es ahí donde va a estar y para hacer esto disponible el inventario porque recordemos que los precios y las disponibilidades son directas del sistema es decir, aquí no hay que actualizar en ese sentido, si se acaba un producto

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

desaparecerá de ahí, si está aquí es porque existe, si eventualmente no está en la tienda 94, que es donde le va a enterrar el paquete pero está en la tienda de la par, nosotros hacemos el traslado y el cliente no se da cuenta de nada.

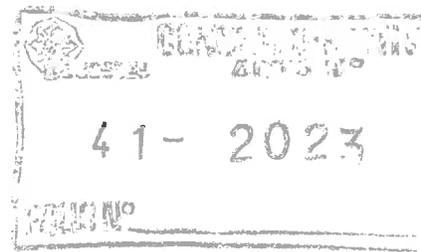
Ilianna Espinoza: Qué pasa si el producto está disponible en Guanacaste, pero no está disponible en Alajuela y yo llego hasta el final ya voy a comprar, pero no está disponible.

Melchor Marcos: Cuando he elegido, le diría que no tiene disponibilidad, cada 10 minutos más o menos refresca el sitio.

Hemos metido más productos, porque no podemos tener todos los artículos, son 10.000, sería perder al cliente, pero sí estamos aumentándolos, estamos mejorando, metiendo fotos, etc., también hemos mejorado la configuración, hemos puesto ya alguna publicidad para ir creciendo en cantidad de visitas y vamos a hacer otras cosas, poner en sorteo, vamos a poner una persona en llegadas de Juan Santamaría para que de ahí le pueda guiar la persona y que lo incentive a hacer las ventas y vamos a hacer un cambio en la imagen de la página, algunas vistas y esto por ejemplo, cuando alguien pide, ya le confirma.

En redes sociales estamos cambiando las gráficas, o sea, estamos continuamente publicando cosas para recuperar, no se recuerdan que nosotros a final de año tuvimos un hackeo de la página de Facebook, perdimos todos los seguidores, tuvimos que crear otra, ya hemos logrado recuperar y superar la cantidad de seguidores que teníamos en Facebook. Hemos empezado con una publicidad pagada muy pequeña, una publicidad pagada, para ir creando una masa de seguidores en Facebook. Vamos a hacerlo en Instagram, a pasar a partir del próximo sorteo, y hacer un contrato para estar más visibles en Google, para pagar por las visitas en Google, estas son algunas de las publicaciones que hacemos.

En cuanto al impulso para la tienda de salidas en Liberia de Guanacaste, si conocen el aeropuerto, verán que nuestra tienda está en un extremo, está bastante escondida, sinceramente, cuesta que mucha gente se dé cuenta ¿qué es lo que hemos visto? lo que hemos visto es que el ticket promedio aumenta, es decir, la gente que compra, le logramos vender más, pero la cantidad de ventas en relación con los pasajeros, no en ventas en dólares, sino de personas a las que se venden en relación con los pasajeros ha disminuido. ¿Por qué?, el año pasado y



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

antepasado en el aeropuerto de Guanacaste pusieron una serie de locales comerciales adicionales en todo lo que es el pasillo principal y donde había también salas de abordaje, resulta que hay más barreras para llegar hasta nuestra tienda, si uno iba a la derecha eran puros asientos, hasta que veía la tienda, ahora hay la tienda de equis, un sitio de lados, un sitio de repostería, etc., y al final la tienda. Entonces, lo que estamos trabajando es para empezar en noviembre, que es cuando empieza la temporada importante, ahí la especialidad está muy marcada, a tener visibilidad en el Wi-Fi, cuando alguien se conecta y pide el Wi-Fi gratuito del aeropuerto que estemos nosotros y también en pantallas dentro de la terminal, eso sería empezar en noviembre o en diciembre cuando ya empieza la temporada fuerte, en todo ello por supuesto se va a orientar de la manera de por un lado decir que compre, pero que compre con la distinción que tienen nuestras tiendas, que absolutamente todo lo que se gana va para las personas que lo necesitan, que es el elemento diferenciador nuestro respecto a cualquier otro Duty free.

Ilianna Espinoza: Adelante, don Jorge.

Jorge Loría: Don Melchor, una consulta, entiendo que el aeropuerto Daniel Oduber, es donde mayores vuelos privados llegan a Costa Rica, ¿ellos tienen que utilizar las mismas rampas?

Melchor Marcos: Utilizar las mismas, allí hay muchos privados, hay dos tipos de privados, uno es avioneta pequeña que adquieren y otros los charters, normalmente son de grandes agencias de viajes, donde organizan paquetes, que salen de donde sea, de Nueva Orleans, es un avión fletado únicamente para ese paquete, de ese si hay muchos, y todos van mezclados dentro de los vuelos.

Jorge Loría: No, me refería más que todo a los jets privados pequeños, inclusive el otro día vi una noticia donde decía que hay una zona de parqueo ahí que estaba llena, donde llegan mayores vuelos privados por los hoteles que hay, a como el Hotel Four Seasons, que es muy caro, donde solamente cierto turista con un nivel de ingreso muy alto llega ahí, la pregunta me era si ellos utilizaban, porque el poder adquisitivo de esta gente es bastante elevado.

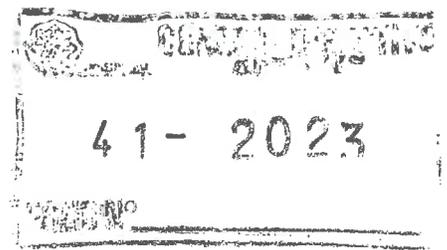
Melchor Marcos: Si son extranjeros, que podríamos asumir que sí, es decir, las personas que viajan en avión son extranjeras, tienen que hacer migración, después de migración están nuestras tiendas llegadas. Ahí no hay más remedio.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Vamos a empezar con la primera etapa del programa de cliente frecuente, teniendo en cuenta que la mayoría de las personas que nos compran en Alajuela, en Liberia es distinta, porque es turismo ocasional, pero en Alajuela son clientes repetitivos y que el 40% son nacionales, la idea es que nos compren más a menudo. Lo que estamos viendo es ahora dos cosas, principalmente una es el sistema, el sistema tiene un pequeño módulo que le llaman monedero, estamos analizando para poderlo utilizar de forma que eso no tenga ningún costo, eso ya está, o sea, empezar la primera etapa sin tener que hacer ningún ajuste al sistema.

