

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL GRUPO FINANCIERO INS

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudio de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

ALEX DÍAZ MORERA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica

2014

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad de haber concluido esta meta.

A mis padres por creer siempre en mí y por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Costa Rica por haber logrado hacer de mí, un profesional orgulloso de la Institución y formarme con los baluartes de la calidad y el humanismo durante todo el período de la Maestría.

Al Comité asesor de este trabajo, quienes me guiaron para culminar con éxito esta preciada meta. Mi especial agradecimiento a los integrantes de dicho equipo: MAE Roque Rodríguez, MBA. Gustavo Bado y MBA. José Andrés Víquez.

A la Dra. Flor Eugenia Chaves y al Lic. Roberto Segura por su invaluable asesoría y creer siempre con gran entusiasmo en este proyecto.

A los funcionarios del Instituto Nacional de Seguros, quienes me ofrecieron toda su colaboración y credibilidad durante el desarrollo del trabajo, en especial al Dr. Guillermo Constenla y al Lic. Guillermo Vargas.

A mis compañeros de trabajo, quienes siempre han creído en mí y me impulsaron a seguir adelante para dirigirlos de la mejor manera.

A mis compañeros del Programa de Maestría, por compartir sus experiencias y conocimientos y permitirme cultivar nuevas amistades.

A todos, muchas gracias.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

MAE. Roque Rodríguez Chacón
Profesor guía

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Lector de Posgrado

MBA. José Andrés Víquez Lizano
Lector de la empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Posgrado
en Administración y Dirección de Empresas

Alex Díaz Morera
Sustentante

RESUMEN

Díaz Morera, Alex

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL GRUPO FINANCIERO INS. San José, Costa Rica. A. Díaz M. 2013.

Trabajo final de graduación. Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

El objetivo general de este trabajo es brindar al Grupo Financiero INS una recopilación de las principales acciones enfocadas a instaurar o mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo, fomentar la transparencia de sus operaciones y optimar la gestión de sus negocios.

El Gobierno Corporativo es el conjunto de las políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad. Proclama la protección de los intereses de los accionistas, mediante el uso eficiente de los recursos, y, además, establece la uniformidad de operaciones y el alineamiento de las estrategias de las empresas que conforman un grupo financiero.

El Grupo Financiero INS es un conglomerado de negocios, cuya actividad principal de venta de seguros, se complementa con otros negocios tales como: puesto de bolsa, fondos de inversión, servicios auxiliares de seguros y prestación de servicios médicos.

La investigación que fundamenta la propuesta estratégica para este Grupo, se basa en entrevistas a profundidad a expertos internos y externos de la empresa, cuyos resultados fueron analizados con respecto a la teoría que abarcó grandes ejes temáticos del Gobierno Corporativo.

Entre los principales hallazgos del estudio se pueden citar la existencia de normativa suficiente y una sólida estructura para el ejercicio del gobierno corporativo, la falta de alineamiento estratégico del negocio principal del INS con respecto a los negocios de las subsidiarias, la fiscalización de diversos organismos del Estado que garantiza en parte la transparencia de las operaciones y la necesidad de capacitación en temas de Gobierno Corporativo para los órganos directivos del Grupo. Se determinó que el INS cumple con buena cantidad de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y se plantea un esquema FODA para completar el análisis del Grupo Financiero INS.

De las principales conclusiones del estudio, se resalta que la existencia del Grupo Financiero INS se fundamenta en la necesidad de ofrecer soluciones integrales financieras a los clientes, aprovechando las economías de escala y buscando el posicionamiento de la marca como grupo. Además, se encontró que al asegurar la buena administración de la empresa, resaltando su solidez y el respaldo del Estado, se genera valor a las actividades del grupo al inspirar confianza en el mercado. Se concluyó también que el INS, como empresa estatal, ha adoptado de primera entrada prácticas de Gobierno Corporativo respondiendo más a imposiciones de orden legal.

En el Grupo Financiero INS, aún deben llevarse a cabo varias acciones para afianzar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, especialmente en la consolidación de una mezcla de mercado corporativa, que debe ejecutarse dentro del marco del plan estratégico corporativo para el período 2014-2018.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Tema	Página
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1

OPERACIÓN DE LOS GRUPOS FINANCIEROS Y SITUACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN COSTA RICA Y EL PAPEL DE LOS ÓRGANOS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

1.1.1 Grupos Financieros

1.1.1.1. Definición y descripción de Grupo Financiero	9
1.1.1.2. Operación de los grupos financieros.....	10
1.1.1.3. Organización de los grupos financieros.....	12
1.1.1.4. Origen de los grupos financieros en Costa Rica	14

1.1.2. Gobierno Corporativo

1.1.2.1. Definición y descripción de Gobierno Corporativo.....	15
1.1.2.2. Ventajas de contar con un sistema de gobierno corporativo.....	18
1.1.2.3. Estructura para el Gobierno Corporativo.....	20
1.1.2.4. Origen del Gobierno Corporativo.....	22
1.1.2.5. El Gobierno Corporativo en Costa Rica.....	23
1.1.2.6. Órganos de asesoría, fiscalización y control en materia de gobierno corporativo en Costa Rica.....	27
A. Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica.....	27
B. Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica.....	28
C. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.....	29
D. Instituto de Auditores Internos de Costa Rica.....	30
E. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.....	30
F. Superintendencia General de Entidades Financieras.....	31
G. Superintendencia General de Seguros.....	32

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Los grupos financieros.....	33
1.2.2. El gobierno corporativo.....	34
1.2.3. La estrategia.....	37

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL GRUPO FINANCIERO INS Y DE SU GOBIERNO CORPORATIVO

2.1. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO FINANCIERO INS

2.1.1. Reseña histórica	38
2.1.2. Marco estratégico.....	47
2.1.3. Estructura organizacional.....	48
2.1.4. Entorno.....	50
2.1.5. Aspectos relevantes.....	52
2.1.6. Estrategia de mercadeo.....	53
2.1.7. Competencia.....	54
2.1.8. Segmento de mercado.....	55
2.1.9. Dinamismo y crecimiento.....	56

2.2. DESCRIPCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO FINANCIERO INS

2.2.1. Marco normativo.....	58
2.2.2. Estructura	61
2.2.3. Operación.....	62

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO FINANCIERO INS

3.1. Justificación de la investigación.....	65
3.2. Método de investigación.....	66
3.3. Desarrollo y análisis de la investigación.....	68
3.3.1. Marco normativo.....	68
3.3.1.1. Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE.....	68
3.3.1.2. Normativa interna sobre Gobierno Corporativo.....	71
3.3.2. Estructura.....	78
3.3.3. Marco estratégico.....	83

3.3.4. Operación.....	86
3.3.5. Esquema FODA.....	96
3.3.5.1. Fortalezas.....	97
3.3.5.2. Oportunidades.....	97
3.3.5.3. Debilidades.....	98
3.3.5.4. Amenazas.....	98

CAPÍTULO 4

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL GRUPO FINANCIERO INS

4.1. Justificación de la propuesta.....	100
4.2. Objetivos de la propuesta	
4.2.1. Objetivo general	101
4.2.2. Objetivos específicos.....	101
4.3. Beneficiarios de la propuesta.....	102
4.4. Desarrollo de propuesta estratégica de Gobierno Corporativo para el Grupo Financiero INS	103
4.4.1. Marco normativo	
4.4.1.1. Suficiencia del marco normativo.....	103
A. Reglamento de Organización y Funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo y el Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados del Grupo Financiero INS.....	104
B. Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE.....	105
4.4.2. Estructura	
4.4.2.1. Pertinencia de la estructura actual del Grupo Financiero INS para el ejercicio del Gobierno Corporativo.....	106
4.4.2.2. Comités Corporativos.....	107
4.4.3. Marco estratégico	
4.4.3.1. El Plan Estratégico Corporativo.....	109
4.4.4. Operación	
4.4.4.1. Artículo 1 del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE.....	111
A. El establecimiento de órganos de gobierno.....	112
B. Emisión y cumplimiento de políticas y procedimientos.....	112

4.4.4.2.	Artículo 4 del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE.....	113
	A. La estructura para la gestión del negocio.....	113
	B. Las políticas.....	113
	C. Perfil de los directores.....	115
	D. Mecanismos y medios de control para acreditar el cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo.....	116
4.4.4.3.	Fomento de la cultura de Gobierno Corporativo.....	117
4.4.4.4.	Enriquecimiento de prácticas de Gobierno Corporativo.....	118
4.4.4.5.	Tres elementos importantes para la existencia de un buen Gobierno Corporativo.....	119
	A. Independencia de mente de los directores.....	119
	B. Participación.....	119
	C. Entendimiento del negocio.....	119
4.4.4.6.	Las políticas corporativas y el papel de los comités corporativos.....	120
4.4.4.7.	Propuesta estratégica con base en el esquema FODA.....	123
	A. Mantener y consolidar las fortalezas	
	A.1. Solidez financiera, trayectoria y reconocimiento.....	123
	A.2. Normativa.....	123
	A.3. Estructura.....	123
	A.4. Comités corporativos.....	123
	B. Aprovechar las oportunidades actuales	
	B.1. Afianzar el bloque de negocio.....	124
	B.2. Aprovechar el posicionamiento de la marca.....	124
	B.3. Aumentar los ingresos como contribución al negocio principal.....	125
	C. Transformar las debilidades en nuevas oportunidades	
	C.1. Programa de capacitación para el Grupo Financiero....	125
	C.2. Emisión de un plan estratégico corporativo.....	125
	C.3. Liderazgo ejecutivo en la puesta en marcha del marco Estratégico del Grupo Financiero.....	126
	C.4. Echar a andar las políticas y comités corporativos.....	126
	D. Minimizar las amenazas	
	D.1. Afrontar la competencia como Grupo Financiero.....	126
	D.2. Monitorear entorno económico.....	127
4.4.5.	Plan de acción.....	127
	4.4.5.1. Marco normativo.....	127
	4.4.5.2. Estructura.....	128

4.4.5.3. Marco estratégico.....	129
4.4.5.4. Operación.....	130
4.4.6. Justificación económica.....	131

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES.....	134
--------------------------	------------

Bibliografía.....	139
-------------------	-----

Anexo: Guía de Gobierno Corporativo en Empresas del Estado de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED)	143
---	------------

INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna es un sistema complejo en constante cambio y evolución. Estos cambios ocurren en la actualidad a un ritmo acelerado, modificando los estilos de vida de las personas, como consecuencia, en parte, de los avances que se han producido en el campo tecnológico.

Este mundo cambiante ha influenciado también la forma de operar de las actuales empresas que se enfocan en satisfacer las demandas del entorno social, es decir, pretenden transformar a las personas en clientes de las empresas. En consecuencia, muchas compañías han diversificado su esfera de acción hacia otras áreas, por lo general, relacionadas con su negocio primario.

Al cambiar las actuales empresas y organizaciones hacia esta estrategia de negocios de grupos financieros, el ejercicio de los accionistas, las juntas directivas y las gerencias también evoluciona, por cuanto forman parte de ese dinámico sistema.

Precisamente el reto de estos órganos decisorios, ya sea como propietarios, en el caso de los accionistas, o encargados de la emisión de políticas y estrategias como corresponde a las juntas directivas, o como unidades ejecutoras de dichas estrategias en el caso de las gerencias, consiste en ser capaces de tener una visión integral de los diferentes negocios que administra la compañía, a través de un alineamiento estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones.

Para alcanzar las anteriores premisas, cobra importancia el concepto de Gobierno Corporativo, pues permite a las empresas ejercer un control efectivo de las operaciones de sus distintos negocios, garantizando la transparencia en la toma de decisiones y la salvaguarda de los intereses de los socios. Además, contribuye a tomar decisiones congruentes en cada una de las sociedades que conforman un grupo de negocios.

Es así como el Gobierno Corporativo constituye una guía importante para obtener una visión integral de la empresa y en relación con el Grupo Financiero INS, permite un mayor apoyo y retroalimentación de las subsidiarias con la casa matriz para una mejor toma de decisiones. En ese sentido, el Gobierno Corporativo establece una estructura organizativa, la aplicación de normas y la promoción de mejores prácticas en esta materia.

Este concepto se encuentra muy ligado a los órganos directivos colegiados, en este caso a las juntas directivas que deben tomar de decisiones estratégicas, cuya ejecución está en manos del nivel gerencial.

Ahora bien, el conocimiento de la empresa en donde se realizará una propuesta para el mejoramiento del Gobierno Corporativo, es de suma importancia para comprender el alcance, la conformación y adecuación empresarial de dicha propuesta, así como para determinar las acciones que se deben ejecutar en las diferentes áreas de la organización objeto de estudio.

En el caso del INS, cuyo grupo financiero fue autorizado para su efectiva operación desde el año 2009, el papel de los accionistas, las juntas directivas y las gerencias debe evolucionar para alcanzar las metas que ya como grupo se han planteado considerando los diferentes negocios.

Según señala la teoría, el reto de las empresas que cuentan con grupos financieros, lo cual aplica para el INS como propietario de la totalidad de las empresas que forman su Grupo Financiero, es velar por la emisión y seguimiento de las políticas y estrategias de carácter vinculante y uniforme para las juntas directivas de las empresas subsidiarias, en donde se alcancen objetivos conjuntos y articulados al negocio de la Casa Matriz.

Esto logrará una mayor satisfacción de los clientes del INS al contar con una oferta de varios productos financieros, ya no sólo en el campo de los seguros sino también en el campo bursátil y de inversiones, por ejemplo.

A su vez, se espera que dichas prácticas de gobierno corporativo aumente la rentabilidad y solidez de las compañías del Grupo, que es al fin y al cabo es uno de los mayores objetivos de toda empresa comercial.

El Gobierno Corporativo permite a las empresas al INS como entidad controladora del Grupo Financiero, ejercer un control efectivo de las operaciones de sus distintos negocios, garantizando la transparencia en la toma de decisiones y la salvaguarda de sus intereses como único socio. Además, contribuye a tomar decisiones congruentes en cada una de las sociedades que conforman un grupo de negocios.

El Instituto Nacional de Seguros ha cambiado en sus últimos quince años su estrategia de negocios, al pasar de ser una compañía exclusivamente aseguradora, a un conglomerado financiero que reúne negocios bursátiles, servicios auxiliares de seguros y prestación de servicios médicos. Dichos negocios constituyen el Grupo Financiero INS, el cual fue autorizado por la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) para su efectiva y formal operación en el 2010.

Desde esta perspectiva, resulta fundamental la existencia de un plan estratégico corporativo. Dicho documento constituye el punto de partida en donde deben participar las juntas directivas que toman las decisiones estratégicas de los negocios, para arribar a objetivos en común que acreciente tanto el negocio de las subsidiarias como el principal del INS.

Por su parte, el análisis de las prácticas de Gobierno Corporativo en una organización, constituye una importante labor para determinar el nivel de

cumplimiento de dichas prácticas, mediante la comparación de las acciones que se ejercen en los órganos de gobierno de la compañía.

Como grupo financiero, el INS debe evaluar el papel de los accionistas, las juntas directivas y las gerencias de las subsidiarias que componen dicho grupo, y replantear sus planes estratégicos ya no sólo como empresa aseguradora, sino como empresa corporativa con varias opciones de negocio para dar soluciones integrales a sus clientes.

Es por ello que las prácticas de Gobierno Corporativo resultan de especial relevancia, por cuanto el INS como propietario de la totalidad de las empresas que forman su Grupo Financiero, adquiere un mayor valor en el mercado al incorporar dichas prácticas en el quehacer de sus diferentes negocios.

Con respecto a la propuesta estratégica de Gobierno Corporativo derivada del análisis de las mejores prácticas en una organización, se puede afirmar que es un resultado sumamente valioso para la compañía, pues recopila las principales acciones que se deben poner en marcha para tener transparencia en la relación de los órganos de gobierno y lograr el alineamiento de los objetivos estratégicos en los diferentes negocios de la empresa.

La propuesta estratégica que se plantea viene a constituir un insumo para potenciar los diferentes negocios del Grupo, agregando valor al INS y sus empresas subsidiarias y otorgando una herramienta, no sólo para que INS continúe siendo líder del mercado de seguros en Costa Rica, sino también lograr que sea líder como Grupo Financiero.

En resumen, el trabajo se estructura en cinco capítulos los cuales se componen de la siguiente manera:

El **capítulo 1** se aboca a describir los grupos financieros como resultado de la diversificación de sus negocios, pues representa la industria sobre la cual se desarrollará la propuesta de Gobierno Corporativo para el caso del Grupo Financiero del Instituto Nacional de Seguros (INS).

Dicho capítulo consta de dos bloques. El primer bloque se divide en dos apartados: grupos financieros y Gobierno Corporativo. En el primer apartado, se define y describe el concepto de grupo financiero, su operación, organización y su establecimiento en Costa Rica. En el segundo apartado, se presentan varias definiciones y una descripción de Gobierno Corporativo; asimismo, se señalan las ventajas para las empresas de contar con ese sistema y se exponen su estructura, su origen, además de una amplia reseña de lo que ha sido la tendencia del Gobierno Corporativo en Costa Rica.

El segundo apartado se complementa con un recuento acerca de los principales órganos de asesoría, fiscalización y control en materia de Gobierno Corporativo en Costa Rica con el fin de comprender el papel que juega cada uno de ellos con el fin de fortalecer y regular su funcionamiento en el país.

El marco teórico constituye la segunda sección de este capítulo 1. Ofrece una descripción de los principales conceptos asociados a él, y por ende, a la industria en donde se desarrollará el trabajo: grupo financiero, Gobierno Corporativo y estrategia.

Por consiguiente, se describe, en primer lugar, el concepto de grupo financiero con el fin de comprender posteriormente el funcionamiento del Grupo Financiero INS. Seguidamente, se conceptualiza el término de Gobierno Corporativo para entender su importancia como herramienta para uniformar la operación de las sociedades que conforman el bloque de negocios del INS.

Por último, se describe el concepto de estrategia, pues precisamente esta uniformidad de procesos y operaciones se justifica con el propósito de contar con una visión global de grupo que permita establecer una estrategia integradora y uniforme que mejore la toma de decisiones y, por lo tanto, el desempeño en las operaciones del Grupo Financiero INS.

El **capítulo 2** se concentra en describir al Grupo Financiero del Instituto Nacional de Seguros (INS), empresa en la cual se desarrollará una propuesta de Gobierno Corporativo con el propósito de lograr la eficacia en su operación y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía como grupo financiero. Precisamente el Grupo Financiero INS representa la industria conjunta de los diferentes negocios sobre los cuales se desarrollará la propuesta de Gobierno Corporativo.

Este capítulo consta de dos secciones: la descripción del Grupo Financiero INS y la descripción del Gobierno Corporativo en dicho Grupo.

En el primer bloque se abordan varios aspectos del Grupo Financiero INS tales como: reseña histórica, marco estratégico estructura, entorno, aspectos relevantes, estrategia de mercadeo, competencia y segmento del mercado y dinamismo y crecimiento.

Por último, el segundo bloque se aboca a describir en forma general la situación actual del gobierno corporativo en el Grupo Financiero INS, enfocándose en tres áreas: su normativa, estructura y operación.

El **capítulo 3** se dedica a analizar el cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero del Instituto Nacional de Seguros (INS), empresa en la cual se desarrollará una propuesta en esta materia. Lo anterior con el propósito de establecer y cumplir objetivos estratégicos conjuntos de todos los negocios que desarrolla el Grupo, alineados con la actividad principal de la sociedad controladora o casa matriz como lo es la venta de seguros.

Precisamente el Grupo Financiero INS representa la industria conjunta de los diferentes negocios sobre los cuales se desarrollará la propuesta de Gobierno Corporativo.

En este capítulo se analiza la situación actual de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS. El análisis realizado consta de cuatro partes:

- a) **El marco normativo**, en donde se analiza el papel de las regulaciones formales que debe acatar el Grupo Financiero INS.
- b) **La estructura**, en donde se analiza la estructura formal y los principales órganos de gobierno que intervienen en el Grupo Financiero.
- c) **El marco estratégico**, referente a las estrategias corporativas y planes conjuntos de negocio del Grupo Financiero.
- d) **La operación**, en donde se analizan aspectos relevantes asociados a la puesta en marcha de prácticas para un buen gobierno corporativo.

Por su parte en el **capítulo 4**, se presenta una propuesta estratégica de Gobierno Corporativo estructurada en cuatro ejes de acción para el Grupo Financiero del Instituto Nacional de Seguros (INS), el cual representa la industria conjunta de los diferentes negocios sobre la cual se desarrolla la presente propuesta.

Dicha propuesta estratégica que se plantea para el Grupo Financiero INS, se basa en los mismos cuatro ejes planteados en el capítulo anterior:

- a) **El marco normativo**, en donde se proponen las principales regulaciones a mantener y reformar para un buen gobierno corporativo.

- b) **La estructura**, en donde se propone la estructura ideal de gobierno corporativo.

- c) **El marco estratégico**, en donde se propone principalmente la existencia de un plan estratégico corporativo que recopile la misión, visión, propuesta de valor y objetivos estratégicos comunes a todos los negocios del Grupo Financiero.

- d) **La operación**, en donde se proponen las principales actuaciones que debe llevar a cabo el Grupo Financiero para garantizar un adecuado manejo del Gobierno Corporativo y cumplir con lo dispuesto en el Plan Estratégico Corporativo antes mencionado.

