
		Informe Final de la Gestión	
D-1-2005-CO-DFOE: De conformidad con lo dispuesto en el inciso e) del Art. 12 de la Ley de Control Interno y la resolución de la Contraloría General de la República, publicada en la Gaceta N° 131 del 7 de Julio del 2005.			
I. Presentación			
Nombre:		<u>Maximiliano Alvarado Ramirez</u>	
No. Colaborador (a):		<u>12570</u>	
Número de Cédula:		<u>103900022</u>	
Puesto:		Subgerente General	
Nombre de la Oficina o Dirección:		Subgerencia General de Empresas e Instituciones	
Periodo:		Agosto 2016 a Marzo 2022	
Firma de la persona que elabora el informe (firma digital)		Fecha entrega del informe: 6 de diciembre 2022.	
Firma de aprobado por parte de la Administración (firma digital)			
Resumen Ejecutivo			
<p>El foco de la gestión se basó en el énfasis comercial que tanto los segmentos corporativos, institucionales y posteriormente a mediana empresa, requerían para cambiar las tendencias comerciales decrecientes que afectaban a esos segmentos</p> <p>Fue necesario realizar cambios sustantivos tanto a nivel estructural, como la fusión de dos direcciones de los segmentos empresariales e institucionales en una sola dirección, con el ahorro importante de recursos que tuvo impactos significativos en los niveles de eficiencia de la SBGEI, como a nivel del personal: cambio de directores y otros dirigidos más focalmente en estándares de enfoques comerciales que imperaban en la Dirección de Empresas e Instituciones, lo que, obviamente en un estilo administrativo gerencial muy centralizado, tuvo sus consecuencias en el acomodo de los actores claves del proceso.</p> <p>Finalmente como se detalla en todos los informes de rendición de cuentas trimestrales presentados tanto ante la Gerencia General como ante la Junta Directiva Nacional, se logró detener la tendencia decreciente y tener cierre anuales realmente muy exitosos, con crecimientos a diciembre 21 del 9.6% en crédito, y con sobrecumplimiento de las metas durante la pandemia, sin ajustar , esto es, que pese a que Institucionalmente se habían disminuido sustancialmente las metas para el cierre de ese período pandémico, internamente nos propusimos y lo logramos, alcanzar la meta que originalmente se había proyectado, sin considerar la pandemia. Eso se logra con el gran compromiso del todo el equipo de trabajo que poco a poco se comprometió con el nuevo enfoque comercial, de planificación, prospectación, cierre de las oportunidades de negocios, servicio al cliente y seguimiento estricto de los compromisos adquiridos semanal y mensualmente por los equipos. Otro tema no menor y que causó bastante controversia interna en la Dirección Comercial, fue la prudente y necesaria decisión tomada en conjunto con el entonces Subgerente de Riesgos y Crédito y actual Gerente General, de separar de la gestión comercial totalmente, la subordinación de la Dirección de Crédito Corporativo, pasando ésta a depender de la Dirección Nacional de Crédito Nacional de la Subgerencia de Riesgo y Crédito. Una decisión en línea con las mejores prácticas de control interno y la necesaria división de áreas de especialización.