



INFORME DE GESTIÓN

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	Dirección de Mercadeo, Comunicación y Marca País
PERÍODO:	2017 – 2022
NOMBRE DEL FUNCIONARIO:	Daniel Valverde Bagnarello
PUESTO:	Director de Marca País / Director de Mercadeo, Comunicación y Marca País
FECHA DEL INFORME	

Notas importantes:

1. El informe debe quedar guardado en PDF y firmado digitalmente.
2. Si para algún apartado no se considera contenido, se debe hacer la referencia del mismo indicando que no hubo en el tiempo de la gestión ningún hecho o situación que amerite indicarlo.



CONTENIDO DEL INFORME DE GESTION

1. Resumen ejecutivo	3
2. Resultados de la gestión	3
2.1. Referencia de la labor sustantiva de la dependencia a cargo.	3
2.2. Cambios habidos en el entorno durante el período de la Gestión.....	3
2.3. Estado de la autoevaluación del sistema de Control Interno de la dependencia al inicio y al final de su gestión.	4
2.4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de Control Interno de la dependencia, al menos durante el último año.....	4
2.5. Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación institucional o de la dependencia.	5
2.6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la dependencia, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.....	6
2.7. Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión.	7
2.8. Sugerencias para la buena marcha de la dependencia, si se estima necesario únicamente.....	8
2.9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad u otros, que se deben enfrentar o que debería aprovechar por parte de la dependencia, si se estima necesario únicamente.....	8
2.10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.....	8
2.11. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.	8



1. Resumen ejecutivo

2. Resultados de la gestión

2.1. Referencia de la labor sustantiva de la dependencia a cargo.

De Febrero 2017 hasta inicio del 2022 trabajé como Director de Marca País en Procomer. Esta plaza tenía como objetivo dirigir, coordinar y ejecutar una estrategia integral a través de acciones dirigidas a la promoción, el posicionamiento y la modernización de la imagen de Costa Rica como una Marca País diferenciada y competitiva, para así propiciar la generación de nuevos negocios y generarles competitividad. Al cierre de este periodo tenía 5 reportes directos. Mi jefe directo era el gerente general de Procomer, Pedro Beirute Prada

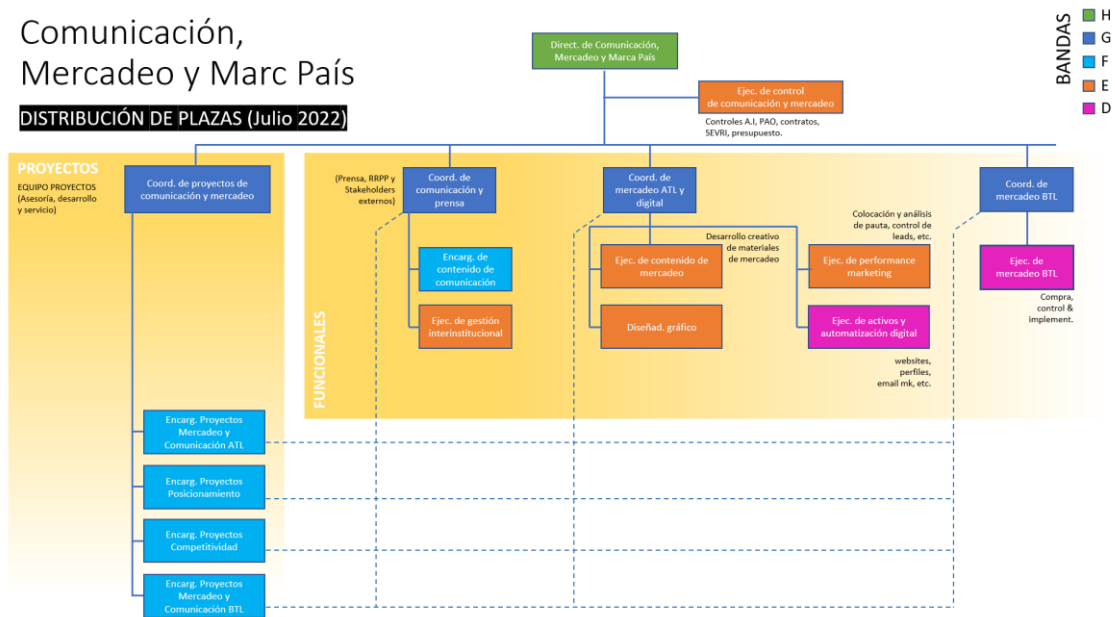
Desde inicio del 2022, producto de una reorganización institucional, la Dirección de Comunicación y Mercadeo se fusionó con la de Marca País, dando como resultado un nuevo equipo del que fui nombrado Director, así el nuevo rol se llama Director de Comunicación, Mercadeo y Marca País. El objetivo de esta posición es planear, organizar, dirigir y controlar las estrategias en torno a la imagen, las marcas, la comunicación interna y externa, así como también los eventos de promoción de oferta exportable que realice Procomer. Al cierre de este periodo tenía 16 plazas de reporte directo en plaza fija y 1 por tiempo definido (temporal). Mi jefe directo es el Gerente de Operaciones de Procomer, Eddie Villalobos