Concluye la estructura del trabajo con el **capítulo 5**, en donde se establecen las principales conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 1

OPERACIÓN DE LOS GRUPOS FINANCIEROS Y SITUACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN COSTA RICA Y EL PAPEL DE LOS ÓRGANOS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

1.1.1. GRUPOS FINANCIEROS

1.1.1.1. Definición y descripción de Grupo Financiero

Se puede definir Grupo Financiero como “...*la agrupación de dos o más personas jurídicas que realizan actividades de naturaleza financiera, entre las cuales existe un control común por relaciones de propiedad y administración, bajo un uso de imagen corporativa.*”¹

Por su parte, la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) de Costa Rica, lo define como el “...*conjunto de sociedades autorizadas que realizan actividades financieras bajo un nombre corporativo común*”²

De acuerdo con la Superintendencia General de Entidades Financieras costarricense (SUGEF), un grupo financiero es “...*un conjunto o conglomerado de empresas dedicadas exclusivamente a la prestación de servicios financieros, constituidas como sociedades anónimas o como entes de naturaleza cooperativa, solidarista o mutual, sometidas a control común y organizadas y registradas conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica y su Reglamento.*”³

¹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Estados Unidos Mexicanos

² <http://www.sugeval.fi.cr/participantesyproductos/Paginas/Participantes>

³ <http://www.sugef.fi.cr>

Como se aprecia, grupo financiero es una expresión ampliamente utilizada en el contexto de la administración de negocios, la organización de la empresa y la gestión; además, los grupos financieros constituyen asociaciones de intermediarios de distinto tipo con reconocimiento legal que se comprometen a seguir políticas comunes y a responder conjuntamente de sus pérdidas.

Por lo general, los grupos financieros se crean para la adquisición y administración de las acciones de las entidades y de las empresas que forman parte de ellos.

Además, der responder a la necesidad mencionada, la conformación de grupos financieros persigue brindar mayor solidez al sistema financiero fortaleciendo a todos y cada uno de sus integrantes, facilitando la generación de economías de escala, abatiendo costos de operación y administración proporcionando un mejor servicio al público al quedar sus integrantes autorizados para ofrecer los servicios que prestan los demás agrupados.

1.1.1.2. Operación de los grupos financieros

Un grupo financiero se presume existente cuando entre las empresas (banco, casas de cambio, casas de bolsa, empresas de arrendamiento financiero, de factoraje, etc.), hay una relación de afinidad y de intereses consistentes en los siguientes aspectos:

- Realización de actividades propias de un grupo financiero.
- Presencia común de:
 - a) accionistas,
 - b) miembros de consejos de administración o de juntas directivas, de funcionarios principales o ejecutivos,
 - c) adjudicación de riesgos compartidos, que demuestre el control común entre ellos.

Entre las características de los grupos financieros están las siguientes:

- Comparten canales de distribución
- Comparten sistemas de operación y administración.
- Comparten la administración de las empresas que los conforman.
- Comparten infraestructura.

Entre las ventajas que implican estos grupos se destaca la posibilidad de que sus integrantes actúen de manera conjunta ofreciendo servicios complementarios al público. Además, los grupos financieros tienen las siguientes ventajas:

- Pueden ofrecer toda la gama de servicios financieros bajo una misma denominación y bajo un solo techo, generando economías de escala, abatiendo costos de operación y administración al mismo tiempo que proporcionan un mejor servicio al público y todos los miembros del grupo financiero se fortalecen.
- El éxito radica en una regulación adecuada por parte de las autoridades; en vigilar los aspectos prudenciales de la reglamentación; evitar la concentración de créditos en un individuo o empresa; realizar operaciones adecuadamente provisionadas; la controladora solamente administra las acciones del grupo financiero y no puede asumir ningún pasivo; las actividades del grupo están separadas y se reportan contabilidades diferentes.
- Hay certeza de la rentabilidad de cada una de las empresas. Se evitan subsidios. Se identifican los nichos de mercado por empresa y del grupo financiero en su conjunto.⁴

⁴Tomado del libro "La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación de Fernández Laviada. Limusa Noriega Editores. Madrid, España. 2007.

1.1.1.3. Organización de los grupos financieros

Los grupos financieros están integrados por una sociedad controladora y al menos tres de las siguientes entidades: bancos, operadora de fondos de pensión, administradora de fondos de inversión, arrendadoras financieras y de factoraje, emisoras de tarjetas de crédito, puestos de bolsa, casas de cambio, empresas de factoraje financiero, banco en el extranjero (*off shore*), almacenes generales de depósito, instituciones de banca múltiple, instituciones de fianzas e instituciones de seguros.

En la organización de los grupos financieros debe existir siempre una empresa controladora, que ejerza el control común del grupo, es decir, que tenga como objeto exclusivo la dirección, administración, control y representación del grupo financiero.

La administración de los grupos financieros bajo una entidad controladora, que controla una o más entidades, posee reconocimiento legal y se compromete, junto con sus controladas, a seguir políticas comunes y a responder conjuntamente por sus pérdidas. Una ventaja que tienen estos grupos, es la posibilidad de que sus integrantes actúen de manera conjunta, ofreciendo servicios complementarios al público.

También, la sociedad controladora debe velar que el grupo financiero realice sus actividades de acuerdo con lo establecido por la ley y la normativa vigente

A continuación se describen las entidades más representativas de los grupos financieros en Costa Rica.

Banco: es un intermediario financiero que se encarga de captar recursos en forma de depósitos, también presta dinero y servicios financieros.

Sociedad controladora: como se ha mencionado, una sociedad controladora es una sociedad anónima, cuyo único objetivo es adquirir y administrar las acciones emitidas por las sociedades integrantes del grupo financiero. En ningún caso puede realizar operaciones propias de las entidades financieras integrantes del grupo. Responde subsidiaria e ilimitadamente por el cumplimiento de las obligaciones a cargo de cada una de las entidades integrantes del grupo.

Puesto de bolsa: es una sociedad anónima autorizada por la bolsa de valores correspondiente, cuya actividad principal es proponer, perfeccionar y ejecutar, por cuenta de sus clientes o por cuenta propia, la compra o venta de valores, según las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

Fondos de inversión: un fondo común de inversión (FCI por sus siglas) o fondo mutuo es una institución de inversión colectiva (IIC) que consiste en la reunión de fondos de distintos inversores, naturales o jurídicos invertidos en diferentes instrumentos financieros; esa responsabilidad se delega en una sociedad administradora que puede ser un banco o institución financiera.

Los FCI o fondos mutuos son una alternativa de inversión diversificada, ya que se invierte en numerosos instrumentos, lo que reduce el riesgo.

Operadora de pensiones: es la entidad encargada de administrar los aportes, constituir y administrar fondos de capitalización laboral y fondos de pensiones correspondientes al Régimen Complementario de Pensiones y los beneficios correspondientes conforme a la legislación vigente en el país.

Los fondos de pensiones complementarias están constituidos por las contribuciones de los afiliados y los cotizantes de los diversos planes de pensiones y con los rendimientos generados por ellos.

1.1.1.4. Origen de los grupos financieros en Costa Rica

En Costa Rica, los grupos financieros se han venido consolidando desde la década de los 90, como las organizaciones económicas más significativas para restaurar los vínculos productivos y financieros que fueron destruidos después las crisis económicas que se han presentado desde entonces.

Los grupos financieros nacieron después de las empresas dedicadas a operaciones financieras de intermediación bancaria, intermediación bursátil y de administración de fondos de pensiones. Es decir, primero fue la creación de entidades organizadas por lo general como sociedades anónimas, que prestaban en el país diferentes servicios financieros, las cuales fueron evolucionando hasta sentir la necesidad de aglutinarse mediante la conformación de grupos financieros con el fin de impulsar una marca conjunta y responder solidariamente por los resultados de sus diferentes negocios.

Los grupos financieros están constituidos principalmente por bancos y empresas. Son un grupo de instituciones jurídicas que unen sus medios materiales y financieros, integrándose tecnológica y económicamente, con la finalidad de financiar proyectos de innovación, promover la competitividad y la demanda de productos nacionales o cancelar las deudas entre las empresas.

La Asociación Bancaria Costarricense (ABC) ha sido una organización que ha impulsado fuertemente la operación de los grupos financieros en el país. Fue constituida en diciembre de 1983, como resultado de la iniciativa de un grupo de bancos privados y sociedades financieras, que percibieron la necesidad de crear un organismo para velar por los intereses del sector financiero nacional.

Esta unión permitió fortalecer la imagen de los negocios financieros, por lo cual poco antes de la década de los 90 surgieron los primeros grupos financieros en Costa Rica; uno de los más antiguos en Costa Rica fue el Grupo BAC- Credomatic

que surgió a mediados de los 80. En la actualidad, en el país hay registrados ante los diferentes organismos fiscalizadores más de 130 grupos financieros.

1.1.2. GOBIERNO CORPORATIVO

1.1.2.1. Definición y descripción de Gobierno Corporativo

Se define Gobierno Corporativo como *“...el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que la administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños o accionistas). Es el conjunto de políticas, normas, procedimientos e instancias internos mediante los cuales se conduce y controla a una organización, incluyendo el manejo de la interrelación entre los socios, la junta directiva, los ejecutivos y las gerencias.”*⁵ Es decir, Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas para el beneficio de sus dueños y de otros interesados claves, para sostener e incrementar el valor de la organización.

Otra definición de Gobierno Corporativo, proclama que es *“...el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Como parte integrante y fundamental del gobierno corporativo destacan los accionistas, la dirección y la alta administración.”*⁶

Es importante destacar que un buen Gobierno Corporativo proclama la protección de los intereses de los accionistas, mediante el uso eficiente de los recursos de la organización, donde la transparencia de información es fundamental.

⁵Guajardo Cantú Gerardo y otros. Contabilidad financiera. Mc Graw Hill. Quinta edición. México D.F. 2008

⁶Ana Belén Herrero Brañas. Riesgo Operacional en el marco de Solvencia II. Madrid, España. 2012

Otras definiciones que complementan el concepto de Gobierno Corporativo son las siguientes:

“Conjunto de instancias y prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor económico en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial”.⁷

“En su sentido más amplio, el gobierno corporativo se refiere en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales y entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno está ahí para promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, para exigir la rendición de cuentas por la administración de esos recursos.”⁸

De manera más sencilla, puede decirse que el Gobierno Corporativo es el conjunto de las políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad. Este control se fundamenta en la buena relación entre los órganos de gobierno y dirección (accionistas, junta directiva y gerencia) que garantiza la transparencia de la información y las actuaciones, en defensa de los intereses de los propietarios.

Hechas las exposiciones definitorias, es conveniente mencionar que las buenas prácticas de gobierno corporativo son el elemento básico para la supervivencia de las empresas como medio para asegurar su continuidad con el propósito de seguir generando bienestar para los involucrados y su entorno.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Principios de Gobierno Corporativo, 2004), el Gobierno Corporativo es la forma en que se administran y se controlan las sociedades, que se refleja en las relaciones de poder entre los accionistas, los integrantes del consejo de administración y los principales funcionarios de la administración.

⁷Fernando Lefort y Rodrigo González (abril 2008)

⁸Sir Adrian Cadbury (2003).

El Gobierno Corporativo se basa en cuatro grandes principios que lo sustentan: responsabilidad, independencia, transparencia e igualdad. En cuanto a la responsabilidad, promueve la identificación clara de los accionistas de una sociedad, así como la forma en que debe estar constituido su consejo de administración y las responsabilidades que tendrá. En relación con la divulgación y transparencia, el Gobierno Corporativo promueve la obligación de generar informes amplios, oportunos y exactos que reflejen la situación financiera de la sociedad y subrayen la responsabilidad de los directivos de informar sobre los recursos obtenidos y su uso a través de la información financiera. Acerca de la igualdad, promueve la igualdad de derechos de los accionistas correspondientes a los asuntos de la sociedad.

Es importante tener presente que la responsabilidad de operar corresponde a la administración del negocio, mientras que la de seguimiento y vigilancia sobre las situaciones y resultados de tipo estratégico son del consejo de administración. Por otra parte, el papel de la alta dirección es clave en el sistema de un buen Gobierno Corporativo, pues cuando la empresa crece, aumenta el número de accionistas y la separación entre la propiedad y la gestión aumenta.

El Gobierno Corporativo es un concepto que incluye la discusión acerca de las *“estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas, y las reglas o normas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y las partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general.”*⁹

Las claves de un buen gobierno corporativo son las siguientes¹⁰:

⁹(N.R. Narayana Murthy, presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India, 2003).

¹⁰Herrero Brañas Ana Belén. **Riesgo operacional en el marco de Solvencia II**. Fundación MAPFRE. Instituto de Ciencias del Seguro. Madrid, España. 2012.

- Una efectiva junta directiva.
- Una junta directiva independiente (incluyendo el comité de auditoría).
- Diseño e implantación de un adecuado código de ética.
- Evaluación del desempeño y asignación de remuneración a los altos ejecutivos por la junta.
- Una adecuada estructura de control interno.
- Políticas y procedimientos claros y bien implementados.
- Una función de administración del riesgo.
- Una auditoría interna objetiva e independiente con recursos adecuados.
- Una auditoría externa independiente y efectiva.
- Efectiva comunicación y sistemas de información

Se podría concluir que el buen Gobierno Corporativo se reduce a que propietarios, administradores y directivos mantengan una conducta adecuada e implanten un correcto sistema de control interno para hacer que el resto de la organización evite comportamientos poco éticos que conlleven fraudes, enriquecimientos de dudosa legitimidad u otras irregularidades.

1.1.2.2. Ventajas de contar con un sistema de Gobierno Corporativo

La instauración de un buen Gobierno Corporativo ofrecerá a la empresa las ventajas que se mencionan a continuación:

- Contar con una herramienta para generar valor.
- Asegurar el buen manejo y administración de la empresa.
- Atraer capitales.
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés y, por tanto, generar confianza al mercado perpetuando la empresa en el tiempo.
- Acceder a diversas fuentes de financiamiento.
- Captar un mayor interés de los inversionistas debido a la percepción de un ambiente de confianza y transparencia de la información.

- Mejor apreciación de las acciones debido al incremento en su demanda.
- Funcionamiento eficiente cuando los aspectos regulatorios y organizacionales son correctamente implementados.
- Las buenas prácticas conllevan a cumplir con una serie de requerimientos corporativos que tienen como fin aumentar el valor de la empresa, mejorar su rendimiento, facilitar el acceso al capital a costos más bajos y contribuir a la perennidad del negocio.
- Al adoptar estas prácticas, se pretende que la empresa cultive el deseo de informar sobre sus asuntos financieros y corporativos, sabiendo que una comunicación abierta, simple y espontánea da como resultado una mayor credibilidad, además de un trato justo a los accionistas minoritarios y partes interesadas (*stakeholders*); así como poseer agentes (directores de la Junta Directiva, ejecutivos, CEO), que demuestren un alto sentido de responsabilidad en el ejercicio de sus cargos y que respondan por los actos practicados durante su mandato con el propósito de obtener mayor crecimiento de confianza.

Por el contrario, carecer un buen sistema de Gobierno Corporativo, enfrentan a la empresa con las siguientes desventajas:

- Bloqueo potencial de negocios en un ámbito global.
- Posiblemente llame la atención de ciertas entidades reguladoras.
- Puede ser sujeto de fraudes o ser vulnerable a ellos.
- Ver interrumpida la operación por eventos no controlables.
- Posible falta de comunicación entre la administración del negocio y la junta directiva.
- Posibles fallas en el cumplimiento de aspectos regulatorios con las consecuentes multas económicas.
- Sorpresas en la operación y resultados como resultado de un nivel bajo de control.

Los medios para transmitir la información sobre Gobierno Corporativo pueden ser muy variados, desde notas de prensa hasta comunicaciones normadas a las autoridades supervisoras. Se estila una publicación anual del informe de “Gobierno Corporativo” que contendrá la información relevante para que el mercado pueda evaluar las prácticas de cada sociedad sobre el sistema.

En síntesis, como se observa, los lineamientos del Gobierno Corporativo aplicados a las sociedades mercantiles, que obtienen recursos en forma pública a través del mercado de valores, atraen múltiples ventajas que tratan de proteger los intereses de los inversionistas que participan en una sociedad mercantil, a la que le exigen mejoras estándares de administración, transparencia y rendición de cuentas.

1.1.2.3. Estructura para el Gobierno Corporativo

En la parte estructural, el Gobierno Corporativo debe estar representado, al menos, por la asamblea de socios o accionistas, el consejo de administración o la junta directiva y la administración o gerencia; instancias sobre las que recaen principalmente las prácticas correspondientes al Gobierno Corporativo.

La relación entre la junta de accionistas y la administración se da a través de la junta directiva, la auditoría externa y el comité de auditoría, este último funge como ente fiscalizador.

A continuación se describen los principales órganos que conforman la estructura del Gobierno Corporativo:

La junta de accionistas. Uno de los objetivos principales del Gobierno Corporativo es el refuerzo del papel de la junta general de accionistas como órgano de decisión, de control básico y de tutela de los intereses de los accionistas.

La sociedad debe informar al accionista el contenido íntegro de todas las propuestas que se presentarán en la junta general; además, debe aportar información sobre los criterios de Gobierno Corporativo y su observación (informe anual sobre la estructura y prácticas del sistema).

El consejo de administración o junta directiva. Es innegable el papel fundamental del consejo de administración en el Gobierno Corporativo. Todos sus miembros tienen la misión de defender la viabilidad a largo plazo de la empresa, así como la unidad de acción de todo el consejo en la protección conjunta de los intereses generales de la sociedad.

La administración o gerencia. La parte ejecutiva de las estrategias del Gobierno Corporativo recae en la administración o gerencia. Su importancia radica en que dirige y coordina los esfuerzos para lograr que los objetivos de la empresa se materialicen. Para el Gobierno Corporativo son fundamentales las relaciones que logra la gerencia general o alta administración con otros interesados en la empresa: clientes, proveedores, comités.

La mayoría de los informes institucionales sobre Gobierno Corporativo señalan la posibilidad de constituir comisiones o comités especializados para mejorar la eficacia en el cumplimiento de las funciones del consejo de administración. De esta forma, determinadas propuestas y acuerdos del consejo de administración se estudian primero por un órgano que pueda filtrar e informar sus decisiones, a fin de reforzar las garantías de objetividad y reflexión de sus acuerdos.

Se puede concluir que existe un razonable consenso entre los especialistas al señalar que la constitución de comisiones mejora el Gobierno Corporativo, al permitir un seguimiento más cercano de la gestión de los riesgos de las entidades que conforman el grupo. Las comisiones delegadas mejoran la responsabilidad y la lealtad de los administradores, evitando o detectando a tiempo situaciones de pérdidas.

1.1.2.4. Origen del Gobierno Corporativo

Resulta tarea complicada delimitar las primeras apariciones del denominado Gobierno Corporativo, sin embargo, un acontecimiento que marcó una primera aproximación a dicho concepto, aunque ha ido evolucionando con el paso del tiempo y conforme las necesidades de cada época, fue el *Great Crash*¹¹ de 1929 y la gran depresión posterior.

El *crash* de 1929 puso de manifiesto una primera gran oleada de interés por llevar la democracia a las corporaciones con medidas destinadas a acentuar los deberes de transparencia de las sociedades y la información que proporcionan a sus accionistas; eso produjo las grandes regulaciones de 1933. Estas regulaciones se asientan sobre el descubrimiento de que el crédito bancario a los inversores se había fundado sobre intereses confusos con los bancos cada vez más implicados en banca no comercial, sino de inversión.

Fue así como el concepto de Gobierno Corporativo apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, los Estados Unidos de América y Australia, como consecuencia de la necesidad de los accionistas minoritarios de una empresa por conocer el estado que guardaba su inversión; esto es, querían saber qué se estaba haciendo con su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores iniciaran un proceso de apertura de la información y al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en su manejo.

En 1995 se fundó en Latinoamérica, el Instituto de Gobierno Corporativo de Brasil con el objeto de ser el ente central regulador de ese país para desarrollar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Esa entidad marcó el inicio de un

¹¹Término inglés que hace referencia al crash del 29, también conocido como crisis de 1929 y fue la más devastadora caída del mercado de valores en la historia de la Bolsa de EE.UU., tomando en consideración el alcance total y la larga duración de sus secuelas)

ejemplar modelo latinoamericano donde las normas y procesos son de carácter voluntario, lo que permite a las empresas brasileñas implementar un sistema de administración que, más que un requisito, busca ser el pilar fundamental que sustenta su perpetuidad en la generación de riqueza y bienestar para los interesados y participantes internos y externos.

1.1.2.5. El Gobierno Corporativo en Costa Rica

En Costa Rica el concepto de Gobierno Corporativo es novedoso. En el marco internacional desde la década de los noventa varios países latinoamericanos han ido adoptando estas prácticas y el término ha alcanzado mayor atención luego de que la crisis económica evidenciara fraudes en empresas que contaban con un gran prestigio como, por ejemplo, *ENRON* y *World Com*.

Si bien el tema de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo presenta un desarrollo importante en otras naciones, en Costa Rica es de muy reciente surgimiento en lo que respecta a la emisión de regulaciones o normativas, ya sean de adopción voluntaria u obligatoria.

Antes del 2005 era muy poco lo que se hablaba sobre el tema de Gobierno Corporativo en Costa Rica y menos de “las buenas prácticas”. Hubo una iniciativa en ese año por parte de una empresa consultora y de auditoría externa, la cual invitó a un especialista del Banco Mundial para hablar sobre el tema a grupos de empresarios, pero el evento tuvo escasa participación; desde el punto de vista académico no era un tema para los universitarios. Las empresas que tuvieron acceso a este tipo de formación fueron mayoritariamente las subsidiarias de empresas extranjeras que tuvieron contacto con sus casas matrices o ejecutivos que provenían de empresas en el extranjero.

En el caso de las empresas listadas en bolsa y en general para el sector bursátil, el ente regulador público denominado Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) había incorporado a finales del 2004, en una

regulación relativa a las auditorías externas, algunas medidas obligatorias de Gobierno Corporativo que debían adoptar como los comités de auditoría. Sin embargo, la regulación había sido diseñada sin tomar en cuenta que cada entidad tenía sus propias características y formas de operar, lo que llevó a que se suspendiera la aplicación de la disposición temporalmente, pues se presentaron algunos recursos legales interpuestos por los participantes en el mercado ante la Sala Constitucional.

