

San José, 25 de mayo de 2006

Lic. Errol Gamboa G.  
Gerencia de Mercadeo  
Banco de Costa Rica  
S. O.

**Ref: Informe de gestión**  
Rafael Arturo Brenes Alvarado

Estimado señor:

En comunicación que he recibido mediante oficio GG-05-243-2006 suscrito por el señor Carlos Fernández, Gerente General de este banco, mediante el cual se acepta mi solicitud de dar por terminado mi contrato de trabajo con fundamento en lo establecido en el Transitorio Único de la Convención Colectiva de Trabajo, suscrita por el Banco de Costa Rica y la Unión de Empleados del Banco de Costa Rica y sus alcances, y en cumplimiento a lo establecido en el inciso e) artículo 12 de la Ley 8292 "Ley General de Control Interno y a la resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República, publicada en La Gaceta No. 131 del 7-07-2005 presento este mi correspondiente informe de gestión según lo normado y de conformidad con lo que establece el "Reglamento para presentar el informe de gestión en el Banco de Costa Rica"

Sin pretender hacer historia, durante 1989 fui ascendido a la categoría de Jefe de Oficina con lo cual estuve al frente de distintas dependencias, hasta que fui llamado a integrar distintas comisiones de trabajo muy propias de la época de cambio que se vive desde esos tiempos, con la particularidad de dejar de ostentar formalmente la administración de alguna unidad administrativas pero siempre con la categoría que ostentaba me desempeñaba en las tareas que se me encomendaba, al llegar a su oficina el 1 de setiembre del 2004 al desintegrarse la Gerencia de Canales de Distribución a la que pertenecía en carácter de Gerente de Call Center y Bancatel, soy trasladado a su equipo de trabajo conceptualizado en ese momento como Gerentes de Marca pero que luego fueron reasignados como ejecutivos de mercadeo, producto de un cambio de estructura en el área. Bajo ese nuevo concepto se me asignaron tareas propias del área pero muy particularmente relacionadas con el producto crédito, desde donde se desarrollaron estrategias de comercialización a la luz de los planes comerciales institucionales y apuntando siempre a lo establecido en el cuadro integral de mando (Balanced Score Card) para efectos de control y medición de logro. Concretamente estas actividades estuvieron muy enfocadas a los rubros Vivienda, Personal, Vehículos, Desarrollo Empresarial, para lo cual se desplegaron actividades de promoción en eventos comerciales de sectores de interés como ganaderos en distintas latitudes del país, de importadores de vehículos y maquinaria, convivios comerciales con clientes de algunas zonas lecheras (San Carlos, Zarcero, Sector del Volcán Irazú), patrocinios y alianzas con empresas comerciales en el sector motociclismo, ferretero y otros, mismas que se apoyan con el diseño y publicación de materiales promocionales, stands o centro de negocios, divulgación publicitaria por distintos medios, ya fueran

masivos, de correo directo, en aras de lograr el mejor aprovechamiento comercial de estos despliegues de ventas. Para cada ocasión se procedió vigilando aspectos de control, seguridad, imagen, costo beneficio y mejor uso de los recursos y una adecuada divulgación a través de catálogo de productos, bancobcr.com, circuito cerrado de tv, telemarketing si la actividad lo ameritaba, o envió de materiales por correo electrónico a clientes.

Paralelamente se me encarga la participación en dos comisiones para implementar los proyectos de nuevos desarrollos tecnológicos como C.R.M. (Administración de las relaciones con los clientes según sus siglas en inglés) y SISPRE (Sistema de administración de préstamos). Nuestra participación estaría muy enfocada a la función mercadológica en cuanto a orientación de estos instrumentos y bastante al apoyo en la divulgación de los mismos a nivel interno). En el caso concreto de CRM la participación nuestra concluyó y se mantiene el compromiso con la comisión SISPRE de apoyar con la divulgación ya que los requerimientos funcionales mercadológicos fueron aportados.

Igualmente, al ser el área la responsable de la comunicación institucional y contarse con la página Somos BCR como el órgano de información oficial a lo interno, se me integra a su consejo editorial para participar en su diaria labor informativa, tarea sustantiva que está formalmente asignada a la periodista con que cuenta el área.

Una nueva estructura interna me reubica en la Gerencia Regional de Contraloría de Servicios a partir de enero del 2006, área también subordinada de Mercadeo, ahora como la gestación de una nueva oficina, la Gerencia de Inteligencia de Negocios según se le denominó, con roles muy específicos en lo que su área de acción supone en cuanto a trabajar más con nuestras propias bases de clientes y su negocios con este Banco, a partir del uso de las técnicas del mercadeo directo y participar más en lo que se denominó en el Balanced los programas permanentes. Para esto se aprovecha que ya esta área contaba con dos funcionarios otrora responsables en trabajos de investigación de mercados y otras tareas muy propias de benchmarking en cuanto a sondeo periódico de condiciones de algunos productos de la competencia.

El Centro de Asistencia a Clientes, dependencia adscrita a la Gerencia Regional de Contraloría de Servicios también cuenta con un equipo de funcionarios externos (contratación outsourcing) que cumplen funciones de telemarketing, con una misión bien definida de venta telefónica de cargos automáticos de recibos por servicios públicos (agua, luz y teléfono) y como un esfuerzo extra la venta de cuentas conmigo y propia, labor que está tutelada por los supervisores de ese Centro de Asistencia al Cliente pero que en esencia, por su naturaleza llegaría a ser propia del área recién creada de Inteligencia de Negocios. Particularmente este esfuerzo se ha mantenido bajo el mismo esquema.

