

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Al ser las dieciséis horas con cuarenta minutos del lunes veinte de noviembre del dos mil veintitrés, inicia la sesión ordinaria del Consejo Directivo 51-11-2023, celebrada en la sala de sesiones del Consejo Directivo de manera virtual, con el siguiente quórum:

ARTÍCULO PRIMERO: COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM.

Ilianna Espinoza: Considerando la Presidenta, doña Yorleni León, el día de hoy no podrá asistir por participar a una actividad en representación del IMAS, fuera del país.

Además, para que quede en actas, tenemos una justificación del director, don Jorge Loría, que tampoco podrá asistir por estar fuera del país.

Don Rolando, al parecer se estaría uniendo próximamente.

Procedemos a comprobar los asistentes, solo les recuerdo que, por ser una sesión virtual, debemos tener las cámaras encendidas e indicar dónde estamos localizados.

COMPROBACIÓN QUÓRUM VIRTUAL MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO:

Floribel Méndez Fonseca: Ubicada en San Pedro de Montes de Oca.

Alexandra Umaña Espinoza: En mi casa de habitación en Coronado.

Freddy Miranda Castro: En mi casa de habitación, en los Ángeles de San Rafael de Heredia.

Ilianna Espinoza Mora: Estoy ubicada en mi casa de habitación en Santo Domingo de Heredia.

Ahora, agradezco a los compañeros del personal administrativo dejar constancia de su participación.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

AUSENTE CON JUSTIFICACION: Yorleni León Marchena, Presidenta, se encuentra fuera del país, asuntos propios del cargo. Además, el Sr. Jorge Loría Núñez, Director, por asuntos personales, fuera del país.

INVITADOS E INVITADAS EN RAZON DE SU CARGO:

Heleen Somarribas Segura, Gerente General: Desde oficinas centrales del IMAS.

Jafeth Soto Sánchez, Director de Soporte Administrativo: Desde San José, Costa Rica.

Marianela Navarro Romero, Auditora General: Desde oficinas centrales del IMAS.

Yamileth Villalobos Alvarado, Profesional de la Asesoría Jurídica: En sustitución del Lic. Berny Vargas, que se encuentra en vacaciones. Desde las oficinas centrales del IMAS.

Geovanny Cambroner Herrera, Director de Gestión de Recursos: Me encuentro en mi casa de habitación, en San Antonio de Coronado.

Sr. Luis Felipe Barrantes Arias, Director de Desarrollo Social, se encuentra ausente.

ARTÍCULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

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

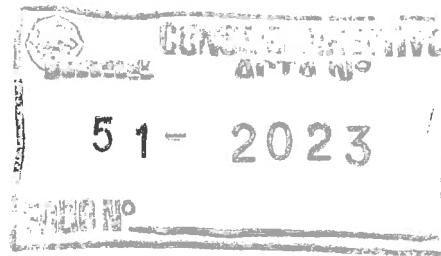
1. COMPROBACIÓN DE QUÓRUM

2. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

3. LECTURA Y APROBACION DEL ACTA No. 49-11-2023.

4. ASUNTOS GERENCIA GENERAL

4.1. Análisis Punto Confidencial, conforme al artículo 6 de la Ley de Control Interno (Ley N° 8292), **según oficio IMAS-GG-1931-2023.**



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

4.2. Análisis de los Informes de Labores del III Trimestre del 2023 de la Dirección de Soporte Administrativo y de la Dirección de Gestión de Recursos, **según oficio IMAS-GG-1942-11-2023.**

5. ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES.

Ingresa el Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director, me encuentro en San Pedro de Montes de Oca, en Cedros.

Ilianna Espinoza: Agradezco indicar la aprobación del orden del día.

Las señoras directoras y señores directores: Sra. Ilianna Espinoza Mora, Vicepresidenta, Sra. Alexandra Umaña Espinoza, Directora, Sra. Floribel Méndez Fonseca, Directora, Sr. Rolando Fernández Aguilar, Director y el Sr. Freddy Miranda Castro, Director, a favor del orden del día.

ARTICULO TERCERO: LECTURA Y APROBACION DEL ACTA No. 49-11-2023.

- **ACTA No. 49-11-2023**

Ilianna Espinoza: Pregunto si hay alguna consulta en esta sesión, todos estuvieron presentes, si no, procedemos con la aprobación.

ACUERDO No. 298-11-2023

POR TANTO, SE ACUERDA:

Aprobar el Acta de la Sesión Ordinaria No. 49-11-2023 del lunes 13 de noviembre del 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. Rolando Fernández Aguilar, Director el Sr. Freddy Miranda Castro, Director, votan afirmativamente el acta anterior.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

ARTICULO CUARTO: ASUNTOS GERENCIA GENERAL.

4.1 ANÁLISIS PUNTO CONFIDENCIAL, CONFORME AL ARTÍCULO 6 DE LA LEY DE CONTROL INTERNO (LEY N° 8292), SEGÚN OFICIO IMAS-GG-1931-2023.

Ilianna Espinoza: Este es un tema confidencial, por lo que le solicito a la parte administrativa que por favor salgan de la sesión, para ver este punto, solamente los miembros del Consejo Directivo.

Consulto a la señora Heleen, si doña Yamileth estaría presente.

Heleen Somarribas: Si, creo que la Asesoría Jurídica por ser el asesor del Órgano Colegiado es importante que esté presente.

Ilianna Espinoza: Ok, tal vez si nos ayudan compañeros saliendo y les avisamos en cuanto terminamos de revisar el punto. Muchísimas Gracias.

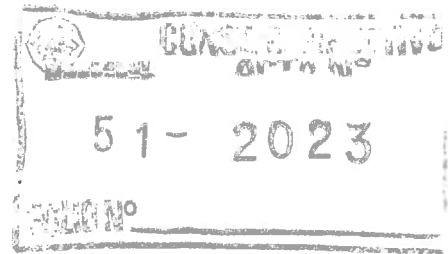
Se retiran momentáneamente de la sesión las siguientes personas invitadas en razón de su cargo: Sr. Jafeth Soto Sánchez, Subgerente de Soporte Administrativo, Sr. Geovanny Cambroner Herrera, Subgerente de Gestión de Recursos y la Sra. Marianela Navarro Romero, Auditora General. Quedando únicamente Sra. Heleen Somarribas Segura, Gerente General y Sra. Yamileth Villalobos Alvarado, Profesional de la Asesoría Jurídica.

Por ser un tema confidencial el contenido de la discusión no se detalla.

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

Alexandra Umaña: Doy lectura del acuerdo.

ACUERDO No. 299-11-2023



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

POR TANTO, SE ACUERDA:

Por tratarse de un asunto confidencial el contenido del acuerdo no se detalla, conforme al artículo 6 de la Ley de Control Interno (Ley N° 8292), según TAD-007-2023.

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

Se incorporan nuevamente a la sesión las siguientes personas invitadas en razón de su cargo: Sr. Jafeth Soto Sánchez, Subgerente de Soporte Administrativo, Sr. Geovanny Cambronero Herrera, Subgerente de Gestión de Recursos y Sra. Marianela Navarro Romero, Auditora General.

4.2 ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE LABORES DEL III TRIMESTRE DEL 2023 DE LA DIRECCIÓN DE SOPORTE ADMINISTRATIVO Y DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS, SEGÚN OFICIO IMAS-GG-1942-11-2023.

Ilianna Espinoza: Don Jafeth y don Geovanni, adelante.

Jafeth Soto: Doña Ilianna, iniciamos con ¿cuál Dirección?

Ilianna Espinoza: Tengo aquí, Soporte Administrativo primero.

Jafeth Soto: De acuerdo, procedo a compartir pantalla.

Perfecto, bueno, es importante hacer mención de que la estructura del informe es la que habitualmente se viene trabajando y es con corte al 30 de setiembre del 2023. En virtud de ello, no encontrarán algunos acuerdos de Consejo Directivo que están pendientes de cumplimiento, porque fueron tomados posterior a la fecha de corte de este informe, sin embargo, ya tendrán que venir en el informe del último trimestre del 2023.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

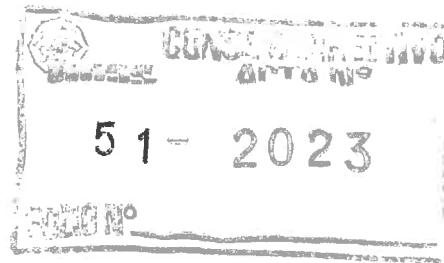
Recordemos que según consta en determinaciones previas, esta es la estructura del contenido del informe. Cualquier cosa yo no puedo ver si levantan la mano o demás, entonces ahí seden la palabra, no hay problema.

Lo primero es el Cumplimiento de metas programáticas y presupuestarias, que es tanto la parte del POI y el POGEG, en aquella fecha contábamos apenas con un par de días de aprobado el PEI, por lo tanto, no lo abordaremos acá, era cuestión de 10 días menos de aprobado el PEI, por lo tanto, no está abordado, pero sí se verá en el siguiente informe.

Luego tenemos el estado de ejecución del Plan Anual de Adquisiciones, el cual ha variado significativamente recientemente, y los aspectos relevantes para informar al Consejo Directivo.

Inicialmente tenemos el Cumplimiento de metas programáticas, esto es estrictamente el POI-POGE, en el cual todas las instancias que forman parte de la Dirección de Soporte Administrativo han tomado acciones correctivas, como se nos venía comentando anteriormente, de elevar el porcentaje de ejecución. El porcentaje supera el 100% en virtud de lo que ya les he comentado de la metodología, no es que todo esté por arriba del 100% o demás, sino que se tienen que hacer reuniones, a veces hacen más reuniones de la cuenta, se tienen que hacer modificaciones, se pueden arrastrar algunos de trimestres anteriores y demás, que inciden en este porcentaje.

Lo más importante acá es que quiero rectificar que en algún momento veíamos al Departamento de Servicios Generales con un porcentaje inferior al 100% y había que tomar acciones correctivas, en realidad era un error de registro, no ha sido una falta en cumplimiento, sino que en virtud de que, por ejemplo, se pone que una meta tiene que estar al 75% al cierre del trimestre, lo que estaba sucediendo es que se ponía que al 75%, pero el sistema hay que ponerle el 100%, entonces el sistema interpreta que es el 100% del 75% planteado. Eso en virtud de que, bueno, también contamos con una nueva jefatura en Servicios Generales y era un asunto de registro en este entendimiento que les acabo de comentar. Entonces, si hubiera que subsanar de manera retroactiva, posiblemente los porcentajes serían superiores a como fueron previamente reportados.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

En cuanto a los logros, creo que es importante mencionar que, hasta este momento, hasta el 30 de setiembre, no se contaba con recomendaciones pendientes de cumplir de auditoría interna y de auditoría externa de parte de la Dirección de Soporte Administrativo. No contábamos con instrucciones del Consejo Directivo, como ya les adelanté, hasta la fecha de corte. Se realizaron más reuniones de seguimiento de lo que estaba programado en cuanto al plan anual de adquisiciones. Se hizo la coordinación interinstitucional con el Ministerio de Trabajo, MEP, DESAF y demás instancias como Tesorería Nacional y Caja Única del Estado, específicamente también SUPRES a través del sistema SUPRES para garantizar el ingreso mensual del efectivo que permite el pago de los recursos. Se cumplió en tiempo y forma con todos los informes de ejecución presupuestaria y todos los informes financieros relacionados. También con los informes de contabilidad, con las notas de balance y seguimiento. Se realizó el 100% de los ajustes y las variaciones solicitadas en los centros gestores de los programas programáticos, esto responde a las modificaciones específicas como tal. Se presentaron los informes de gestión, perdón, los informes de gasto de inversión social a la Presidencia Ejecutiva en tiempo y forma.