Por otro lado, hay un reglamento ya aprobado para esto, la idea es también que estamos evaluando para ver si podemos echarlo andar al menos con ese reglamento, la idea es empezar un plan piloto en diciembre y en febrero hacerlo de manera oficial, básicamente es un sistema de puntos, donde las personas ganan un porcentaje de sus compras y luego los pueden ir gastando a partir de la segunda compra.

En Golfito se han hecho varias cosas para mover el negocio que bueno, no hay resultado, a pesar de estas tablas, se han integrado tarjetas de regalos por compras en volumen, es decir, para comprar en Walmart y en otros sitios. Se hacen degustaciones, se ha hecho capacitación a vendedores, se hacen ofertas normalmente a las cajas, ahí podrán ver al fondo, se compra una caja, se le regala una décimo tercera botella, etc. Se cambió a final de año el mobiliario, ahí se hacen algunas cuestiones con un poco de música, etc. para atraer más a la gente, ahí está, esta foto es de la semana pasada, para este mes.



SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Acciones para
incrementar ventas

Mejoras para tienda en Golfito



- Entregar tarjetas de regalo por compras en volumen
- Degustaciones
- Capacitación de vendedores
- Ofertas



Y en cuanto a la gestión más eficiente, una es la implementación de la administración por categorías, o APC, que es lo que algunos llaman planimetría, o la elaboración de planogramas, básicamente es tomar indicadores de ventas en dólares, ventas en unidades, utilidad, no es lo mismo vender \$100 (cien dólares) de algo que me deja \$30 (treinta dólares) o un \$40 (cuarenta dólares), y eso nos da una idea de si el producto debería tener más o menos frentes y si se debe colocar arriba o abajo en el estante, a la izquierda o a la derecha, etc. Eso, permite bastantes cosas, se englobó como el control de la exhibición, o sea, permite por ejemplo, tener claro dónde se tiene que poner cada cosa, no puede llegar un vendedor de un proveedor y decir bueno yo lo voy a poner en el mejor sitio, luego llega el otro vendedor y dice no, lo pongo yo, bueno, hay un sitio específico, eso permite también facilitar que el cliente encuentre sus productos, quizá nosotros cuando vamos al supermercado nos damos cuenta muy fácilmente, uno va por el pasillo y sabe lo que tiene que comprar y ya sabe más o menos si lo encuentres y de repente reorganizar un supermercado, no encontramos la mitad de las cosas y al final quizás demos muchas vueltas y de esa mitad, el 35% lo encontramos y el otro 15% ya no fuimos a comprarlo, es una facturación de menos, la idea es que la gente lo encuentre fácil, recordemos de luego que muchos son clientes repetitivos que ya

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

llegan y ya saben que quieren sus dos botellas de ron y sencillamente pasan y se las llevan.

También tener mayor visibilidad de los productos de mayor renta y utilidad que estén en un mejor sitio, no es lo mismo poner un producto de \$10 (diez dólares), \$20 (veinte dólares) y de \$40 (cuarenta dólares), cuando veo el de \$10 (diez dólares), quizá digo que está bien ya me lo llevo, pero si yo he visto primero el de \$40 (cuarenta dólares) y cuando llego al de \$20 (veinte dólares), digo no está tan caro, quizás me lo lleve, sin esperar a ver el último que es el más barato, esto se hace y se actualiza todos los meses, hay una rutina que tenemos cada mes, lo que son licores y perfumes son los que actualizamos cada mes, Tenemos unas mediciones del desempeño de los productos, es decir, cuáles productos se venden más, cuáles menos, etc., eso nos da base para decir, bueno, vale la pena darle más espacio a los rones, vodka, etc.

Otro aspecto que queda bastante es mejorar la parte de los servicios administrativos del IMAS, nosotros pagamos aproximadamente ¢500.000.000.00 (Quinientos millones de colones) al año para lo que se denominó servicios administrativos, la idea es ordenarlo y que a ese monto podamos sacarles el mayor provecho tanto en cantidad y calidad de servicios.

Se elaboraron lo que se llaman SLA, que son los acuerdos de nivel de servicio, que básicamente cuando un proveedor le dice a su cliente a qué se compromete, el acuerdo a nivel de servicio, si yo le vendo algo a un cliente, le digo, sepa que usted pide esto, yo se lo voy a dar de tal manera y en tanto tiempo. Entonces, el cliente ya sabe lo que puede esperar de mí y yo sé el compromiso que tengo con el cliente, es consensuarlo con cada departamento, implementarlo de forma que las dos partes sepamos qué tenemos que dar y recibir y en cuanto tiempo lo podemos hacer, para que realmente sea un medio de mejorar nuestro desempeño y no al revés.

Capacitación a los vendedores, cada 15 días aproximadamente estamos haciendo una capacitación, licores, perfumes principalmente, se hacen en todas las categorías, sala de capacitación que tenemos en Alajuela, abajo. Normalmente son los proveedores los que llegan y muestran los productos nuevos o a veces no nuevos, porque a veces cambian vendedor, hay nuevos productos que volverlo a explicar, todo esto sirve para cuando llegue el cliente el vendedor ese mejor

41-2023
FOLIO No

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

capacitado para poderle decir de cuál es el vino más fuerte, que tiene sabor más ácido, etc. Estas son algunas imágenes de las capacitaciones.

Gestión más eficiente

Capacitación constante a vendedores



- 1-2 capacitaciones por mes
- Usos del producto, características
- Fuera de horas de trabajo



La gran mayoría de las capacitaciones, las personas asisten fuera de los horarios de trabajo, normalmente el que tiene el horario de 1 a 8, se hacen dos sesiones que suelen ser de 10:00 am a 12:00 md y de 1:00 pm a 3:00 pm, de forma que no es obligatoria, sino que cada uno va viendo, porque normalmente tampoco hay espacio para todos, esta sala como ven ahí por el que habrán 10 personas, 11 personas, tenemos 42 vendedores, entonces dos sesiones serían 20 personas, según van pudiendo se van capacitan, algunas sí se hacen en sitios cercanos.