Por otro lado, es de destacar que en el 2006, una empresa local, Atlas Eléctrica S.A., fabricante de electrodomésticos para el mercado local y centroamericano, fue detectada por el Banco Mundial como líder en el campo de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

En cuanto a la suspensión temporal de la regulación interpuesta por el CONASSIF, en el 2007, tuvo origen una iniciativa impulsada por la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica (BNV), convocando a un comité integrado por un representante del área de proyectos de esa entidad bursátil y un grupo de empresarios representantes de empresas emisoras de títulos valores y miembros de la Cámara Costarricense de Emisores de Títulos Valores.

En esta iniciativa, tuvo un papel destacado el señor Matthew Sullivan, quien trabajaba en este momento en la Bolsa de Costa Rica, ya que él enseñó a los miembros del comité acerca de las prácticas de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores del Reino Unido, lugar donde había trabajado anteriormente. Esta enseñanza incluyó una apreciación acerca de las prácticas del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo.

Como resultado de este trabajo conjunto, se promulgó en julio del 2007 el “Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo”, cuyo fin era que las empresas emisoras de títulos valores o cualquier empresa, que lo deseara,

adoptara de una manera voluntaria mejores prácticas para el manejo de sus negocios.

Dentro de la estructura del Código, se consideraron temas fundamentales como las responsabilidades e integración de la junta directiva, el comité de auditoría, el comité de compensación, los controles internos, la compra y venta de acciones por parte de miembros de la organización con acceso a información privilegiada y las relaciones con los inversionistas. Estos elementos, por provenir de un código de naturaleza voluntaria, podían ser acogidos por la empresa total o parcialmente de la manera que mejor se ajustara a sus características, de forma tal que un incumplimiento no implicaría un castigo, sino la obligación de dar una explicación de las razones que originaron estas situaciones especiales.

Este código elaborado entre la Bolsa y la Cámara de Emisores requería también que anualmente el empresario rindiera cuentas mediante un sencillo reporte anual de cumplimiento en el que se incluían los veinte elementos contenidos en el código, en caso de incumplimiento de alguno de ellos, debía presentarse la explicación correspondiente.

Una vez emitido el código voluntario, se inició una fase de divulgación entre las empresas emisoras y otras entidades del sector regulado, así como entre los reguladores.

Posteriormente, en junio de 2009, el CONASSIF emitió un Reglamento de Gobierno Corporativo cuyo objeto era establecer los órganos de gobierno que deben tener como mínimo las entidades supervisadas del sector financiero, entre ellas las empresas emisoras de títulos valores, así como las políticas y procedimientos que deben implementar, con el fin de asegurar la adopción de sanas prácticas de Gobierno Corporativo.

En nuestro país el Instituto de Gobierno Corporativo dio sus primeros pasos en el 2009, estableciendo normas y estatutos de corte obligatorio y voluntario para los emisores de títulos valores regulados por el sistema financiero nacional.

En la aplicación del concepto de Gobierno Corporativo, los criterios, en muchas ocasiones, se enfrasan en la justificación de la obligatoriedad de contar con el código ante las instancias reguladoras, la presentación de informes de Gobierno Corporativo a la asamblea de socios y, simplemente, tener una valoración más elevada por parte de las calificadoras de riesgo al haberles enviado sus códigos e informes con la mejor presentación posible.

A pesar que las prácticas de Gobierno Corporativo son relativamente nuevas en nuestra legislación, hay empresas nacionales que son un digno ejemplo por seguir como Sociedad Calificadora Riesgo, BAC San José, Banco Nacional, Café Britt y MUCAP, entre otras.

Los principios básicos de Gobierno Corporativo en Costa Rica heredan la filosofía de su origen en los Estados Unidos y son los siguientes: la transparencia, igualdad, la rendición de cuentas, la continuidad del negocio y la responsabilidad social de la empresa. En nuestro país los valores para desarrollar los principios de Gobierno Corporativo se basa en tres componentes: primero, las empresas que no lo practican porque no hay obligación de hacerlo; segundo, las empresas que lo practican como un elemento regulatorio y tercero, las empresas que lo practican de forma exitosa, debido a sus principios filosóficos y altos estándares de calidad empresarial.

En Costa Rica la implementación del buen Gobierno Corporativo se ha hecho de una manera exigida para un sector en específico y expuesto de una forma voluntaria para empresas de otros sectores, con el fin de que incorporen las esas buenas prácticas por convicción propia.

Caso aparte merecen las empresas del Estado, que han adoptado el Gobierno Corporativo encaminado más hacia la uniformidad de procedimientos de sus

diferentes áreas de negocios, al ser el socio total o mayoritario el Estado costarricense.

1.1.2.6. Órganos de asesoría, fiscalización y control en materia de Gobierno Corporativo en Costa Rica

En Costa Rica existen varias entidades que se han encargado de difundir, capacitar y emitir normativa sobre las prácticas de Gobierno Corporativo, tanto en empresas privadas como en las organizaciones del Estado.

Dichas instancias han procurado dar un impulso importante en estas prácticas, no obstante, cabe resaltar que el ejercicio de esa labor adquiere características muy particulares dependiendo si se trata del sector privado o del sector público. En el primer caso, las prácticas de Gobierno Corporativo se hallan en mayor comunión con la filosofía básica que originó esta corriente: la protección de los intereses de los diferentes actores involucrados en el gobierno de las empresas; en tanto que, en el segundo caso, el estatal, estas prácticas van más enfocadas hacia la uniformidad de procesos y tareas que otorguen un sentido de unidad, organización, marca y transparencia en las operaciones de los grupos financieros.

Es así como en la estructura fiscalizadora y asesora en materia de Gobierno Corporativo en el ámbito nacional, se cuenta con las instancias que presentan en los siguientes apartados.

A. Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica

El Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica (IGC-CR) es una asociación sin fines de lucro que busca ser la fuente principal de información y de capacitación en Gobierno Corporativo para el sector empresarial del país.

El objetivo del IGC-CR es ayudar a las compañías nacionales a sobrevivir en el mercado en el mediano y largo plazo. Esto gracias a la implementación de

buenas prácticas en sus estructuras internas y en sus procesos para controlar y dirigir la organización.

El IGC-CR es una iniciativa impulsada por un grupo de representantes del sector empresarial del país, quienes pretenden coordinar esfuerzos para ayudar a los empresarios a entender y aplicar buenas prácticas dentro de las organizaciones y así tomar mejores decisiones y elevar las probabilidades de supervivencia en el largo plazo.

En agosto del 2009, siendo el interés de la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica y de la Cámara de Emisores de Títulos Valores formalizar la difusión de las buenas prácticas más allá del ámbito de las empresas que cotizan en bolsa, se contactaron otros grupos empresariales y organizaciones afines para invitarlos a unir esfuerzos, lo que dio origen al IGC-CR. El Instituto se creó con la intención de convertirse en un agente de cambio significativo para ayudar a los empresarios a entender y aplicar buenas prácticas de Gobierno Corporativo dentro de las organizaciones para tomar mejores decisiones.

El IGC-CR imparte charlas gratuitas y tiene el compromiso de consolidar su labor en beneficio de las empresas costarricenses y cuenta con el apoyo del Foro Global de Gobierno Corporativo de la Corporación de Finanzas Internacional (IFC) del Banco Mundial. Pretende incursionar más en la temática de buenas prácticas voluntarias en empresas familiares. Asimismo, ya ha iniciado contacto con el sector público a través de la Contraloría General de la República para impulsar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el sector de gobierno central y las municipalidades.

B. Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica

El Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas (CPCECR) es una corporación pública de derecho privado sin fines de lucro que procura el bien de

sus agremiados por medio de posibilidades de educación, organización de congresos y la fiscalización de los centros educativos que forman a los profesionales en las ciencias económicas.

El CPCECR fue fundado en 1970 por la primera generación de egresados en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica compuesta por 400 profesionales.

En la actualidad, brinda apoyo en materia de Gobierno Corporativo mediante cursos de capacitación y discusión del tema en foros y congresos que organiza. Dentro de este ámbito formativo, según el artículo 1 de su Ley Orgánica, sus principales funciones son las siguientes:

- Fomentar las investigaciones científicas y las actividades profesionales en los campos de las Ciencias Económicas y en cualquier vínculo con ellas.
- Colaborar con los centros de enseñanza e investigación en el desarrollo de las Ciencias Económicas, y cooperar con las instituciones públicas y privadas en todo aquello que coadyuve al desarrollo del país.
- Expresar su opinión sobre asuntos atinentes a las disciplinas de su competencia, en respuesta a consultas o por propia iniciativa.

C. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

Su origen se remonta a comienzos de 1943, relacionado con el inicio de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica. Desde entonces, la Universidad de Costa Rica ha contado con "administración y contabilidad" como unas de sus más importantes especializaciones. Así, con 1943 como año de nacimiento, la actual Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica es probablemente una de las más antiguas de América Latina.

Al igual que el CPCECR, este colegio colabora con el Gobierno Corporativo en la

implementación de cursos, charlas, seminarios y congresos en donde se tratan estos temas como parte de la actualización que debe alcanzar la profesión de la contaduría pública.

D. Instituto de Auditores Internos de Costa Rica

El Instituto de Auditores Internos de Costa Rica (IAICR) es una asociación fundada en 1977 y desde sus orígenes ha tenido como fin primordial promover el mejoramiento profesional de sus miembros por medio de la divulgación e intercambio de conocimientos, experiencias y nuevas técnicas entre sus asociados, así como también dignificar el ejercicio de la profesión.

El IAICR agremia a la mayoría de los auditores internos del sector público y un grupo importante del sector privado costarricense del campo bancario, financiero, industrial y comercial. Además, este Instituto forma parte de la Federación Latinoamericana de Auditoría Interna (FLAI) y del *Institute of Internal Auditors (IIA)* desde 1994, organismo internacional que agrupa a más de ciento cincuenta mil miembros a nivel mundial.

El IAICR ha sido uno de los pioneros en brindar capacitación en materia de Gobierno Corporativo desde la óptica de la auditoría interna.

E. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF)

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) es un órgano colegiado de dirección superior, cuyo fin es dotar de uniformidad e integración las actividades de regulación y supervisión del sistema financiero costarricense. La labor directiva del CONASSIF se ejerce sobre la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la

Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y la Superintendencia de Pensiones (SUPEN).

Con las funciones encomendadas por la ley al CONASSIF, se puede apreciar que su razón de ser está determinada y enmarcada por la potestad normativa que se le atribuye para el dictado de los reglamentos o normas generales que el ordenamiento jurídico del sector financiero requiera.

Además, el CONASSIF ha impulsado la emisión de normativa sobre Gobierno Corporativo que deben acatar los grupos financieros que están bajo su supervisión, tal y como el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL- SUPEN- SUGESE, de acatamiento obligatorio para los grupos supervisados por dichas instancias.

F. Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), por mandato legal, es el órgano supervisor responsable de velar por el buen funcionamiento del sistema financiero nacional, para lo cual, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, debe ejercer actividades de supervisión y fiscalización sobre aquellas entidades que lleven a cabo intermediación financiera, así como de las casas de cambio.

La SUGEF por muchos años funcionó como un departamento del Banco Central de Costa Rica, denominado Auditoría General de Bancos (AGB). Posteriormente, el 4 de noviembre de 1988 y con la promulgación de la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República, número 7107, la cual modificó la Ley 1552, la AGB se transformó en la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF), "como un órgano de desconcentración máxima adscrito al Banco Central ..." (Artículo 124 de la Ley 1552).

La nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (No. 7558), vigente desde el 27 de noviembre de 1995, declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras y creó la SUGEF bajo la misma figura jurídica de la desconcentración máxima, pero esta vez dotada de mayores poderes y mayor autonomía administrativa, mediante la institución de su propio consejo directivo.

Así, las funciones que ejercía el Consejo Directivo de la SUGEF, las asumió el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, el cual es común para las tres superintendencias encargadas de la supervisión y fiscalización de intermediarios financieros, mercado de valores y fondos de pensión, representadas por la SUGEF, la SUGEVAL y la SUPEN, respectivamente.

La SUGEF ha servido de canal al CONASSIF para emitir normativa sobre Gobierno Corporativo que deben acatar los grupos financieros, tal y como el Reglamento sobre Autorizaciones de Entidades Supervisadas por la SUGEF y sobre Autorizaciones y Funcionamiento de Grupos y Conglomerados Financieros. Acuerdo SUGEF-8-08 lo indica.

G. Superintendencia General de Seguros (SUGESE)

Mediante Ley Reguladora del Mercado de Seguros No. 8653 del 7 de agosto de 2008, se creó la Superintendencia General de Seguros (SUGESE). La SUGESE es la entidad responsable de autorizar, regular y supervisar a las personas, físicas o jurídicas, que intervienen en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros en Costa Rica.

Su objetivo es velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados. Es un órgano de máxima desconcentración y adscrito al Banco Central de Costa Rica. Funciona bajo la dirección del CONASSIF),

Actualmente, la SUGESE obliga a las entidades aseguradoras a implantar mediante normas, prácticas de Gobierno Corporativo en sus operaciones.

1.2. MARCO TEÓRICO

Los conceptos fundamentales utilizados para el desarrollo de este capítulo son básicamente tres: grupos financieros, gobierno corporativo y estrategia y se definen a continuación.

1.2.1. LOS GRUPOS FINANCIEROS

Los grupos financieros son agrupaciones de empresas que ejecutan actividades de administración de dinero con un control común de propiedad y administración, bajo una sola imagen o marca grupal o corporativa.

Precisamente, para administrar adecuadamente y garantizar la transparencia en la operación de cada una de las entidades que conforman el grupo financiero, surge el concepto de Gobierno Corporativo que se enmarca dentro de la administración moderna, la cual ha evolucionado por los cambios experimentados en el quehacer y los negocios de las empresas.

Al ser la administración una actividad que proclama la óptima conjugación en el uso de los recursos para lograr los objetivos de una organización, toma relevancia para el manejo de las empresas que incursionan en diferentes ámbitos de negocio, como es el caso de los grupos financieros. Por tal motivo, los componentes básicos de la teoría administrativa: planificar, organizar, dirigir y controlar, se tornan básicos para el manejo eficiente y eficaz de los recursos y el logro de objetivos de los diferentes negocios de la organización.

En relación con este trabajo de investigación que, estos componentes de la administración serán abordados desde el punto de vista corporativo.

1.2.2. EL GOBIERNO CORPORATIVO

Como parte del marco conceptual que relaciona el entorno teórico con el tema de estudio, se encuentra el Gobierno Corporativo, que constituye el eje central de este trabajo y el fundamento de la propuesta estratégica para el Grupo Financiero INS. Es por ello que resulta importante referirse a cada uno de los vocablos que componen este concepto.

Desde el punto de vista político, “*el gobierno es autoridad para conducir un Estado*”¹², pero desde la óptica administrativa este concepto provee de autoridad a un líder corporativo para dirigir y controlar un ente o proceso, en nuestro caso, un grupo financiero.

En términos generales, el término gobierno se asocia con la parte política, por cuanto constituye la autoridad que dirige, controla y administra las instituciones del Estado, es decir, la conducción política general o el ejercicio del poder del Estado.

Aplicado al ámbito empresarial, el concepto de gobierno se puede definir como el conjunto de directrices, funciones, responsabilidades y procesos que se establecen en una empresa para guiar, dirigir y controlar la forma en que la organización logra sus objetivos. Un gobierno efectivo anticipa las necesidades y los objetivos de los equipos de trabajo de la empresa y de sus divisiones comerciales. La idea de conjunto en el gobierno es fundamental.

Junto con gobierno, el concepto de “corporativo” es fundamental en el desarrollo de este capítulo, por cuanto refiere al concepto de un diseño conjunto de ideas, objetivos, prácticas o estrategias dentro de un plan de acción; en este caso, un plan de negocio diverso. Precisamente el grupo financiero representa una corporación de negocios con entidades jurídicas diferentes, en los distintos

¹²<http://mx.answers.yahoo.com/question/index>

ámbitos de los negocios financieros tales como las inversiones y la intermediación bursátil.

Es así como el término “corporativo” se puede definir de manera general como un diseño organizativo planteado de forma conjunta para una misma empresa en todos sus usos o negocios. Para ello, es importante definir que una corporación es *“...una entidad jurídica que aglutina varias entidades en diferentes áreas de negocio, separadas y que tienen deberes y obligaciones diferentes entre sí. Es una asociación formal, reconocida como persona jurídica y amparada por el derecho de sociedades.”*¹³

De tal forma la unión de los dos términos anteriores da como resultado el concepto fundamental que representa el corazón del trabajo y de este capítulo: Gobierno Corporativo.

Definidos ambos vocablos, se entiende como gobierno corporativo, *“el conjunto de los procesos dentro de la empresa que brindan dirección y control, es decir, la estructura de toma de decisiones que impacta sobre el futuro de la organización”*¹⁴. Actualmente, este tema es objeto de discusión y de investigación en diferentes foros sobre gerencia en el mundo.

Para los efectos de contextualizar la industria en este capítulo, las prácticas de Gobierno Corporativo deben ser entendidas como el alineamiento de procesos y normas tendientes a producir un bloque de acción común que contribuye a una mejora en la toma de decisiones y el alcance de los objetivos del negocio.

Este concepto contempla las prácticas deseables para proteger los intereses de la compañía y de sus accionistas o socios, mediante el uso eficiente de los recursos para garantizar la transparencia en la información.

¹³http://listadepalabras.es/palabra_significado.phpwoordid=CORPORATIVO

¹⁴ Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica. <http://www.igc-costarica.org/page=gobierno>

El concepto de gobierno corporativo tuvo su origen en la década de los treinta, evolucionando y desarrollándose ampliamente en los Estados Unidos de América como una práctica para proteger los intereses de la compañía y de sus accionistas o socios, mediante el uso eficiente de los recursos para garantizar transparencia en la información. Este concepto también contempla la normativa que rige las relaciones de poder entre los propietarios, la junta directiva y la administración; a la vez aboga por la instauración y estandarización de normas, procesos y prácticas para una mejora en la toma de decisiones de forma tal que se permita sistematizar la calidad de los productos y servicios.

Los países latinoamericanos y particularmente Costa Rica no han escapado a la tendencia del Gobierno Corporativo, pero se han enfocado más en la uniformidad de procesos, la mejora del control interno y la toma de decisiones conjuntas en los diferentes negocios en que incursione la empresa.

Un buen Gobierno Corporativo se puede entender como aquel que asegura tomar decisiones alineadas a los objetivos de los propietarios de la empresa. Estos objetivos varían de acuerdo con la visión particular de cada firma, por ejemplo, pueden enfocarse en aumentar el valor de la empresa en el largo plazo, lograr un fin social o político y sobrevivir en el mercado.

El cumplimiento de normativa y regulaciones emitidas por parte de los supervisores, también requiere un fuerte protagonismo en el tema de grupos financieros y Gobierno Corporativo, pues refiere a un conjunto de leyes y normas que deben cumplirse y que fundamenta determinados cursos de acción. Particularmente, en este capítulo, el tema del acatamiento de principios reguladores se refleja en el cumplimiento de normas relativas a la conformación de grupos financieros y la instauración de prácticas estandarizadas de Gobierno Corporativo que en ellas se establecen.

Uno de los objetivos que se persigue con la este capítulo es describir la estandarización de los procesos y las prácticas de Gobierno Corporativo en los grupos financieros.

1.2.3. LA ESTRATEGIA

Por último, en el enfoque del Gobierno Corporativo planteado en este capítulo, el concepto de estrategia es fundamental, por cuanto busca la permanencia de acciones competitivas para los grupos financieros a un mediano y largo plazo. Es decir, dichas acciones proyectadas hacia el futuro deben guiar la toma de decisiones y, por ende, las operaciones de los grupos financieros.

Sobre el particular, se puede definir estrategia como “...*las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Así la estrategia de una compañía es un plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades.*”¹⁵

Ahora bien, una vez definidos y descritos en este capítulo los dos principales componentes de este trabajo: grupos financieros y Gobierno Corporativo, así como el papel de los órganos de asesoría y control en esta materia, queda establecido el precedente de la industria para el desarrollo del capítulo 2, en el cual se procederá a describir la organización en la cual se trabajará la propuesta estratégica de Gobierno Corporativo: el Grupo Financiero INS.

¹⁵Thompson/ Peteraf/ Gamble / Strickland. Administración Estratégica. 18 edición, pág. 4.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL GRUPO FINANCIERO INS Y DE SU GOBIERNO CORPORATIVO

2.1. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO FINANCIERO INS

2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Para conocer la historia del Grupo Financiero INS, es preciso remontarse a los orígenes de las empresas que lo conforman en la actualidad.

Según el licenciado Roberto Segura, miembro de la Junta Directiva de INS-Valores Puesto de Bolsa S.A y presidente del Comité de Auditoría Corporativo del INS, el Instituto Nacional de Seguros (INS) inició la conformación del grupo financiero en 1996 con el negocio de la intermediación bursátil por medio de un puesto de bolsa y, posteriormente, siguió con el negocio de la operadora de pensiones en 1997, cuando las actividades financieras se desarrollaban como parte de la estructura del INS, es decir, como departamentos especializados de la institución aseguradora.

Ambas actividades funcionaron de esa manera durante algún tiempo hasta que en 1998 con la aprobación de la Ley Reguladora del Mercado de Valores No. 7732 y el Decreto 27503-H, pasaron a constituir sociedades anónimas con capital 100% propiedad del INS, bajo la regulación del Código de Comercio y la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), en el caso del Puesto de Bolsa y la Superintendencia General de Pensiones (SUPEN), en el caso de la operadora de pensiones.