Contamos con la continuidad del 100% de los contratos de servicios esenciales para el funcionamiento de la institución, aquí debo hacer mención también en, ah bueno. Se adquirió y se instaló una nueva pantalla interactiva en el auditorio institucional Presbítero Armando Alfaro Paniagua, esta nueva pantalla nos da la facilidad de tener capacitaciones de mayor nivel, además de que recordemos que el auditorio en virtud de las gestiones de gobierno, en donde los activos institucionales los ponemos a disposición también de otras instituciones, especialmente infraestructura, que son como estos auditorios para el uso de eventos y demás, nos hizo un foco de interés adecuar el auditorio a estas necesidades, ya contamos con dicha pantalla, que es un proyecto que se había venido gestionando desde el 2020, desde finales 2022.

También ya hemos avanzado en varias etapas, según ha sido programado en la construcción del nuevo edificio de Casa de la Rotonda, debo decir que esta contratación es la única de todos los procesos de construcción que tenemos en el IMAS que directamente dependen de esta Dirección, nosotros lo que realizamos es asesoramiento, guía, las UCAR, que son las Unidades de Coordinación Administrativa que son una extensión de la parte administrativa del IMAS, y que por lo tanto, ahí nosotros lo que nos acotamos es aguiarles en su ejecución, esta

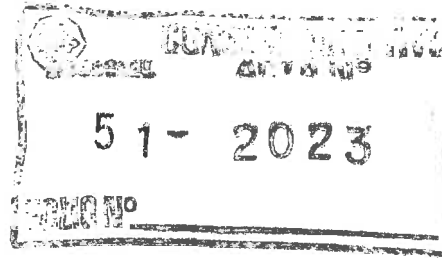
SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

específicamente Casa de Rotonda está bastante avanzado, incluso cumpliendo con etapas de manera más acelerada que otros proyectos de construcción.

El proyecto de construcción de la nueva escalera de emergencias, no, del sistema de incendios, perdón, debo decir que nosotros ya teníamos, vamos avanzando, pero quedaron muchas acciones pendientes de cumplimiento en el 2022 y por lo tanto, se refleja un bajo avance en comparación a lo propuesto, pero el avance este año ha sido suficiente, lo que pasa es que se sigue arrastrando el avance que quedó pendiente en periodos anteriores. Lo mismo, bueno, con la nueva escalera de emergencias en el edificio central, ya por lo menos vieron el resultado del trabajo que se realizó en cuanto a las paredes, que en su momento se determinó que el material era el adecuado para el exterior, sin embargo, no fue así y hubo que hacer un cambio del material de manera tal vez anticipada a lo que se había previsto. No obstante, ya se hizo un cambio por un material que sí durará más. Este duró alrededor de cinco años, en teoría, el que se adquirió durará diez años o más.

Cuanto, al sistema de bombeo de agua potable, ya tenemos el presupuesto y ya está en elaboración del pedido en aquella fecha, al 30 de setiembre, por parte de Proveeduría, y se dio inicio a la etapa de consultoría de estudios preliminares. Referido al sistema de bombeo y agua potable del edificio, aquí no está en el reporte, porque no forma parte de una disposición POI, pero, sí me parece prudente informarles que se han realizado gestiones en cuanto al agua potable, que si bien no es que esté incumpliendo con las medidas de salubridad, sigue siendo agua potable, los niveles de cloro cuando el edificio cierra los fines de semana se disipan en las paredes de nuestros tanques, entonces hemos estado en estrecha coordinación con el AYA y con algunos laboratorios para corregir esta situación, situación que ya a la fecha de corte estaba siendo atendida, al día de hoy ya está normalizada, para asegurar también a los funcionarios y a las visitas al edificio de que se mantendrá en los niveles adecuados de cloro el agua potable. Tenemos el 100% de aseguramiento de los activos institucionales y también del recurso humano con las pólizas respectivas.

Referido al Plan Anual de Adquisiciones, este es el cuadro inicial, voy a pasar rápido porque esto es como inició en enero de 2023 las adquisiciones, es el que siempre vemos en las presentaciones. Y después tenemos cómo ha venido entonces siendo ajustado, aumentamos, recuerden, de ¢5,400.000.000.00 (cinco mil cuatrocientos millones de colones) y 1,816 necesidades a ¢7,554.000.000.00 (siete mil quinientos



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

cincuenta y cuatro millones de colones), y 2,306 necesidades, dentro de las cuales aquí vemos cómo se refleja cada uno de los programas presupuestarios, incluyendo incluso Auditoría Interna, como punto y aparte de los programas y el SINIRUBE, en cuanto a los millones que le corresponde a cada uno ejecutar y el porcentaje que representan dentro del total del Plan Anual de Adquisiciones.

Adicionalmente, les reporto que al 30 de setiembre, teníamos concluido el 35% de los recursos del Plan Anual de Adquisiciones, de los ¢7,500.000.000.00 (siete mil quinientos millones de colones), y el 38% ya estaba en trámite, de los cuales sin iniciar contábamos con el 27%, no obstante, ya se tomaron medidas correctivas mediante la modificación presupuestaria que vimos en octubre, que fue posterior a este reporte, y además tomaremos más medidas para la última modificación presupuestaria del año, que llegará a finales de noviembre, principios de diciembre, a conocimiento del Consejo Directivo. Entre los cuales los principales motivos por los cuales no ha iniciado el trámite, algunas de las necesidades del Plan Anual de Adquisiciones, destaco que no se ha contado con los permisos de instituciones externas al IMAS, hablese, por ejemplo, Mideplan, cuando nosotros tenemos que hablar de construcciones en las regionales, primero tiene que estar inscrito en el Banco de Proyectos, así como cualquier gasto de la partida 5, que es gasto de capital, tiene que estar inscrito, un requisito que siempre se ha mantenido, pero que ahora cambiaron los lineamientos, por lo tanto, los que venían en trámite tuvieron que reiniciar el trámite y algunas veces las respuestas no son expeditas de parte del Ente Rector en la materia de planificación.

Adicionalmente, en cuanto a los porcentajes de acciones sin iniciar, de los recursos sin iniciar, evidentemente el que tiene más porcentaje sin iniciar responde a actividades centrales, el 74% no había iniciado en cuanto a recursos, no obstante, ahorita vemos necesidades que representan un menor porcentaje. esto se debe específicamente a lo que les mencionaba de las escaleras de emergencias y el sistema de supresión de incendios, que representan mucha cuantía en cuanto a recursos a ejecutar, y otros que estaban programados para que su ejecución fuera posterior al 30 de setiembre. Entonces, no necesariamente que estén sin iniciar implica que estén fuera del plazo de cumplimiento, aunque hay un porcentaje importante de estos que sí estaban fuera del plazo que se había indicado, son los que justamente se está incorporando las modificaciones presupuestarias para redirigirlos a inversión social.

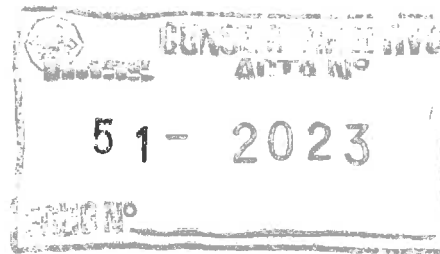
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Luego tenemos Empresas Comerciales con un 63% sin iniciar y también Promoción y Protección Social con un 55%, auditoría interna con un 57% y el SINIRUBE con un 5%. Es importante recordar que las cuantías de cada uno de los programas no es la misma, entonces no es posible comparar porcentajes en este caso, hay que comparar montos absolutos, por ejemplo, el de auditoría, esta solamente cuenta con ¢11.000.000.00 (once millones de colones), mientras que en Actividades Centrales contamos con más de ¢1.000.000.000.00 (mil millones de colones) y en Protección y Promoción Social con más de ¢2.000.000.000.00 (dos mil millones de colones).

Así serían las variaciones, esto era lo que les comentaba. inicialmente teníamos 1,816 necesidades y conforme han ido aumentando el año, pasamos a 2,306, que las cuales ya algunas serán recortadas en la siguiente modificación presupuestaria durante este último trimestre del año.

El estado general del programa Anual de Adquisiciones reporta que tenemos pendientes un 29,40% de necesidades, ven que los porcentajes en cuanto a pendientes de iniciar andaban por 70%, 60%, porque esos eran de recursos, de millones por así decirlo, en este caso, hace referencia a necesidades como tal, es decir, a procesos de contratación, que muchos de ellos también hemos detectado que no necesariamente es que estén sin iniciales, que fueron concluidas mediante caja chica, que son lo que vemos aquí como en celeste, el 5,03%, y no necesariamente las unidades solicitantes lo reportan. Ya hemos tomado las acciones respectivas para solicitar a personarnos a las oficinas de los implicados en posibles necesidades que sabemos que ya fueron concluidas por caja chica, para que se haga el reporte y este porcentaje ha aumentado en las últimas semanas.

En cuanto al estado, veamos, esto es el mismo reporte, el porcentaje sin iniciar, pero ahora viéndolo desde la perspectiva de necesidades sin iniciar, en donde tenemos sin iniciar el 53% en Actividades Centrales, el 33% en Empresas Comerciales, el 40% de auditoría, de los cuales también ya se habían puesto recursos a disposición de la administración, y algunas de estas ya fueron cerradas, concluidas por modificación presupuestaria, y en Protección y Promoción Social el 26% y el 20% de necesidades en SINIRUBE, que veamos que es un porcentaje en cuanto a SINIRUBE, un porcentaje significativo en comparación al 5% que veíamos en cuanto a recursos, significa que SINIRUBE por ejemplo, centro su atención en aquellas contrataciones que más recursos implicaban.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

En aspectos importantes a informar al Consejo Directivo, nada más mencionarles que contamos con, vamos a ver, esta es la distribución que siempre les muestro los ingresos que debemos tener, en donde recursos propios tenemos el 20,67%, recursos FODESAF, el 20.93%, pero todos los demás recursos también incluyen FODESAF, estos son propios del inciso B, de la ley que dice que se le destina al IMAS, para su operación y no se le da un fin específico, sino que queda dentro de la inversión social a discreción del manejo del IMAS. En cuanto al Ministerio de Trabajo, Avancemos, el 5,83%, los recursos de inflación que traemos desde el año anterior, que ya recientemente habíamos aprobado pasarlos a Atención a Familias en la sesión anterior, pero bueno, a la fecha de corte se mantenía como recursos de inflación. Tenemos los de Red de Cuido y todos los demás, que dentro de los demás, quizás el más importante es FODESAF-Avancemos.

Ahora bien, en cuanto a lo que tenemos proyectado de ingresos reales por fuentes de financiamiento, tenemos un presupuesto total anual en ese momento de ¢267.000.000.000.00 (doscientos sesenta y siete mil millones de colones) y los ingresos proyectados acumulados al 30 de setiembre debían ser ¢212.000.000.000.00 (doscientos doce mil millones de colones), y vemos que los ingresos reales son los ¢212.000.000.000.00 (doscientos doce mil millones de colones), faltándole ¢349.000.000.00 (trescientos cuarenta y nueve millones de colones), únicamente, esto en virtud de los principales rebajos que han sido en cuanto a Empresas Comerciales, casi ¢3.000.000.000.00 (tres mil millones de colones), pero ya también habíamos visto que esto tenía que ver por la colonización de las ventas, quizás supongo que esto nos explicará mejor Don Giovanni, pero ya lo habíamos visto de que esto tiene que ver de que las metas se fijan en dólares y pues las metas se van cumpliendo, no obstante, con cambio abrupto del tipo de cambio en comparación a cuando se hizo el presupuesto, se da una baja en la colonización de esas ventas, pero no necesariamente es que no se hayan cumplido las metas.