En Manual de Servicio al Cliente, este es otro de los grandes temas que tenemos de trabajo, el servicio a los clientes. Se elaboró el documento, se consensuó, se aprobó y estamos empezando a tener este control semanal sobre el desempeño, tanto de la presentación como del nivel de servicio para ver si vamos avanzando un poco en esa parte que tenemos mucho todavía por hacer.

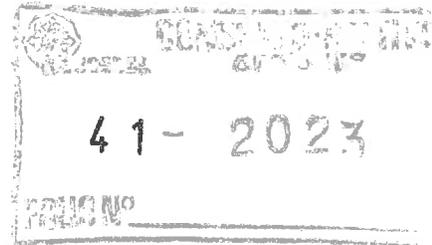
SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Tenemos el Reglamento de Contrataciones del Departamento de Empresas Comerciales, después de que el Ministerio de Hacienda indicó que debido a que nosotros, por las características que tenemos y por la fuente de nuestros fondos que es totalmente propia, no estamos obligados a mantener los procedimientos de la Ley de Contratación Pública, lo que se ha hecho es elaborar, en lo que es la compra de mercancías, ustedes saben que hay un reglamento propio, aparte, esto ya se hizo, ya fue aprobado por ustedes y formalizado hace unos pocos meses.

En el resto de los bienes y servicios elaborado una propuesta de reglamento que está en proceso de someterse para aprobación de todos los que competen, la idea es que esto sí es otro de los aspectos muy importantes, porque nos podría ahorrar muchos recursos en las contrataciones, en tiempo y en dinero.

Los servicios logísticos y bancarios de lo cual se ha hablado bastante, que estamos en proceso de ampliar por un año la contratación y de ahí terminaría la contratación externa y con el fin de tener mayor control y de ahorrar y también de tener más seguridad, lo que estamos trabajando es para que el próximo año, sí podamos migrar a un modelo interno, se hizo el estudio de los puestos, y el estudio de salarios que está en proceso de contratación, que todo eso lleve a manejarlo de manera propia.

Las mejoras en el ambiente de trabajo, se ha estado trabajando con Desarrollo Humano y que todavía falta aún por hacer. El objetivo sería tener personal exclusivo especializado en desarrollo humano para Empresas Comerciales. ¿Para qué?, pues para que básicamente el proceso de contratación, proceso de distribución de una persona pudiera ser de uno o dos días. sobre todo, pensando si nosotros tenemos los servicios logísticos y bancarios internos, el negocio podría pasar unos días sin cualquiera de los trabajadores que estamos, podría pasar sin un administrador general unos días o semanas, pero no puede pasar ni una hora sin un cajero, podrían incluso no haber vendedores y estaríamos sin todo servicio, vendríamos menos de lo que fuera, pero podíamos, más sin cajero no, porque no hay nadie que cobre, si tenemos la cantidad de cajeros justos y uno renuncia hoy, tenemos que sustituirlo muy pronto porque no podemos estar tirando de doblar turnos continuamente, se tiene que tener un sistema ágil para eso y eso requiere ir teniendo unas bases de datos de elegibles, etc., que hoy día la empresa contratada lo hace y eso que es el BCR, es una empresa pública, o sea, puede hacerlo desde la perspectiva pública, mucho más que de la perspectiva mixta.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

También, actualizar los perfiles para que sean más acordes al mercado, actualmente los perfiles no es exactamente lo que el mercado tiene y necesita, además, actualizar los manuales.

En cuanto a la plataforma tecnológica, estamos en proceso de valorar tanto el sistema actual como las opciones del mercado, para que, antes de que acabe esta contratación, con el sistema que tenemos actualmente, se pueda tener definido si es esta la opción ideal o no lo es, obviamente hay muchas opciones en el mercado, no es el único sistema de puntos de ventas que hay, hay muchos, pero bueno, hay que tomar muchas valoraciones, la idea es tener acompañamiento de Tecnologías de Información, porque al final son autoridades en este tema. Eso es grosso modo los objetivos que se tienen.

Ilianna Espinoza: Muchas gracias don Melchor. ¿Consultas, compañeros? ¿Comentarios? Sí, don Jorge adelante.

Jorge Loría: Una consulta, actualmente nosotros tenemos cajeros que son del BCR, a partir del otro año, ese personal no va a estar, se ha hecho el estudio de que estos nuevos funcionarios participen para ser trabajadores directamente acá, digo por la experiencia y todo el conocimiento que tienen en cuanto a cobro y me imagino que son bilingües.

Ilianna Espinoza: Adelante, don Geovanny.

Geovanny Cambronero: Sobre ese particular don Jorge, cuando iniciamos el proceso de análisis, teniendo claro que la calidad del servicio que hemos recibido es bastante buena, eso lo hemos dicho en varias oportunidades y que ese personal efectivamente conoce el teje y maneje de esa operación que es delicada. El personal idóneo para traer e implementarlo internamente precisamente es ese personal, las personas que hoy en día trabajan con el consorcio BCR, que a bien tengan y que cumplan con los requisitos, pues estaríamos en el mejor escenario posible para poderles contratar y que puedan continuar, dando el servicio que se requiere en ese sentido.

Ilianna Espinoza: Adelante, don Rolando.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Rolando Fernández: Don Melchor muchas gracias por la presentación, es lo suficientemente clara, la semana pasada, en varios medios salió el tema de la relación entre IMAS y AERIS, teniendo esto en cuenta, ¿cuál es el análisis que hacen ustedes como dirección? ¿Cuáles son las posiciones que tienen? ¿Cuáles elementos ven de esta intencionalidad?, que ya no es solamente una cuestión que se los dicen ustedes en una reunión, sino ya es conocimiento público. ¿Qué elementos pueden mencionar al respecto?

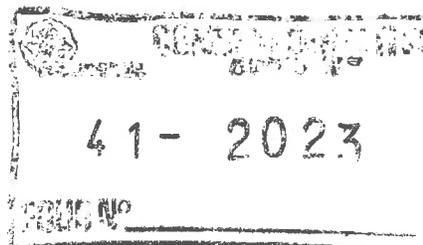
Ilianna Espinoza: Disculpe, hay una consulta de doña Floribel.