2.2. Cambios habidos en el entorno durante el período de la Gestión.

Equipo humano: De Febrero 2017 a finales del 2021 las plazas del equipo fueron evolucionando en creación y reestructuración de perfiles siempre de la mano del departamento de Gestión Humana y el consentimiento de la Gerencia General. Posterior a la reestructuración institucional de finales del 2021, desarrollé e implementé una estructura bajo un esquema matricial que incorporaba un equipo de "proyectos" para el trabajo conjunto con áreas funcionales según nuestro en la siguiente figura.

Comunicación, Mercadeo y Marc País

DISTRIBUCIÓN DE PLAZAS (Julio 2022)



2.3. Estado de la autoevaluación del sistema de Control Interno de la dependencia al inicio y al final de su gestión.

- En el periodo del 2017, inicio de la gestión en la Dirección de Marca País, la autoevaluación institucional del sistema de control interno fue realizada sobre el componente funcional Ambiente de Control, en el que la dirección obtuvo como resultado un nivel experto, según se muestra a continuación:

RESULTADOS POR DIRECCION				NIVEL		ENTRE	
COMPONENTE EVALUADO: AMBIENTE DE CONTROL			FREGUNTAS:	Nivel adquirido			
			12	EXPERTO	100%	95%	
Dirección de Marca País			100%	EXPERTO	100%	95%	
				DIESTRO	94%	80%	
				COMPETENTE	79%	41%	
				NOVATO	40%	21%	
				INCIPIENTE	20%	0%	

- Por su lado, el último proceso de autoevaluación del sistema de control interno institucional realizado durante el año 2021, fue aplicado sobre el componente funcional Sistema de Información. La Dirección de Marca País obtuvo como resultado un nivel experto, como se muestra a continuación:

◆ Dirección de Marca País

Calidad de la Información	Armonización de los Sistemas de Información con los Objetivos	Control del Sistema de Información	Calidad de la comunicación	Flexibilidad de los Sistemas de Información
100%	100%	100%	100%	100%

No requiere acciones de mejora.

- El nivel experto, de acuerdo con la metodología de diagnóstico aplicada, tiene la siguiente cognotación:
“Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica, se basan en los resultados de mejoras continuas y la generación de iniciativas innovadoras. El control interno se ha integrado de manera natural con las operaciones y el



flujo de trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, y haciendo que la organización se adapte de manera rápida.”

- Por lo tanto, al finalizar la gestión en la dependencia el estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno se encuentra en nivel experto, siendo el nivel diagnosticado desde el inicio de la gestión.

- 2.4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de Control Interno de la dependencia, al menos durante el último año.

En el último año de gestión, las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno han sido, entre otras, las siguientes:

- Divulgar y mantener actualizadas las actividades de control diseñadas para el desempeño eficiente y controlado de la Dirección.
- Atender oportunamente los requerimientos o recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna de PROCOMER.
- Identificar, analizar y administrar los riesgos asociados a los objetivos de la Dirección por medio del SEVRI anualmente.
- Gestionar oportunamente la rendición de cuentas de la Planificación Anual Operativa de la Dirección.
- Garantizar una adecuada ejecución del presupuesto asignado anualmente.
- Mantener un canal de comunicación ágil y efectivo con las partes interesadas con Marca País.
- Impulsar la mejora continua de los servicios brindados por la Dirección.

- 2.5. Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación institucional o de la dependencia.