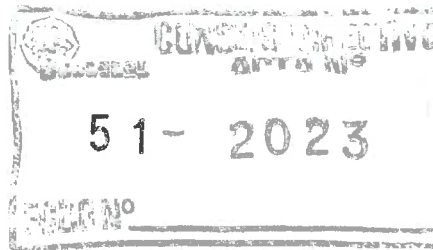
En cuanto a recursos que teníamos el año anterior, recuerden que el año anterior teníamos un presupuesto muy cercano a los ¢300.000.000.000.00 (trescientos mil millones de colones), a estas alturas teníamos ¢220.000.000.000.00 (doscientos veinte mil millones de colones), en ingresos reales, mientras que en el 2023 contamos con ¢212.000.000.000.00 (doscientos doce mil millones de colones), una reducción del 3,56%. Especialmente en recursos de gobierno central, el Ministerio de Trabajo, Red de Cuido, con un 70,11%, pero que también, por ejemplo, se ve

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

compensado con recursos Red de Cuido, que lo vemos abajo, con un aumento del 1,94%. La reducción del Ministerio de Trabajo es significativa porcentualmente, pero en términos absolutos es compensada con el aumento en la parte de recursos de Red de Cuido según destino de la ley de FODESAF, la ley No.5662, inciso tercero, donde establece la obligatoriedad de destinar un porcentaje a la Red de Cuido como tal, entonces, en términos generales, el presupuesto se ha mantenido balanceado en ese beneficio especial.

Otros recursos, por ejemplo, el Gobierno Central de Emergencias, que se redujo un 31,17%, pero esas transferencias son por situaciones muy coyunturales que este año no se nos ha presentado y sí contamos con recursos suficientes para poder continuar el año. Y lo principal acá, es el aumento en recursos propios de un 11,32% en relación con el año anterior y los recursos FODESAF, el otro año vamos a ver todavía un aumento más importante en recursos propios, en virtud de los recursos que este año de la reestimación no encontraron espacio de regla fiscal y el otro año sí encuentran espacio, por lo tanto, sí los podemos incluir y ejecutar. Cualquier cosa, si quieren ver como mayor detalle lo que estoy referenciando, en la esquina inferior derecha encontrarán en qué página el informe como tal es que vienen estos gráficos y las explicaciones, que en este caso sería la página 20 y 21.

Posteriormente, en cuanto a ejecución presupuestaria, los egresos reales suman ₡175,000.000.000.00 (ciento setenta y cinco mil millones de colones), eso es lo que habíamos ejecutado, aquí cometí un error, puse 30 de junio, pido disculpas, es al 30 de setiembre. Y compromisos contractuales de ₡14,000.000.000.00 (catorce mil millones de colones), más los compromisos de resoluciones pendientes de pago, que son las resoluciones de los meses posteriores en el año, son ₡44.000.000.000.00 (cuarenta y cuatro mil millones de colones), dejándonos un disponible presupuestario de ₡33.000.000.000.00 (treinta y tres mil millones de colones), a la fecha de corte, un disponible que se ha venido reduciendo con PROSIS, que hemos hecho asignando esos recursos pendientes de asignación, y también con los procesos de contratación que se han ido iniciando y pasan a ser compromisos contractuales una vez que esté adjudicada las contrataciones como tal, dejándonos un disponible presupuestario del 13% del presupuesto a estas alturas.



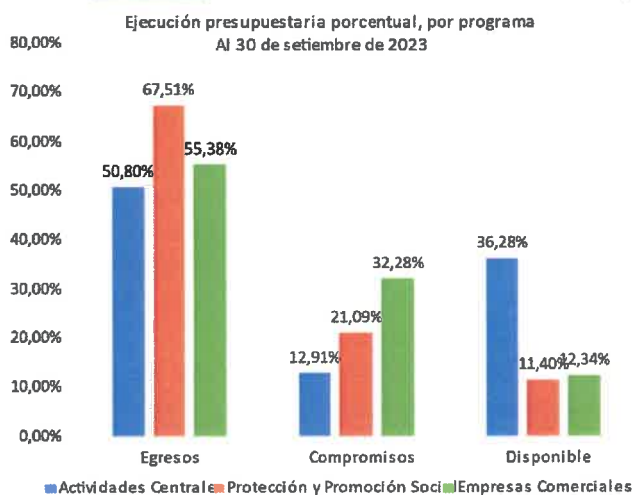
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Otro elemento importante es la ejecución por programa, en la barrita azul indica el programa de actividades centrales, la barra naranja indica el programa de protección y promoción social y la barra verde indica el programa de Empresas Comerciales.



**INSTITUTO MIXTO
DE AYUDA SOCIAL**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**



Programa	Presupuesto
Actividades Centrales	12,330,730.57
Protección y Promoción Social	228,030,795.40
Empresas Comerciales	26,828,118.08
Total	267,189,644.05

Ejecución Presupuestaria 19/25

Doc. pág. 24 a 28

Vemos que, en cuanto al disponible, el más significativo está en Actividades Centrales, recuerden que va relacionado con la parte del Plan Anual de Adquisiciones, también aquí se meten los recursos de remuneraciones que sí están divididos por programas, hablo de remuneraciones específicamente de Actividades Centrales, como también lo está considerado en Protección y Promoción Social y en Empresas Comerciales, que todos estos disponibles se van pasando en modificaciones presupuestarias a Inversión Social y pasan a ser ya egresos o compromisos, y así se reduce el disponible. Esta no es la relación 70-30, la relación 70-30 es la diapositiva que sigue, pero también nosotros hacemos un ejercicio de cuánto nos está costando el programa de Protección y Promoción Social como tal en Inversión Social, de los cuales ₡228.000.000.000.00 (doscientos veintiocho mil millones de colones), de los cuales gasto administrativo responde a

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

¢29.000.000.000.00 (veintinueve mil millones de colones), y de Inversión Social ¢197.000.000.000.00 (ciento noventa y siete mil millones de colones). Este Gasto Administrativo contiene los salarios a la Regionales, los alquileres, todas las compras que se hagan también en Regionales, todo lo relacionado a lo administrativo, pero de Regionales, lo que indica que entonces tenemos un 87,23% de los recursos de Protección y Promoción Social responden a Inversión Social. Y ahorita volvemos a esta, bueno, este es el mismo gráfico que, esto está graficando lo que estábamos viendo por acá.

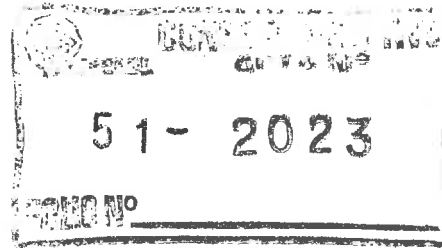
Este es el importante en cuanto yo les había mencionado, que conforme iba avanzando el año, recuerden que en lo ordinario teníamos una relación de 75-25, yo les decía que no era un asunto de preocupación en virtud de que conforme avanzara el año iba a volver a tener la tendencia que estaba acostumbrado el IMAS a reflejar en cuanto a esta relación y ya están en la típica relación de 80-20, al menos al cierre del 30 de setiembre, y la expectativa es que aumente todavía más, la Inversión Social más allá de 80%, a pesar de que al inicio solamente habíamos presupuestado un 75%.

Finalmente, no tenemos acuerdos de Consejo a la fecha de corte, no hay acuerdos de Consejo Directivo pendientes de ejecución, tampoco de la Contraloría, tampoco Auditoría Interna y Externa. No obstante, este cuadro cambiará significativamente de cara al siguiente informe, en donde ya hay acuerdos de Consejo Directivo pendientes de cumplimiento, disposiciones de la Contraloría y recomendaciones de Auditoría Interna en cuanto a gestión de resultados para el desarrollo, que también incorpora algunas obligaciones para la Dirección de Soporte Administrativo.

En cuanto a normativa, se cuenta con dos Manuales de Procedimientos en Proceso, ya al menos que sale con las aprobaciones de la Dirección un instructivo y todavía continúa en proceso un reglamento que está en revisión de la Asesoría Jurídica, que es el Reglamento Interno de Compras, un Reglamento para Uso de Firma Digital que se mantiene en Gerencia General y un Manual de Procedimientos que está en proceso, que es el Manual de Uso de Efectivo que también está en revisión de la Asesoría Jurídica.

Esa sería la presentación.

Ilianna Espinoza: ¿Hay alguna consulta de parte de los compañeros?



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Parece que no, que todo quedó claro, don Jafeth.

Entonces procedemos al siguiente, que sería el de Gestión de Recursos, Don Geovanni.

Geovanni Cambronero: Muchas gracias, doña Ilianna. Me indica, por favor, cuando lo logran observar.

Ilianna Espinoza: Ya lo vemos.

Geovanni Cambronero: Ok. Doña Liliana, si hubiera alguna consulta, le agradezco me lo haga saber porque por acá no logro observar las manitas.

Ilianna Espinoza: De acuerdo.

Geovanni Cambronero: Gracias. Bueno, básicamente, tal como lo hizo Don Jafeth, me corresponde presentar el informe a nivel de resumen ejecutivo de la Dirección de Gestión de Recursos de las acciones que el equipo humano de la Dirección ha ejecutado a lo largo del tercer trimestre y algunos de los datos, o muchos de los datos, además son acumulados a setiembre 2023.

Iniciamos con el Programa de Empresas Comerciales que esta Dirección tiene a cargo y específicamente lo que tiene que ver con las metas de este programa. Este programa tiene dos metas fundamentales que son su razón de ser y que tienen que ver con las ventas y la generación de utilidades, para el tercer trimestre correspondía a un acumulado de ¢14.925.000.000.00 (catorce mil novecientos veinticinco millones de colones), números redondos, en ventas, y logramos ¢14,800.000.000.00 (catorce mil ochocientos millones de colones) de respecto a la meta, es decir, un 99% de cumplimiento de la meta. Y cuando lo vemos respecto a la meta acumulada para el resto del año, vamos a un 67% de la meta.

En lo que respecta a utilidades, se tenía una meta al tercer trimestre de utilidades acumuladas por ¢1,877.000.000.00 (mil ochocientos setenta y siete millones de colones) y tenemos un total de ¢1,845.000.000.00 (mil ochocientos cuarenta y cinco millones de colones), lo que representa un 98%, que equivalen a un 69% de la meta anualizada.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

Respecto a la remodelación de la Tienda 15, que era una de las metas establecidas para este periodo, se había proyectado un nivel de avance de un 50%, entendiéndose esto como toda la parte de formalización a nivel de permisos, planos y todos los preparativos a un proceso de contratación y posterior ejecución de obra. Dado que se tenía un 50% de proyección, se alcanzó este 50%.

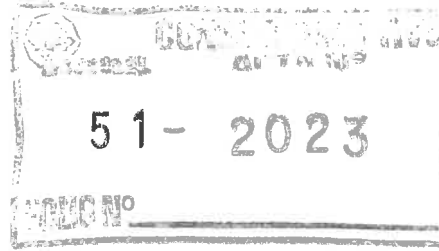
Respecto al análisis del espacio de la tienda en salidas de Liberia, para mejor la distribución de la misma, se tenía prevista un proceso de análisis, el cual se ejecutó en el tercer trimestre.

Luego, tenemos una meta de campañas de comunicación a través de medios electrónicos, principalmente redes sociales y páginas web. Se tenía un proceso de tres programadas para el trimestre, una por mes, lo cual se cumplió en un 100%. Con respecto al programa de clientes frecuentes, se había planificado un nivel de avance de un 35%, el cual se logró en el tercer trimestre.