Floribel Méndez: Sí, igual que don Rolando, muchas gracias por la presentación y el detalle, me parece que hay diversas actividades vinculadas, lógicamente, al objetivo final que es aumentar las ventas. Lo que vería es que si hay algunas actividades que si ya ameritan tal vez como ver más claramente la inversión que se va a hacer y el impacto que se espera tener de esa inversión, asumo que ustedes lo tienen, pero igual en este tipo de informes sería importante que lo contemplen, porque están las actividades de capacitación o los manuales que me parece que son cosas que se deben hacerse siempre para mantenerse, pero sí me parece que hay otras actividades que son de inversión que sería importante, tener como una idea de cómo van a impactar, eso es nada más como una observación. También el mismo tema que señalaba Rolando, de las noticias que están circulando al respecto.

Ilianna Espinoza: Adelante don Giovanny y Melchor.

Geovanny Cambroner: Muchas gracias, don Melchor, si usted gusta, refiere a la parte de estudios financieros y yo me refiero a la parte de la noticia, igual puede complementarme sin ningún problema.

En cuanto la noticia, esta pretensión de AERIS no es nada nuevo, AERIS hace mucho tiempo y cada vez que ha habido una Presidenta o Presidente Ejecutivo nuevo en esta institución, tengo 10 años de trabajar acá y 8 años de ellos de alguna forma relacionadas con Empresas Comerciales y he visto ese desfile quizás unas cinco veces. Lo que ellos siempre han pretendido precisamente es ver cómo logran obtener ingresos adicionales producto de la operación que el IMAS tiene en aeropuertos.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

¿Eso por qué?, resulta que la ley es clara, tanto la de 1974 que es la que regía en el momento que se hizo la gestión interesada, como la ley nueva que reforma la 4760, en establecer que lo que IMAS paga sobre espacios asignados en aeropuertos es un 20%, en el caso del Santamaría el alquiler adicional que se paga, que andará alrededor de \$35.000.00 (treinta y cinco mil dólares) por mes, más o menos, lo que se paga en alquiler me parece, indica Melchor que son \$40.000.00 (cuarenta mil dólares), si se compara eso en relación con lo que normalmente paga el aeropuerto, a grupo Britt o cualquier otra empresa ahí, hago mención de Britt, porque es el que tiene consolidado y monopolizado la mayor parte del espacio en Santamaría, igual sucede en Liberia, a nuestro entender, ellos cobran un porcentaje, alrededor de un 20% o 25% sobre la venta bruta, es decir, el monto que le cobran a un privado es significativamente mayor que lo que nosotros le trasladamos por ley al CETAC en nuestro caso, de ahí CETAC hace una derivación, en el caso de la gestión interesada en Alajuela, le traslada un 65% a AERIS y en el caso de Liberia un 15% al concesionario.

El cartel de gestión y el contrato de gestión interesada estableció una condición, le llama al cartel y el contrato de gestión servicios excluidos, de forma tal que AERIS no puede prestar esos servicios por contrato, o sea, los servicios de Tiendas Libres están tutelados en el contrato de gestión interesada en Alajuela a favor del IMAS y reservados exclusivamente al IMAS. Siendo que el gestor no los puede prestar, entonces ellos siempre han buscado cómo IMAS contrate a un tercero, para que opere las tiendas en lugar del IMAS y cobrarle a ese tercero lo que al IMAS, no le podría cobrar. Ese es, en resumen, el interés manifiesto que hay ahí de promedio.

¿Cómo lo han buscado apalancar?, aquí voy a hacer una aseveración personal muy respetuosa, me parece que la forma en que lo han tratado a apalancar es confinando al IMAS a espacios no preferentes, limitando al IMAS a acceder a los mejores espacios en el aeropuerto, sea por ubicación o sea por tamaño, exceptuando la tienda de llegadas. ¿Por qué la tienda de llegadas?, resulta que en llegadas no está Britt, no hay una competencia directa, ahí sí tenemos una condición y espacio preferente en llegadas a Costa Rica.

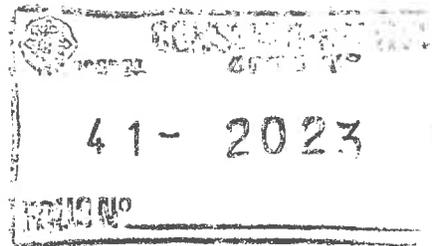
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Los números que planteaba Don Melchor hace un rato, donde la tienda pasaba de ¢6.000.000.000.00 (seis mil millones de colones) a ¢12.000.000.000.00 (doce mil millones de colones), no es casuístico, es el esfuerzo de una tienda que pasa de 100 metros a 850 metros más, entonces hay una correlación directa entre ventas y espacio entre ventas y ubicación de ese espacio.

En la medida que uno tenga los mejores espacios en el aeropuerto y espacios significativos, ¿qué permite eso?, poder vender y exhibir más, poder estar en la retina del cliente y exponenciar las ventas en ese sentido, algo que a nosotros no nos sucede hoy en salidas internacionales, donde más bien, lo hemos dicho en otras oportunidades cuando hemos presentado temas a este Consejo y se ha tocado, que reconfiguraron el espacio de salidas en el aeropuerto, para hacer un flujo de salidas en el país más extenso que recorra este desarrollo comercial que hicieron, donde el IMAS no tiene presencia, hoy en salidas más bien estamos confinados en una segunda posición, en virtud de que no estamos en esa primera línea de salida.

Eso es lo que ha ido sucediendo con este tema. Nosotros a nivel de equipo de trabajo, hacemos nuestros mayores y mejores esfuerzos implementando diferentes acciones para lograr que el negocio sea rentable, crezca y de manera sostenida, salvo por la época de pandemia, por razones obvias, Empresas Comerciales año con año han ido creciendo, creciendo en ventas y en generación también de utilidad.