Además de cumplir con los objetivos trazados a nivel de plan operativo, y revisado año a año acorde con la planificación institucional, en el cuadro siguiente destaco algunos de los principales logros que corresponden a mi periodo de gestión (2017-2022)

DESARROLLO ESTRATEGIA MARCA PAÍS

esencial
COSTA RICA

2008 - 2012 Construcción	2013 - 2014 Lanzamiento	2015 - 2017 Vinculación ciudadana	2017 - Actualidad Reforzamiento estratégico y proyección internacional
-----------------------------	----------------------------	---	--

HITOS PRINCIPALES

- +94% - Crecimiento comunidad licenciataria (2018-2021)
- 1.647 M - Alcance anual personas (2021, IED y Export.)
- \$23 M - Publicity anual (2021, IED y Export.)
- +1100 - Empaques con logo Somos Esencial CR (acumulado)
- 26 - Embajadores Marca País (acumulado)
- +300 - Eventos licenciados MP (2018-2022, prom. 75/anual)
- ODS - Actualización de Indicadores, alineamiento 100% (2021)

LIDERAZGO INTERNACIONAL

- 2019 - Ganador Marca País del Año, City Nation Place, Reino Unido
- 2019 - Incorporación a Sustainability Map del ITC, Sulza
- 2020 - Ganador Estrategia de Branding, Place Marketing Forum, Francia
- 2020 - Caso de éxito en Nordic Place Branding Forum, Finlandia
- 2020 - Presidencia Consejo Iberoamericano de Marcas País
- 2021 - Caso de éxito literatura: Nation Branding (UK), Nation Brand Builders (SP)
- 2022 - Caso de éxito en Foro Empresarial Imagen de Chile.




Como logros del equipo que inicia funciones en 2022 detaco:

- Nueva estructura organizacional: Buscando la optimización del talento y mejora del nivel de servicio, se diseña e instaura un esquema de trabajo matricial (detallado en el punto 2.2).
- Continuidad operativa: Pese a la reestructuración, se logra dar continuidad de servicio a las tareas en curso sin afectaciones en la matriz operativa.
- En el ranking de Bloom Consulting de Marcas País publicado en 2022, Costa Rica supera a Brasil en la vertiente turística ocupando la tercera posición del continente y en la vertiente comercial se consolida en el Top 10. Además su estrategia de Marca País recibe una clasificación AA.

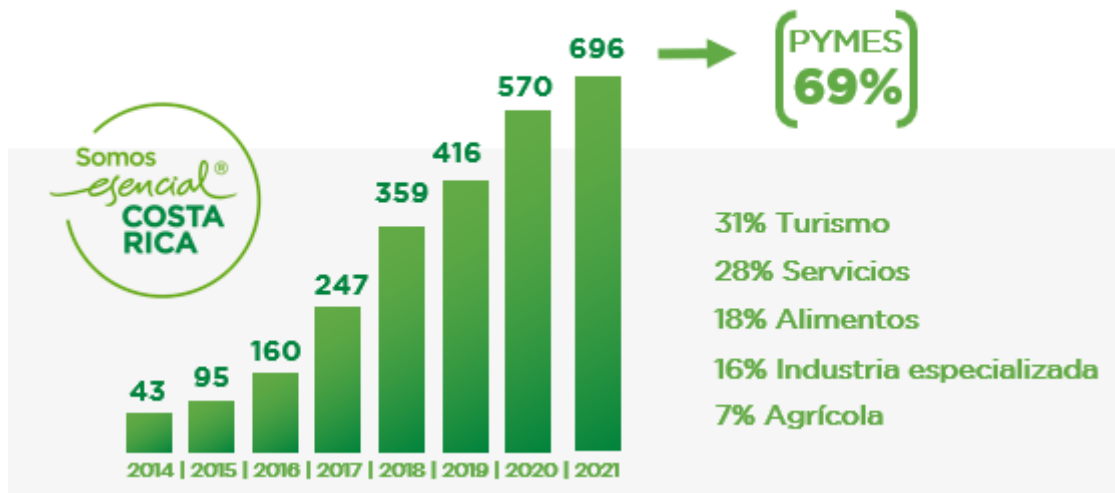
2.6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la dependencia, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

Estrategia de proveedores clave.

Se desarrolla una modalidad bajo demanda para ciertos contratos con el fin de optimizar los tiempos de respuesta en función de las necesidades institucionales. Entre los contratos están: Audiovisual, Creatividad y diseño, Mercadeo digital, Meta y Alphabet, Amplificación internacional de noticias, Monitoreo de noticias, Artículos promocionales y Comercialización de artículos de MP.

Licenciamiento empresarial.