Luego vendría metas relacionadas con las ventas, en este caso las compras, y la meta era al tercer trimestre tener un 70% en avance de toda la planificación de compras, esta meta más bien la superamos y estamos a un 138%, lo cual es bueno, porque nos ayuda a mantener un nivel de abastecimiento importante, sobre todo de cara a la temporada que ya estamos en ella, que es la temporada alta. De estas compras se había propuesto que al menos un 0.40% de las ventas que se hicieron correspondieran a importaciones directas. Y hemos logrado un punto 0.68%, es decir, un 170% por ciento de cumplimiento de la meta.

Lo que seguiría son las metas relacionadas con la parte financiera, que tienen que ver con la emisión de estados financieros dentro de los primeros siete días hábiles de mes. Teníamos una meta propuesta de 9 a setiembre, de los cuales se ha cumplido el 100%. Y luego, asociado a esto también, la implementación del estado de resultados por cada centro de operación, para un total de 81 estados de resultados, los cuales se cumplieron también en tiempo y forma, para obtener un 100%.

Respecto a la atención oportuna de recomendaciones de auditoría interna y de auditoría externa, todo lo que estaba en proceso de ejecución, se cumplió en un 100% según lo que correspondía a ejecutar al tercer trimestre. Luego en cuanto a los planes de trabajo para atender las recomendaciones en cuanto al nivel de



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

avance, se había establecido un nivel de avance de un 75% el cual se logró, que equivale al 100% de la meta prevista.

Con más detalle, propiamente sobre el comportamiento de las ventas, hay información levante respecto a las ventas, tenemos un total de \$26.411.000.00 (veinte seis millones cuatrocientos once mil dólares), cuando lo comparamos con respecto al año pasado, tenemos un nivel de crecimiento de un 17% y si lo comparamos a prepandemia, significa que estamos con un nivel de crecimiento de un 18%. El señor Jafeth decía ahora que, a la hora de comparar la ejecución en colones, teníamos un nivel de ajuste que hizo mediante reestimación, que tiene que ver precisamente con esto, mientras nosotros, el Programa de Empresas Comerciales experimenta un nivel de crecimiento vigoroso en dólares, a la hora de convertirlo a colones, se nos queda un poquito corto. Seguimos creciendo, pero no con el mismo nivel de vigorosidad, dado que cuando se hizo las proyecciones financieras el año pasado, estábamos hablando de un tipo de cambio significativamente mayor al que se experimenta durante todo este año, cuya tendencia ha sido a la baja y cuando se ha estabilizado en nivel significativamente más bajo que el comportamiento de la proyección, o más que el comportamiento que la proyección.

Ahora, estas ventas son de tiendas libres, es decir, suman Alajuela y Liberia. ¿Cómo se comportan esas ventas según aeropuertos? Bueno, el 85% de las ventas se hacen en Alajuela, en las seis tiendas que tenemos en Alajuela, el 15% se realizan en Liberia, en las dos tiendas que tenemos en Liberia, y si lo viéramos según ubicación, el 71% de las ventas lo hacemos en llegadas al país, y el 29% lo hacemos en salidas internacionales.

Esas ventas, según categoría se comportan de la siguiente forma: licores sigue siendo la categoría rey de la operación, sin embargo, es ligeramente menor que el año pasado, con un 59.6%, seguido de perfumería con un 27.3%, perfumería ha venido repuntando de manera importante, incluso con respecto al año pasado estamos hablando de casi dos puntos de incremento. Luego siguen otras categorías ahí con menor participación, que no voy a detallar en esta presentación.

El caso de Golfito, después de tener un incremento muy importante el año pasado, este año mantiene un ritmo de ventas un poco menor, o significativamente menor, sin embargo, es mayor que el año transanterior, y si uno lo viera en el continuo de

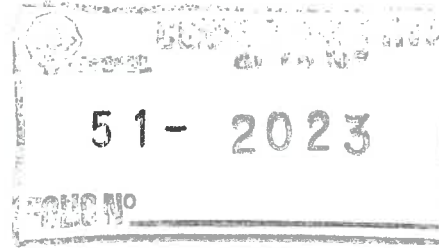
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

tiempo, la posición de ventas de la tienda hoy día es mejor que cualquiera de los años precedentes con excepción del 2022.

Sin embargo, en el año 2023, el nivel de visitación sigue siendo un poco menor que lo que se ha observado en años anteriores. Mucho se debe en parte a los cambios en la normativa que han facilitado que crezca de alguna forma la actividad local de personas que sacan la tarjeta y la utilizan no para hacer compras personales, sino para facilitar la compra de otras personas. Ese es el fenómeno mucho que se da en Golfito, relacionado con el tema de las ventas.

Esta otra PPT muestra cómo se comportan las ventas como promedio de los pasajeros que utilizan las terminales aeroportuarias, el comportamiento de este indicador tiende a estabilizarse en una media de tendencia, en el caso de Alajuela, arriba de \$5 (cinco dólares), por persona que pasa a través del aeropuerto. En el caso de Liberia alrededor de 3.4 y 3.5 por persona que pase a través del aeropuerto.

Para entender mejor estos números, es muy importante la información que está al pie de la gráfica. En el caso de Alajuela, vemos un crecimiento de un 22% en los pasajeros y en las ventas de un 20%, es decir, las ventas están creciendo a una tasa un poco menor que el crecimiento de pasajeros. Sin embargo, cuando lo vemos por metro cuadrado, vemos que, al compararlo con prepandemia, es decir, 2019, en llegadas tenemos una venta promedio por metro cuadrado de \$33,670.00 (treinta y tres mil seiscientos setenta dólares), por metro cuadrado y aumentó un 24%.



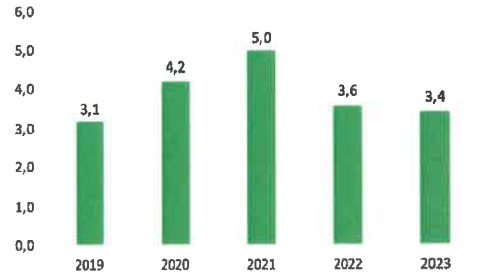
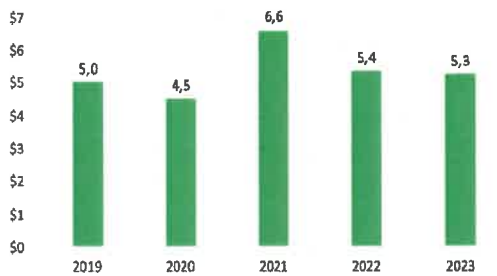
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

SJO

VENTA PROMEDIO POR PERSONA PASAJERA

LIB

P.12-13



Rubro	2019	2020	2021	2022	2023
Pasajeros	3 950 426	1 413 488	1 937 286	3 510 546	4 286 302
% variación		-64%	37%	81%	22%
Ventas	\$19 506 104	\$6 356 201	\$12 602 957	\$18 667 406	\$22 366 241
% variación		-67%	98%	48%	20%

Rubro	2019	2020	2021	2022	2023
Pasajeros	962 236	429 894	554 597	1 088 126	1 228 831
% variación		-55%	29%	96%	13%
Ventas	\$2 880 669	\$1 369 611	\$2 634 271	\$3 768 649	\$4 044 897
% variación		-52%	92%	43%	7%

UBICACIÓN	Mts 2	Venta \$ / Mt2	Variación a 2019
Llegadas AUS	396,2	33 670,95	24%
Salidas AUS	377,3	16 341,57	-6%

UBICACIÓN	Mts 2	Venta \$ / Mt2	Variación a 2019
Llegadas LIR	46	46 342,02	48%
Salidas LIR	104	18 395,82	32%

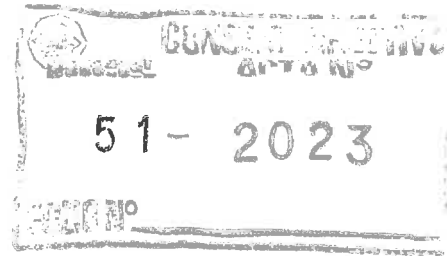
Distinto es en salidas, donde el crecimiento de las ventas en salidas en Alajuela, es una disminución de un 6%, en relación con el 2019, es decir, en salidas vendemos \$16,341.00 (dieciséis mil trescientos cuarenta y un dólares), por metro cuadrado, sin embargo, nos ha disminuido la participación, esto corresponde directamente, este es el efecto que estamos observando de la ampliación que hizo el aeropuerto, donde colocó tiendas BRITT principalmente, o tiendas relacionadas con esta cadena, el IMAS no tiene presencia en esa zona y además cambió el flujo de salidas internacionales, de tal forma que ahora el pasajero pasa migración y hace un recorrido largo a través del pasillo, donde a ambos lados del pasillo solo hay tiendas del Grupo BRITT. Aun cuando hay salidas laterales, la forma en que distribuyen esos pasillos y la forma en que distribuyen los productos, no hace diferenciación, a simple vista si es un pasillo o es o es tienda BRITT. Entonces, es el resultado de eso, sin embargo, cuando lo comparamos con el trimestre pasado, hemos mejorado, porque el trimestre pasado estábamos en un menos 10m ahorita estamos en un menos 6.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

¿Qué pasa en Liberia?, bueno, en Liberia la terminal acumulada a setiembre ha crecido un 13%, nosotros hemos crecido un 7% a nivel de ventas, es decir, aquí la relación es un poco más débil. Cuando lo comparamos por ventas por metro cuadrado, nos damos cuenta de que Liberia en llegadas vende \$46.000.00 (cuarenta y seis mil dólares), por metro cuadrado y en salidas vende \$18.000.00 (dieciocho mil dólares), es decir, la relación en Liberia es mejor por metro cuadrado. ¿Cuál es el problema entonces en Liberia?, el poquísimo espacio que tenemos, si nosotros, en vez de estos 46 metros, tuviéramos 250 metros, el nivel de ventas que tendríamos en Liberia podría ser el doble y hasta el triple de lo que vendemos hoy día. Ese es el gran reto en Liberia, cómo lograr que el IMAS pueda tener más espacio en una terminal, donde podemos hacer cosas muy interesantes, más allá de lo que ya estamos haciendo, porque si lo sacamos como media de ventas por metro cuadrado, Liberia tiene una mejor posición incluso que el mismo Alajuela.

Al comparar esas ventas por metro cuadrado con respecto a prepandemia, vemos que ha crecido un 48% en llegadas, y si lo vemos en salidas, ese crecimiento es de un 32%. Casualmente, esta semana pasada, andábamos en gira en Liberia, estábamos viendo con el equipo cómo hacer, qué centímetro cuadrado podríamos aprovechar para poner mejor y más del mix de productos que tenemos, porque lamentablemente la tienda es tan pequeña en llegadas que se nos queda mucho de la del potencial de exhibición que nosotros tenemos, tenemos que definitivamente sacrificar referencias, inclusive hasta categorías, porque el espacio no nos da para tener toda la amplitud con la que se trabaja a nivel de tiendas libres.