Parte del argumento que ellos dicen es, que, si nosotros tuviéramos un privado, ese privado tendría mayor posibilidad de vender más volumen, porque su capacidad de compra es infinitamente mayor a la que el IMAS puede tener, lo cual desde el punto de vista de compras es cierto, esta industria de Duty Free está monopolizada o más bien es un ligopolio de unas pocas empresas de nivel global. Entonces, una de ellas, muy reconocida, Doffry, maneja alrededor de, no sé si son como 150 aeropuertos o algo así, y para abastecer eso, el volumen que compran y el músculo de negociación es muy robusto, en relación con nosotros que operamos solo en Costa Rica y en un aeropuerto de cerca de 5 millones de pasajeros.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

En términos reales, si tuviese un operador privado mayor potencial de negociar, sin embargo, aquí el tema es, al final de cuentas, cómo se distribuye ese excedente, por hoy ese excedente que podríamos decir, bueno, pueden estar comprando a un 10%, 15%, 20% mejor que nosotros, al final lo tienen que diluir pagándoselo al aeropuerto, hasta donde realmente puede producir rentabilidad adicional o significativa para el interés que nos asiste a nosotros.

Finalmente, quiero hacer una acotación en el sentido que esta decisión la tomó el país en el 1972, para dotar al IMAS de una fuente fresca de recursos adicionales, en 1971, nos transfiere al IMAS, el famoso comercial El Coco, una tiendita que había en Santamaría en esa oportunidad y luego en el 1972, mediante un Decreto Ejecutivo se otorga la concesión al IMAS. En 1974, mediante Ley de Presupuesto de la República, se vuelve a consolidar, ya no por decreto, sino por ley, en el 2007, mediante reforma a la 4760 se consolida totalmente el derecho de explotación exclusivo por parte del IMAS.

¿Qué particularidad tiene eso?, pues resulta que en el concepto del mundo nadie tiene eso y lo interesante es que es un mecanismo natural de redistribución de la riqueza, ¿por qué digo eso?, porque las personas que viajan normalmente son personas de mejor condición socioeconómica de la sociedad y con su compra se dan de gusto, compra su Chanel, whisky, perfume, reloj, en fin, se dan un gusto personal, pero ahora están generando una utilidad que se destina.

Freddy Miranda: ¿Vos crees que hay razón en eso?

Geovanny Cambronero: Bueno, es parte de lo que nosotros estamos trabajando, de hacer comunicación muy fuerte en esa dirección, porque ahí, vamos a ver, hay personas que lo hacen en una óptica pura y simple privada, quiero mi perfume, porque me encanta ese perfume, quiero mi whisky, porque me encanta ese whisky para satisfacción personal, pero ahí se cuenta la población que está dispuesto a hacer compras de decisión razonada por temas de responsabilidad ambiental por ejemplo, o por temas de responsabilidad social.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

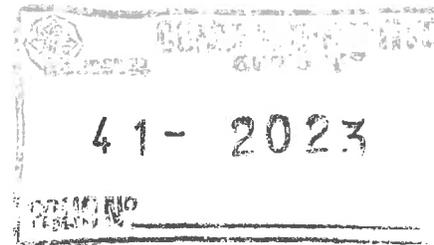
Tenemos segmentos de clientes, un 60% costarricense y un porcentaje muy alto que son norteamericanos, entiéndanse estadounidenses o canadienses, otros europeos y dependiendo, hay poblaciones muy sensibles a la temática, por eso el abordaje desde el punto de vista del tema, buscamos hacer siempre un híbrido a la hora de nuestras comunicaciones, lo comercial y le comentamos la otra parte del beneficio.

¿Por qué digo que eso tenemos natural de redistribución?, personas de mejor condición socioeconómica compran, generan un rédito y las ganancias se destinan a las personas de mejor condición socioeconómica de la sociedad, sin tener que pagar un tributo, sin ser algo forzado, sino con una relación muy natural, eso no sucede, salvo Guatemala que tiene un modelo más o menos parecido, que solo sucede aquí en Costa Rica.

Ilianna Espinoza: Gracias don Giovanni, no sé si le quedo clara la consulta a don Rolando, y don Freddy tiene una consulta adicional.

Freddy Miranda: Negocios son negocios, me parece muy lógico que en el aeropuerto traten de tener la mayor estabilidad por metro cuadrado de uso del espacio o sea el comportamiento de ellos hay que juzgarlo moralmente, como lo que es, nosotros también tenemos un negocio, lo que nos interesa es que nos entre plata, por eso no tenemos ningún reparo en vender guaro y perfumes, porque si nos ponemos moralistas, dios guaro, estamos promoviendo el alcoholismo, comercio de lujo, que solo unos privados... no, no, o sea, nosotros queremos plata, eso es lo que queremos, porque nos ayuda a cumplir con nuestra misión con los pobres, no se puede hacer chocolate sin cacao.

Entonces, el comportamiento de ellos es lógico, el nuestro también debe ser lógico, nuestro amparo no es moral, es legal. La duda que tengo es, ellos legalmente no nos pueden sacar, ni nos pueden privatizar, ni obligarnos, legalmente no pueden, pero pareciera que legalmente sí pueden estrujarnos en la ubicación, no sé si la norma legal que nos permite estar ahí, también les crearía restricciones de dónde podemos estar, me imagino que ustedes ya han explorado eso y saben cómo es.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Lo otro que digo es que esta discusión moral, si se entrega a un privado las tiendas del IMAS, no pasa por una discusión moral, pasa por una discusión económica, si eso nos damos plata, ahí es donde hay que hacer el cálculo y los números, porque si efectivamente uno de estos grandes oligopolios coge eso, negocia con el aeropuerto lo ubica en algún mejor lugar y vende volúmenes que nosotros no vendemos y al final eso significa que nos echa más plata que teniendo nosotros propiamente la gestión, yo me quedo con la que nos entre más plata, nuestro objetivo es tener más plata para llegar y ayudar a los pobres, ese es el tipo de análisis que me gustaría escuchar.

Lo otro, no sé cuántas veces he salido del país y entrado, nunca me ubico por si es social o no, es quién vende más barato, es decir, al final es el precio el que te hace decidirte, porque vos lo que estás comprando es un artículo de lujo, comprando una botella de whisky o una botella de vino y si esta botella de vino me resulta más barato o el cosmético para ganar indulgencias, el que lo venda más barato, por ahí me voy, al final sigue siendo el precio.