Posteriormente, en el 2007, el INS compró el capital accionario de la sociedad denominada *Bancrédito Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.* al

Banco Crédito Agrícola de Cartago, la cual había sido creada en 1999. Así, a partir del momento de su compra por parte del INS, dicha sociedad administradora de fondos de inversión cambió su nombre a INS- Inversiones SAFI S.A.

Según relata Segura, aunque desde 1998, existían dos subsidiarias financieras en el INS conformadas como sociedades anónimas (INS- Valores Puesto de Bolsa S.A. e INS- Pensiones OPC S.A.), fue hasta el 2007 con la compra de la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión a Bancrédito, que se originó una estructura apropiada para la eventual conformación de un grupo financiero.

A partir de este momento, se puede afirmar que nació a la vida empresarial del INS un grupo financiero de hecho, pero no de derecho, por cuanto ni formal ni legalmente se le había otorgado aún dicho estatus por el ente supervisor correspondiente. A este grupo de sociedades debe adicionarse el INS como dueño de la totalidad del capital accionario de estas subsidiarias.

La situación anterior reafirma la teoría sobre grupos financieros expuesta en el capítulo 1, en donde se define al grupo financiero como “...*un conjunto o conglomerado de empresas dedicadas exclusivamente a la prestación de servicios financieros, constituidas como sociedades anónimas o como entes de naturaleza cooperativa*”¹⁶

Además, la teoría señala que dichos grupos están integrados por una sociedad controladora y al menos tres de las siguientes entidades: bancos, operadora de fondos de pensión, administradora de fondos de inversión, arrendadoras financieras y de factoraje, emisoras de tarjetas de crédito y puestos de bolsa, entre otros.

De acuerdo con Segura, fueron creadas tiempo después como parte del giro del negocio del INS dos sociedades más: Insurance Servicios S.A. en el 2008 y, en el

¹⁶ Superintendencia General de Entidades Financieras. <http://www.sugef.fi.cr>

2009, Hospital del Trauma S.A. La primera con el fin de brindar al INS servicios auxiliares o complementarios asociados a la actividad aseguradora, según lo faculta el artículo 18 de la Ley No. 8653, Ley Reguladora del Mercado de Seguros, que reza:

“Artículo 18. *Se entenderá por servicios auxiliares, los que, sin constituir actividades de aseguramiento, reaseguro, retrocesión e intermediación, resulten indispensables para el desarrollo de dichas actividades. Estos servicios incluyen, entre otros, los servicios actuariales, inspección, evaluación y consultoría en gestión de riesgos, el procesamiento de reclamos, la indemnización de siniestros, la reparación de daños incluidos los servicios médicos, los que prestan los talleres otros que se brindan directamente como prestaciones a los beneficiarios del seguro, del peritaje, los servicios de asistencia que no califiquen como actividad aseguradora o reaseguradora, la inspección y valoración de siniestros y el ajuste de pérdidas...”*

Por su parte, la sociedad Hospital del Trauma fue creada con el objetivo de brindar al INS los servicios médicos y hospitalarios que requieren las personas indemnizadas al amparo de los seguros de Riesgos del Trabajo y Seguro Obligatorio Automotor, según lo proclaman la Ley de Riesgos del Trabajo y la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres y Seguridad Vial.

A mayor abundancia y para contar con un panorama más amplio de las empresas conformantes del Grupo Financiero INS, es menester recurrir a lo que indican sus correspondientes pactos constitutivos, los cuales señalan lo siguiente en relación con lo que interesa para este trabajo:

- **INS- Valores Puesto de Bolsa S.A.** Fecha de creación: 23 de febrero de 1998.

Según la cláusula cuarta del pacto constitutivo de INS-Valores Puesto de Bolsa S.A., su objeto es *“...la realización de intermediación bursátil. Para cumplir con su exclusivo fin podrá por cualquier título adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, derechos reales y personales, venderlos, hipotecarlos, arrendarlos, subarrendarlos y disponer de ellos en la forma más*

amplia posible, además podrá realizar contratos de fideicomisos, conforme al capítulo décimo segundo, título primero, libro segundo del Código de Comercio.”

En lo que respecta a la administración del puesto de bolsa la cláusula séptima del pacto establece que: *“La sociedad será administrada por una Junta Directiva o Consejo de Administración, compuesta por tres miembros, socios o extraños, que serán: Presidente, Secretario y Tesorero.”* También esta cláusula indica que: *“Habrá además un gerente, quien tendrá facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma, de conformidad con el artículo mil doscientos cincuenta y tres del Código Civil “y que: “La vigilancia de la sociedad estará a cargo de un Fiscal.”*

- **INS- Inversiones SAFI S.A.** Su fecha de creación fue el 7 de setiembre de 1999, como propiedad 100% de Bancrédito, que se llamó, en aquel entonces, *Bancrédito Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.* y el INS la compró en el 2007.

Según la cláusula cuarta de su pacto constitutivo, el propósito de la sociedad es *“...la prestación de servicios de administración de fondos de inversión, según lo dispuesto por la Ley Reguladora del Mercado de Valores, o por las disposiciones de carácter general emitidas por la Superintendencia General de Valores. Para la consecución de su objeto tendrá la posibilidad de formalizar contrataciones de servicios, vender, hipotecar, pignorar, arrendar y en cualquier forma permitida por la legislación, adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, enajenarlos o gravarlos, conforme a sus necesidades...”*

En cuanto a la administración de INS- Inversiones SAFI S.A, la cláusula séptima del pacto indica que: *“La Junta Directiva del Banco Crédito Agrícola de Cartago es el órgano supremo de la sociedad y como tal tiene las atribuciones que el Código de Comercio dispone para la Asamblea de Accionistas.*

Compete a esta Junta Directiva tomar todas aquellas decisiones relativas a las actividades sociales, salvo las que delegue en algunos de sus miembros.”

Claro está que, en el momento en que el INS adquirió el 100% del capital de esta empresa, estas atribuciones se trasladaron de manera automática a la Junta Directiva del INS y a su Asamblea de Accionistas.

Además, la cláusula octava del pacto de constitución consigna que: *“La sociedad será administrada por una Junta Directiva formada por cinco miembros que serán: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal, quienes deberán administrar la sociedad de una manera diligente”,* y la cláusula décima agrega que: *“La vigilancia de la sociedad estará a cargo de un fiscal que podrá ser un socio o no, quien tiene las facultades que indica el artículo ciento noventa y siete del Código de Comercio o las que en su lugar le asigne la Asamblea de Accionistas”*

- **INS- Pensiones OPC S.A** fue establecida el 25 de noviembre de 1999. Según la cláusula cuarta de su pacto constitutivo su objetivo es: *“...la administración de planes de pensiones complementarias así como de planes de capitalización individual, para lo cual podrá recibir los aportes, constituir los fondos, administrarlos y otorgar los beneficios correspondientes...”*

De acuerdo con la cláusula séptima de dicho pacto, se administra por medio de una junta directiva *“... compuesta por cinco miembros, socios o extraños, quienes serán designados por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Seguros constituida en Asamblea de Accionistas, quienes durarán en sus cargos por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos y que serán: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal.”* También esta cláusula señala que *“Habrá además un gerente, quien tendrá facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma, conforme con el artículo mil doscientos cincuenta y tres del Código Civil y que: “La vigilancia de la sociedad estará a cargo de un Fiscal.”*

- **Insurance Servicios S.A.** su creación fue el 11 de agosto del 2008 y según dispone la cláusula tercera de su pacto constitutivo su finalidad es *“...el desarrollo de servicios auxiliares de seguros y las actividades necesarias para cumplir con dicho objeto, estos servicios incluyen entre otros, los servicios actuariales, inspección, evaluación y consultoría en gestión de riesgos, el procesamiento de reclamos, la indemnización de siniestros, la reparación de daños incluidos los servicios médicos, aquellos que prestan los talleres y otros que se brindan directamente como prestaciones a los beneficiarios del seguro, el peritaje, servicios de asistencia que no califiquen como actividad aseguradora o reaseguradora, la inspección y valoración de siniestros y el ajuste de pérdidas de conformidad con el artículo dieciocho de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, pudiendo en el cumplimiento de sus fines adquirir, vender, comprar, hipotecar, arrendar y subarrendar y disponer en forma amplia de todo tipo de bienes muebles e inmuebles, derechos reales o personales, permitidos por la ley y los presentes estatutos.”*

En lo que respecta a la administración de Insurance Servicios S.A. señala la cláusula sexta del pacto que: *“La sociedad será administrada por una Junta Directiva o Consejo de Administración, compuesta por tres miembros, socios o extraños, que serán: Presidente, Secretario y Tesorero.”* Por su parte, la cláusula séptima menciona que *“la vigilancia de la sociedad estará a cargo de un fiscal de nombramiento de la Asamblea de Accionistas”*

Si bien es cierto que en este pacto constitutivo, como parte de la administración de la sociedad, no se menciona la figura del gerente, la cláusula novena de dicho documento señala como atribución de la Junta Directiva, nombrar gerentes, apoderados, agentes y/o representantes.

- **Hospital del Trauma S.A.** se creó el 30 de noviembre del 2009 y su fin de acuerdo con la cláusula tercera de su pacto constitutivo es: *“... la prestación de servicios de salud, preventivos y curativos, entre estos servicios se incluyen*

los servicios médicos en todas las especialidades, hospitalarios, farmacia, laboratorio, atención quirúrgica, rehabilitación y cualquier otro servicio necesario para la reparación de daños físicos a las personas derivados de cualquier convenio, contrato o evento suscrito o producido en el país o en el extranjero, así como tratamiento médico y hospitalario de personas y el comercio en general”.

En lo que concierne a la administración del Hospital del Trauma, la cláusula sexta del pacto determina que: *“La sociedad será administrada por una Junta Directiva o Consejo de Administración, compuesta por cuatro miembros, socios o extraños, que serán: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero.”* También señala esta cláusula séptima que *“la vigilancia de la sociedad estará a cargo de un fiscal de nombramiento de la Asamblea de Accionistas”*

Finalmente, como sucede con Insurance Servicios S.A., no existe una cláusula relacionada con las atribuciones del gerente, sin embargo, la cláusula novena del pacto constitutivo del Hospital del Trauma señala como atribución de la Junta Directiva, nombrar gerentes, apoderados, agentes y/o representantes.

Descrito el panorama anterior y con motivo de la apertura del mercado de seguros en Costa Rica, en el 2008 (Ley No. 8653) fue creada la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) que vino a establecer el proceso de supervisión de la actividad aseguradora en el país. A instancia de dicho organismo, mediante oficio SGS-356-2009, se solicita al INS manifestarse sobre la intención de regularizar su situación de grupo financiero “de hecho”, en virtud de su participación en el capital de diferentes sociedades anónimas, y que el conjunto de empresas en las que participa venía siendo presentado al público como una unidad económica.

De esta forma, la Gerencia del INS mediante el oficio G-01559-2009 del 28 de mayo del 2009, manifestó al ente supervisor la intención del INS de constituirse como grupo financiero con las sociedades anónimas que operaban en ese momento en el sector financiero regulado. Para ello, el INS debía cumplir con los requisitos establecidos en el acuerdo SUGEF 8-08 del 18 de junio del 2008, denominado: *Reglamento sobre Autorizaciones de Entidades Supervisadas por la SUGEF, y sobre autorizaciones y funcionamiento de Grupos y Conglomerados Financieros.*

Fue así como surgió formal y legalmente en el 2009 el Grupo Financiero INS, cuando el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) comunicó al INS por medio del oficio C.N.S. 938-09 del 18 de diciembre del 2009 el acuerdo 9 de la sesión No. 822-2009 del 11 de diciembre del 2009 que establecía “*autorizar la conformación del Grupo Financiero integrado por el Instituto Nacional, INS, Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A., INS- Pensiones, Operadora de Pensiones S.A. e INS- Valores Puesto de Bolsa S.A. Según lo dispuesto por el artículo 8 de la Ley No. 8653, Ley Reguladora del Mercado de Seguros, el Instituto Nacional de Seguros se equipará, para efectos de supervisión consolidada, como la entidad controladora del grupo...*” (el subrayado no corresponde al documento original)

Sobre el particular, Roberto Segura manifestó que una vez autorizada formalmente la conformación del Grupo Financiero INS, su operación y la autorización para incorporar en adelante nuevas sociedades al grupo correspondía a la SUGESE. Esto por cuanto, al ser designado el INS como la entidad controladora del grupo, cuyo giro de negocio es la comercialización de seguros, según el acuerdo del CONASSIF antes mencionado, de ahí que el grupo financiero debía estar supervisado por la SUGESE.

Segura expresó que la finalidad de constituirse como grupo financiero, nació principalmente de la necesidad del ente supervisor de ejercer un mayor control de

las operaciones de las sociedades en todos los ámbitos. Añadió que por tener el INS el 100% del capital de las subsidiarias, la SUGESE lo identifica como Grupo Financiero, pues las decisiones que se toman con respecto a las operaciones de una empresa del grupo, en forma automática afecta a las otras. Por tal motivo, la SUGESE inició un mapeo del Grupo Financiero INS como familia, para evitar que sus empresas realizaran operaciones fuera del ámbito de su negocio que pudieran perjudicar al resto.

Una vez conformado el Grupo Financiero INS con las subsidiarias mencionadas, el CONASSIF mediante el acuerdo 13 de la sesión No. 886-2010 del 15 de octubre del 2010, autorizó la incorporación de Insurance Servicios S.A. al grupo y también la incorporación de Hospital del Trauma S.A. mediante el acuerdo 13 de la sesión No. 952-2011 del 13 de diciembre del 2011.

Finalmente, en el 2012, el INS decidió vender la Operadora de Pensiones al Banco de Costa Rica, por cuanto dicha subsidiaria no respondía a los intereses del negocio, pues no generaba los réditos esperados. Así, luego de amplias negociaciones, se vendió la totalidad del capital accionario de la operadora al Banco de Costa Rica, según consta en el Acta No. 64 de la Asamblea de Accionistas de INS- Pensiones OPC S.A. del 17 de octubre del 2012.

De tal manera, a partir de dicha fecha y hasta la actualidad, el Grupo Financiero INS se encuentra conformado por las siguientes cuatro subsidiarias: INS- Valores Puesto de Bolsa S.A., INS- Inversiones SAFI S.A., Insurance Servicios S.A. y Hospital del Trauma S.A., cuyo dueño absoluto es el Instituto Nacional de Seguros, propietario del 100% del capital accionario.

2.1.2. MARCO ESTRATÉGICO

“El marco estratégico del Grupo Financiero INS es ofrecer a los clientes soluciones integrales financieras y de seguros”, así lo afirmó el MBA. José Andrés Víquez Lizano, subgerente del INS encargado de la parte financiera y administrativa de la compañía aseguradora, quien considera que si bien es cierto, de manera explícita, no existe una estrategia corporativa del Grupo Financiero INS, el hecho de que la compañía haya mantenido desde hace varios años el negocio de la operación bursátil, los fondos de inversión y en su momento, la administración de fondos de pensiones, conjuntamente con el negocio de los seguros, refleja el interés del INS por generar soluciones financieras integrales a sus clientes. Esta solución viene a llenar una necesidad de los inversionistas, tanto físicos como jurídicos, para la mejor administración de su patrimonio.

Víquez añadió que en el futuro inmediato, se vislumbra que la visión del INS como casa matriz del Grupo Financiero es ser una empresa líder en el mercado de los seguros, nacional y regional, no solo ofreciendo soluciones de calidad en materia de seguros, sino que satisfaciendo otro tipo de necesidades financieras con base en las empresas que conforman el Grupo.

Por su parte, el Segura opina que el marco estratégico del Grupo Financiero INS está desarticulado, no obstante, rescata que sí existe un mapeo y un plan estratégico en cada empresa subsidiaria, pero que al final cada una adopta diferentes caminos al ejecutar sus estrategias, por cuanto se echa de menos una visión corporativa del Grupo Financiero INS.

Agrega que ya existe una propuesta de Plan Estratégico Corporativo para el período 2014- 2018 que contiene la misión, visión, la propuesta de valor y los objetivos estratégicos del Grupo Financiero INS.

Por su parte, Víquez coincide con Segura y reafirma que efectivamente existe un proyecto de Plan Estratégico Corporativo 2014-2018, con el cual se pretende consolidar al INS como una empresa líder en materia de seguros y en servicios financieros en general.

Víquez mencionó también que dicha propuesta debe elevarse a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva, pero mientras eso sucede , afirma que en la realidad lo que existe es el Plan Estratégico del INS para el período 2011 - 2015, como empresa controladora del Grupo Financiero.

Además, dijo que con la nueva estrategia, se ha discutido no solo brindar una oferta de seguros en forma competitiva y eficiente, sino convertir al INS en una empresa que ofrezca soluciones financieras integrales, incorporando las inversiones y la administración de portafolios.

Al igual que Segura, Víquez resaltó como un aspecto importante en esta nueva propuesta de plan estratégico, que a diferencia del plan vigente del INS, es un plan que será definido para el Grupo Financiero INS para el período 2014- 2018, en el cual se determinarán la misión, la visión y los objetivos estratégicos corporativos; esto implica que de aprobarse dicha propuesta, cada subsidiaria tendría que tomar este documento para ajustar sus respectivos planes estratégicos.

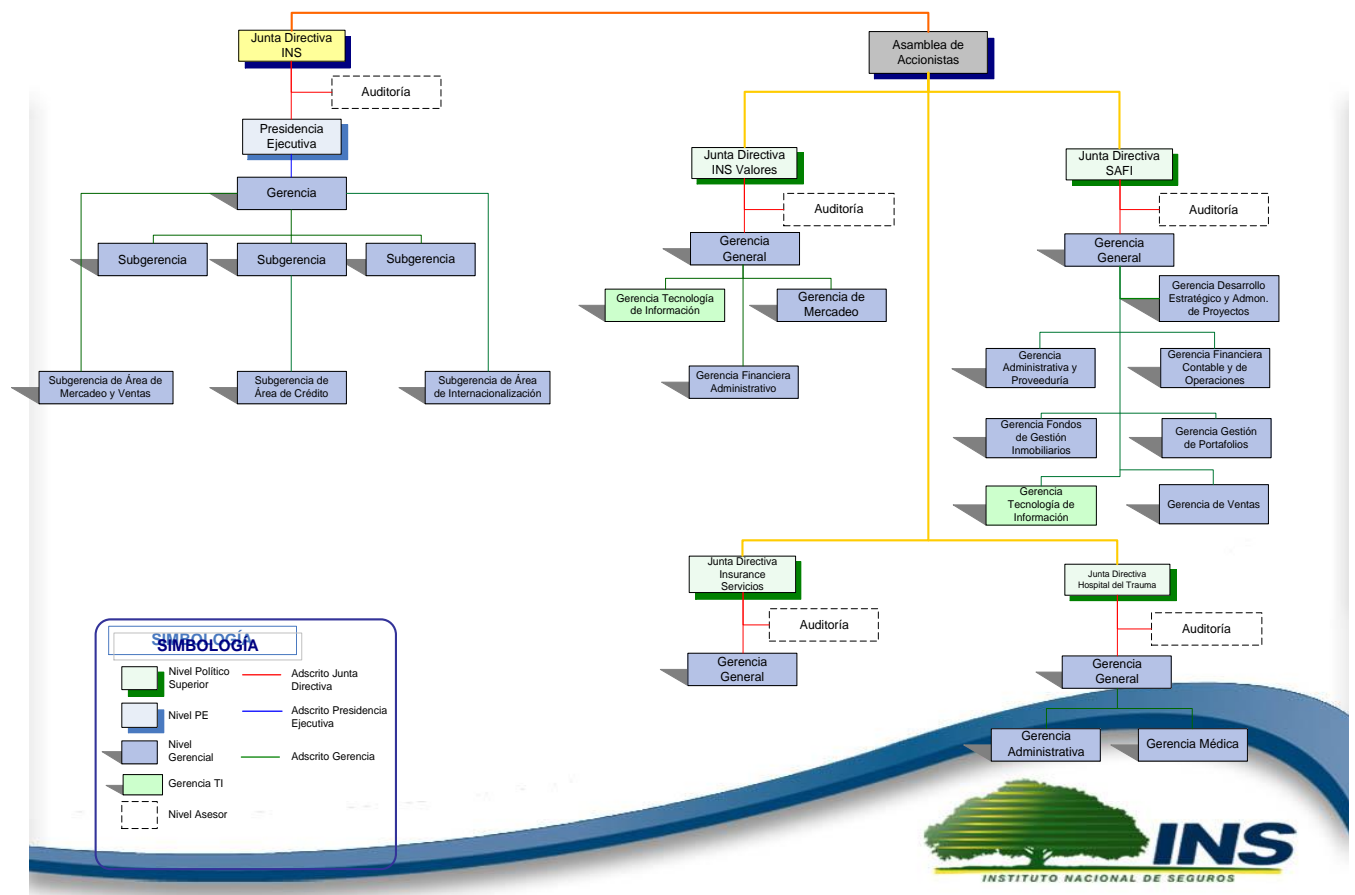
2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para referirse a la estructura organizacional del Grupo Financiero INS, ambos entrevistados coincidieron en que se encuentra plasmada en el organigrama del INS como casa matriz.

Al revisar el organigrama, se observó que el Grupo Financiero INS se representa con el nombre de “subsidiarias” en el más alto nivel de la empresa, pues

responde directamente a la Junta Directiva del INS como casa matriz. Además, se encuentran representadas como entidades de nivel externo, por tratarse de sociedades anónimas independientes.

De tal forma, el Grupo Financiero INS se representa detalladamente en el organigrama del INS de la siguiente manera:



Con base en lo anterior, es posible determinar que cada sociedad tiene su propia asamblea de accionistas, representada por la Junta Directiva del INS como único socio de las subsidiarias; una junta directiva contemplada en cada uno de sus pactos constitutivos; una gerencia general que responde a dicha junta directiva; una auditoría interna según lo establece la Ley General de Control Interno y una auditoría externa para garantizar la fiabilidad de la información financiera.