</p> <p>Otro logro importante que impactó positivamente, además del ahorro al consolidar las dos direcciones comerciales que existían en una sola, fue la de eliminar la Dirección General de Servicios de Asesoría, que en varios años de funcionar fue muy poca productiva en la generación de negocios de reestructuraciones y de titularización, que representaba un altísimo costo operativo.</p> <p>Se lograron economías al redimensionar áreas de apoyo como la de Planificación y Control y disminuir el personal en esa área y redireccionarlos a otras áreas de la organización. Lo mismo sucedió con la Dirección de Servicios Internacionales, trasladando recursos a la Dirección Corporativa de Finanzas para una mayor coordinación con clientes externos e internos. Todas esas medidas ayudaron a incrementar los niveles de eficiencia de la SBGEI.</p> <p>Otra acción transformadora fue la creación del Centro de Expansión de Negocios (CIEN), tanto en los aspectos comerciales como en el proceso de análisis y trámites crediticios que ha mejorado sustancialmente la relación con los clientes segmentados como medianos superiores, en línea con accionar como un banco cliente céntrico. Los resultados del CIEN, se visualiza con crecimientos exponenciales en los próximos años.</p> <p>También durante la gestión se reforzaron la cultura de autoevaluaciones de control interno, logrando ubicarla niveles de menos del 1%, pasando de junio 2016 a diciembre 2021 de un 7,13% a un 0.53%, pese a que la normalidad se fijaba en un 15%. o sea, estos resultados resaltan la interiorización de una fuerte cultura de control interno como parte del ADN de los funcionarios de la SBGEI.</p> <p>Importante enfatizar en la importancia de la información, de su calidad y oportunidad, tanto para propósitos comerciales como para la parte operativa. En ese sentido se disponen de cinco bases de datos que almacena la información diaria, semanal, mensual e histórica entre otro tipo de información, lo que ha permitido disponer en tiempo real mucha información que agiliza y fortaleza la sistemática comercial.</p> <p>Como complemento se tuvo una participación muy activa en todos los talleres y sesiones de coaching personal que me asignaron y en esa misma línea se coordinó la participación de algunos directores para que también participaran en ese tipo de capacitación/asesoría para modular los estilos de liderazgos a las exigencias que los valores y los pilares del Plan Estratégico aspira.</p> <p>Otro aspecto para rescatar es el reenfoque de la Dirección de Fideicomiso, que pasó de unos resultados negativos a resultados positivos, pese a algunos fideicomisos de obra pública, que por su propia naturaleza tienen alta exposición mediática.</p> <p>Solo me resta mi agradecimiento a mis superiores que me guiaron en diferentes gestiones de tres gerentes, de los cuales de todos sin excepción recibí además de todo su apoyo en mi gestión toda la consideración y estima que caracterizan a funcionarios de gran valía como los que han y ocupan en la actualidad la posición de Gerentes Generales, a ellos, y en especial a don Bernardo mi reconocimiento por su guía y orientación. Dejo mi posición con la gran sensación del deber cumplido pero consciente de los grandes retos que debe afrontar en el presente y en un futuro muy cercano.</p>			
II. Resultados de gestión			
Item		Detalle	
		Indicar principales labores efectuadas por la unidad o dirección	