Por acá tenemos el ticket promedio. Un aspecto importante es que nuestro ticket promedio en el tercer trimestre creció de manera relevante, llegó a \$85.70 (ochenta y cinco dólares con 70 céntimos), por persona pasajera que nos compró, no que pasó por el aeropuerto, sino de los que nos compraron a cada pasajero en promedio, se le vendieron casi \$86 (ochenta y seis dólares). Este dato es muy relevante, porque al compararlo con estadísticas de la región, el nivel de ventas que nosotros tenemos por persona que nos compra es incluso más alto que la media latinoamericana, y si lo comparamos con metro cuadrado, o sea, la venta por metro cuadrado es significativamente mayor, claro, la debilidad es que tenemos una cantidad de espacio muy pequeño en relación con el resto de las tiendas duty free, sea en Panamá, Colombia u otros países de Latinoamérica.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Esta información resume, los resultados financieros a nivel de estado de resultados, y aquí quiero detenerme un momento, porque voy a aprovechar para explicar algunas cosas que han quedado en el aire de la reunión anterior. Lo primero es que Empresas Comerciales es un negocio, como negocio, como empresa, las empresas tienen sus fuentes de ingreso en las ventas que realizan, sean éstas bienes o servicios, en el caso de nosotros son ventas, y llevamos en colones ventas por ₡ 14.334.125.666.00 (Catorce mil trescientos treinta y cuatro millones cientos veinticinco mil seiscientos sesenta y seis colones), y en Golfito por ₡469.444.115.00 (cuatrocientos sesenta y nueve millones cuatrocientos cuarenta y cuatro mil ciento quince colones), los acumulados son los que están acá a mano derecha.

Para realizar esas ventas, que es el único ingreso del cual se alimenta el presupuesto de Empresas Comerciales exceptuando otros ingresos financieros que ahora voy a explicarles. para efectuar esas ventas, las empresas tienen, si son empresas industriales, costos de producción y costos de venta de mercancía, nosotros no somos una industria, solo tenemos costo de mercancía, o lo que equivale financieramente hablando a costo de ventas. Ahora bien, para realizar además esas ventas, hay que pagar salarios, hay que comprar material de empaque, hay que comprar una serie de insumos y otros servicios que son directamente relacionados a la operación del negocio, como el pago de alquiler, la electricidad, el agua, etcétera, etcétera. Eso financieramente se resume como gastos operativos, entonces, las ventas se le rebajan los costos de mercancías, los gastos operativos y me queda un resultado operativo. Esta es la utilidad después de descontar los costos y gastos de operación.

En el caso de tiendas libres es de ₡1.829.813.952.00 (mil ochocientos veintinueve millones ochocientos trece mil novecientos cincuenta y dos colones), que equivale a un 12.8% de las ventas, es decir, Empresas Comerciales vende, cubre el costo de la mercancía, cubre sus costos operativos y le queda de manera directa un 12.80% de lo que vendió en el caso de tiendas libres.

Luego vienen otros ingresos, estos otros ingresos son principalmente productos financieros. ¿Qué es eso?, bueno, en el caso de Empresas Comerciales, deviene de dos fuentes principales, menos esto, es decir, esto de acá se maneja en el banco, la plata ingresa y se manda al banco a una cuenta corriente, el banco paga intereses, muy poquillos, pero paga, eso se llaman productos financieros, y esos productos financieros forman parte de estos ingresos, de estos otros ingresos.

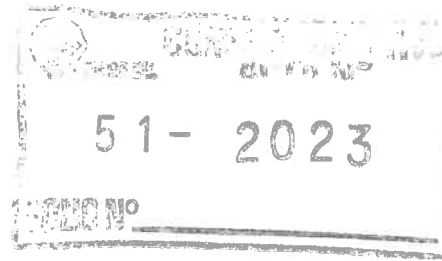
**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

También, como nosotros vendemos principalmente en dólares, cuando se captan dólares se generan o ganancias o pérdidas cambiarias, según la posición financiera que se tome de venta o disposición de esos dólares. ¿Por qué de venta?, porque parte de los gastos que nosotros tenemos son en colones, salarios, por ejemplo. La mayoría de los gastos hemos venido alineando para que todo lo que tiene que ver con compras, por ejemplo, que es un rubro muy importante, se paguen dólares. Con eso, al pagarse en dólares y nosotros captar dólares, con eso, al pagarse en dólares y nosotros captar dólares, no asumimos la materialización del riesgo cambiario, es decir, financieramente, la teoría dice que usted debe trabajar en posición de moneda en la misma línea en que usted está generando esa moneda, si se generan dólares, en la medida de lo posible, consume y gaste en dólares, para no materializar el diferencial cambiario en pérdida cuando este es, como actualmente, un tipo de cambio que viene en baja.

¿Cuándo se materializa?, cuando se registra la venta en colones, perdón, se tienen dólares, y ese dólar se recibió a la venta a un monto X y se tiene que liquidar a un monto X menos uno, ahí se materializa la pérdida. También puede materializarse la ganancia, como sucede en parte de estos productos financieros, es decir, se recibe hoy a ¢530 (quinientos treinta colones), por decir algo, y en un mes se vendió a ¢532 (quinientos treinta y dos colones), esos dólares para cubrir alguna necesidad en colones, entonces ahí se genera una ganancia cambiaria.

Entonces, para no aburrirnos más con el cuento la explicación, cuando hablamos de otros ingresos y otros gastos, principalmente están en el caso de Empresas Comerciales referidos a estos efectos financieros que he hablado, sea por diferencial cambiario, sea por intereses generados en cuentas corrientes. Ahora bien, se netean, es decir, ingresos menos gastos, si los ingresos son mayores, aporta a esta rentabilidad que ya traíamos del nivel operativo, cuando es al revés, más bien disminuyen el resultado operativo. En este caso en particular está aportando, porque pasamos de ¢1.829.813.952.00 (mil ochocientos veintinueve millones ochocientos trece mil novecientos cincuenta y dos colones) a ¢2.302.000.000.00 (dos mil trescientos dos millones de colones), es decir, pasamos de un 12.80% de margen de utilidad a un 16.1% de margen de utilidad.

¿Qué pasa en Golfito?, bueno, ahí no voy a explicar todo esto que expliqué, voy a ser más conciso, las ventas son por ¢469.444.115.00 (cuatrocientos sesenta y nueve millones cuatrocientos cuarenta y cuatro mil ciento quince colones), el 78%



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

se invierte como costo de mercancía, el 20% se invierte como gasto operacional y quedan en el caso del acumulado de setiembre ϕ 2.656.042.00 (dos millones seiscientos cincuenta y seis mil cuarenta y dos colones), que representan un 0.6%.

¿Cuál es el problema de Golfito?, esta estructura, precisamente, el hecho de que el costo de mercancías, en el caso de Golfito, sea tan significativo, es decir, el margen de utilidad sea tan bajo, conlleva a que la tienda trabaje en positivo, pero con niveles de rentabilidad muy bajos realmente, ese es el problema de Golfito, no es que Golfito esté perdiendo dinero en este momento, el tema es que no está generando lo que nos gustaría que genere en relación con un negocio alternativo como tiendas libres. Mientras tiendas generan 12.8%, Golfito apenas genera un 0.6%, y bueno, los otros efectos realmente son insignificantes, porque Golfito todo se maneja en colones, ahí no contribuye mucho otros efectos de carácter financiero. En síntesis, tenemos una utilidad total de ϕ 2.305.000.000.00 (dos mil trescientos cinco millones de colones), que equivalen a un 5.6% de las ventas.

La otra cosa que quería mostrarles no es mi interés que vean esta magnum cantidad de números, esto es esto mismo, pero en versión tiendas del IMAS. Don Freddy decía en la sesión pasada, que en las tiendas del IMAS tienen pérdidas, algunas, no, don Freddy, ninguna tienda tiene pérdidas, ni la más mala, ni Golfito, tiene pérdidas, aquí usted lo puede corroborar. Estos son los datos al tercer trimestre de 2023 en colones. Desde la mejor por tamaño, Tienda 13, con un aporte de utilidad de ϕ 1,600.000.000.00 (mil seiscientos millones de colones), hasta la más malita, Golfito, con ϕ 2,909,000.00 (dos millones novecientos nueve mil colones), pero vean, todas las tiendas, están en positivo. Este es el estado de resultados consolidado por tiendas, lo que llamamos centro de costos.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

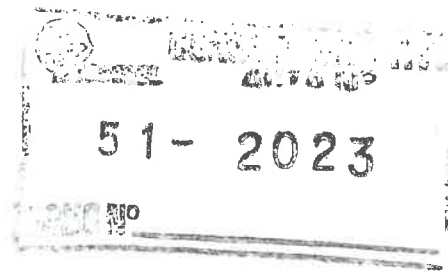
**Resultados por Punto de Ventas
III Trimestre 2023, en colones corrientes**

	TIENDA 13 9/2023	TIENDA 14 9/2023	TIENDA 15 9/2023	TIENDA 16 9/2023	TIENDA 14 9/2023	TIENDA 15 9/2023	LIBERIA 1 SAL 9/2023	LIBERIA 2 LLEG 9/2023	GOLFITO 9/2023	Total 9/2023
Ingresos ordinarios										
Ventas de bienes	8,725,402,453.83	923,952,515.40	927,400,680.81	271,198,380.44	1,120,836,254.35	178,228,460.80	1,030,869,446.14	1,105,185,832.60	496,444,115.00	14,633,500,781.42
Costa de ventas de bienes	5,698,243,704.29	583,489,267.37	618,197,889.31	180,162,946.11	780,988,754.13	122,528,072.91	719,850,939.50	805,780,568.93	368,722,282.72	10,082,073,882.33
Total Ingresos ordinarios	3,027,158,749.54	340,463,248.03	309,202,791.50	93,035,434.33	339,847,500.22	55,699,387.89	311,018,506.64	299,405,263.67	127,721,832.28	4,555,095,099.09
Gastos de operaciones										
Gastos en personal	149,821,283.54	40,805,796.42	40,805,796.42	13,801,832.14	40,805,796.42	8,800,908.07	40,805,796.42	40,805,796.42	32,830,458.84	404,963,566.40
Otros incentivos salariales	120,367,917.07	14,122,427.41	14,122,427.41	19,147,010.34	14,122,427.41	2,353,737.06	14,801,814.27	14,870,066.51	6,380,741.51	220,158,968.05
Alquiler de local	82,262,390.18	29,531,749.54	37,924,808.08	10,442,512.88	15,045,330.13	10,894,410.43	8,667,000.52	2,867,733.60	10,561,786.04	221,867,848.78
Servicios	472,751,636.11	53,130,201.09	71,214,588.03	17,885,889.14	182,552,930.18	23,823,189.53	68,763,014.14	50,887,878.82	21,097,043.84	2,785,309.83
Comisiones y Servicios de gestión y apoyo Cajeros Golfito	4,937,166.20	977,228.47	948,188.08	1,283,169.20	1,130,220.81	415,383.80	1,130,570.81	1,140,798.91	810,038.00	12,782,780.37
Materiales y suministros	-	-	-	400,000.00	-	-	-	-	-	6,097,562.54
Mantenimiento y reparación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Enseres y herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios básicos (agua - electricidad - teléfono) internet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,205,898.76
Patentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	488,781.32
Artículos de limpieza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	488,781.32
Consumo de activo fijo y bienes intangibles	15,759,557.71	89,143.10	34,869.32	95,021.57	74,271.52	27,000.94	297,461.62	185,216.52	2,228,217.23	18,763,821.43
Comisiones de tarjetas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros gastos	5,780,796.31	873,781.59	1,980,887.21	-	204,863.17	16,123.19	-	-	11,611.32	8,453,215.79
Internet backup	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Duas e impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total gastos de operaciones	860,481,808.12	139,818,397.72	186,448,436.23	30,811,563.27	174,989,838.43	84,330,881.26	120,325,547.88	130,662,284.87	97,865,788.14	1,773,335,762.86
Resultado neto por operaciones	1,966,677,730.22	177,852,770.31	122,754,355.27	62,223,871.06	164,857,661.79	127,368,506.63	190,692,958.76	168,742,978.80	2,066,046.14	2,781,759,336.13
Otros ingresos	170,308,918.17	24,185,551.89	27,010,822.20	8,783,498.64	38,801,446.48	9,335,825.74	34,781,871.56	30,634,670.79	253,400.81	351,054,802.28
Distribución otros ingresos administrativos	271,230,848.85	30,482,284.40	40,857,775.81	10,250,158.57	58,837,440.79	13,688,022.12	52,343,079.01	45,842,450.34	-	524,312,946.00
Ingresos financieros	773,951,000.00	60,083,752.85	91,053,789.92	15,914,875.38	170,061,004.90	32,252,363.77	192,991,838.51	174,971,281.68	50.23	1,517,919,905.98
Cuentas administrativas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de ingresos/gastos distintos de operaciones	323,413,281.67	12,004,854.51	23,185,369.89	1,088,777.83	72,352,188.69	5,546,545.82	305,886,187.94	97,884,168.74	233,457.04	642,552,386.54
Resultado del periodo	1,643,264,438.55	165,827,833.89	119,629,287.88	32,338,648.89	92,889,953.11	2,720,860.78	85,797,075.76	152,248,576.12	2,889,489.18	2,305,687,885.62

Esto solo queríamos charla para aclarar lo que quedó en el aire de la reunión anterior, que a mí sí me preocupó que quedara en el ideario que las tiendas del IMAS están generando pérdidas, Contundentemente no, ninguna tienda del IMAS, en el 2023 está generando pérdidas, ninguna, todas a setiembre... perdón. Sí, señor, disculpe.