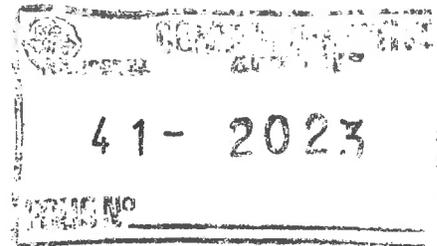
Recuerdo una discusión que hubo en los años creo que fue 90 o algo así, que el mercado del café estaba regulado, tanto tal el otro, y se planteó de regularlo, que fuera la oferta, la demanda y el precio, entonces en la Organización Internacional del Café, los representantes costarricenses estuvieron de acuerdo con regular eso, porque hicieron el siguiente análisis, en Brasil es el que más produce, pero es malo, es un mal café, en cambio nosotros producimos un café de calidad, nosotros vamos a ganar por esa vía, porque ahora tenemos tal cuota, pero si ya no tenemos cuota, nosotros podemos vender más, porque que nuestro producto es de marca, eso es ¡Mentiras!, al final el mercado se fue por el que vendía más barato, no le importó la calidad, es ahora cuando la calidad empieza a jugar más porque se refinó la demanda en los mercados de destino, se implementó toda esta cosa del fair trade, del comercio justo, hay tiendas danesas y japonesas, que están dispuestas a pagar un plus si usted cumple con normas ambientales, si es café orgánico, etc., se creó una demanda para eso. Pero en el licores, perfumes o cosméticos, la gente sigue actuando donde lo compro más barato, digo para no engañarnos y no invertir y gastar plata en algo que no nos va a cambiar, eso es. Insisto, al final el número es ¿cuál alternativa nos permite ingresar más?

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

Ilianna Espinoza: Gracias, don Freddy. Creo que don Melchor iba a hacer un énfasis en la respuesta de doña Floribel, que no se la han dado, y luego don Rolando tiene una consulta.

Melchor Marcos: En cuanto a los estudios y la inversión, por ejemplo, en cuanto a monto en la Tienda 15, en su momento sí se hizo todos los análisis de cuánto iba a ser el costo, cuánto iban a ser las ventas y las actividades para esto. En los otros dos espacios pequeños que hemos visto todavía no se han hecho, todavía no siquiera una división ni se ha empezado con la parte de construcción, entonces sí habrá que hacerlo, efectivamente sí habrá que hacerlo antes de que cualquier cosa sea algo concreto. Y quizá para completar lo que decía Giovanni en relación con la publicación, partiendo de que las cifras son bastante difíciles de creer, no es imposible, precisamente no se dan fuentes, entonces no se sabe de dónde sale, las ventas son tantos dólares, pero no sale la fuente, entonces no se puede, pero sí es poco ajustado a la realidad que se conoce, por decir algo, uno que es un proveedor nuestro, pero también es un operador que en Motta, en el aeropuerto de Panamá con los espacios buenos que tienen, una tienda que a grande hacer de 1500 metros walkthrough, etc, ellos venden \$10 (diez dólares) por pasajero, eso de \$30 (treinta dólares), por pasajero es complicado imaginarse, pudiera ser, porque en las declaraciones que dan lugar a esa publicación, quien habla dice, bueno, son \$30 (treinta dólares), pero eso tiene muchas particularidades, no deja claro cuáles son las particularidades, pero si digo que \$30 (treinta dólares), podría pensarse que quizás es un gasto completo de todos los duty free, duty pay, la hamburguesa, la pastilla de mareo, todo eso quizás se sume \$30 (treinta dólares), un aeropuerto como el de Uruguay, pero en un aeropuerto en Latinoamérica \$30 (treinta dólares) en Duty Free es muy poco probable que se logre, por decirlo así.

El modelo actual de este país está hecho en que básicamente este negocio funcione como una empresa privada, por eso el asunto de que el régimen de empleo es distinto, que el régimen de contratación podría y debería ser distinto, que el régimen de todo debería ser distinto, y puede serlo legalmente, o sea, la ley está hecha para que sí pueda serlo, otra cosa es si nosotros lo hemos aprovechado o no. Siendo que operemos como si fuéramos privados, se garantiza que todas las utilidades, que normalmente habría tres actores, en este caso solo hay uno, es decir, nuevamente las utilidades se tienen que distribuir entre el empresario que se lleva 10% de la inversión, el operador portuario que se lleva un 25% o 30% de las ventas y digamos que en este caso el IMAS.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

Lo que hace la ley, es decir, no, no le den a uno o al otro, todo desheló al tercero, obviamente los otros dos, si pierden, esos son quienes dicen bueno y entonces ahora donde estoy, ese es el tema que habría que comparar. Lo que hemos visto es que normalmente en la despesa de compra en una cosa de estas, normalmente la gente busca Duty Free, porque me voy a ahorrar y comprar más barato, la diferencia puede ser que cuando ya ha comprado, cuanto más alto sea el monto de la compra más tendremos a pensar de ello después, quizás si compramos un kilo y papa no lo hacemos, pero si compramos un automóvil lo más probable es que vamos a destinar más tiempo a pensar si la compra fue buena después de hacerla que antes, para decidir cuál automóvil compramos nos invertimos, voy a decir algo, 40 horas en estudios, en revisiones, después de eso empezamos a ver los costos de todos los vehículos y después de comprar, ese factor social es el que puede hacer que la conciencia esté un poco más a favorable, me he gastado \$200 (doscientos dólares) o \$300 (trescientos dólares) en licor, pero bueno, he hecho algo bueno, eso también favorece para futuras eventuales compras y es algo que la gente realmente le da muchas vueltas posteriores, pero realmente la adición de compra cuando uno entra en el aeropuerto, es voy al Duty Free que es más barato.

Rolando Fernández: Muchas gracias a ambos por la explicación. Considero que es un tema legal, que de una u otra manera está blindado, hablando con doña Alexandra, pues si surge la pregunta, ¿hasta cuándo va a estar blindado.