	<div>Informe Final de la Gestión</div>
	<div> <div>Planeación y Control Empresarial:</div> <ol style="list-style-type: none"> Coordinar la elaboración de la estrategia comercial para las áreas adscritas a la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional. Coordinar el Plan Táctico de la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional de las áreas adscritas a la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional en conjunto con Inteligencia Comercial. Coordinar y participar en la creación del plan anual operativo de la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional y de las áreas adscritas, así como el seguimiento y reporte. Participar en la formulación y asignación presupuestaria, así como controlar la ejecución del presupuesto de la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional y áreas adscritas. Coordinar y dar seguimiento a los procesos de contratación administrativa de la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional con la finalidad de que exista un alineamiento con el plan de compras del BNCR. Facilitar la revisión de resultados e identificación de oportunidades de mejora relacionadas con la experiencia del cliente, tomando en cuenta, entre otros, los hallazgos del área de Calidad, así mismo mejoras producto de revisiones internas. Asegurar que la oferta de valor a los diferentes segmentos que atiende la Subgerencia considere de manera integral los productos de conglomerado, para promover la vinculación y la venta cruzada. Dar seguimiento a la migración a canales digitales (como parte del seguimiento al Plan Anual Operativo). Administrar la documentación relacionada con la Subgerencia General de Banca de Empresas e Instituciones y a su vez apoyar al Sistema de Gestión de Calidad. Seguimiento a la asignación y ejecución del Programa de cambio de la SGEI (iniciativas y proyectos). Participar en la elaboración de los subindicadores de las llaves asignadas a la SGEI (en los casos que corresponde), así como dar el seguimiento y reporte de resultados. Dar seguimiento a planes, recomendaciones e informes generados por los entes reguladores internos o externos asignados a la Subgerencia y áreas adscritas. <div>Inteligencia Comercial Empresarial:</div> <ol style="list-style-type: none"> Asegurar que la oferta de valor a los diferentes segmentos que atiende la Subgerencia considere de manera integral, los productos, servicios y canales del conglomerado, para promover la vinculación y la venta cruzada. Definir los criterios de segmentación, sub-segmentación y rentabilidad. Identificar los sectores económicos prioritarios y definir planes que permitan una atención adecuada gestión de ventas. Garantizar el desarrollo de un proceso de planificación táctica para los clientes de los segmentos asignados que contemple de forma integral el análisis de las necesidades de los clientes y acciones comerciales concretas que cumplan con los lineamientos de planificación definidos. Liderar los procesos de diseño y definición de ofertas de valor para los segmentos asignados y subsegmentos derivados, con el fin de generar un impacto adecuado en el desempeño comercial de su fuerza de ventas. Establecer los principales ejes y prioridades a nivel de inteligencia de mercados de forma que estos contribuyan de forma eficaz a los procesos de planificación táctica, definición de ofertas, desarrollo de productos y servicios y ejecución comercial. Definir los lineamientos necesarios para lograr un entendimiento mercadológico adecuado que facilite la esquematización de las necesidades de los clientes, el desarrollo de productos y la planificación táctica. Coordinar la generación de un servicio adecuado a los segmentos empresariales con la Subgerencia General de Banca de Desarrollo y personas en temas de: Inteligencia de mercados, gestión publicitaria, desarrollo de productos no contemplados de forma específica en la parte empresarial. Desarrollar, mejorar y dar mantenimiento a la herramienta necesaria para ejecutar los niveles de prospectación requeridos para la gestión de ventas Impulsar el tema de transformación digital, conforme a las necesidades de cliente y entorno. Proponer el modelo de Remuneración Variable de la fuerza de Ventas de la Subgerencia General de Banca de Empresas e Instituciones., conforme el plan comercial definido y llevar el mismo ante las instancias correspondiente de aprobación, además de dar seguimiento al mismo una vez aprobado. Coordinar la definición de objetivos y metas comerciales para las áreas adscritas a la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional, así como las métricas relacionadas con la gestión del desempeño, para proporcionar el seguimiento respectivo. Consolidar los resultados comerciales (indicadores y plan comercial) y dar seguimiento su desempeño. <div>Banca Empresarial e Institucional:</div> <ol style="list-style-type: none"> Coordinar con Inteligencia Comercial, la definición y monitoreo de las metas comerciales y plan de negocios. Liderar, asesorar, coordinar y gestionar a los ejecutivos de cada segmento en la gestión de ventas. Gestionar y evaluar la rentabilidad de los segmentos atendidos por la Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional, tomando acciones correctivas cuando corresponda. Analizar las necesidades del cliente y proponer mejoras al portafolio de productos, en conjunto con Inteligencia Comercial Empresarial. Coordinar los servicios ofrecidos a través de la Red de Oficinas, así como potencializar los negocios y la vinculación de los clientes del segmento empresarial e institucional, generando sinergias con vinculación asociada al segmento de personas. <div>Detalle de las metas y objetivos establecidos en la dependencia y cumplimiento. Último informe de rendición de cuentas.</div> </div>