Freddy Miranda: No, yo no dije eso, me está atribuyendo algo que no dije, yo dije que en la de Golfito genera pérdidas.

Geovanni Cambroneo: Ah, perdón, entonces, me disculpo, porque puede ser que yo lo interpreté mal, pero como aclaración general, es importante dejarle claridad al Consejo Directivo que ninguna tienda del IMAS a setiembre de 2023 acumula pérdidas durante el periodo, todas están en positivo, todas contribuyen a generar utilidades, obviamente unas más, otras menos. ¿De qué depende?, del tamaño, la ubicación, el centro de operación donde está, porque al final de cuentas eso nos ayuda a tener un mix de determinada forma, mercadológicamente hablando, que



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

nos permite captar mejor la expectativa y el deseo del cliente y poderlo satisfacer mediante un proceso de compra-venta.

Esta otra parte de acá es ilustrativa nada más, en realidad, siempre lo pongo, hay una gran cantidad dentro de lo que se genera en empresas, hay una gran cantidad de eventos, actividades, en fin, diferentes elementos que tienen que ver con publicidad, imagen, comunicación, siempre procuro traer como un extracto, una pinceladita, porque no puedo colocar todo, por razones obvias, tiempo del Consejo y demás, no puedo colocar todo. Sin embargo, hoy quise traer esta para que viéramos un poquito en qué línea estamos trabajando, esta tienda es en salidas, es una tienda multicategoría, que nosotros denominamos “Tienda 14”, hemos remozado mobiliario, iluminación, incluso hemos hecho algún acomodo importante o algún replanteamiento a nivel de lo que llamamos planimetría, eso de planimetría es cómo distribuimos las mercancías aprovechando los muebles de exhibición.



Publicidad e Imagen



SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

También un remozamiento de la imagen de la tienda 13, está en llegadas al país, es la tienda más importante que tenemos, no solo por tamaño, sino también por el nivel de ventas que logramos con esta tienda y quienes han pasado por el aeropuerto ingresando al país, necesariamente han pasado por este pasillo y conocen la tienda. Esta foto a propósito se tomó un día tarde donde había poco flujo para enfocar un poco más la parte visual de la tienda. Y esta otra parte de acá es una pequeña muestra de las diferentes actividades de lo que llamamos nosotros activaciones, eso se hizo en ocasión de los temas del patrio, se contó con una marimba, una muchacha con traje poco típico, la línea de degustaciones que siempre manejamos para atraer al cliente y bueno, algunos clientes que se tomaron un selfie ahí en la tienda.

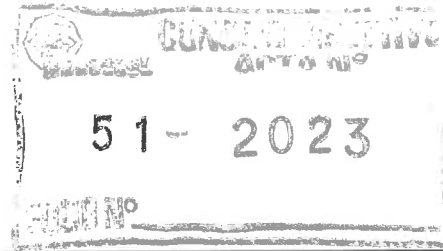
Con esto cierro lo que es Empresas Comerciales. No sé si hasta acá hay alguna consulta, sino para entrar en materia de la otra área de la Dirección, que es el Departamento de Captación de Recursos, que tiene que ver con tributario y con donaciones.

Ilianna Espinoza: Sí, tenemos dos consultas, don Giovanni.

Doña Floribel y Don Fredy, Adelante

Floribel Méndez: Antes de hacer la pregunta, nada más quería agradecerle a Jafeth la presentación, me pareció que estaba muy clara, concreta y lográndose las metas que se habían propuesto al 30 de setiembre, contando con los ingresos que se reciben como los egresos que se tenían a ese momento, quiero agradecerle la presentación.

Con respecto a este tema de las empresas, yo tenía dos consultas, más que todo por lo que dice el documento, ahí se habla de un tema que a mí no me queda claro, es el tema de la gente y lo que hemos hablado de que esta gente está bajo el régimen privado, a mí me queda un poco de duda, si está bajo el régimen privado, ¿por qué los manuales y lo vinculado a esta gente tiene que ser aprobado por la STAP?, tal vez eso me queda duda de acuerdo a lo que se explica, eso es una.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Y la otra pregunta es que, en el informe, también se dice que, si quisiéramos aumentar nuestras ventas, pues necesitaríamos más espacio, y se han hecho las gestiones para obtenerlo, se ha consultado, y a lo que entendí, pues responden los que manejan los aeropuertos que no es posible asignarnos más espacio a nuestras tiendas. Pregunto, bueno, si eso es así, entonces, el lograr aumentar las ventas pensando en que vamos a tener más espacio, es difícil cuando las respuestas han sido negativas, no es como la opción, tendríamos que, no sé, si es hacer otras gestiones, si eso es viable, o buscar otras alternativas, un poco ahí en esos dos temas, pues me quedan las dudas. Gracias.

Geovanni Cambronero: Ok. Con todo gusto. Creo que también estaba don Freddy con alguna consulta.

Ilianna Espinoza: Correcto.

Freddy Miranda: Sí, pero que le conteste a Floribel, luego yo.

Geovanni Cambronero: Más bien, si me lo permiten, recojo las inquietudes, las anoto y las cubro.

Freddy Miranda: Lo mío es totalmente diferente, respóndele a Floribel.

Geovanni Cambronero: Ok, bueno, está bien. Doña Floribel, con respecto a la Autoridad Presupuestaria y por qué hay que poner en conocimiento de la Autoridad Presupuestaria ciertas cosas de Empresas Comerciales, es lo siguiente: Empresas Comerciales en la relación de trabajo se aplica el régimen mixto, que para los efectos tiene que ver con toda la normativa privada en la relación de trabajo, y para efectos de marco sancionatorio, prohibida de ética, etc., las disposiciones de carácter público, en eso no hay diferencia, por eso es que se le denomina mixto y no estrictamente o de forma única régimen privado. A tal efecto, Empresas Comerciales cuentan con un reglamento interno de trabajo, con un manual de puestos propio, cuenta con alguna normativa que le es propia, como, por ejemplo, el reglamento de compras de mercancías para la venta, solo para mencionar tres casos.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

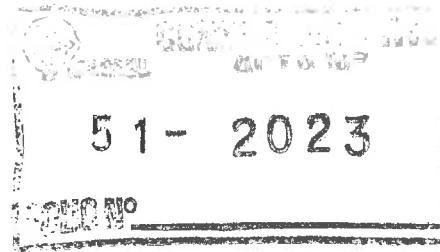
Ahora bien, ¿por qué el tema de la Autoridad Presupuestaria?, porque en materia presupuestaria, Empresas Comerciales es parte de la institución, no es una sociedad anónima con personería jurídica propia, sino que depende del IMAS, y como tal, el presupuesto se consolida como parte del presupuesto institucional. ¿A qué nos lleva a eso?, que, en materia de presupuestos, Empresas Comerciales, o el presupuesto de Empresas Comerciales, debe cumplir con los lineamientos que a tal efecto establece la Autoridad Presupuestaria respecto a alineamientos presupuestarios. Y particularmente, decía la Asesoría Jurídica en el dictamen que emitió, que se compartió en la sesión anterior, que, para efectos de inversiones, remuneraciones y otros efectos que ahorita no los preciso, la Autoridad Presupuestaria conserva sus facultades a pesar de la Ley Marco de Empleo Público, esto a pesar que el Ministerio de Planificación indicó que Empresas Comerciales en la relación de trabajo que mantiene con sus personas trabajadoras, no les resulta aplicable la Ley Marco de Empleo Público.

Entonces, la razón principal por la que, por ejemplo, en el momento que veamos plazas, tenemos que ir a la Autoridad Presupuestaria, es porque aun cuando nos movemos en el ámbito del régimen de derecho laboral común, sí nos aplica las disposiciones que de alguna forma regulan el tema de plazas, para poner un ejemplo, relacionado con su consulta.

No sé si con esto le aclaro suficiente o requiere un poquito más de explicación respecto al tema de la STAP, me queda pendiente el tema de las ventas y el espacio.

Floribel Méndez: Más o menos, no me queda tan claro, porque no conozco el régimen mixto que se está aplicando y se me hace un poco confusión de que los salarios o los aumentos están fuera, digamos de la STAP, pero por otro lado nos supervisan y nos tienen que aprobar. Entendí, que los manuales de puestos de este personal deben ser aprobados por ellos, eso es tal vez lo que me parece un poco extraño, pero si es así, pues está bien.

Ilianna Espinoza: Creo que doña Heleen, va a intervenir en ese punto, doña Floribel, le damos la palabra a que nos explique.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Heleen Somarribas: Sí, muchas gracias, doña Ilianna. Vamos a ver si para efectos de creación de plazas, por ejemplo, si tenemos que ir a la Autoridad presupuestaria, por eso hay, luego una solicitud que le vamos a presentar a nivel del Consejo Directivo para poder hacer una solicitud de aprobación a la Autoridad Presupuestaria de creación de nuevas plazas, eso tenemos que llevar, lo que es creación de plazas.

El tema salarial para efectos de Empresas Comerciales no lo aprueba la STAP, ni tampoco lo aprueba este Mideplan, tampoco salió con los salarios que emitió el Servicio Civil, sino que tenemos que hacerlo internamente. Y los manuales para efectos de Empresas Comerciales tampoco tienen que ir a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, de hecho, con la nueva Ley Marco de Empleo Público y el reglamento, se le quitó esa competencia a la STAP y se le dio a Mideplan. Sin embargo, tenemos entendido que Mideplan les ha trasladado a ellos algunas cosas de estas, pero ahora es Mideplan el ente rector en materia de empleo que tiene que hacer las aprobaciones de los manuales como como tales.

Nosotros, para efectos de Empresas Comerciales, remitimos el manual para efectos de si ellos requerían hacer, digamos, alguna gestión correspondiente, no para la aprobación respectiva, para el tema de empresas que está excluida de la ley marco, pero ya la STAP no ve manuales tampoco.

Ilianna Espinoza: Gracias, doña Heleen.