Estamos claros que no es la primera vez, potencialmente no va a ser la última, en este contexto, ¿cuáles son los escenarios que ustedes manejan?, creo que lo comentábamos, no hay como mucho margen de maniobra legal ahorita, pero ustedes como dirección, ¿Cuál es el análisis que hacen al respecto? ¿Cuáles serían esas líneas, las acciones también?

También, si don Berny puede hacer como un análisis en esos términos legales, respecto a esta situación en particular, sobre AERIS, como los escenarios.

Jorge Loría: Si fuera por ganancia todo, estaría de acuerdo en lo que aumentamos de don Freddy, ver cuánto aumentamos porcentualmente cada año en ganancia las Empresas Comerciales, pero eso va a ser difícil, habría que ver los contratos, me pregunto las concesiones que se hacen en este país, en los puertos marítimos y estos, no sé cuál es la inversión que hacen estas empresas socialmente en el país, que toda la plata va para afuera, uno se pone a analizar, es poco, yo sé que tal vez

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

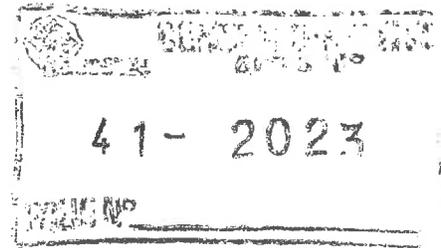
nosotros como país pues no tenemos la capacidad de tanto invertir para poder hacer esas ampliaciones, si ellos hacen estudios, cuánto ha sido la inversión que se ha alcanzado en ellos este país, es muy poca o nada, por lo menos con estas tiendas se devuelve algo hacia la parte más necesitada de este país, a la parte de visión del IMAS, con las tiendas.

Además que en toda la visión de esa ley, la aplaudo, porque hoy día con eso pues cumplimos varias metas desde IMAS, pero desde el punto de vista comercial y principalmente privado, la inversión social en este país, todas las condiciones que se han dado, es muy mínima, todo ese capital va hacia afuera, esa es la parte que también hay que valorar, vale más que están blindados por la ley, al tener el IMAS estas tiendas que invierte en eso, sé que eso va a tener peso a nivel de público, a nivel de país.

Ilianna Espinoza: Hay una consulta adicional de doña Alexandra.

Alexandra Umaña: Precisamente lo que estamos discutiendo Rolando y yo ahora, es que, uno debe pensar un poco más allá donde llegan las cosas, porque si se abre una concesión como esta puede pensar que en unos años puede tener un situación positiva, pero quién me garantiza a mi o a este pueblo costarricense que dentro de unos años no llegue alguien con un proyecto sobre eso mismo que se puede beneficiar y echamos una ley abajo y ponemos otra ley y se beneficiaron unos cuantos, el hecho de que tengamos en ese momento una ley que nos protege y de que como tigres defendamos lo que es nuestro, es muy importante, porque nadie nos garantiza a nosotros más adelante que después de que se abre este tipo de cosas y se le da a la gente para que nos dé un poquito más de plata, tal vez unos años, ese poquito de plata resulta que a lo mejor ya no fue suficiente, porque cuando ya lograron coger el dominio legal, pueden hacer un montón de cambios que nos van a perjudicar y entonces nos vamos a quedar sin el santo y la limosna, es mejor en este momento, poquito pero bendito, pero sabemos que es nuestro, que lo podemos defender a capa y espada y que aunque nos pongan en una esquina de allá, que casi no nos veamos, pero sigue siendo nuestro.

Muchas veces pasa lo que pasó con el café, o sea, por querer abarcar mucho no abarcamos nada, al final otros se llevaron el precio y siguen la gente negociando las cosas que al final el negocio, me va a dar a mí como me manejo o no dentro de las cosas. Si abrimos una tienda en un aeropuerto, tenemos que seguir abriendo



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

tiendas y cuando nos dimos cuenta todas las tiendas estarían siendo manipuladas desde afuera de una manera diferente.

Berny Vargas: Lo que me estaba pidiendo Rolando, no es conveniente dejarlo en actas.

Ilianna Espinoza: Sí, vamos a terminar las consultas y al final de la sesión lo vemos.

Adelante, don Geovanny.

Geovanny Cambronero: Nada más voy a referirme a la epidermis de lo que planteó Don Rolando. Finalmente, fue una decisión política, en el sentido de una decisión del Gobierno de la República sobre una política pública, que tiene que ver con el tema social en ese sentido, el transformar esa norma evidentemente será una decisión política, porque tiene implicaciones de Asamblea Legislativa, o sea, al final de cuentas mejorar, desmejorar, quitar o agregar, pasara por la Asamblea Legislativa, dependiendo del énfasis con el que una reforma de ese tipo sería, o sea, depende de la gradualidad y la profundidad de una reforma en ese sentido.

Entonces, en síntesis, será una decisión política, como la administración misma de las tiendas es una decisión de este Consejo Directivo. Acordémonos que, en el 2004, si mas no recuerdo, el Consejo Directivo optó por mantener la administración de las tiendas en el IMAS, había pasado por un proceso intenso de análisis y hubo una crisis muy fuerte. Entiendo que en el 2000 y algo, inclusive las tiendas estuvieron cerradas un período tiempo y la tesis en ese momento era que se terciarizaban a través de un operador privado. En el 2004 se tomó la decisión de que no se iba a hacer así.

En el 2016 o 2017, me puede fallar un poco la memoria en la precisión del año, también volvió a plantearse el tema y en esa oportunidad estando don Emilio Arias como Presidente Ejecutivo de la institución, por los riesgos inherentes que conllevaba el manejo de la mercancía, el modelo requerido para el modelo tributario se determinó que lo conveniente era continuar la operación en manos del IMAS. Entonces son momentos que el tema ha aflorado y ha llegado a un punto de incluso de requerir una decisión y en ambos casos ha sido de alguna forma una decisión política. En su momento a nivel de Asamblea Legislativa y en el devenir del tiempo, el reforzamiento que ha habido alrededor de la emisión de leyes que consolidan el

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023

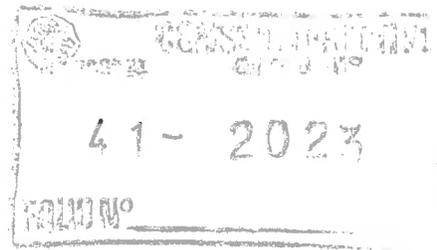
derecho a la explotación, como también decisiones de este Consejo Directivo sobre la dirección de las empresas, porque, de todas formas, reglamentariamente así está establecido, normativamente está establecido que la conducción de las Empresas Comerciales en su ámbito más general le corresponde al Consejo Directivo decidir sobre el mismo.