A. Referencia sobre la labor sustantiva de la unidad a cargo.

Identificación de factores externos e internos que hayan afectado el logro de los objetivos.

Pese a los factores externos como la pandemia del COVID-19 y sus impactos negativos en los distintos sectores económicos que atiende la SGBEI, se lograron superar las metas tal como se muestra en el ítem anterior.

Sin embargo es importante hacer referencia a los retos sobre alineamientos internos que limitan la gestión comercial relacionados con las distintas áreas de soporte que inciden en el no cumplimiento con las promesas de calidad establecidas, y en muchos casos exige un mercado tan competitivo como son las empresas corporativas, las institucionales y las medianas empresas.

Último informe de Salud Organizacional.

B. Resultados Generales

Subgerencia de Empresas e Instituciones

Estadísticas de CRE



Perfil de práctica de CFINCR vs. Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional

Porcentaje de prácticas que subgerencias "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo"



Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional

Evolución de Salud Organizacional desde el 2020 hasta 2022



Resultados de dimensiones de Subgerencia General de Banca Empresarial e Institucional comparado al Conglomerado

Porcentaje de participantes que subgerencias "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo"



Cumplimiento del plan de capacitaciones brindadas al personal a cargo en el último año.

Capacitaciones 2021:

Presupuesto Inicial 2021:	€12.500.000,00
Capacitaciones aprobadas SGBEI 2021	€2.855.467,00
Disponible a Dic-21:	€9.644.533,00

Oficina	Detalle	Monto
Banca Empresarial e Institucional	Visualización de Datos con Power BI (Jesús Arce Lobo)	253.057,92
Fideicomisos	La nueva ley de compras públicas (Walter Cubillo)	69.360,00
Fideicomisos	La nueva ley de compras públicas (Arnoldo Peraza)	69.360,00
Servicios Empresariales	Conferencia Virtual: BLOCKCHAIN Y CRIPTOMONEDAS: ¿ESPEJO O ESPEJISMO? (Manuel Abellán)	34.527,00
Servicios Empresariales	Certificaciones de derivados. (Karla Herrera y Marjorie Mussio)	159.630,00
Inteligencia Comercial	Finanzas Sostenibles (Lilliana Guerrero)	247.590,00
Inteligencia Comercial	Certificaciones CXM360 (IZO): Formación CMX 360 (Toda Inteligencia participó)	2.275.000,00
		€2.855.467,00

Por otra parte para lo que compete al 2022, únicamente se ha tramitado una capacitación:

Presupuesto Inicial 2022:	550.000,00
Capacitaciones aprobadas SGBEI 2022	245.000,00
Disponible:	305.000,00

* Se está tramitando una capacitación que consumiría el disponible para la BEI.

Oficina	Detalle	Monto
Fideicomisos	"Gestión de riesgos en las operaciones y negocios Fiduciarios" Lourdes Fernández	€245.000,00

La capacitación que se está tramitando es para el supervisor de ejecutivos Alejandro Quesada.

Gestiones y evidencias de la atención de los reclamos de los clientes en relación con el servicio, productos y operaciones.

Por la naturaleza propia de las labores de esta Subgerencia los reclamos de los clientes, relacionado con el servicio, productos y operaciones son atendidos por las áreas respectivas.

Indicar los principales cambios relacionados con leyes, normativas y/o directrices que hayan impactado en forma positiva o negativa el desarrollo de su gestión

B. Cambios en el entorno durante el período de gestión, incluyendo principales cambios habidos en el ordenamiento jurídico que afecten el quehacer institucional o de la unidad a su

Durante mi gestión se realizaron cambios importantes tanto de forma como de forma. El primero se ellos, se materializó dentro de la estrategia promovida por la gerencia general de entonces de Presupuesto Base Cero, que tenía como objetivo fundamental justificar todos y cada uno de los renglones que componen el presupuesto de las unidades con el propósito de encontrar oportunidades de mejora y de economías. En ese sentido se ejecutaron dos iniciativas importantes:

- 1) se eliminó la Dirección General de Asesorías Empresariales, adscrita a esta Subgerencia de un alto costo operativo mensual y que no generó durante toda su existencia los negocios de estructuración y titularización, que se habían planeado realizar. El recurso humano fue distribuido entre algunas unidades externas a la SGBEI y dentro de la misma.
- 2) el otro cambio y de gran impacto fue la creación del Centro Integral de Expansión del Negocio, que se diseñó con el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes carterizados que se ubicaban

cargo.

en la red de oficinas, y que se quejaban del servicio que el BN les ofrecía como clientes en la red de oficinas, donde tenía que competir para la adecuada atención, según sus expectativas con los clientes de retail, y desarrollo en las oficinas. Con el funcionamiento del CIEN, se ha mejorado no sólo la planificación comercial con más foco, sino se ha logrado crear también las sinergias necesarias con las áreas de apoyo y de crédito, para que ese importante segmento empresarial se atienda en una forma diferenciada por su gran potencial de crecimiento que tiene y por su mayor nivel de lealtad y fidelidad hacia el BN. Sin duda, los clientes del CIEN serán los de mayor crecimiento en un futuro cercano para el Conglomerado.

C. Estado de evaluación del sistema de control interno del área al inicio y al final de la gestión.
Indicar el estado de las evaluaciones efectuadas por la auditoría interna, externa y autoevaluaciones, al inicio y al final de su gestión.

- Respecto a auditorías externas no tenemos ninguna recomendación específica reportada a nuestra área.
- Respecto a auditorías internas era la SGEI quien le daba seguimiento mediante Planner. PYC no posee ninguna pendiente.