Geovanni Cambroner: Ahora sí, Doña Floribel, en relación con el tema de los espacios y las ventas. Vamos a ver, las ventas, hay varias formas en que se logra que estas crezcan y principalmente se dividen en dos grandes grupos, el crecimiento de lo que llamamos crecimiento vegetativo, que tiene que ver con el crecimiento que se da a partir de publicidad, impulsación, es decir, conservando las condiciones de la plaza, entendida como principalmente espacio, manteniendo el mismo espacio, se desarrollan una serie de acciones que conllevan o apuntan a que el crecimiento se dé. Esto tiene que ver con lo que en mercadeo nosotros denominamos "la estrategia mercadotécnica", la estrategia mercadotécnica parte de algunos principios fundamentales que tienen que ver con producto, plaza, precio, promoción, publicidad y algunos hablan de relacionamiento. En la jerga técnica, normalmente a eso le llamamos las cuatro P, las cinco P o las seis P, a nivel de mercadeo.

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

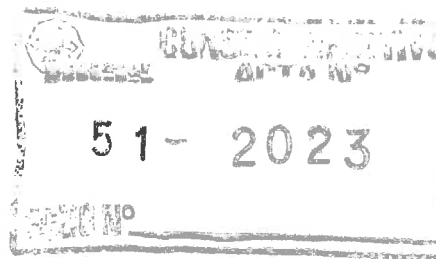
En cada una de ellas hay conjunto de acciones que se pueden implementar o que se implementan en línea con incrementar las ventas, en promoción, por ejemplo, los packs que nosotros manejamos, 3 packs, 2 packs, descuentos, paquetitos, toda esa parte promocional, regalitos, todo ese tipo de cosas que son de carácter promocional y cuyo fin es impulsar la venta.

En el precio, bueno, una estrategia de precios manejamos de estarnos comparando con otros duty free, de estarnos comparando con Plaza, para buscar siempre tener niveles de precios competitivos en función del tipo de productos que estamos trabajando y el segmento de clientes que nosotros atendemos.

En producto manejamos una profundidad de línea que nos permite siempre satisfacer la expectativa del cliente, porque si no hay determinado producto tenemos bienes sustitutos para ese producto, que de alguna forma garantizan que el cliente haga sus compras, siempre estamos incorporando introducciones, nuevas referencias, de forma tal que siempre estemos en la cresta de la innovación, sobre todo, esto es muy importante en el caso de perfumería, donde las casas fabricantes con mucha frecuencia están haciendo lanzamientos. Sucede también en la parte de licores, aunque en menor proporción, y ni que se diga en la parte de accesorios y productos de lujo en general.

Entonces ahí he hablado de promoción, producto, precio, plaza. Con plaza hay cosas que uno puede hacer como mejorar la imagen, este tipo de cosas que les mostré en las fotos, por ejemplo, ayudan a que esas tiendas se vean más bonitas, agradables, acogedoras, con espacios más liberados, que atraen de alguna manera. Pero al final de cuentas, un aspecto muy importante de la plaza es la ubicación y el espacio. ¿Qué ventaja tiene esta tienda acá?, que está en primera línea una vez que uno pasa migración, lo primero que se topa es la tienda. ¿Qué desventaja tiene esta tienda?, y vea que ambas tiendas en imagen son bastante bonitas, pero esta de acá está en el ala este del aeropuerto y desde migración en salidas hasta esa tienda hay que hacer un recorrido quizá como de unos 70 metros, si no más, habiendo pasado por todo ese flujo que decía yo, de BRITT en medio.

Es evidente que una plaza y la otra tienen ventajas, la que mejor ubicación tiene, la que más espacio tiene, ¿por qué?, porque está más accesible a las personas, pero además es una plaza que me permite exhibir mejor los productos, más cantidad y toda la variedad del mix de producto que nosotros tenemos. Y el otro elemento que



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

se me quedaba es comunicación o publicidad, en el caso de nosotros, principalmente por el tipo de cliente que atendemos, estamos trabajando activamente a través de redes sociales, nosotros todas las semanas generamos contenido en redes sociales que vinculan lo social y lo comercial, porque las dos cosas tienen que ir de la mano necesariamente. Nosotros tenemos un plus muy valioso, que es el fin público de las tiendas, que complementa el fin público del IMAS, pero no me puedo quedar en esa línea puramente social, porque al final de cuentas tengo un negocio comercial de por medio y ese negocio comercial implica que descuentos, que productos.

Floribel Méndez: Don Geovanni, perdón que le interrumpa, o sea, yo le sigo y comprendo un poco todas estas estrategias que se hacen para aumentar las ventas y no dudo de que se hagan, porque es parte de la misma actividad de comercializar, pero mi inquietud es un poco por la forma en que se pone en el informe, se dice y se señala que ocupamos aumentar ese espacio y que no dudo de que sea cierto, para poder aumentar las ventas, pero por otro lado, se menciona que las gestiones que hemos hecho, pues hay una respuesta de que en este momento no o hasta que se haga una nueva negociación con el concesionario.

Entonces, mi consulta y un poco mi línea es que esto lo hemos venido mencionando y la necesidad del espacio y todo lo que usted nos ha dicho de cuáles tiendas no están bien ubicadas o cuáles tiendas ocupan un poco más de espacio o dónde deberíamos de estar, pero las gestiones que se han realizado, por lo que yo entiendo, no hemos tenido una respuesta positiva. Ante eso, mi pregunta era más en esa línea, ¿qué hacemos?, si pareciera que esa vía no se ve como una solución en el corto o mediano plazo.

Geovanni Cambronero: Doña Floribel, lo aterrizo de esta manera. Todo eso que expliqué apunta al crecimiento vegetativo, y es lo que nos permite crecer un 17.7%, pero viene el otro gran tema. Veán, por ejemplo, lo que sucede, nada más para mostrar un botón, creo que es la otra más bien, esta de aquí. En el caso de Liberia, el crecimiento vegetativo es robusto a lo largo del tiempo, pero tiene un techo, el tamaño de la tienda. ¿Qué pasaría si en vez de 150 metros nosotros tuviéramos 300 metros o 400 metros?, estaríamos hablando de que ya no crecemos por crecimiento vegetativo, sino que exponenciamos el crecimiento de las ventas.

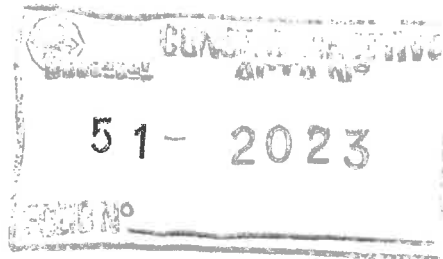
SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

Cuando nosotros pasamos en Alajuela, en esta tienda de 100 metros a más de 300 metros, duplicamos en el segundo año las ventas. Qué quiero decir con eso que uno puede crecer por crecimiento vegetativo a puro esfuerzo, pero si uno quiere realmente dar un golpe de timón, necesita más espacio. Ahora, ¿qué se ha hecho con el tema de los espacios?, y tiene usted toda la razón. No hemos tenido la mejor recepción por parte del CETAC, que al final de cuentas es el común denominador en Liberia y en Alajuela. Sin embargo, en Alajuela hemos logrado pellizcar tangencialmente algunas cositas. A partir de las reuniones que hemos tenido con el órgano de fiscalización, con AERIS, se logró que se nos asignaran ciertos espacios para mejorar las áreas de tienda. Por ejemplo, en tienda 15 se lograron agregarle 20 metros más, logramos que nos dieran un espacio de 20 metros en una zona donde no teníamos presencia. En Tienda 95, que es la de lujo, es muy poquito, son como, diría yo que son como unos 5 metros, pero eso no es lo relevante, sino que logramos convenir que se nos permitiera abrir un lateral y que el AERIS moviera un counter que estaba pegando con esa tienda, eso nos permite ingresar lateralmente a la tienda y ya no a través de una rampa que había ahí que nos obstruía el ingreso.

Tienda 19, en llegada, la tienda más pequeña en llegadas, estamos ampliando en alrededor, creo que son como 13 metros me parece, este dato no quisiera que lo tomemos como absoluto, porque no estoy seguro, pero es alrededor de 13 metros. Es decir, no es una gran tienda, no es en la posición preferente en salida, pero hemos logrado algunos avances que eso nos va a ayudar en el caso de Alajuela.

En el caso de Liberia, la posibilidad que se planteó a CETAC de hacer una modificación unilateral al contrato de concesión, ellos nos dijeron que no era factible, sin embargo, están haciendo un estudio relacionado con la calidad de prestación del servicio, porque en el caso de terminales aeroportuarias, hay una relación entre metraje, servicios y cantidad de pasajeros.

Según nos decía la gente de la Dirección General de Aviación Civil en Liberia, ellos han identificado que está por debajo de los estándares de prestación de servicios. Una vez que concluyan ese estudio, hay una alta posibilidad de que nos puedan asignar más espacio en Liberia, siempre y cuando medie, obviamente, la voluntad de las partes, de asignación de esos espacios. Entonces, eso en cuanto a aeropuertos, y es una labor que muy respetuosamente pensaría que el IMAS no debe abandonar indistintamente la persona que esté al frente de esta dirección, sea un servidor o sea quien sea, es una tarea permanente estar proactivamente



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

buscando mejorar el tema de espacios, porque es el factor más crítico de la ecuación, porque es un factor que no se controla, es externo. A pesar de que es interinstitucional, la contraparte, es decir, CETAC y quienes concesionarios o como gestor, sigue siendo externo al IMAS, en ese sentido.

Y el otro elemento sobre el espacio es los proyectos que se tienen, se tiene el proyecto de la tienda de Liberia, digo, de la tienda de Peñas Blancas, que estamos revisando, afinando todos los componentes para asegurar que si entramos con el desarrollo de esa tienda sea un proyecto exitoso. Se están haciendo los estudios de factibilidad para puertos de cruceros. Se están haciendo también el estudio de factibilidad para ver si hay alguna posibilidad en el caso de Paso Canoas, dado el cambio en el puesto fronterizo. Estas son líneas de trabajo en las cuales el IMAS en el pasado no ha incursionado, hace mucho tiempo me comentan que el IMAS tuvo tiendas en Peñas Blancas y tuvo tiendas en Paso Canoas, por diferentes razones se abandonaron esas líneas de trabajo. Y bueno, la idea es que, si el IMAS tiene la posibilidad de desarrollar tiendas en aeropuertos internacionales, en puertos y en puestos fronterizos, estar revisando dónde hay oportunidad, para ampliar la operación y generar ventas y utilidades con esa operación, siempre que esto sea realmente negocio, que sea rentable, que es el objetivo de las tiendas.

No sé, doña Floribel, si con eso lo logré.

Ilianna Espinoza: Don Geovanni, ¿Usted me escucha?

Geovanni Cambrero: Sí.

Ilianna Espinoza: Qué pena que lo interrumpa, pero viera que necesitamos ir puntual a los temas, porque nos quedan bastantes de positivas y tengo todavía a don Freddy en consulta, entonces tal vez si vamos muy puntual a las consultas que los directores hacen, respuesta puntual y creo que doña Floribel no sé si le quedó claro ya.

Entonces don Freddy adelante.

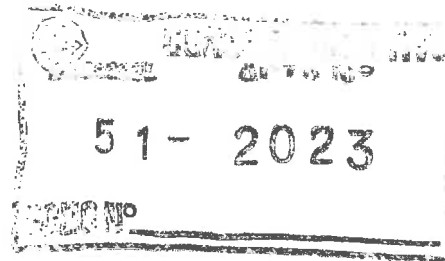
Freddy Miranda: Sí, sí Giovanni estás durando mucho hoy en tu exposición, es cierto, y en tus explicaciones. Vea Giovanni, yo no sé si se grabó la sesión pasada, porque se acuerda que hubo un momento en que se dijo que no se grabara. No sé

SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023

si la discusión se grabó. Si la discusión se grabó y en el acta viene que yo dije que todas las tiendas del IMAS tienen pérdidas, pues yo me voy a disculpar, pero la memoria nunca es buena para este tipo de discusiones, sin embargo, lo que yo tengo en mi memoria es que yo claramente dije que había, que tenía entendido que habían pérdidas de nuevo en la tienda de Golfito, eso sí.