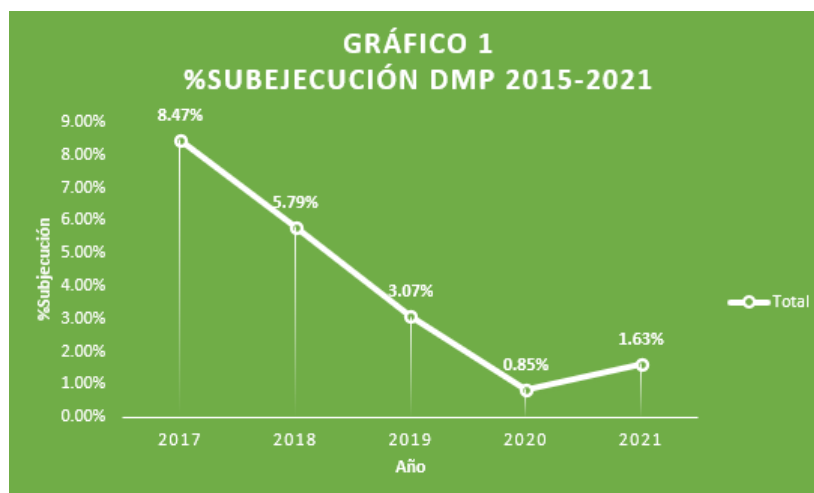
La comunidad de empresas licenciatarias en 2016 cerró en 160. Para 2021 cerró en 696.



2.7. Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión. Para la administración de los recursos financieros se planteó una estrategia de optimización por encima del crecimiento. Para ello destaco algunas acciones concretas:

- Se abre una posición temporal con un perfil profesional en Administración con el fin de establecer un rol de control. La plaza eventualmente se consolidó como fija tras desempeño
- Se replantearon las contrataciones de proveedores externos con el fin de reducir esquemas comisionables y habilitar espacios de negociación según el caso.

El resultado en cuanto a la precisión de la subejecución presupuestaria anual se muestra en la siguiente figura.





2.8. Sugerencias para la buena marcha de la dependencia, si se estima necesario únicamente.

Puntualmente recomendaría:

- Sostener el monitoreo y calibración constante del presupuesto en función del plan operativo.
- Caminar hacia la visión de tener un departamento de Comunicación y Mercadeo que participa como asesor en etapas tempranas de planificación de los clientes internos.
- Retener la Coordinación de la Unidad Técnica de Marca País así como la Presidencia del Comité de Marca País, con la intención de que a través del liderazgo interinstitucional sobre el tema, se siga promoviendo el balance entre los ejes turístico y comercial de la estrategia de marca país.
- Prestar especial atención y participar de las mejoras a las plataformas de software asociadas a la gestión de CRM.
- Considerar la contratación bajo demanda de una agencia de RRPP para comunicación comercial. El talento actual está enfocado en comunicación política e institucional y posee capacidades muy limitadas para atender otro flanco desde cualquier punto de vista.

2.9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad u otros, que se deben enfrentar o que debería aprovechar por parte de la dependencia, si se estima necesario únicamente.

En el 2023 la estrategia de Marca País de Costa Rica cumple 10 años de haberse lanzado. Esto será un hito pues pocas estrategias han logrado cumplir una década y siendo una estrategia con efectos en el largo plazo, esta condición es realmente importante y digna de celebrarse.

Feria Mundial de Osaka. La Unidad técnica de Marca País ha recibido invitación para participar en esta feria. El costo total del proyecto se estima cercano a \$2.000.000 por lo que recomiendo al Comité de Marca País enviar un oficio cuanto antes a Presidencia para que emita un criterio sobre como obtener los fondos requeridos en caso de aceptar la invitación a participar.

2.10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

Durante la gestión no se recibió ninguna disposición o recomendación por parte de la Contraloría General de la República.

2.11. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.



Al 30 de Junio de 2022 todas las recomendaciones de la Auditoría Interna han sido cerradas. En el siguiente cuadro se indica el resultado en cada caso.

N° Informe	Cantidad de recomendaciones	Estatus actual
AI-ICI-030-2017	6	Cerradas
AI-ICI-015-2018	8	Cerradas
AI-ICI-029-2020	5	Cerradas
AI-ICI-0001-2022	8	En proceso

La Auditoría Interna de PROCOMER notificó el informe final No. AI-ICI-0001-2022 Evaluación de la estructura de control interno de la Dirección de Marca País, en el que se emitieron un total de 8 recomendaciones. Las 8 recomendaciones fueron respondidas durante el plazo de 10 días hábiles, por medio del oficio DMP-INT-033-2022 del 30 de junio del 2022, con el detalle de las evidencias que respaldan la atención de dichas recomendaciones.