Autoevaluación

Estado de la autoevaluación en curso, resultado del periodo anterior y estado de ejecución del plan de acción.

La SGEI, a junio 2016 obtuvo una calificación de 7.13, que pese a estar dentro de los parámetros de normalidad, se propuso a llegar a niveles inferiores al 1%. Nota final 0.53% 31 Dic.21. En este momento la Autoevaluación de la Subgerencia está en proceso de Ejecución según lo planificado a principios del semestre (adjunto), se recomienda hacer el traslado de dicha autoevaluación a Carlos Hernández (ya se solicitó).

Acciones tomadas para el fortalecimiento de la cultura de control en la dependencia a cargo.

Se fomentó y adoptó como un hábito ver al control como parte funcional de todo e quehacer bancario y en nuestra práctica diaria. Los resultados mencionados en el acápite anterior demuestran el éxito de esas acciones.

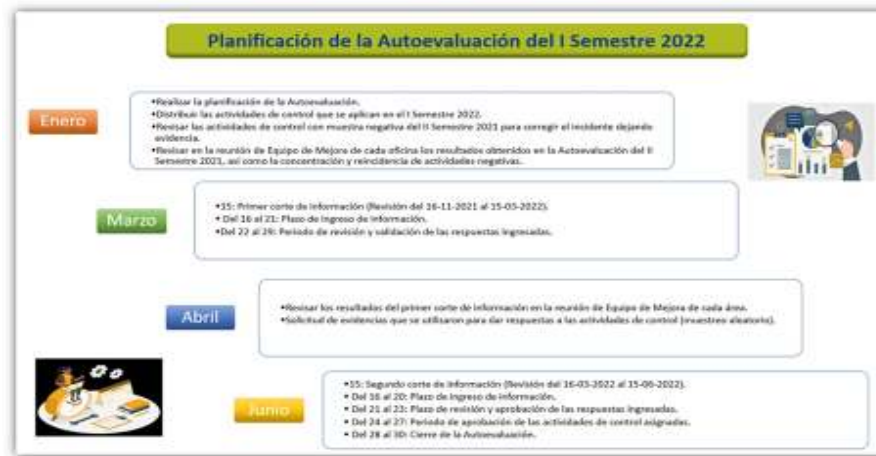
Actas o listas de las reuniones con el personal a cargo y los temas tratados.

Semalmente se programaban las reuniones de seguimiento comercial, y mensualmente con todos los directores de la SBGEI. Temas: cierre de cada mes.

Identificación de los riesgos del proceso o áreas a su cargo.

En esta Subgerencia General, se identificaron y gestionaron los riesgos de crédito, operativos y reputacionales en tres áreas sensibles como la comercial, la de Servicios empresariales y Fideicomisos.

Acciones realizadas para gestionar las actividades de control.



Controles implementados para proteger adecuadamente la información sensible contra acceso o modificación no autorizada.

- Actividades de control del proceso PC02 de la Subgerencia.
- En el caso de Planeación y Control se llevan reporte de roles y accesos del equipo con lo cual se busca eliminar el acceso no autorizado a sistemas o información.
- Capacitación realizada a BEI respecto al correcto uso del Expediente Digital en donde se custodia la información digital de los clientes y de los trámites de los mismos. Disminuyendo así la duplicación de registros y el uso inadecuado de la información.

Indicar si la dependencia cuenta con procedimientos para la administración del almacenamiento de la información y sus copias de respaldo. Así como para retener o reproducir los documentos fuente originales.

Si se cumplió.

Detallar los logros obtenidos

Planificación institucional, por parte de Planeación y Control se puede indicar.

- 2020: Elaboración del Plan anual operativo con un enfoque basado en resultados y no únicamente por actividades como se venía realizado en años anteriores.
- 2021: Implementación de planes de trabajo hacia las Direcciones para atacar de manera proactiva desviaciones en las acciones del Plan Anual Operativo y el cumplimiento de la meta.
- 2022: Se logra realizar un cruce entre las actividades plasmadas en el Plan Anual Operativo y las prospectaciones anuales de cada ejecutivo en relación con sus clientes.
- 2022: Elaboración del mapa estratégico de la Subgerencia relacionando a su vez las iniciativas afines al programa de cambio, actividades del Plan Anual Operativo y otras iniciativas en las que la Subgerencia participa de forma activa y como responsable a cada objetivo estratégico asignado, para asegurar un alineamiento en los esfuerzos planificados.