Y lo dije por lo siguiente, relacionado con la discusión, yo dije que yo estaría en contra de que a alguien que trabaja en una tienda que tiene pérdidas se le hiciera un aumento, el que fuera, salvo que gane el salario mínimo y uno está obligado a hacerlo, porque yo estaba de acuerdo con la opinión de una de las compañeras en esa discusión de que, digamos, los aumentos, además de que hay que hacerlo bajo un reglamento y no así de pronto y según criterios personales, una de las variables podría ser el desempeño de las personas, es decir, cuánto contribuían a aumentar las ventas y demás, a mí me parece que eso puede ser una de las variables, no sé si es posible medir eso, en todo caso quedamos en que ustedes iban a hacer un reglamento o nos iban a hacer una propuesta para reglamentar eso y poder tener, digamos, no una cosa coyuntural, sino digamos un procedimiento que se aplique a lo largo del tiempo en este tema de los aumentos que se dan.

Yo nada más quiero hacer un último comentario sobre las láminas que vos pusiste, yo digo en la humanidad, en la humanidad, es decir, lo que hay más que se vende son drogas, licor y cigarrillos, además de eso, licor, cigarrillos y cuál era, y vanidad, perfumes, no termino entendiendo por qué nos empeñamos en prohibir el consumo de drogas, la humanidad siempre ha sido así. En realidad, lo que uno tiene que hacer es como tratar de regular eso, de brindar y atenderlo no como un problema policial o de seguridad del estado, sino como un problema de salud, que es lo que hacemos con los licores, verdad, que lo atendemos como un problema de salud y no como un problema de seguridad y demás. Pero a mí esos datos del IMAS de pronto me dijeron eso y efectivamente, creo que la respuesta corta para lo que preguntó Floribel fue, es que, como dicen los gringos, desde el punto de vista comercial, las tres variables más importantes son la localización, en primer lugar, en segundo lugar, localización, y en tercer lugar, la localización, en estos casos. Entonces, si nos ningunean y nos ponen en lugares flojos, pues nos están realmente afectando la posibilidad de mejorar nuestro desempeño más allá de si tenemos las tienditas bien bonitas o bien puestas y la gente es amable y eso. La localización es una cosa que nos ordena en estos casos y pareciera que es una variable fuera de nuestro control.



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Ilianna Espinoza: Adelante, don Geovanni.

Geovanni Cambronero: Les prometo que de aquí en adelante voy a ir rápido. Bueno, entonces, ahorita entramos a la parte tributaria. Aquí tenemos el comportamiento de los ingresos tributarios del tercer trimestre, particularmente estos datos ya incluyen la reestimación, la cual se hizo al alza, como ustedes recordarán. Sin embargo, con excepción de julio, que estuvimos un poquito bajo el resto de los meses, vamos bastante bien. Teníamos una meta de ¢37.000.000.000.00 (treinta y siete mil millones de colones), logramos ¢37,785.000.000.00 (treinta y siete mil setecientos ochenta y cinco millones de colones), y de esto, muy importante, cuando sumamos y privados, el 96% casi 97% viene de esa fuente. De moteles viene casi el 2.5%, sin embargo, no es nada despreciable, son más de ¢900.000.000.00 (novecientos mil millones de colones).

En recargos e intereses, es donde estamos un poquito abajo de la meta propuesta o de la proyección que se tenía con \$335.000.000.00 (trescientos treinta y cinco millones de colones), esto se debe generalmente a que mucho de la deuda que teníamos se logró consolidar con arreglos de pago y entonces, al mantenerse al día, la generación de recargos e intereses tiende a ser menor. Sin embargo, lo vemos por otro lado, lo percibimos positivamente al incrementar estos otros elementos.

Esta parte es propiamente la cuenta por cobrar, a setiembre suma ¢13,076.000.00 (trece mil setenta y seis millones de colones), logramos que se mantuviera ligeramente abajo en relación con el mismo período del año pasado, es decir, disminuyó un pelito, 0.06%.

La distribución, básicamente, según tipo de deuda, el 71% son patronos, y es obvio porque es el grueso, el 22% son moteles y un 7% son otras cuentas por cobrar, que son legacies que administra la Administración Tributaria, relacionados con diferentes procedimientos de cobro a beneficiarios, a empleados, a terceros externos que tienen alguna deuda pendiente con el IMAS de pago.

En relación con la gestión propiamente, cómo se distribuye esa cuenta por cobrar, el 71% está en cobro administrativo, es decir, en gestión de la Administración Tributaria, un 24% en cobro judicial, principalmente en gestión de la Asesoría Jurídica, y un 5% que está en arreglo de pago, es decir, arreglo de pago constituidos.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

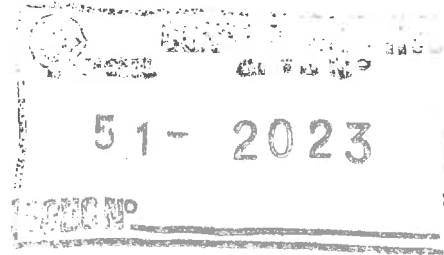
Este cuadro, particularmente lo que busca es medir el índice que en un momento determinado en el 2022, la Contraloría emitió en ese momento, decía la Contraloría que el índice de la Administración Tributaria del IMAS será de 2.63% a setiembre de 2023, ese índice es de 1.62%, si lo vemos en la parte de patronos es de 1.47% y si lo vemos en la parte de moteles es de 6.91%. Dice la Contraloría que entre menor sea, mejor es, a mí particularmente me gusta más este, este de acá, la relación beneficio-costos, porque básicamente lo que me dice es, por cada colón puesto en gasto, cuánto se genera. Y entonces, en el caso de la Administración Tributaria, por cada colón puesto como gasto operativo para la operación de la Administración Tributaria, se generan ¢61 (sesenta y un colones).

En el caso de patronos es un poco mejor, ¢68 (sesenta y ocho colones) y en el caso de moteles es un poco peor, o menor, digamos, no peor sino menor, se generan ¢14 (catorce colones) por cada colón invertido relacionado con la operación de cobro del impuesto de moteles. ¿Esto por qué en el caso de moteles? Bueno, porque la base tributaria es pequeña, entonces al ser una base tributaria pequeña, obviamente el costo relativo es mayor que, por ejemplo, en el caso de patronos.

Cambio de sombrero y me voy con donaciones, en el caso de donaciones, se han otorgado a setiembre 225 donaciones. De esas, tienen un valor estimado de casi ¢530.000.000.00 (quinientos treinta millones de colones), el 48% de esas donaciones se han otorgado a Juntas de Educación, el 33% a Asociaciones de Desarrollo, si lo vemos desde la perspectiva de monto, si lo vemos desde la perspectiva de cantidad, el 35.5% ha sido a Asociaciones de Desarrollo, un 30% a Asociaciones de diferente naturaleza sin fines de lucro, y un 22% a instituciones públicas, principalmente el IMAS, que de los bienes captados, algunos se destinan al IMAS, para que el IMAS no tenga que ir a comprar, sino que utilice ciertos muebles, ciertas cosas, en el giro de prestación del servicio que brinda la institución.

El resto no lo voy a detallar, porque son porcentajes un poco menores y en todo caso los estimables miembros del Consejo Directivo ahí tienen la información tanto en la presentación como en el informe.

Según el Área Regional, la región a la que más donaciones se le ha dado es a la Región Brunca y principalmente lo que llamamos Sur, Sur, excluyendo en parte a Pérez Zeledón, aunque ahí se ha dado, pero no ha sido el grueso, sino que se ha distribuido entre áreas indígenas y la parte sur de Brunca, luego le sigue



**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Puntarenas, tanto por monto como por cantidad de donaciones otorgadas, y luego Huetar Caribe, y después de eso, chorotega.

Esto es muy importante, porque el esfuerzo ha estado orientado a Organizaciones Sociales sin fines de lucro en poblaciones periféricas o zonas costeras, principalmente, donde son consabidos los niveles de desigualdad y pobreza que se encuentran en estas provincias o regiones.

Esta otra tiene que ver con los bienes que se han captado durante el trimestre, perdón, acumulado al tercer trimestre se han captado un total de ¢189.000.000.00 (ciento ochenta y nueve millones de colones), según valor de los bienes. Y la distribución principalmente es un 44% bienes que han provenido de zonas francas y un 51% bienes que han quedado en abandono y posterior al remate en almacenes fiscales, es decir, en las aduanas del país. Diría que el 49% de los bienes que se ha logrado captar es por gestión directa y esfuerzo del equipo, yo les digo, sacaron la valija y salieron a captar bienes, para poderlos donar, porque lo que queda en aduanas es administrativo, es pura gestión administrativa, ahí no hay captación. Sin embargo, esta otra parte de aquí sí hay que trabajarla, hay que tocar puertas, motivar y lograr que esos bienes se nos asignen.

Sacando la relación de los bienes donados y de los bienes captados en relación con el gasto operativo de la unidad, tenemos que el gasto operativo representa un 5.92%, respecto a los bienes captados, es decir, para captar estos ¢189.000.000.00 (ciento ochenta y nueve millones de colones), la unidad requirió incurrir en gastos, obviamente, y mantiene una relación de por cada colón invertido se captan ¢5.92 (cinco colones con noventa y dos céntimos). Y si lo sacamos en relación con las donaciones otorgadas, es por cada colón invertido se colocaron en donaciones ¢5,20 (cinco colones con veinte céntimos).

Nada más alguna acotación, este indicador está con base del trimestre, estos son los datos del trimestre, pero este otro indicador está con base en el acumulado, así lo van a ver en el informe de labores en la página 41.

Y bueno, mis disculpas por ser extenso. Y muchas gracias. Quedo atento a sus observaciones y comentarios.

**SESION ORDINARIA DE CONSEJO DIRECTIVO CELEBRADA
LUNES 20 DE NOVIEMBRE 2023
ACTA No. 51-11-2023**

Ilianna Espinoza: ¿Alguna pregunta? Muchísimas gracias, Don Giovanni, por la presentación tan detallada.

Abro el espacio para los compañeros.

Bueno, parece que no tenemos consultas, don Geovanni.

Geovanni Cambronero: Ok.

Ilianna Espinoza: Entonces, bueno, aquí no habría acuerdo, porque el acuerdo se tomaría cuando ya estén todas las presentaciones finalizadas.

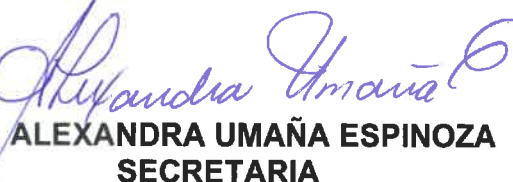
ARTICULO QUINTO: ASUNTOS SEÑORAS DIRECTORAS Y SEÑORES DIRECTORES.

Ilianna Espinoza: Les consulto a mis compañeros si tienen algún tema que quieran revisar o validar en este punto.

Y si no, bueno, perfecto. Agradecer nuevamente a Don Jafeth y a Don Giovanni por las presentaciones del día de hoy.

Estaríamos entonces dando por concluida la sesión al ser las dieciocho horas con treinta y siete minutos.


ILIANNA ESPINOZA MORA
VICEPRESIDENTA


ALEXANDRA UMAÑA ESPINOZA
SECRETARIA