Cabe señalar, que esta estructura y sus modificaciones en sus niveles superiores (gerencia hacia arriba) han sido aprobadas por la Junta Directiva del INS y, en sus niveles inferiores (gerencia hacia abajo), también han sido aprobadas por las juntas directivas de cada una de las empresas.

2.1.4. ENTORNO

Segura considera que para analizar el entorno tanto interno como externo del Grupo Financiero INS, es necesario efectuar una matriz FODA del Grupo, lo cual, según adujo, aún no se ha ejecutado. No obstante, señaló que cada empresa del Grupo Financiero opera en un entorno determinado, pues cada una tiene su propio mercado y sus estrategias para enfrentar la competencia.

Mencionó también que existen cuatro aspectos del entorno externo que afectan directamente el quehacer de las empresas del Grupo: 1) la economía, 2) la competencia, 3) el aspecto legal y 4) el aspecto político. Recalcó que dichos aspectos, en el caso del Puesto de Bolsa y SAFI, cada empresa los enfrenta de forma individual.

En cuanto a Insurance Servicios S.A. y al Hospital del Trauma S.A., dijo que ambas sociedades tienen la particularidad de asumir los riesgos del INS, pues proveen servicios exclusivamente a la compañía aseguradora, la cual constituye su entorno, los cuales consisten en servicios auxiliares asociados al negocio de los seguros, en el caso de Insurance Servicios y médicos en el caso del Hospital del Trauma.

Segura informó que estas sociedades operan en mercados diferentes facultados por la ley, bajo la supervisión de la SUGEVAL en los casos del Puesto de Bolsa y SAFI. Por otro lado, debido a la particularidad de las operaciones de Insurance Servicios y el Hospital del Trauma, aún no existe una superintendencia especializada que supervise sus operaciones, sino que esa labor recae en la

SUGESE, en el entendido de que se trata de sociedades integrantes del Grupo Financiero INS.

En cuanto al ambiente interno, destaca Segura que existe un compendio de regulaciones para que las empresas operen en sus diferentes negocios como, por ejemplo, el Reglamento de Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión para el caso de la SAFI o la Ley Reguladora del Mercado de Valores para el caso del Puesto de Bolsa.

Por su parte, José Andrés Víquez considera que el análisis del entorno externo es un factor crítico del Grupo Financiero INS. Sobre el particular destaca aspectos tales como la economía, la industria y la competencia de los diferentes negocios que desarrolla el grupo. Para él, primero hay que concentrarse en efectuar un análisis de las diferentes industrias en que se desenvuelven las subsidiarias y luego en la industria del INS, es decir, partir de lo general a lo específico.

En cuando al entorno económico, Víquez señaló que en una primera etapa debe efectuarse un análisis de la situación económica del país para luego realizar uno del entorno macroeconómico internacional, debido a las corrientes que ocurren en el ámbito transfronterizo como, por ejemplo, la crisis inmobiliaria del 2008, cuya recuperación ha sido lenta en países como los Estados Unidos de América, Japón y el continente europeo. En su opinión, estas situaciones definitivamente afectan al Grupo Financiero INS, pues el frente externo ejerce influencia en el ámbito interno, lo cual repercute en las industrias en las que participan el INS y sus subsidiarias.

Los diferentes ámbitos del entorno del Grupo Financiero INS que lo afectan y que deben ser analizados, de acuerdo con Víquez son los siguientes: las industrias del grupo (puestos de bolsas, sociedades financieras de fondos de inversión y los seguros), enfatizando en el área de los seguros solidarios para los servicios que

pretende brindar el Hospital del Trauma y los servicios de *outsourcing* (o “tercerizados”) en el caso de Insurance Servicios S.A.

Para finalizar, destacó que en el caso de Insurance Servicios S.A, por ser su cliente fundamental el INS, no necesariamente está afectado por lo que ocurre en las otras empresas integrantes del Grupo.

2.1.5. ASPECTOS RELEVANTES

El costo del dinero es la principal situación particular del Grupo Financiero INS, en el criterio de Segura, por cuanto explicó que en el caso del INS como entidad controladora, recibe el dinero de las primas de los seguros y lo coloca en inversiones para obtener rendimientos sin costo alguno. Esto quiere decir, según señaló, que por la misma naturaleza del negocio asegurador, el INS no devuelve las primas a los clientes una vez expirada la vigencia de la póliza o que haya ocurrido un siniestro, pues los servicios de seguridad que vende a través de sus pólizas ya han sido devengados con el transcurrir del tiempo.

Por el contrario, afirmó que los bancos sí incurren en un costo del dinero, pues tienen que pagar intereses por el dinero que reciben de los clientes y, además, reintegrarles la totalidad de los fondos cuando así lo requieran.

Para Víquez, una particularidad importante del Grupo Financiero INS que lo diferencia de otros grupos, es que el participante central o entidad controladora es una empresa de seguros y no bancaria. Añade que por tal razón, el Grupo como tal no está sujeto a la supervisión directa de la SUGEF, sino a la supervisión de la SUGESE. Indica que cada una de las subsidiarias juega un rol en el negocio central de seguros y tiene a su vez su propio organismo supervisor para sus respectivos negocios.

Otra característica destacada del Grupo Financiero es la relativamente poca experiencia acumulada en la labor supervisora por parte de la SUGESE, pues su creación surgió con la apertura del mercado de seguros en el 2008. Por el contrario, en los grupos financieros supervisados por la SUGEF, como el caso de los bancos, la supervisión ha existido desde hace varios años.

Viquez mencionó también que el INS, como empresa, y su grupo financiero han tenido que adaptarse a ser regulados, por lo que deben entregar información en los plazos determinados al ente supervisor, lo cual ha significado hacer esfuerzos importantes para alinearse con los otros grupos financieros.

2.1.6. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Roberto Segura fue enfático al señalar que no existe una mezcla de mercado corporativa o conjunta del Grupo Financiero INS; no obstante, rescata que se ha estado trabajando en determinar las oportunidades de negocio conjuntas del Grupo por parte de la Subgerencia del Área de Mercadeo del INS. Aduce que, en este momento, cada empresa tiene sus propias estrategias de mercadeo de manera individual.

Esa apreciación es compartida por José Andrés Viquez, quien manifestó también que no hay una estrategia de mercadeo conjunta del grupo financiero y coincide en manifestar que para solventar dicha situación, se está a la espera de concluir la nueva propuesta del Plan Estratégico Institucional para el período 2014-2018, en donde se establezca una estrategia de mercadeo que contemple a las demás compañías del Grupo.

Añadió que en la actualidad la estrategia empresarial está enfocada únicamente en el negocio de los seguros, por lo cual cada subsidiara tiene su propia estrategia de mercadeo, pero no articulada como grupo financiero. Al respecto, señaló como

una necesidad plantear una estrategia conjunta, pues el grupo debe tener como marco estratégico brindar soluciones integrales financieras.

2.1.7. COMPETENCIA

Como sucede en otros ámbitos, en lo que concierne a la competencia, Segura comentó que cada una de las subsidiarias enfrenta su competencia de modo individual. Reparó en que merecen especial atención los casos de Insurance Servicios S.A. y Hospital del Trauma S.A., empresas que ofrecen sus servicios exclusivamente al INS, sin embargo, en un futuro podrían abrir sus servicios a otros clientes.

Por su parte, Víquez indicó que el INS tiene poco más de tres años de enfrenar una competencia real, pues a pesar de que el mercado de los seguros se abrió hace poco más de cinco años, ha transcurrido el tiempo necesario para el ingreso de nuevas empresas al mercado y el establecimiento de la SUGESE como ente supervisor.

Además, recalcó que en la actualidad la competencia en el mercado de seguros es muy fuerte y en lo que respecta a la competencia del Puesto Bolsa y SAFI es aún más fuerte, pues se trata de industrias más maduras en donde han existido otros participantes en el mercado desde hace varios años. Agregó que la intermediación bursátil y los fondos de inversión que, desde el punto de vista de participación del mercado y actores relevantes, llevan una ventaja significativa con respecto a la industria de seguros.

En el caso del Hospital del Trauma, Víquez hizo la salvedad de que dicha empresa se encuentra en una fase preoperativa, pues fue hasta finales del 2013 que inició operaciones para dar apoyo al negocio de los seguros solidarios el cual al final de cuentas competirá con el sistema hospitalario del país en la atención de traumas y servicios de salud derivados de accidentes laborales y de tránsito.

Destacó que el negocio de los seguros solidarios, si bien es cierto está abierto a la competencia desde el 2011, aún el INS sigue siendo monopolio en la práctica del mercado, pues ninguna empresa ha incursionado en dicho negocio. De hecho, consideró que la existencia del Hospital del Trauma se convertiría en una barrera de entrada importante para otras compañías que quieran ingresar en este negocio por la fortaleza de su infraestructura y organización.

Por su parte, señaló que Insurance Servicios S.A. es una subsidiaria creada con una perspectiva estratégica distinta al resto de las empresas del Grupo, pues nació con la filosofía de hacer aún más competitivo al INS para que en un nivel de calidad dado, tenga el precio más bajo o para un nivel de precio dado, sea el INS el que dé la mejor calidad del producto.

Detrás de este concepto, Víquez manifestó que está asociado el hecho de que el INS debe ser muy eficiente como empresa para no permitir que los costos se disparen dentro de un mercado en competencia. Comentó que la creación de Insurance Servicios vino a llenar ese vacío, pues ha permitido al INS competir en materia de contratación de servicios en condiciones similares a las que operan otros competidores del sector privado.

Puntualizó que pueden existir otras compañías de servicios auxiliares de seguros en el mercado que compitan con Insurance Servicios y le ofrezcan al INS servicios más baratos, pero esto aún no ha ocurrido.

2.1.8. SEGMENTO DE MERCADO

En cuanto al segmento de mercado, de acuerdo con Roberto Segura, cada subsidiaria del grupo tiene el suyo: INS- Valores se dirige a los clientes físicos y jurídicos de ingresos altos con patrimonios de más de US\$50 mil, para la inversión en títulos valores; por su parte, SAFI también se dirige a clientes físicos y jurídicos,

pero que invierten menores cantidades de dinero en inversiones a la vista (clientes hormiga).

Para José Andrés Víquez, el segmento de mercado del Grupo Financiero INS es muy variado. Citó, por ejemplo, que el mercado de seguros de la casa matriz tiene productos altamente masivos y otros no tanto, pues depende de atributos como las coberturas, lo cual define el nicho de mercado.

Agregó que el mercado de los fondos de inversión también es masivo porque responde a colocaciones por lo general a corto plazo, en las cuales un grupo de inversionistas adquiere de manera conjunta un portafolio de títulos valores, diluyendo así los rendimientos y los riesgos. Por otro lado, añadió que el Puesto de Bolsa es un negocio enfocado en altos patrimonios de personas físicas y jurídicas destinado a la compra de títulos valores.

Para el caso de Insurance Servicios S.A., según consulta realizada al ingeniero Nelson Vega, gerente general de dicha sociedad, la empresa depende del crecimiento de la casa matriz como su único cliente, al funcionar prácticamente como un centro de costos.

Situación similar ocurre con el Hospital del Trauma S.A., pues su gerente general, doctor Alejandro Esquivel, indicó que por encontrarse la sociedad en una fase pre-operativa, de momento se ha contemplado como su único cliente al INS como casa matriz.

2.1.9. DINAMISMO Y CRECIMIENTO

Según Roberto Segura, la SUGEVAL limita el dinamismo del mercado de valores y fondos de inversión, pues la creatividad está limitada porque ya se encuentran establecidas las características de los productos, por lo tanto el dinamismo es bajo.

En cuanto al crecimiento relacionado con el aspecto económico, mencionó que existe en la industria bursátil y de fondos de inversión un crecimiento vegetativo de un 10%, similar a la industria de los seguros.

Para José Andrés Víquez, un mercado creciente se mide por medio de la penetración de los productos en un mercado particular. Destacó que en otros países de América Latina en condiciones similares a Costa Rica, el crecimiento del mercado de seguros, por ejemplo, se mide al dividir las primas colocadas entre el Producto Interno Bruto (PIB), el cual ronda alrededor de un 3% del PIB.

Comentó también que dicho indicador en Costa Rica estaba ligeramente debajo de un 2% del PIB, pero con el inicio de la apertura del mercado de seguros, actualmente se encuentra en un 2,5%, lo cual a su criterio significa que el mercado de seguros ha ido creciendo y posiblemente continúe así en los próximos años. Reiteró que en la medida en que la economía crezca así crecerá la industria de seguros.

En el caso del Grupo Financiero INS, de acuerdo con Víquez, existen industrias más maduras en la competencia como SAFI y el Puesto de Bolsa. Por tanto, advirtió que es importante considerar que no se puede llegar a conclusiones iguales para todas las subsidiarias, porque las industrias en las que se desenvuelven tienen diferentes grados de madurez y señaló que es preciso efectuar un análisis pormenorizado de los competidores, proveedores, consumidores y productos, para determinar las características de cada una de las industrias.

En general, concluyó que todas estas industrias crecen, se dinamizan y desaceleran supeditadas a la actividad económica del ambiente externo.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO FINANCIERO INS

2.2.1. MARCO NORMATIVO

Al ser conformado y autorizado el Grupo Financiero INS, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), como ente rector del sistema financiero costarricense, cuyo fin es el de dotar de uniformidad e integración a las actividades de regulación y supervisión de dicho sistema, tomó la iniciativa para que los grupos financieros adoptaran las mejores prácticas de gobierno corporativo. Para ello, emitió el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL- SUPEN- SUGESE, aprobado mediante los artículos 16 y 5 de las actas de la sesiones de dicho Consejo 787-2009 y 788-2009 del 19 de junio del 2009 y publicado en La Gaceta No. 129 del 6 de julio del 2009.

Al respecto el artículo 1 de dicho reglamento resume su objetivo de la siguiente manera:

“...establecer los órganos de gobierno que deben tener como mínimo las entidades supervisadas, así como las políticas y procedimientos que deben emitir, con el fin de asegurar la adopción de sanas prácticas de gobierno corporativo.” (el subrayado no corresponde al documento original)

Cabe destacar también lo que indica el artículo 4 del mismo reglamento:

“...Las entidades supervisadas deben elaborar un documento denominado Código de Gobierno Corporativo que contenga la estructura de gobierno que ha establecido para la gestión del negocio, las políticas, el perfil de los directores así como los mecanismos y medios de control para acreditar su cumplimiento que ha dispuesto la entidad según lo señalado en este Reglamento. Este código y sus

actualizaciones deben ser aprobados por la Junta Directiva u órgano equivalente..." (el subrayado no corresponde al documento original)

Esta norma establece también la integración e idoneidad de los miembros de las juntas directivas de las entidades supervisadas, sus funciones, políticas de gobierno, conformación de un Comité de Auditoría Corporativo y comités de apoyo al gobierno corporativo y las funciones de la auditoría interna de cada entidad.

Cabe destacar que según el artículo 19 del reglamento, la Junta Directiva u órgano equivalente debe aprobar, remitir y publicar un informe anual de gobierno corporativo con corte al 31 de diciembre.

La licenciada Rocío Ramírez, jefe de la Subdirección de Planificación del INS, informó que el instituto ha cumplido con varios aspectos de esta norma como, por ejemplo, la revisión de la idoneidad de los miembros integrantes de las juntas directivas de las subsidiarias del Grupo Financiero INS, la creación de un Comité de Auditoría Corporativo en el 2009 y la emisión del *Reglamento de Organización y Funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo del Conglomerado Financiero del INS*, aprobado por la Junta Directiva del INS en el 2010.

Destacó también que se ha acatado lo que señala el artículo 19 del reglamento citado, al emitirse, durante cuatro años consecutivos (del 2009 al 2012), un informe anual de Gobierno Corporativo que recopila la información de todas las subsidiarias que conforman el grupo financiero, considerando el formato establecido en el Anexo 1 de dicha normativa y los cuales han sido publicados en la página web del INS.

Asimismo, Ramírez mencionó que se ha acatado lo que señala el artículo 4 del Reglamento de Gobierno Corporativo de CONASSIF, por cuanto el INS emitió el Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS, el cual fue aprobado por la Junta Directiva de la Casa Matriz en el 2013. Añadió que ese código es

fundamental para el ejercicio del Gobierno Corporativo, por cuanto establece la estructura que debe tener el Grupo Financiero INS para un adecuado desarrollo de sus prácticas, así como las políticas de Gobierno Corporativo que debe implementar.

Ramírez señaló como tarea pendiente, cumplir con la definición de las políticas de Gobierno Corporativo que deben ser establecidas en un plan estratégico corporativo, con el propósito de lograr un alineamiento en el accionar de las empresas conformantes del grupo financiero.

Lo anterior coincide con lo manifestado por Segura y Víquez, en el sentido de que es fundamental el plan estratégico corporativo que defina entre otras cosas, las estrategias para la implementación de estas políticas a nivel de grupo y que se vele para su efectivo cumplimiento.

Por otra parte, se observó que existe un código de ética corporativo del Grupo Financiero INS, aprobado por la Junta Directiva del INS en el 2011, el cual busca normar las conductas bajo las cuales se debe regir el accionar de los trabajadores de las empresas que lo conforman.

Finalmente, se determinó que existe un reglamento denominado *Reglamento que rige el accionar de los órganos colegiados del Grupo Financiero INS*, el cual menciona la figura de los comités corporativos conformados por representantes de las empresas que forman parte del Grupo Financiero INS.

Revisando la norma, se encontró que esos órganos nacieron como apoyo a la Junta Directiva del INS, la cual aprobó el reglamento en junio del 2013. Además, se estableció que el nombramiento de los miembros de dichos comités es competencia de la Junta Directiva del INS, en su condición de entidad controladora del grupo financiero.

2.2.2. ESTRUCTURA

Según la licenciada Ramírez, la estructura que existe para el ejercicio del Gobierno Corporativo ya está dada, pues existe formal y legalmente el Grupo Financiero INS conformado por cuatro empresas subsidiarias: INS- Valores Puesto de Bolsa S.A, INS Inversiones SAFI S.A., Insurance Servicios S.A. y Hospital del Trauma S.A. y el INS como entidad controladora.

Por otra parte, se comprobó por medio del organigrama del Grupo Financiero INS, que cada subsidiaria posee sus respectivas asambleas de accionistas y juntas directivas, cuya conformación está definida en sus pactos constitutivos. Asimismo, cada empresa del grupo posee un gerente en la parte ejecutiva. Todas las empresas dentro del organigrama del INS, en calidad de entidades independientes, responden directamente a la Junta Directiva del INS como casa matriz y en su papel como Asamblea de Accionistas.

Además, se logró determinar que, en acatamiento a la normativa, se han conformado cinco comités corporativos como parte de la estrategia de implementación de Gobierno Corporativo para constituir comisiones o comités especializados con el fin de mejorar la eficacia en el cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva.

Según la teoría expuesta en el capítulo 1 de este trabajo, la existencia de estos comités encuentran asidero cuando determinadas propuestas y acuerdos del consejo de administración los estudia primero un órgano que filtra e informa sus decisiones a fin de reforzar las garantías de objetividad y reflexión de sus acuerdos. Esto en consonancia con el artículo 23 del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL-SUPEN- SUGESE emitido por el CONASSIF, que señala que los grupos y conglomerados financieros pueden contar con comités corporativos “...para la ejecución de las operaciones de la entidad, la observancia de las normativas aplicables y el ejercicio de las normas de gobierno corporativo.”

En razón de lo descrito y como complemento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, por ser el INS la casa matriz del grupo financiero, se observó en la documentación de mérito, que su junta directiva en el 2010 creó los siguientes comités corporativos: Comité Ejecutivo Corporativo, Comité de Gobernabilidad Corporativo, Comité de Recursos Humanos Corporativo y Comité de Riesgos, Activos y Pasivos Corporativo. En el 2009, también se había creado por imperativo legal, el Comité de Auditoría Corporativo, porque así lo señalaba el artículo 21 del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE.

Ahora bien, según el artículo 8 del Reglamento del Comité de Organización y Funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo del Conglomerado Financiero del INS, demanda que dicho comité debe estar integrado por un miembro de junta directiva de cada empresa del Grupo Financiero INS, por tanto, en el 2010, la Junta Directiva del INS nombró a los integrantes de los diferentes comités corporativos.

2.2.3. OPERACIÓN

Actualmente, según comentaron los señores Roberto Segura y José Andrés Viquez, en temas de visión, misión, propuesta de valor, objetivos estratégicos y estrategias de mercadeo aún no existe un plan estratégico corporativo para el Grupo Financiero INS, sino que cada empresa trabaja en forma desarticulada.

Por otra parte, Roberto Segura y Rocío Ramírez coinciden en que la normativa, que existe tanto externa como interna relacionada con el Gobierno Corporativo, la cumple el grupo financiero parcialmente, pues no se han ejecutado acciones en forma conjunta y articulada, principalmente en relación con las políticas corporativas.

La señora Ramírez coincide con los señores Segura y Víquez en que para solucionar esta situación, es necesario contar con un plan estratégico corporativo del Grupo Financiero INS para el período 2014- 2018 aprobado por el Órgano Colegiado de la casa matriz. Añade que por mandato de la Junta Directiva del INS, la Gerencia en conjunto con la Subdirección de Planificación tienen la tarea de presentar a dicho órgano colegiado una propuesta de Plan Estratégico Corporativo que contemple el alineamiento de los planes estratégicos de cada una de las subsidiarias del Grupo Financiero INS, el cual debe contener las directrices, lineamientos y marcos de actuación de las subsidiarias, dictados por dicha Junta Directiva en su condición de casa matriz.