E. Principales logros alcanzados durante la gestión, de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

- 2021 y 2022: sesiones periódicas para estimular la innovación y nuevas iniciativas para el Programa de Cambio.

Logros de la Dirección de Gestión y Custodia de Inversiones y Banca de Comercio Internacional.

2018

Inversión extranjera en bonos del Ministerio de Hacienda:

- Siguiendo el proceso de innovación que caracteriza a esta Dirección y en apoyo a las necesidades de financiamiento que normalmente tiene el Gobierno, se diseñó e implementó esquema para la colocación de bonos soberanos a inversionistas internacionales.
- Dicho esquema se realiza por medio de vehículos de propósito especial y la emisión de GDN's (Notas de Depósito Global).
- La primera operación de este tipo se realiza con éxito entre Nomura Financial Services Company (Estructurador), BNY Mellon (Emisor de los GDN's) y Banco Nacional (Proveedor de servicios post transaccionales en el mercado local); colocando el Ministerio de Hacienda USD 9 millones vía este esquema.

2019

Nuevos clientes 2019-2020: Se logra ofertar y establecer relación de servicio con los siguientes clientes:

Cliente Fecha de ingreso

ACOBOPUESTO DE BOLSA SOCIEDA ANONIMA9/5/2019

AP STRUCTURED FINANCE LUXEMBOURG S.A.R.L11/2/2019

BANCO AGRICOLA S A21/02/2019

THE HONGKONG AND SHANGHAI BANKING CORPORATION LIMITED21/01/2019

2020.

- En los meses de Enero y Febrero 2020 se tuvo la visita de nuestros clientes internacionales HSBC UK y The Northern Trust Company como parte de su proceso de Debida Diligencia (Due Diligence Visit), terminando las sesiones de trabajo y reuniones más que satisfechos con el servicio brindado.
- Se amplió la oferta de opciones para nuestros clientes en instrumentos novedosos como lo son los "Mutual Funds", estableciendo nueva relación contractual con la casa de fondos Inglesa Schroders. Esto nos permite ampliar aún más la oferta de Mutual Funds a nuestros clientes.
- Actualmente nuestra oferta de casas de fondos mutuos internacionales la componen:
 - Legg Mason
 - Franklin Templeton
 - Meridian
 - JP Morgan
 - Alliance Bernstein, A&B
 - Schroders

Estado y gestión de proyectos (nombre de los proyectos, objetivos y metas, recursos, fechas de inicio y de terminación).



F. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de la gestión y los que dejó pendiente de concluir.



Importante que para el programa de cambio de SGBEI ha designado a un líder formal que normalmente genera un infirme (tanto 2021 como 2022).