Ilianna Espinoza: Adelante, don Jafeth.

Jafeth Soto: Respondiendo a la consulta, don Rolando, sobre la posición de esta Dirección Superior en cuanto a un eventual cambio en la administración o no. En mi rol de Director de Soporte Administrativo, pues no ser un resorte mío, no tengo fijada una decisión, no obstante, siento responsabilidad en pronunciarme al respecto al estar ostentando el cargo de la Gerencia General de manera interina.

Me parece que esto responderá debidamente a los criterios que los señores y señores directores estimen que deberían ser los que prevalezcan en la toma de la decisión y así concertar un análisis, hoy recordemos que nosotros estrictamente la relación con Empresas comerciales para el punto de vista del quehacer institucional se nos limita el análisis a cuántos son las utilidades que se generan y cuánto podemos invertir en la parte social, gracias a que ya la dinámica comercial, que tiene Empresas Comerciales, se ha podido ir dándole mayor rol que se había perdido con la aplicación de regla fiscal, por ejemplo, con la aplicación de empleo público, con varias aplicaciones que han sido, por así decirlo, yo lo llamo obstáculos, que hemos ido eliminando en el camino.

Ahorita tenemos una dinámica bastante habitual de lo privado en Empresas Comerciales, lo cual nos permitiría decir que en asuntos de administración y el rol que se vaya a dar, pues no debería cambiar significativamente si la decisión de ustedes es cambiar quien lo administre. Ahora bien, no conozco tampoco cuáles son las estimaciones que tienen algunas otras empresas de posibles ingresos que pueden tener, no conozco tampoco las estrategias que tienen para operarlo, por lo tanto al no conocer una contraparte y si conocer a fondo la dinámica, quizás no con una profundidad como la conoce don Giovanni en su rol de Director de Gestión de Recursos, pero al yo no conocer, más allá de lo que ya conozco aquí en el IMAS y no tener ningún acercamiento de ninguna empresa ni conocer en total cuáles son las ideas que tienen para el negocio, porque también no solamente es delegar, la



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

administración a partir de una proyección de flujo de ingresos que uno pueda esperar, una proyección de utilidades, uno tiene que también valorar si eso es probable que se pueda materializar en la realidad y eso dependerá mucho de las estrategias y conversaciones largas y tendidas que a la fecha no han existido.

Entonces sería irresponsable de mi parte expresar que tengo una posición, si les dejo a consideración los elementos que les comento, ya hemos tomado varias decisiones que les ha permitido a la dinámica de Empresas Comerciales tener una dinámica más cercana a la dinámica que realmente tiene una sociedad anónima, por así decirlo, en su rol de comercio y en el tanto no tengamos sobre la mesa nada más que analizar, los esfuerzos se centrarán en eso, en ir cada vez más dándole ese dinamismo que requiere Empresas Comerciales para poder también cumplir su objetivo institucional.

Ilianna Espinoza: Muchas gracias don Jafeth. ¿Algún otro comentario?, y si no, don Melchor, agradecerle por la presentación.

Se retira de la sesión el señor Melchor Marcos.

Tenemos una propuesta de acuerdo, doña Alexandra por favor nos ayuda con la lectura.

Alexandra Umaña: Doy lectura del acuerdo.

ACUERDO No. 225-09-2023

CONSIDERANDO

1. Que mediante Ley No. 4760 incluyendo las reformas a la misma, se le otorga al IMAS la explotación exclusiva de las tiendas libres de derechos en puertos, aeropuertos internacionales y puestos fronterizos, por lo cual la Institución cuenta con el Programa de Empresas Comerciales y una estructura administrativa-operativa a cargo de la gestión del Negocio.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

2. Que, con el objetivo de brindar mayor información sobre la gestión comercial del negocio, el Administrador General del Departamento de Empresas Comerciales mediante oficio IMAS-DGR-DEC-0039-2023 remite informe de avance en los proyectos para mejorar la Gestión Comercial de Empresas Comerciales.
3. Que dicho informe cuenta con el aval de la Dirección de Gestión de Recursos, por lo que mediante oficio IMAS-DGR-0018-2023 se remite para conocimiento de las estimadas personas miembros del Consejo Directivo.
4. Que el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo Directivo del IMAS, dispone en el artículo 5, inciso r), que es competencia del Consejo Directivo el conocer y decidir lo relacionado con la administración y forma de conducción de las Tiendas Libres de Impuestos.

POR TANTO, SE ACUERDA:

1. Dar por conocido el informe denominado "Informe de avance en los proyectos para mejorar la Gestión Comercial de Empresas Comerciales" presentado por la Administración a este cuerpo colegiado.
2. Instruir a la Administración de Empresas Comerciales continuar impulsando estos y otros proyectos o acciones de mejora continua, que permitan obtener mejores resultados en la gestión comercial del negocio de Tiendas Libres a cargo del IMAS. Así como, incluir en los informes de labores trimestrales presentados ante el Consejo Directivo información sobre dichos proyectos o acciones.

Ilianna Espinoza: Algún comentario con respecto al acuerdo, ninguno.

La señora Vicepresidenta procede con la votación del anterior acuerdo. Las señoras directoras y los señores directores: Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director, Director, Sr. Freddy Miranda Castro, Director y el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, votan afirmativamente el acuerdo anterior y su firmeza.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 11 DE SETIEMBRE 2023
ACTA No. 41-09-2023**

ARTICULO SEXTO: ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES

Ilianna Espinoza: Consulto si tienen alguna terma que quieran validar.

Sin más asuntos que tratar, finalizada la sesión al ser las diecinueve horas con siete minutos.

**YORLENI LEÓN MARCHENA
PRESIDENTA**

**ALEXANDRA UMAÑA ESPINOZA
SECRETARIA**