Ramírez añadió que para lograr ese cometido, los gerentes y presidentes de cada una de las subsidiarias del INS deben ser partícipes de ese plan estratégico corporativo, de tal forma que se garantice que las estrategias de las empresas subsidiarias respondan a las estrategias corporativas de la casa matriz.

En cuanto a los comités corporativos, de acuerdo con Segura, salvo el Comité de Auditoría Corporativo, el resto se ha reunido pocas veces desde su creación en el 2010.

Además, con base en la documentación de mérito, se determinó que con excepción del Comité de Auditoría Corporativo, los restantes comités corporativos tienen una representatividad parcial de las subsidiarias del Grupo Financiero INS, lo cual no se encuentra en consonancia con lo que establece el Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados del INS. Además, no se ha aplicado la política de rotación que prevé el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL- SUPEN- SUGESE y el Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS.

Ahora bien, una vez definidos y descritos en este capítulo los dos principales actores de este trabajo: el Grupo Financiero INS y la situación de su Gobierno

Corporativo, queda establecido el escenario para el desarrollo del capítulo 3, en el cual se procederá a establecer la justificación de una propuesta de gobierno corporativo para el Grupo Financiero INS, así como el método de investigación, desarrollo y análisis que permitirán arribar a un análisis FODA y posteriormente a una propuesta de gobierno corporativo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL GRUPO FINANCIERO INS

3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación responde a la necesidad detectada en el INS de adoptar mejores prácticas de Gobierno Corporativo en su grupo financiero para optimizar la toma de decisiones mediante una visión conjunta de negocio. Como parte del problema que motivó la realización de este trabajo, se detectó una carencia importante de prácticas corporativas alineadas dentro del Grupo Financiero INS.

Adoptar integralmente las mejores prácticas facilita y permite al grupo financiero el control de sus operaciones de negocio, optimizar la toma de decisiones como grupo, el alineamiento del liderazgo del presidente de la asamblea de accionistas hacia los presidentes de las juntas directivas de las empresas subsidiarias del INS y otorgar transparencia a las operaciones de la compañía.

Por otra parte, es importante para el INS lograr una cohesión del grupo financiero con el fin de obtener, además de los beneficios ya señalados, una adecuada calificación de calidad de Gobierno Corporativo por parte de la SUGESE, aspecto que se prevé sería implementado en el futuro.

Así las cosas, como resultado de este trabajo se pretende presentar una propuesta estratégica de Gobierno Corporativo para el Grupo Financiero INS que contenga las mejores prácticas para ser instauradas, permitiendo a la vez un alineamiento de las empresas del grupo y obtener una toma de decisiones óptimas y de calidad. Esto se traduce en una oportunidad competitiva con las entidades subsidiarias del INS, ampliando la vinculación, sostenimiento y calidad de los clientes en los diferentes negocios que desarrolla el Grupo Financiero INS.

Como alcance de este trabajo se estableció la definición de una propuesta estratégica de Gobierno Corporativo para el Grupo Financiero INS; con ese fin se analizó al grupo financiero y su desarrollo dentro de la organización, desde el momento en que el INS y sus subsidiarias fueron legalmente registrados como Grupo Financiero INS en el 2010 hasta la actualidad.

En contexto, este trabajo describe el funcionamiento de los grupos financieros en el ámbito nacional, así como el estudio y evaluación del Grupo Financiero INS en el período 2010-2013. Esto ha permitido plantear una propuesta estratégica de gobierno corporativo con el fin de alinear las actividades de cada una de las sociedades integrantes del grupo financiero de manera que contribuya en la calidad y mejora de la toma de decisiones como conjunto, bajo el liderazgo del INS como casa matriz. Además, permite perfeccionar el control y la transparencia en las operaciones de la compañía frente a la sociedad costarricense.

El alcance del trabajo contempla únicamente el planteamiento de la propuesta estratégica y no su ejecución ni la evaluación de sus resultados.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación de este trabajo consistió en la realización de entrevistas a profundidad a tres expertos en Gobierno Corporativo externos al Instituto Nacional de Seguros. Esos expertos fueron: Matthew Sullivan, tesorero del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y consultor en mercado de capitales del Fondo Monetario Internacional; Fernando Truque, presidente del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y Carlos Araya, conferencista, abogado y experto en temas de Gobierno Corporativo.

Las entrevistas a profundidad fueron abiertas y abarcaron cuatro grandes aspectos de Gobierno Corporativo: el marco normativo, la estructura, el marco estratégico y la operación de la actividad.

La guía utilizada para la entrevista abierta fue la siguiente:

1. Marco normativo

Refiérase al marco normativo deseable o más adecuado para sustentar buenas prácticas de gobierno corporativo. Normativa en el sector público y sector privado en Costa Rica. Experiencia de otras compañías tanto a nivel nacional e internacional en la regulación de Gobierno Corporativo. ¿Cómo está operando este aspecto actualmente en el país? ¿Qué normativa sugiere para grupos financieros?

2. Estructura

Comentario acerca de la estructura organizacional adecuada para garantizar un buen gobierno corporativo en las compañías. ¿Cómo debería ser esa estructura para grupos financieros? Roles, relaciones entre órganos de gobierno, responsabilidades y liderazgo.

3. Marco estratégico

¿Cuál considera usted es el marco estratégico que debe tener una compañía para un efectivo gobierno corporativo?

4. Operación

¿Cómo debe operar el Gobierno Corporativo en una compañía para lograr su cometido? ¿Cuáles considera que son las mejores prácticas que debe instaurar una compañía en esta materia?

Refiérase a cualquier otro aspecto que usted considere importante comentarme.

Posteriormente estas respuestas y apreciaciones de los expertos fueron comparadas con los comentarios de los personeros del INS entrevistados el capítulo anterior, para determinar la brecha existente entre lo que ocurre en el

Grupo Financiero INS en materia de gobierno corporativo y lo que debería ser a criterio de los expertos consultados. Esto tomando como base los bloques temáticos descritos con anterioridad.

3.3. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Cuatro han sido los ámbitos temáticos a los que se recurrió para efectuar el análisis de situación de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS en consonancia con la división temática utilizada en el capítulo anterior. Esos ámbitos temáticos son los siguientes: marco normativo, estructura, marco estratégico y operación.

3.3.1. MARCO NORMATIVO

3.3.1.1. Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE

Se considera que la existencia de un marco normativo para regular el ejercicio de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS es de gran importancia para lograr un orden de buenas prácticas en esta materia, así como dotar de uniformidad e integración las actividades de regulación y supervisión del sistema.

La normativa sirve como un marco orientador en el accionar de las diferentes empresas que conforman el Grupo Financiero INS con el propósito de alcanzar sus objetivos como negocio grupal.

De esta manera, es posible afirmar que la norma externa denominada Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE emitido por el CONASSIF en julio del 2009, constituye una de las normas más relevantes y el marco regulatorio base para la emisión de normativa interna para el Grupo Financiero INS. Al respecto el artículo 1 de este reglamento, resume su objetivo de la siguiente manera:

“...establecer los órganos de gobierno que deben tener como mínimo las entidades supervisadas, así como las políticas y procedimientos que deben emitir, con el fin de asegurar la adopción de sanas prácticas de gobierno corporativo.” (el subrayado no corresponde al documento original).

Como se observa, el reglamento mencionado es de acatamiento obligatorio para empresas como el INS y señala que las empresas supervisadas deben establecer políticas y procedimientos que permitan la adopción de sanas prácticas de Gobierno Corporativo; Precisamente, aquí nace la emisión de normativa interna en el Grupo Financiero INS que se analiza más adelante en este trabajo.

El Reglamento del CONASSIF contempla aspectos importantes de Gobierno Corporativo como la integración e idoneidad de los miembros de las juntas directivas de las entidades supervisadas, sus funciones y políticas de gobierno, la existencia y conformación de un comité de auditoría corporativo y otros comités de apoyo, así como las funciones de la auditoría interna de cada entidad.

Cabe destacar que según lo señala el artículo 19 del reglamento, la Junta Directiva debe aprobar, remitir y publicar un informe anual de Gobierno Corporativo con corte al 31 de diciembre, el cual, en el caso del INS, compete a su Junta Directiva como máximo órgano de gobierno de la compañía controladora del grupo financiero.

El informe constituye un esfuerzo importante que prevé la normativa para que, en la medida de lo posible, se garantice transparencia a los socios (el Estado y la ciudadanía) de las operaciones que realiza la entidad en sus negocios.

Dicho reglamento también establece la emisión de un Código de Gobierno Corporativo, como normativa interna que promueva la definición de una estructura de gobierno para la gestión del negocio, lo cual se considera fundamental como elemento ordenador de Gobierno Corporativo. Para dotar de la envergadura

necesaria a este código, se señala que debe ser aprobado por la máxima autoridad estratégica de la empresa, es decir, su junta directiva y que esté disponible al público para promover la transparencia en su actuar. Para garantizar su vigencia, se establece que dicho código sea revisado una vez al año por parte de la junta directiva.

La norma también se refiere al perfil de los directores, por tanto, se involucra su idoneidad para una efectiva toma de las decisiones estratégicas, es decir, se les demanda conocer muy bien el negocio del INS como grupo financiero, así como el ejercicio de los mecanismos y medios de control para acreditar el cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo. En este sentido, es importante destacar que se deben establecer la visión, la misión y los objetivos estratégicos corporativos para el Grupo Financiero INS que involucren el monitoreo constante de su cumplimiento.

Asimismo, el reglamento da pautas sobre la integración de la junta directiva y su idoneidad con el fin de que esté integrada por gente que conozca el negocio y tome decisiones corporativas acertadas; además, el reglamento describe sus principales funciones.

Pasando al plano estratégico, el Reglamento del CONASSIF promueve entre las entidades supervisadas, la emisión de políticas de Gobierno Corporativo, lo cual se considera importante para dar sustento a las grandes estrategias que debe cumplir el INS en su grupo de negocios.

En esa misma línea de pensamiento, el Reglamento describe las principales políticas que debe aprobar la junta directiva en materia de Gobierno Corporativo, aspecto que debe formar parte de la propuesta estratégica corporativa del INS para emitir un plan estratégico como grupo financiero. Entre dichas políticas se mencionan: políticas de selección, retribución, calificación y capacitación; políticas sobre la relación con clientes, con proveedores, sobre las relaciones intragrupo;

política sobre el trato con accionistas, asociados y similares, de revelación y acceso de información y política de rotación.

También esta normativa señala la obligatoriedad de emitir un informe anual de Gobierno Corporativo aprobado por la Junta Directiva del INS y dirigido al órgano supervisor, la SUGESE, que informe sobre la composición de las juntas directivas que conforman el grupo financiero, el detalle de los comités de apoyo, de las operaciones vinculadas relevantes, de la auditoría externa y de la estructura de propiedad (accionistas), entre otros aspectos.

En general, se considera que el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL- SUPEN- SUGESE es importante en el sentido de que constituye un marco orientador, ordenado y uniforme para el Grupo Financiero INS, el cual sienta una base para la conformación de un plan estratégico corporativo.

3.3.1.2. Normativa interna sobre Gobierno Corporativo

Una vez promulgado el Reglamento del CONASSIF antes descrito, el INS, con el fin de cumplir con lo que exige dicha norma, ha emitido su propia normativa interna en materia de Gobierno Corporativo. Entre las disposiciones tomadas está el *Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS* promulgado en enero del 2013, en donde se establece la estructura de Gobierno Corporativo del INS y se retoman las políticas en esta materia que prevén la normativa externa, adicionando algunas otras consideradas relevantes para un visión conjunta de los negocios del grupo financiero.

Además, se cuenta con el *Reglamento de organización y funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo del Grupo Financiero INS*, emitido en setiembre del 2010, que regula el funcionamiento del comité que había sido creado en el 2009 por imperativo legal.

Por otra parte, en octubre del 2011, se promulgó el *Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados del Grupo Financiero INS* para regular el funcionamiento de los comités de apoyo y grupos de trabajo en el INS e incluye las pautas generales para la operación de los demás comités corporativos creados en el INS en agosto del 2010.

Con el propósito de facilitar, agilizar y uniformar la aplicación de la normativa, se considera que el INS podría valorar la posibilidad de derogar el reglamento de su Comité de Auditoría Corporativo e incluir sus principales aspectos como un apartado dentro del reglamento que rige el accionar de los órganos colegiados de la institución.

Es importante destacar que el nombramiento de los miembros del Comité de Auditoría Corporativo es competencia de la Junta Directiva del INS, en su condición de entidad controladora del grupo financiero; eso demuestra la investidura de alto nivel de ese grupo de apoyo.

En el 2011, se promulgó el *Código de Ética Corporativo del Grupo Financiero INS* aprobado por la Junta Directiva del INS, que norma las conductas de los trabajadores de las empresas que conforman el Grupo Financiero INS.

Se ha determinado que el INS ha cumplido satisfactoriamente los aspectos que señalan las normativas interna y externa. Por ejemplo, en lo que respecta a la idoneidad de los miembros integrantes de la junta directiva del INS como casa matriz del grupo financiero, la *Ley No. 8653: Ley del Instituto Nacional de Seguros*, establece que deberán tener reconocida experiencia o amplios conocimientos en cuestiones económicas, financieras, de seguros o de administración de empresas. Además, señala que al menos uno de ellos deberá ser licenciado en Ciencias Económicas y otro en Derecho. Sobre el particular se determinó que los señores directores del INS poseen la experiencia que demanda la ley en temas

empresariales y financieros, siendo uno de ellos profesional en Ciencias Económicas y otro en Derecho.

Partiendo de lo anterior y considerando que los miembros de la Junta Directiva del INS son los mismos integrantes de las asambleas de accionistas o socios de las diferentes empresas que conforman el Grupo Financiero INS, quienes a su vez nombran a los miembros de las juntas directivas de las subsidiarias, se presume que existe una idoneidad garantizada en las personas que integran dichos órganos colegiados.

Por otra parte, desde el 2009 se creó el Comité de Auditoría Corporativo, el cual ha funcionado con un reglamento interno que regula su accionar. También, desde ese año, el INS ha emitido en forma consecutiva, un informe anual de Gobierno Corporativo que recopila la información de todas las subsidiarias que conforman su grupo financiero, considerando el formato establecido en el Anexo 1 del *Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE* y los cuales han sido publicados en la página web del Instituto Nacional de Seguros.

Una vez analizado el panorama anterior, es posible señalar que el INS como empresa pública financiera posee un adecuado y amplio marco regulatorio para el buen ejercicio de Gobierno Corporativo.

No obstante, es importante considerar lo que opina el experto Matthew Sullivan, máster en Contaduría Pública, tesorero del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y consultor en mercado de capitales del Fondo Monetario Internacional, en el sentido de que la normativa por sí misma no garantiza un buen Gobierno Corporativo; es decir, la normativa se convierte en algo cosmético si no hay compromiso y obligaciones de la junta directiva con la instauración de mejores prácticas.

En este sentido y observando lo que ha realizado el INS en materia de Gobierno Corporativo, se puede afirmar que, si bien es cierto existe un adecuado marco

normativo en esta materia, falta mayor involucramiento de la Junta Directiva del INS, en su condición de casa matriz, para alcanzar un alineamiento de los objetivos del negocio principal del INS con respecto a los de los otros negocios de las subsidiarias. Particularmente, se comprobó que ha sido la administración la que ha tomado más la iniciativa en este sentido y ha realizado esfuerzos para implementar prácticas de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS.

El señor Sullivan opina que el conocimiento del negocio es fundamental dentro de un marco de Gobierno Corporativo, por tanto, recomienda, por ejemplo, que el Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS debería incluir un apartado que indique la necesidad de una inducción o capacitación para los miembros de las juntas directivas del Grupo Financiero INS en el tema de Gobierno Corporativo, lo cual agregaría valor a la empresa y, además, reafirmaría la responsabilidad de la Junta Directiva del INS y de sus subsidiarias en este tema.

Desde esta óptica, se considera importante que al menos los directores del INS, en su condición de casa matriz del grupo financiero, posean un conocimiento profundo sobre el tema de Gobierno Corporativo y de los negocios que desarrolla cada una de las subsidiarias. Lo anterior considerando que dicho órgano colegiado es el llamado para dictar las pautas y lineamientos estratégicos que deben seguir las empresas del grupo.

En el mismo sentido, hay que enfatizar que la normativa debe acompañarse de acciones, pues, aunque ayuda como marco orientador, por sí misma no garantiza una buena toma de decisiones.

Particularmente, se determinó que el *Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados* no se cumple a cabalidad por la falta de acción en el funcionamiento de los comités corporativos creados por la Junta Directiva del INS, cuando la función de la normativa debe ser facilitar a la Junta Directiva su

obligación de velar para que el resto de la organización cumpla con lo que debe hacer.

Si bien es cierto que desde hace un par de años ha habido mayor conciencia en el INS sobre la importancia de instaurar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, se ha observado que aún muchas de las acciones que se ejecutan se realizan con el fin de cumplir con la normativa de carácter obligatorio. En este sentido, es importante que la empresa visualice que el Gobierno Corporativo mejorará sus operaciones de negocios en forma conjunta.

Para el experto, Máster Roberto Truque, presidente del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, una empresa responsable y seria estará siempre anuente a acatar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo que recopila en parte el *Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN-SUGESE*.

Sin embargo, considerando que desde 1997 el INS contaba con subsidiarias que podían conformar un grupo financiero, se puede afirmar que la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo ocurrió tardíamente con la emisión del Reglamento del CONASSIF en el 2009.

Esta apreciación la explica el experto, señalando que posiblemente el INS, al igual que otras muchas empresas del sector público, no había adoptado con mayor anticipación buenas prácticas de gobierno corporativo, por concentrarse en sus operaciones diarias, como ha sucedido con otros temas como el de control interno.

Se comparte la opinión de Truque, en el sentido de que el INS y sus empresas deben aumentar y fomentar una cultura de Gobierno Corporativo que esté incorporada en sus operaciones como un conglomerado de negocios que contribuyen con uno principal como lo es la venta de seguros.

Al mencionar Truque que existe un Código Voluntario de Gobierno Corporativo emitido por el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, se concibe como una práctica relevante que el INS pueda consultar el contenido de dicho código para enriquecer sus prácticas de Gobierno Corporativo, así como la realización de un *benchmarking* sobre cómo operan en esta materia otros grupos financieros del país.

Truque considera que la Junta Directiva del INS no debe perder de vista el origen de las normativas del Gobierno Corporativo, surgidas en los EE.UU. por las crisis de años atrás que desembocaron en estafas, al no presentarse, por parte de los responsables de las compañías, información fidedigna de la posición financiera de las empresas. Fue así como surgió la corriente del Gobierno Corporativo, con el afán de garantizar la transparencia entre los órganos de gobierno de la empresa en la utilización de los recursos y proteger el patrimonio de los socios.

Con base en este aporte de Truque, el análisis conduce a determinar que en el caso del INS, la existencia de mejores prácticas de Gobierno Corporativo aplican en dos vías: por un lado, el garantizar la transparencia de las operaciones y el uso de los recursos que genera la entidad y, por otro, alcanzar la uniformidad de las estrategias y operaciones entre las empresas que conforman el Grupo Financiero INS. En este último punto es precisamente el aspecto en el que se enfoca este trabajo.

Lo anterior por cuanto en temas de transparencia, por ser el INS una empresa del sector público, existen diversos organismos del Estado tanto internos como externos, que fiscalizan el uso de los recursos en las actividades que desarrolla. Sobre este aspecto, es importante tener presente el Principio de Legalidad de la Administración Pública.

Es precisamente en relación con el alineamiento estratégico de las empresas que conforman el Grupo Financiero INS, donde más se debe trabajar y donde los

reglamentos son útiles por cuanto formalizan y organizan las ideas. Sobre el particular, debe tenerse en cuenta la realidad de la empresa que se pretende regular, pues debe existir equilibrio entre operación y normativa para evitar caer en controles excesivos, que podrían entorpecer la operación de la compañía como grupo.

El señor Truque aclaró que no se puede encasillar a todas las empresas bajo una misma normativa. Sin embargo, sí considera que hay lineamientos de Gobierno Corporativo que aplican para todos los grupos financieros, sean privados o públicos, porque son derivados de las mejores prácticas.

En concordancia con lo anterior, el Máster Carlos Araya, conferencista, abogado y experto en temas de Gobierno Corporativo, opinó que las compañías deben desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo y que en caso el INS, recomienda que desarrolle su propio Código de Gobierno Corporativo ajustado a sus necesidades, lo cual, como se ha indicado, ya ha cumplido la aseguradora.

Sin embargo, más que la normativa, se considera que lo más importante es que la empresa crea en las mejores prácticas de Gobierno Corporativo como un elemento que agrega valor a la compañía como grupo financiero.

A pesar de que destacó como importante contar con normas en materia de Gobierno Corporativo, en coincidencia con Matthew Sullivan, para Roberto Truque un marco normativo no garantiza un buen Gobierno Corporativo, pues aunque la reglamentación busca dotar de transparencia y mejores prácticas de Gobierno Corporativo a las empresas, si no se ejecutan y no hay una mentalidad abierta, ilustrada y competente, la normativa se transforma en materia inerte.

3.3.2. ESTRUCTURA

En lo que respecta a la estructura para un buen Gobierno Corporativo, se determinó que el *Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS* establece la estructura que debe tener el INS y sus subsidiarias para una operación adecuada en esta materia, estableciendo, además, las principales políticas como guías de acción para un plan estratégico corporativo. Este marco estratégico formal ordena y delimita el ejercicio del Gobierno Corporativo.

Par Matthew Sullivan, una estructura adecuada para el Gobierno Corporativo debe tener una empresa *holding* (controladora) y debajo de ella deben estar todas las demás que conforman el grupo financiero. En el caso del Grupo Financiero INS, considera que la empresa holding (el INS) es la que debe tomar las decisiones estratégicas para las empresas subsidiarias que desarrollan negocios complementarios al principal. Añade que la Junta Directiva del INS (empresa *holding*), es la que define los objetivos estratégicos del grupo.