Nombre/Iniciativa Departamental	Descripción	Estado	Inicio	Fin	Responsable
Comercio exterior de comercio autoexportado para residentes en línea a través de la página web de BNCR	Crear en la página web de BNCR un formulario que permita a cliente envío de los requisitos para el comercio exterior para residentes en línea	Ejecutada	ene-21	feb-21	Fideicomisos
Mejora en la atracción de pasivos	Incorporar en los ejecutivos una oferta integral que incluye encadenamiento, AVM, mejorar páginas (comunicación), integración con ERP, entrega de tarjetas a domicilio entre otros.	En proceso	ene-22	dici-22	Integración Comercio
Programa de capacitación de pasivos	Generar un programa que permita, a partir de conocimiento de cliente, perfilamiento, resultado de seguimiento financiero, poder cancelar los pasivos que tenga actualmente con la competencia.	En proceso	jun-21	dici-21	Integración Comercio
Actualizar estado de cuentas a nuevo sistema y en nuevo formato cumpliendo todos los requisitos de la SUBEVAL	Crear servicios de estados de cuentas en línea para los clientes de servicio	No iniciada	jun-21	dici-21	Custodia de inversiones
Procesamiento LEP (WICB)		En proceso	may-21	may-22	Integración Comercio
Opción mínima de garantías cuando hay falta de garantías	Ajustar normativa de garantías para permitir uso de garantía mínima con pagaré hasta un límite cuando hay falta de garantías	En proceso	ene-22	may-22	C/Bancos
Línea de Crédito capital de inversión	Desarrollar un producto de Línea de Crédito para capital de inversión de acuerdo con criterios naturales de negocios	En proceso	ene-22	may-22	C/Bancos
Ajuste de normativa de garantías de pagaré	Ajustar normativa de garantías de pagaré para su cumplimiento a la realidad de los segmentos	En proceso	ene-22	jun-22	C/Bancos
Página WEB SGE	SGE WEB SGE	Ejecutada	ene-22	nov-22	Subgerencia
Producto de Crédito Construcción	Mejora en la normativa	En proceso	ene-22	jun-22	C/Bancos
Generando un nuevo ejecutivo	Definir un protocolo para cuando se dan cambios de cartera de los ejecutivos, cambios de un ejecutivo a otro de diferentes segmentos, o cuando se atiende un cliente nuevo (presentación de un ejecutivo)	Ejecutada	may-21	nov-21	Integración Comercio
Elaborar boletín de negociación y educación para los clientes en mercado bursátil primario de la internacional	Simplificar la información que se solicita a los clientes de manera manual a formatos electrónicos en una sola boleta	Ejecutada	ene-21	may-21	Custodia de inversiones
Incrementar los asados en cuenta corriente para los clientes de segmento empresarial, institucional y mediana empresa.	Iniciativa táctica que forma parte de PAO e que consiste en incrementar los asados en cuenta corriente	Ejecutada	ene-21	dici-21	Bancos
Atracción de clientes en financiamiento	Iniciativa táctica que forma parte de PAO e que consiste en incrementar los asados en Actividad Productiva	Ejecutada	ene-21	dici-21	Bancos
Estimular el uso de las líneas de capital de trabajo y su disponibilidad para el segmento empresarial, institucional y mediana empresa.	Iniciativa táctica que forma parte de PAO e que consiste en incrementar los asados en Actividad Productiva	Ejecutada	ene-21	dici-21	Bancos
Ofertar el producto de Fideicomisos a los clientes que tengan perfil	Iniciativa táctica que forma parte de PAO e que consiste en incrementar la actividad en Fideicomisos	Ejecutada	ene-21	dici-21	Fideicomisos
Impulsar el uso de los productos de servicios internacionales	Iniciativa táctica que forma parte de PAO e que consiste en incrementar comisiones en Servicios Internacionales	Ejecutada	ene-21	dici-21	Internacional

Indicar la asignación y el manejo del presupuesto asignado


La asignación de recursos presupuestarios se gestionaron según las disposiciones respectivas y no hubo necesidad de recursos adicionales para cubrir las acciones de la SBGEI durante el período.


Indicar Sugerencias

No aplica

H. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda

Uso Interno

	Informe Final de la Gestión
I. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario	<div>Indicar Observaciones</div> <div>No aplica</div>
J. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República	<div>Indicar disposiciones y el estado de cumplimiento, en caso de no aplicar, favor indicarlo</div> <div>No aplica</div>
K. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración	<div>Indicar disposiciones y el estado de cumplimiento, en caso de no aplicar, favor indicarlo</div> <div>No aplica</div>
L. Estado actual de cumplimiento	<div>Indicar recomendaciones, el informe al que pertenecen y el estado de cumplimiento, en caso de no aplicar, favor indicarlo</div>

	Informe Final de la Gestión
de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna	No aplica
M. Estado actual de cumplimiento de las directrices definidas dentro del Código de Gobierno Corporativo	Indicar el cumplimiento de políticas y recomendaciones que el Código de Gobierno Corporativo demanda, detallando las brechas existentes.
	<p>Las Políticas de Gobierno Corporativo que se identificaron al proceso PC02 de la Subgerencia Empresarial son:</p> <p>Política de Conflicto de Interés.</p> <p>Política de Cumplimiento Normativo.</p> <p>Políticas de Divulgación.</p> <p>Políticas de Experiencia del cliente.</p> <p>Políticas de Sostenibilidad.</p> <p>Política de Gestión de la Información.</p> <p>Ninguna de las direcciones absctitas a la SGBEI tienen reporte de que existiera incumplimiento de alguna de ellas.</p>