Con respecto a la nueva área me aboqué a la definición de funciones, diseño de instrumentos y metodología que consta en los archivos electrónicos de la oficina, quedando pendiente elaborar los documentos de normativa para oficializarlos mediante la publicación en el DocuBCR. Es oportuno manifestar que los funcionarios que se albergaron de la parte de investigación de mercados, arrastran algunas funciones que a mi forma de ver pertenecen a una área responsable del manejo de información gerencial y no propiamente a una como Inteligencia de Negocios, que dicho sea de paso son tareas que consumen

semanalmente varias horas hombre muy necesarias para el mejor desarrollo de otras responsabilidades que su propia área les demanda, máxime considerando que los recursos son escasos. Dejo a su consideración y valoración este aspecto.

Conforme se estableció en el cuadro integral de mando, a pesar de que la nueva oficina empezó con un desfase prácticamente de dos meses, los programas permanentes que competen al área, en términos generales van cumpliéndose, se está trabajando en ellos, por ejemplo ya se encuentran en marcha algunas estrategias para captación de mayor número de pensionados del régimen de IVM de la CCSS, el cual pretende extenderse a otras regiones del país, ya que por ahora se encuentra centralizado en el edificio central de pensiones de esa institución. Asimismo se está trabajando con la ASNAPE que es la asociación que alberga a estos pensionados para fortalecer la estrategia de captación de este mercado. Esta estrategia se está desarrollando en asocio con el ejecutivo de cuenta de zona así como del ejecutivo de mercadeo asignado a esa misma zona.

Se encuentra en proceso, la solicitud de distintas bases de datos para implementar otros proyectos asociados a nuestros deberes, por su parte la unidad de telemercadeo (outsourcing) ubicada en el Centro de Asistencia ha iniciado la venta de cuentas conmigo y cuentas propias según la estrategia elaborada para cumplir con ese programa.

Ya se iniciaron los trabajos para cumplir con el estudio de cliente incógnito para el presente año.

Se propondrá próximamente un cronograma anual para poner en marcha un programa de insertos a partir del año siguiente en estados de cuenta y estrategias de correo directo con distintas bases de clientes con el fin de mantener contacto todo el año, con distintos volantes impulsores de ventas de los productos y servicios según cada sector de clientes con lo que se busca crear un programa sombrilla que cobije todos los programas permanentes de mercadeo directo. Este proyecto supone la contratación mediante licitación pública de una empresa responsable de impresión de nombres y direcciones de nuestras bases de clientes seleccionados para el posterior ensobretado y envío a direcciones postales o domiciliarias de los materiales encomendados, esto por cuanto la mecánica de insertos en estados solo se prevé para aquellos clientes que reciben un estado de cuenta corriente, de pensión o de tarjeta de crédito, no así la gran masa de clientes de cuentas de ahorro que no reciben ningún estado y por lo tanto no se tiene ningún mecanismo de contacto con ellos. Habrá que crearlo mediante el proyecto sugerido. Oportuno es plasmar aquí la seria debilidad que enfrenta esta nueva área de mercadeo directo, cual es la regular o mala calidad de bases de datos con que lamentablemente contamos, además de la baja flexibilidad para generarlas a veces imposible bajo los parámetros que la estrategia requiere. Esta tarea demanda horas de proceso, por lo que las áreas responsables deberán considerar en su "balanced" el cumplimiento de este servicio hacia nuestra área ya que hasta ahora lo que se ha logrado es mera colaboración de aquellos puesto que nuestros requerimientos no están en su "balanced" de este 2006 agravado con la fuga de personal que se acoge al transitorio de la Convención Colectiva, según nos hacen ver. En algún momento de este año, este aspecto pasará la factura en el sentido de que mercadeo directo no podrá ejecutar alguno o algunos de sus compromisos con la oportunidad de fechas

establecidas en los calendarios vigentes lo que inevitablemente dará al traste con nuestras metas y calificaciones.

Una necesidad que se ve venir a muy corto plazo es la propuesta para contratar mediante licitación pública un call center que atienda las necesidades de telemarketing estructurado con fines claramente comerciales de productos y servicios, por lo que es menester en lo que resta del año cumplir con los procesos administrativos para la publicación, adjudicación y contratación de este tipo de servicio. Aunque como se indicó, esta estrategia y en general la filosofía de marketing directo será fructífera en función de la calidad de las bases de datos.

#### Mobiliario y equipo

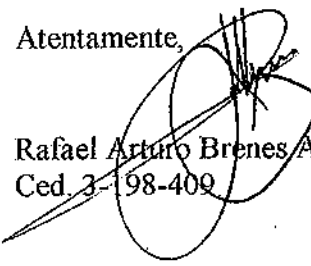
Se procedió con el levantamiento y entrega del inventario de mobiliario y equipo según lo establecido.

#### Principio de confidencialidad

En total apego a lo establecido, y en honor a mis 31 años al servicio del Banco de Costa Rica y por los principios de integridad moral y lealtad, doy fe que sabré guardar confidencialidad total y absoluta sobre documentos, asuntos, hechos e información que posean ese carácter por disposición constitucional o legal.

Con la satisfacción del deber cumplido, y con profundo agradecimiento a mi querido Banco de Costa Rica por el desarrollo personal y profesional que me permitió durante prácticamente toda mi vida laboral.

Atentamente,

  
Rafael Arturo Brenes Alvarado  
Ced. 3-198-409