Con base en lo señalado por Sullivan, se puede afirmar que el INS posee una sólida estructura de Gobierno Corporativo, pues es una empresa grande, con un negocio principal estable aliado con otros negocios complementarios. Dicha estructura como organigrama empresarial se puede apreciar en la descripción del Gobierno Corporativo del INS presentada en el capítulo anterior.

Así las cosas, se determinó que el Grupo Financiero INS posee el marco estructural adecuado y sólido para la implementación y ejercicio de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo. Esta estructura se resume en la existencia de una asamblea de socios para el INS y sus empresas, que mantiene relación con sus respectivas juntas directivas y estas a su vez con sus correspondientes gerencias. Además, esa estructura está fundamentada en el Código de Comercio, pues las empresas subsidiarias del Grupo Financiero INS constituyen sociedades anónimas reguladas en su conformación por dicha normativa.

En relación con lo expuesto, Roberto Truque reafirmó que para un buen Gobierno Corporativo en una empresa pública, la estructura que debe existir es la siguiente: los socios, que en este caso serían los ciudadanos de la República, la Junta Directiva de la casa matriz, nombrada por el Consejo de Gobierno, la cual a su vez nombra al gerente del INS, quien y designa a las personas que van a manejar los negocios.

Truque indicó que en un plano ideal, el gerente general de la empresa controladora (*holding*) es quien debería nombrar a los gerentes de las subsidiarias, pues en principio es él quien conoce con mayor profundidad el negocio corporativo. Sin embargo, en la realidad de la estructura del INS, los gerentes de las subsidiarias los nombra la junta directiva de cada una, por cuanto así se encuentra establecido en sus pactos constitutivos y en el Código de Comercio.

Este hecho no se considera malo siempre y cuando exista un conocimiento profundo por parte de las juntas directivas sobre el negocio del *holding* y las compañías subsidiarias, y se visualice en qué medida contribuyen los objetivos del negocio de la subsidiaria con respecto a los objetivos de la empresa controladora (el INS).

Ahora bien, observando el organigrama del Grupo Financiero INS, se aprecia que todas las empresas subsidiarias, como entidades independientes, responden directamente a la Junta Directiva del INS como casa matriz en su papel de Asamblea de Accionistas. Lo anterior cumple con lo que señala la normativa y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en cuanto a tener una estructura sólida y bien delimitada en sus funciones y responsabilidades.

Cabe destacar que la estructura del Grupo Financiero INS está avalada por la SUGESE como organismo supervisor del mercado de seguros en Costa Rica. Sin embargo, a pesar de la existencia de esta sólida estructura, aún no se logra una cohesión de la misión, visión y objetivos estratégicos en forma corporativa.

Esta apreciación coincide con lo que indicó en su momento la licenciada Rocío Ramírez, jefe de la Subdirección de Planificación del INS, al señalar que ya existe la estructura para el ejercicio del Gobierno Corporativo, pues el Grupo Financiero INS está formal y legalmente conformado. Sin embargo, reafirma la apreciación comentada en que hace falta el alineamiento corporativo de las empresas.

Aparte de la estructura existente establecida por ley, el INS ha recurrido a la figura de los comités corporativos como una adición a ella. Estos comités, que en total son cinco, los creó la Junta Directiva del INS en agosto del 2010, en concordancia con lo que establece el artículo 23 del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL-SUPEN- SUGESE emitido por el CONASSIF, que señala que los grupos y conglomerados financieros pueden contar con comités corporativos “...para la ejecución de las operaciones de la entidad, la observancia de las normativas aplicables y el ejercicio de las normas de gobierno corporativo.”

Adicionalmente, el INS justificó la creación de esos comités, señalando la necesidad de implementar en el Grupo Financiero INS, pautas modernas y de carácter internacional sobre Gobierno Corporativo.

Además, esa creación se respalda en la teoría descrita en el capítulo 1 de este trabajo, en donde se menciona la posibilidad de constituir comisiones o comités especializados para mejorar la eficacia en el cumplimiento de las funciones del consejo de administración, mediante la entrega de propuestas estratégicas corporativas. No obstante, a pesar de la constitución de los comités asesores en el 2010, con excepción del Comité de Auditoría Corporativo, se determinó que no han funcionado asertivamente en el INS, pues se han reunido escasamente y no poseen representación de todas las subsidiarias que conforman el Grupo Financiero INS, por cuanto la misma normativa interna así lo prevé.

Sobre esta representatividad en los comités corporativos, Matthew Sullivan considera que eso depende de si una subsidiaria tiene que ver con el tema que se

está tratando. No obstante, se supone que como sana práctica de buen gobierno corporativo, es mejor tener en los comités un representante de la junta directiva de cada subsidiaria (por su carácter estratégico) por cuanto la cantidad de sociedades del INS (cinco), permite una rica y manejable deliberación en los temas que competen al grupo financiero.

Estos comités deberían entregar a la Junta Directiva del INS propuestas estratégicas corporativas en diferentes áreas medulares que comparten las empresas del grupo financiero de manera que coadyuven a cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos de Gobierno Corporativo.

Para que los comités funcionen acertadamente y cumplan con su propósito, deben delimitarse muy bien sus funciones y estar en estrecha coordinación con las juntas directivas de las subsidiarias. Lo anterior por cuanto se deben tomar en cuenta en su quehacer las estrategias que emanan de estos órganos colegiados, para lograr propuestas articuladas para la Junta Directiva del INS con una visión de grupo.

Con esta apreciación coincide Sullivan, quien reafirmó la importancia de delimitar muy bien las funciones y responsabilidades de estos comités para evitar correr el riesgo de que se esté mezclando administración y dirección estratégica. Además, se considera que debe haber alguien que dirija y lidere el proceso conjunto de ejecución de las propuestas estratégicas. Ese líder debería ser el gerente general de la empresa *holding* o controladora del grupo financiero, en este caso, el INS.

Mención aparte merece el Comité de Auditoría Corporativo del Grupo Financiero INS, que es el único que ha cumplido con su labor desde su creación en el 2009.

Para Sullivan, más que comités corporativos es mejor tener un gerente (CEO) con un departamento de estrategia en la casa matriz, que a su vez cuente con grupos de trabajo conformados por funcionarios de la empresa que coordinen con el gerente de cada subsidiaria. En este plano, lo que se trataría de definir es una

estrategia corporativa para la Junta Directiva del INS. En el caso del INS, ese departamento de estrategia que propone Sullivan vendría a ser la Subdirección de Planificación que es el órgano de apoyo de la administración y de la Junta Directiva del INS para conformar los planes estratégicos y operativos pero únicamente para la empresa controladora.

Para los intereses del Grupo Financiero, suena razonable lo que plantea Sullivan, siempre y cuando dicho departamento de estrategia sea corporativo, lo cual no ocurre en el INS. Por lo anterior, la figura de los comités corporativos se considera una alternativa válida para alinear los objetivos estratégicos corporativos de los negocios que desarrolla el grupo.

Si de comités se trata, Matthew Sullivan se inclina más por la creación de un comité de estrategia conformado por varios miembros de la junta directiva de la compañía *holding*, incluyendo a su presidente, así como de otras personas (como el CEO) que puedan ayudar a identificar las estrategias corporativas. Estas propuestas serían elevadas a la junta directiva del *holding* para analizarlas y aprobarlas.

Sobre este particular, se considera que la figura que vendría a suplir en parte al comité de estrategia en el INS, sería nuevamente la Subdirección de Planificación del *holding*. Desde esta perspectiva, podría considerarse como una alternativa de trabajo asignar a esta dependencia la coordinación con los presidentes de las juntas directivas y gerentes de las empresas subsidiarias (por medio de los comités corporativos) para conformar las estrategias corporativas que requiere el grupo financiero. Toda esta labor debe contar con el apoyo de la Junta Directiva del INS y del gerente de la empresa controladora.

Roberto Truque coincidió con lo expuesto anteriormente en el sentido de que la parte estratégica corporativa en donde se toman las grandes decisiones de negocios, debe estar en manos de la casa matriz, sin embargo, se determinó que

en el caso del INS las estrategias a nivel corporativo aún no han sido emitidas por parte de la Junta Directiva del *holding*.

En cuanto a estructura, se ha señalado que es fundamental definir muy bien las funciones de los accionistas, de la junta directiva y del gerente en el tema corporativo, que, para el caso del INS, está bien definido, pues las funciones de estos órganos de gobierno están claramente establecidas en el Código de Comercio, la Ley del Instituto Nacional de Seguros y los pactos constitutivos de cada una de las subsidiarias.

Precisamente, Carlos Araya manifestó que el ejercicio del Gobierno Corporativo depende mucho de la estructura ya existente en la organización. Opinó que en muchas ocasiones no es necesario crear más órganos de gobierno o grupos consultivos, sino que basta con formalizar los controles que deben existir en la organización.

Truque indicó que los directores externos aportan mucha transparencia y equilibrio en las juntas directivas; no obstante, se determinó que en el caso del INS, no hay directores ni asesores externos asesores en materia de Gobierno Corporativo, aunque sí existen asesores internos, lo cual se considera suficiente si estas personas están capacitadas adecuadamente en el tema.

3.3.3. MARCO ESTRATÉGICO

En cuanto al marco estratégico de gobierno corporativo Sullivan señala que es más fácil definirlo en la empresa privada que en la pública; por cuanto en la primera claramente se visualizan que los objetivos del Gobierno Corporativo son incrementar el patrimonio de los socios y proteger los activos; en tanto que en la segunda, se pretende regir elementos más complejos relacionados con las regulaciones (principio de legalidad) y órganos fiscalizadores en nombre de los socios, que son los ciudadanos del país.

Según Sullivan para que haya un buen Gobierno Corporativo, se debe tener como base una muy buena junta directiva comprometida y competente, pues todo lo demás parte de esa condición. En el caso del INS, como se ha mencionado, su Junta Directiva cumple con ese nivel de competencia, pues se apega a lo que proclama la Ley del Instituto Nacional de Seguros en lo que respecta al profesionalismo y experiencia empresarial de sus miembros, los cuales están en plena capacidad de definir estrategias corporativas para el grupo financiero. Sin embargo, sí se considera como un aspecto de mejora la mayor capacitación en el tema Gobierno Corporativo y de los negocios que desarrolla cada una de las empresas del grupo.

El experto señala que para definir los objetivos corporativos del grupo financiero, la Junta Directiva del INS debe confirmarlos con los socios, que en el caso del INS, por ser la ciudadanía costarricense, debería confirmarlos con la Contraloría General de la República. Sin embargo, se considera también que al ser el INS una empresa del Estado que desarrolla una actividad comercial en franca competencia, debe ser soberana y autónoma de tomar sus propias decisiones estratégicas en esta materia y comunicar al Estado sus resultados mediante el proceso de rendición de cuentas que priva en el sector público.

Entonces, se puede señalar que hay dos vías para que la Junta Directiva del INS defina su plan estratégico corporativo: que el órgano colegiado defina directamente los lineamientos generales para la misión, visión y objetivos corporativos del Grupo Financiero INS, los pase a la Subdirección de Planificación y este despacho a su vez coordine, por medio de los comités corporativos, con las subsidiarias para enriquecer su redacción y presente un documento terminado para aprobación de la Junta Directiva; la otra alternativa es que los comités corporativos en coordinación con la Subdirección de Planificación del *holding* elaboren la totalidad de la propuesta estratégica, ya discutida con las subsidiarias, y se eleve a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva del INS.

En el caso del INS, tal y como lo manifestaron en su oportunidad los funcionarios entrevistados, la visión, misión, propuesta de valor y objetivos estratégicos del Grupo Financiero INS, aún no existen en forma corporativa, pues hace falta la emisión de un plan estratégico corporativo que recopile estos aspectos. En la conformación de dicho plan, la función de la Junta Directiva del INS, como casa matriz, es definir la estrategia y objetivos del holding a las subsidiarias para que estas definan sus propias estrategias para cumplir con los objetivos del negocio en forma conjunta.

En este sentido, no deben perderse de vista que las operaciones de las empresas de las subsidiarias deben facilitar las operaciones del *holding*.

Se comparte la opinión del experto en el sentido de que lo más importante para definir las estrategias corporativas es que los directivos del *holding* (INS) entiendan bien los diferentes negocios para poder comunicarles claramente a las subsidiarias lo que esperan de ellas, es decir, indicarles cómo quiere que ayuden al negocio principal (venta de seguros).

Ahora bien, la táctica para llevar a la operación dichas estrategias corporativas corresponde a los gerentes (CEOS) de cada una de las subsidiarias, en donde se considera que debe haber un liderazgo del Gerente General del INS, como empresa controladora y dueña del negocio principal del grupo financiero.

Considera el experto, Sr. Matthew Sullivan, que en el caso del INS, el Consejo de Gobierno como órgano que elige a los miembros de la Junta Directiva debería participar en estas conversaciones, pues es parte interesada en que la empresa marche por buen camino. Sobre el particular, se considera que el INS cumple con dicha práctica porque se canaliza la comunicación gobierno- empresa a través del presidente ejecutivo, quien representa al Estado y está llamado a velar para que la operación de la institución contribuya a la consecución de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Se ha determinado que la Junta Directiva del INS ha empezado a dar pautas a las subsidiarias para la conformación de un plan estratégico corporativo, por medio de la Subdirección de Planificación. Dichas pautas corresponden principalmente a las funciones y los objetivos de cada subsidiaria, que aparecen en sus pactos constitutivos. Esto podría ser suficiente para que la administración esboce una estrategia corporativa básica, pues la Junta Directiva podría dar más lineamientos.

No debe perderse de vista que las políticas establecidas tanto en el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN y en el Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS, cuya implementación aún está pendiente, forman parte de la propuesta estratégica corporativa y, por lo tanto, deben formar parte del plan conjunto.

Para Roberto Truque es más difícil que ocurran actos indebidos en una empresa con buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Adujo que uno de los beneficios de la existencia de un plan corporativo es que ayuda a evitar comportamientos indebidos. Se abona a esta apreciación, el hecho de que el plan, además, es una manera ordenada de dar seguimiento a las acciones de la administración.

3.3.4. OPERACIÓN

En cuanto al análisis de aspectos de operación, conviene tener en cuenta lo señalado por Sullivan en el sentido de que para que exista un buen nivel Gobierno Corporativo en las empresas, la actitud de la Junta Directiva debe contener tres elementos principales: “...*independencia de mente de los directores (que piensen por sí mismos), sin importar que el resto piense otra cosa; participación (muy importante) que ellos se sientan parte del grupo para buscar una solución adecuada para todos los interesados, y entendimiento del negocio para hablar y opinar con propiedad sobre la estrategia corporativa.*”

En el caso del INS, como se ha indicado anteriormente, se parte del hecho de que el Consejo de Gobierno de la República ha escogido a las personas idóneas para la conformación de la Junta Directiva del *holding*, quienes están en plena capacidad de cumplir con lo que indica Truque. Se reitera que la inducción o capacitación de los directores en temas de Gobierno Corporativo enriquecería el conocimiento para una efectiva toma de decisiones.

Según Truque, el entendimiento sobre Gobierno Corporativo es fundamental en las juntas directivas, porque cada vez que llega una propuesta de la administración, con varios directivos conocedores del tema, se podría mejorar muchísimo. Menciona que la Junta Directiva profesional es aquella que tiene una nutrida participación y mucha inducción, en este caso en temas de Gobierno Corporativo y del negocio, pues se participa en decisiones que impactarán significativamente a la empresa.

Sobre el particular, puede señalarse que la Junta Directiva del INS podría mejorar en estos aspectos, por cuanto aún se encuentra en proceso de definición de estrategias y planes corporativos. En este punto, el papel de la presidencia del órgano colegiado es fundamental para motivar estas acciones.

Truque es del criterio que antes de crear más estructuras para la operación del Gobierno Corporativo, lo más inteligente es definir si la selección de los miembros de la Junta Directiva para el tema corporativo y de los negocios determinada en la ley responde a la realidad de un mercado en competencia.

En este sentido, la Ley del Instituto Nacional de Seguros establece como requisito que los miembros de Junta Directiva deben tener conocimientos y experiencia en temas de administración de empresas y legales; particularmente, para el presidente establece que debe conocer del tema de seguros. Al respecto ha sido posible determinar que dichos miembros cumplen, al menos formalmente, con los

requisitos que prevé la normativa, por lo cual están en plena capacidad de visualizar lo mejor para la empresa como grupo financiero.

Sullivan afirmó que el reto de la empresa pública es la dirección, pues en momentos de crisis suele haber opiniones de varias personas, por lo cual la figura del presidente ejecutivo debe ser firme y fundamental para evitar que la persona que toma las decisiones se torne difusa. Además, señala otro reto en los temas de Gobierno Corporativo en la empresa pública que es dotar de continuidad y visión de largo plazo las decisiones que se tomen, sin que se afecte el relevo de mando en cada cambio de gobierno.

Acerca de la sana práctica de la inducción, se comparte la opinión del experto en el sentido de que dicho programa para los directores debe existir en dos vertientes: una de Gobierno Corporativo y otra sobre temas de negocios del *holding* y de las subsidiarias.

Es importante resaltar que las mejores prácticas de Gobierno Corporativo nacen como resultado de la acumulación de experiencias y al igual que los principios contables, son generalmente aceptadas, lo cual significa que, salvo que esté en alguna norma, es discrecional para las empresas adoptarlas.

En el caso del INS, la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo están dadas por la normativa que se debe cumplir en forma obligatoria, sin embargo, se comulga con lo que opina Roberto Truque, quien señala que la adopción de mejores prácticas tiene que ver más con un buen sentido de negocio.

Como elementos o características que debe tener un buen Gobierno Corporativo, Truque refiere al Código Voluntario de Gobierno Corporativo del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, en donde se recopilan las mejores prácticas en esta materia y en el cual se basó en gran parte el Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF.

Para efectuar un análisis del grado de cumplimiento del Grupo Financiero INS en la adopción de esas prácticas, se presenta a continuación la siguiente matriz:

MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	CUMPLIMIENTO DEL GRUPO FINANCIERO INS
I. Junta Directiva y responsabilidad de sus miembros	
1. El Presidente de la Junta Directiva y el Gerente General de la empresa no pueden ser la misma persona.	El INS lo cumple.
2. Todos los Directores deben ser designados por un tiempo determinado, según lo establezcan los estatutos de la empresa. Se sugiere que el plazo del nombramiento no sea mayor de tres años, después del cual, podría solicitarse la reelección del Director.	El INS lo cumple parcialmente. Por mandato de ley, los directores permanecen en sus cargos ocho años y pueden ser reelectos.
3. La Junta Directiva debe contar por lo menos con dos miembros independientes. Por independencia se entiende que el director es demostrablemente libre, en apariencia y de hecho, de conflictos (personales u otros) en cuanto a su toma de decisiones.	El INS no lo cumple. En la Ley del INS no está contemplada la existencia de miembros independientes. Lo más cercano es la posibilidad de que el INS recurra a asesores externos en temas específicos, con voz, pero sin voto.
4. En el informe anual (memoria) deben identificarse los miembros de la Junta Directiva, los cargos en que están nombrados y la mención como Director independiente cuando corresponda, según se indicó en el Código Voluntario de Gobierno Corporativo. También deberán identificarse los directores que conforman el Comité de Auditoría.	El INS lo cumple. Esta información se presenta en la memoria anual del INS y en el informe anual de Gobierno Corporativo que presenta el órgano supervisor (SUGESE)
II. Operación	
5. Las funciones de la Junta Directiva deben estar contenidas en un reglamento interno que permita clarificar responsabilidades y prevenir posibles conflictos de interés.	El INS lo cumple. Existe el Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva del INS. Los conflictos de interés se regulan en la legislación vigente.

<p>6. El presidente debe asegurar la inducción formal y completa para los nuevos directores a efecto de que conozcan tanto el negocio y el entorno en el cual se desenvuelven, como lo relativo a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y sus responsabilidades.</p>	<p>El INS no lo cumple.</p>
<p>7. La Junta Directiva debe reunirse regularmente, para lo cual podrá establecer y comunicar un cronograma anual con las fechas de las sesiones. Las agendas de temas por tratar deberán ser enviadas con un plazo razonable de anticipación a la fecha de cada sesión. El contenido de la agenda debe ser claro.</p>	<p>El INS lo cumple.</p> <p>En el Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva del INS se establecen reuniones ordinarias semanales y se envía la agenda con cuatro días de anticipación a los directores, lo cual se considera razonable.</p>
<p>8. Los acuerdos de la Junta Directiva deberán tomarse considerando los votos de los directores que estén participando en la reunión.</p>	<p>El INS lo cumple.</p>
<p>9. Todos los directores pueden solicitar la inclusión de temas en la agenda.</p>	<p>El INS lo cumple.</p>
<p>10. Se debe redactar un acta de cada reunión de Junta Directiva con suficiente detalle de los asuntos tratados y los acuerdos tomados. Los directores deben tener acceso pleno a estas actas, por lo que se deben circular versiones preliminares y finales entre todos ellos. Cualquier director tiene derecho de insistir en la inclusión de aclaraciones en el acta e inclusive puede solicitar que el asunto sea tratado nuevamente en la próxima sesión de Junta Directiva, si fuera necesario.</p>	<p>El INS lo cumple.</p>
<p>11. En cualquier tema que se someta a votación, los directores pueden salvar su voto, debiendo quedar constancia escrita de esto en el acta respectiva.</p>	<p>El INS lo cumple.</p>

III. Comité de Auditoría	
12. La compañía debe contar con un Comité de Auditoría nombrado por la Junta Directiva, constituido por dos directores o más y un fiscal; ninguno de los Directores puede ser el presidente de la Junta Directiva. El Comité preferiblemente debe estar conformado en su mayoría por directores o personas independientes, según se definen en el Código Voluntario de Gobierno Corporativo.	El INS lo cumple parcialmente. No hay directores independientes en este Comité, sino que se recurre a asesores internos (funcionarios del INS) en materia legal y de finanzas.
13. Las funciones del Comité de Auditoría deberán estar escritas de manera clara y ser publicadas en la página <i>web</i> de la empresa en caso de contar con una.	El INS lo cumple. Existe el Reglamento del Comité de Auditoría Corporativo del Grupo Financiero INS, y sus funciones y conformación son publicadas en la <i>web</i> .
IV. Comité de Compensación	
14. La compañía debe contar con un comité nombrado por la Junta Directiva, que deberá establecer políticas específicas sobre remuneración y otros beneficios que se otorguen a miembros de la Junta Directiva y ejecutivos. Por ejemplo, dichas políticas pueden considerar aspectos tales como las metas previamente fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la misma sociedad.	El INS lo cumple parcialmente. Existe un Comité de Recursos Humanos Corporativo, pero aún no funciona adecuadamente para presentar a la Junta Directiva propuestas en este tema.
15. Será responsabilidad de dicho comité: a. Revisar y aprobar dichos pagos, con excepción de los programas sobre opciones de acciones que deberán ser aprobados por la Asamblea de Accionistas. No obstante, el Comité de Compensación velará por que dichos programas se ejecuten de conformidad con lo dispuesto por la Asamblea, asegurándose que las opciones no son ofrecidas con un descuento o un valor, inadecuados.	Mismo comentario anterior.

<p>b. Asegurarse de que los pagos a los directores de la Junta Directiva y a los ejecutivos sean justos, no excesivos y que reflejen el tiempo que dedican a la empresa y sus responsabilidades.</p>	
<p>V. Controles internos y la Junta Directiva</p>	
<p>16. Los controles internos deben satisfacer a los directores. Por lo tanto, ellos son responsables de velar para que existan los controles adecuados y que se apliquen en la preparación de la información financiera que se presenta en las distintas publicaciones.</p> <p>Un objetivo de tales controles es confirmar que la información financiera que se haga pública sea clara y objetiva. Para tales propósitos, la Junta Directiva dotará a la administración de los recursos necesarios para la implementación de los controles.</p> <p>En el reglamento interno de la Junta Directiva indicado en el Código Voluntario de Gobierno Corporativo deberá hacerse mención a estas responsabilidades.</p>	<p>El INS lo cumple.</p> <p>Particularmente, la responsabilidad sobre el control interno y los estados financieros, se establece en la Ley General de Control Interno y en la Ley del INS.</p>
<p>17. Con el propósito de asegurar la razonabilidad de la información financiera, la Junta Directiva a través del Comité de Auditoría, deberá contar con una revisión independiente de la eficacia de los controles internos que se aplican en el área financiera.</p> <p>Para estos fines, el Comité de Auditoría podrá apoyarse en la auditoría interna o en un auditor o asesor externo conocedor de la materia. La Junta Directiva deberá tomar las acciones correctivas necesarias para solventar cualquier resultado negativo significativo que arroje la revisión.</p>	<p>El INS lo cumple.</p>

VI. Compra y venta de acciones de miembros de Junta Directiva, ejecutivos clave y asesores	
<p>18. La empresa debe contar con un procedimiento interno para controlar las compras y ventas de acciones que realicen los miembros de Junta Directiva, los ejecutivos claves y cualquier asesor que tengan acceso a información privilegiada.</p> <p>Se recomienda que este proceso incluya “ventanas de tiempo” dentro de las cuales será definido claramente si las compras y ventas de acciones son o no son permitidas para los miembros de Junta Directiva, ejecutivos clave y asesores.</p> <p>Además, se recomienda que el proceso incorpore la obligatoriedad de los miembros de Junta Directiva, ejecutivos clave y asesores, de informar previamente por escrito al presidente o la persona que este designe, sobre las transacciones que pretendan realizar.</p> <p>El presidente o la persona designada deberán hacer saber por escrito al informante, de cualquier situación por la que considere que no es conveniente llevar a cabo tales transacciones, sin que esto exima al informante de la responsabilidad legal o de cualquier índole que le corresponda, por las transacciones que finalmente realice.</p>	<p>No aplica para el INS.</p> <p>El INS como empresa del Estado tiene como único socio a la sociedad costarricense.</p>
VII. Relaciones con inversionistas	
<p>19. La empresa debe adoptar una política de relaciones con sus inversionistas y comunicarla a sus accionistas detallada y claramente.</p> <p>A manera de referencia, se incorpora a este documento como adjunto el Marco Voluntario de Relaciones con Inversionistas de la Bolsa Nacional de</p>	<p>No aplica para el INS.</p> <p>El INS como empresa del Estado tiene como único socio a la sociedad costarricense.</p>

<p>Valores y la Cámara de Emisores, que contiene el detalle de los elementos sugeridos para la adopción de esta política.</p>	
<p>VIII. Reporte anual de cumplimiento de Gobierno Corporativo</p>	
<p>20. Corresponde a una revisión específica a manera de tabla por parte de la empresa (Anexo 1) sobre el cumplimiento o no de los elementos del Código Voluntario de Gobierno Corporativo que fueron adoptados. En el caso de los elementos que no han sido adoptados, se requiere que el emisor se refiera brevemente a la razón por la cual no adopta dicho elemento.</p> <p>En los casos donde haya incumplimiento, el emisor deberá explicar en el reporte de cumplimiento los motivos que originaron la situación.</p> <p>El reporte deberá ser certificado por un contador público autorizado externo a la empresa y publicado en conjunto con los estados financieros anuales auditados. Los contadores públicos autorizados que emitan estas certificaciones, deberán haber aprobado el curso de inducción que al efecto impartirán la Bolsa Nacional de Valores y/o la Cámara de Emisores directamente o a través de los medios que definan.</p> <p>Este reporte anual de cumplimiento deberá entregarse a los socios a más tardar para la fecha de la Asamblea Anual. Cuando el emisor prepare una memoria anual, el reporte podrá formar parte de ella mediante una sección separada, siempre y cuando dicho documento, sea entregado a los socios antes o durante la Asamblea Anual.</p>	<p>El INS lo cumple.</p> <p>Por normativa, se publica anualmente un informe de Gobierno Corporativo.</p> <p>Dicha normativa no prevé que este informe sea certificado por un contador público, pero podría ser revisado por la Auditoría Interna.</p>
<p>21. El reporte anual de cumplimiento, que elabore la empresa por primera vez al cierre del año fiscal en que adopte el</p>	<p>Mismo comentario anterior</p>

<p>Código Voluntario de Gobierno Corporativo, deberá realizarse tomando en cuenta su situación al último día de ese período y no durante todo el año.</p> <p>La intención de lo anterior, es reconocer el hecho de que las empresas posiblemente adoptarán el código en el transcurso de su año fiscal y durante ese primer período entrarán paulatinamente en cumplimiento. Este primer reporte, deberá incorporar una indicación con letra destacada, que haga notar que corresponde al primer año de adopción del Código Voluntario de Gobierno Corporativo.</p> <p>Para los años siguientes, el reporte de cumplimiento deberá abarcar todo el período anual que corresponda.</p>	
<p>IX. Divulgación de la adopción del Código o de su retiro</p>	
<p>22. Una vez que la empresa toma la decisión de adoptar el Código Voluntario de Gobierno Corporativo, deberá comunicarlo al medio a través de un hecho relevante. De igual manera, si por algún motivo la empresa optara por retirarse de la adopción del código, deberá informarlo por ese mismo medio con indicación de las razones de tal decisión.</p>	<p>No aplica para el INS.</p>

Una vez leída la matriz anterior, se puede apreciar que la mayoría de los elementos para un buen Gobierno Corporativo que establece el código del Instituto de Gobierno Corporativo los cumple el INS.

Continuando con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Roberto Truque señaló que es necesaria la existencia del Comité de Auditoría Corporativo para velar por los controles en la información financiera de las empresas y proponga a la firma de auditoría externa que se contrate para el grupo. Para él, otro comité

importante es el de riesgos, que podría estar junto con el de auditoría, no obstante, en el ámbito corporativo del INS dicho comité de riesgos está unido al de activos y pasivos.

Cabe señalar que en el caso del INS las políticas corporativas, como parte fundamental del plan estratégico, están establecidas por norma, sin embargo, no es un obstáculo para que se definan otras a discreción de la Junta Directiva del INS.

Dado que la Junta Directiva del INS no puede dedicarse a apreciar todos los detalles, debe delegar las operaciones en la administración para dedicarse a la parte estratégica, para lo cual en el caso del gobierno corporativo, puede valerse de la estructura de los comités.

Por su parte, Carlos Araya expresó que el gobierno corporativo no es solamente instaurar controles, sino variar la cultura de una empresa desde adentro. Sobre el particular, se considera que hace falta madurar este aspecto en el INS, pues aparte de las relaciones de transparencia entre los órganos de gobierno, debe verse también como parte del gobierno corporativo la uniformidad y alineamiento de objetivos estratégicos de todas las empresas del grupo. Todo esto debe efectuarse no solo porque haya una normativa que así lo exija, sino por convicción y convencimiento de que agrega valor a la empresa y redundará en mayores réditos para enfrentar a la competencia.

3.3.5. ESQUEMA FODA

Efectuado el análisis anterior, se presenta a continuación un esquema FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), sobre la situación de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS.

3.3.5.1. Fortalezas

1. El INS es una empresa sólida, de amplia trayectoria y muy reconocida, lo cual da un respaldo importante a su grupo financiero con respecto a otros grupos en el mercado.
2. Existe normativa externa e interna suficiente como marco orientador de Gobierno Corporativo en el Grupo INS, que recopila las mejores prácticas en esta materia y ofrece una guía estratégica importante.
3. Ha sido establecida una sólida estructura formal en el INS para un buen ejercicio de Gobierno Corporativo con órganos de gobierno bien definidos y buenos profesionales destacados en ellos.
4. En complemento a la estructura de Gobierno Corporativo, fueron creados por la Junta Directiva del INS comités corporativos de alto nivel para contribuir con la junta directiva de la empresa controladora (*holding*) para alcanzar los objetivos estratégicos del grupo financiero.

3.3.5.2. Oportunidades

1. Una fortaleza que se convierte en oportunidad es afianzar al Grupo Financiero INS como un bloque de negocio con buenas prácticas de Gobierno Corporativo que redunden en agregar valor a la empresa y generen mayores utilidades para hacer frente a la competencia en el mercado de seguros.
2. Explotar la marca INS, que está muy bien posicionada en el mercado costarricense, para el grupo financiero como un factor importante para competir fuertemente con otros grupos financieros presentes en el mercado.

3. Aumentar los ingresos y utilidades del INS mediante los réditos que produzcan los negocios del grupo financiero, al ofrecer soluciones integrales a los clientes del INS en su negocio principal de seguros.

3.3.5.3. Debilidades

1. Falta de inducción en temas corporativos y de los negocios de las subsidiarias por parte de las junta directivas de las empresas que conforman el Grupo Financiero INS.
2. Falta de pautas o lineamientos estratégicos para que las demás empresas del grupo financiero los incorporen en sus respectivos planes estratégicos.
3. Ausencia de un plan estratégico corporativo que recopile la misión, visión, objetivos estratégicos y cadena de valor de forma conjunta o corporativa que permita alinear los objetivos de los negocios de las subsidiarias a los objetivos del negocio principal del INS.
4. Falta de cumplimiento de la normativa interna y externa en materia de instauración de políticas corporativas y el funcionamiento de los comités corporativos creados en el 2010.

3.3.5.4. Amenazas

1. La competencia de otros grupos financieros, que no ha sido debidamente enfrentada por el INS con un grupo financiero articulado en Gobierno Corporativo, sino de manera aislada por cada empresa subsidiaria del grupo.
2. El entorno económico que siempre amenaza la disponibilidad de las personas para invertir en títulos valores, así como la merma en la

demanda de servicios auxiliares de seguros por una eventual disminución en la compra de pólizas voluntarias.

Ahora bien, una vez analizados en este capítulo los principales elementos de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS, incluyendo el análisis FODA queda establecido el escenario para el desarrollo de la propuesta de Gobierno Corporativo para el Grupo Financiero INS.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL GRUPO FINANCIERO INS

4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Esta propuesta nace con el fin de responder a la necesidad detectada en el Grupo Financiero INS de incorporar dentro de su operación las mejores prácticas de Gobierno Corporativo. Esto con el propósito de lograr dos objetivos principales: por un lado, garantizar a la sociedad la transparencia y el mejor manejo de los recursos en las operaciones del grupo y, por otro, alcanzar un alineamiento de los objetivos corporativos en sola visión de negocio con el fin de mejorar la gestión y la toma de decisiones, agregando valor y posicionamiento a la empresas del Grupo Financiero INS, al aprovechar economías de escala y vinculación de negocios- clientes para incrementar la generación de ingresos.

En ese sentido, esta propuesta pretende establecer acciones concretas a fin de minimizar las brechas que se determinaron en el análisis del capítulo anterior, las cuales fueron determinadas efectuando una comparación entre lo que ocurre en el Grupo Financiero INS y lo que se consideró como prácticas ideales de Gobierno Corporativo con base en la información proporcionada por expertos en el tema y la normativa tanto interna como externa.

Precisamente, la propuesta constituye un punto de referencia que sirve de base a las autoridades del Grupo Financiero INS para la toma de decisiones y la ejecución de las acciones necesarias que instauren y mejoren las prácticas de Gobierno Corporativo en la operación de sus empresas, con el propósito de agregar valor al grupo financiero.

La instauración de estas prácticas redundará en mayor credibilidad en los negocios del grupo financiero, con lo que se logra la lealtad y fidelidad de los clientes y, consecuentemente, mayor expectativa de ingresos. Además, la uniformidad y homogeneidad de las operaciones del negocio, facilitarán el ejercicio del control y seguimiento de los procesos, así como la dirección y el liderazgo en el manejo del grupo financiero y, por ende, el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Asimismo, conciliar esfuerzos y verse como parte de un grupo financiero consolidado con norte claro fomenta el bienestar y satisfacción de los empleados de las diferentes empresas con el consiguiente resultado de la ejecución del trabajo con mayor satisfacción. Esto permite crear el sentimiento de cohesión de grupo y fomentar el sentido de pertenencia de las subsidiarias hacia el INS como casa matriz.

Finalmente, con esta propuesta se pretende asentar las bases para que el INS obtenga una adecuada calificación de calidad de Gobierno Corporativo por parte de la SUGESE, cuando dicho ente supervisor decida iniciar esta calificación.

4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

Brindar al Grupo Financiero INS un documento que recopile las principales acciones que debe instaurar o mejorar para tener un buen Gobierno Corporativo y fomentar, de esta manera, la transparencia en sus operaciones y la mejora en la gestión de sus negocios.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Facilitar al Grupo Financiero INS la definición de estrategias corporativas en forma organizada con la definición de las responsabilidades de los

órganos de gobierno que componen la estructura de Gobierno Corporativo.

2. Crear conciencia en las autoridades del Grupo Financiero INS sobre la necesidad de adoptar prácticas de Gobierno Corporativo, principalmente en el alineamiento de la misión, visión, propuesta de valor y objetivos estratégicos de los negocios del grupo mediante la emisión de un plan estratégico corporativo.
3. Mantener al INS como líder en el mercado de seguros, pero maximizando su potencial a través de sus negocios complementarios, mediante buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
4. Establecer una guía permanente para el ejercicio del Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS que redunde en una mejora de las relaciones y un mayor acercamiento entre el negocio de la casa matriz y el de sus empresas subsidiarias.

4.3. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

Por tratarse de una propuesta de alto nivel, los beneficiarios de esta propuesta estratégica son los altos niveles del Grupo Financiero INS: en primera instancia la Junta Directiva del INS como casa matriz y la Gerencia General del INS.

Además en las empresas subsidiarias los principales beneficiarios son las asambleas de socios, representados por la misma junta directiva de la casa matriz como representante del INS, dueño de los negocios, las juntas directivas encargadas de dictar los lineamientos estratégicos de cada negocio y las gerencias generales en la parte ejecutiva.

En el ámbito externo, los beneficiados serían los clientes del INS y de las subsidiarias, al contar con empresas con mayor valor agregado, certificadas por la SUGESE en materia de Gobierno Corporativo y capaces de ofrecer en forma ágil y oportuna servicios financieros integrales. Además, se prevé la mejora del servicio al cliente en los servicios complementarios a los seguros y la atención médica en el Hospital del Trauma.

4.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL GRUPO FINANCIERO INS

El desarrollo de esta propuesta estratégica está estructurado con base en los cuatro ejes temáticos tomados en cuenta para efectuar el análisis de situación de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS, presentando en el capítulo anterior.

En esta oportunidad, los ejes temáticos considerados para esta propuesta son los siguientes: marco normativo, estructura, marco estratégico y operación.

4.4.1. MARCO NORMATIVO

4.4.1.1. Suficiencia del marco normativo

Como punto de partida de la presente propuesta, se ha tomado el marco normativo que rige las operaciones de gobierno corporativo en el Grupo Financiero INS.

Se considera que el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF*, el *Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS*, el *Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados del Grupo Financiero INS* y el *Código de Ética Corporativo del Grupo Financiero INS*, son más que suficientes para regular la operación del Grupo Financiero INS. No se recomienda la emisión de

nuevas normas, sino revisar las mencionadas para determinar si están ajustadas a la realidad y a las necesidades del grupo.

A. Reglamento de Organización y Funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo y el Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados del Grupo Financiero INS

Mención aparte merece el *Reglamento de Organización y Funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo del Grupo Financiero INS*, emitido en el 2010, pues si bien es cierto que es una norma bastante completa y exclusiva para dicho comité, se cuestiona su necesidad y pertinencia por cuanto ya existe el *Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados* promulgado posteriormente, en donde perfectamente se puede regular el funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo y el del resto de comités corporativos creados por la Junta Directiva del INS.

De tal forma, se propone que se dedique un capítulo o apartado dentro del Reglamento de Órganos Colegiados, al funcionamiento de los comités corporativos y se elimine el Reglamento del Comité de Auditoría Corporativo. Lo anterior sin perder de vista las funciones particulares de cada comité, las cuales deben quedar indicadas, con el propósito de cumplir con el principio de uniformidad de procesos y operaciones que proclaman las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, lo que permite facilitar la medición y control en sus resultados y cumplimiento de objetivos.

Sobre el particular, no debe perderse de vista que el exceso de normativas tiende a entorpecer la agilidad en el accionar de la empresa, por lo tanto, son preferibles pocas normas bien ajustadas a la realidad, que muchas que deriven en una inaplicabilidad y “entramamiento” de los procesos. Es decir, debe existir un equilibrio entre operación y normativa para evitar caer en controles excesivos, que puedan entorpecer la operación del grupo financiero, de tal forma que el INS debe

primero tomar los lineamientos de Gobierno Corporativo que aplican para todos los grupos financieros (mejores prácticas) y adaptarlo a la realidad de su negocio.

Si bien es cierto, la existencia de un marco normativo para regular el ejercicio de Gobierno Corporativo es importante para organizar y estructurar la aplicación de buenas prácticas en esta materia, debe ser el estrictamente necesario y adecuado a las necesidades del Grupo Financiero INS. Con lo anterior se busca incentivar un accionar más libre y creativo de las empresas del Grupo Financiero INS en la operación de Gobierno Corporativo.

B. Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE

Ahora bien, el *Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE emitido por el CONASSIF* establece los principales informes que se deben emitir para comunicar al público interesado sobre las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que desarrolla el Grupo Financiero INS. Como se menciona más adelante, dicha norma debe tomarse en cuenta como la fuente de información base para la presentación de lineamientos y procedimientos que adopte el grupo para su efectivo accionar. Cabe resaltar que dicho reglamento se deriva del *Código de Gobierno Corporativo del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica*, documento que recopila las mejores prácticas internacionales sobre esta materia.

Es importante anotar que la normativa no debe convertirse en un fin en sí misma, sino que debe ser una herramienta para un ejercicio ordenado de Gobierno Corporativo. Resulta útil recalcar que la conciencia y profesionalismo de las personas que dirigen los órganos de gobierno es lo que garantiza un buen Gobierno Corporativo los y no las normas por sí solas.

Por lo tanto, no debe perderse de vista la razón ser del surgimiento del concepto de Gobierno Corporativo al momento de conceptualizar su marco regulatorio, que a efectos de este trabajo se ha dividido en dos vertientes: 1) garantizar la

transparencia de la relación y actuación de los órganos de gobierno de la empresa en la utilización de los recursos para proteger el patrimonio de los socios y 2) lograr la uniformidad de procesos y el alineamiento estratégico de las empresas que conforman el Grupo Financiero INS.

4.4.2. ESTRUCTURA

4.4.2.1. Pertinencia de la estructura actual del Grupo Financiero INS para el ejercicio del Gobierno Corporativo

Como ya se ha mencionado, el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF* define los órganos de gobierno que componen la estructura de Gobierno Corporativo, que son los establecidos por la teoría de administración de empresas y el Código de Comercio.

En el capítulo de análisis, se determinó que el Grupo Financiero INS cuenta con una sólida estructura para el ejercicio de Gobierno Corporativo en donde hay una empresa *holding* (controladora) y bajo ella se encuentran las demás s que conforman el grupo financiero. En el caso del INS, como empresa controladora del grupo, se encuentra el socio (el Estado), la junta directiva, la gerencia, las subgerencias y el resto de dependencias ejecutoras.

En el caso de las subsidiarias, por estar organizadas como sociedades anónimas, su estructura se encuentra claramente establecida en el Código de Comercio: socios (en este caso el único socio es el INS), asamblea de socios o accionistas, junta directiva, gerencia y sus dependencias ejecutoras.

El INS como una institución del Estado costarricense demanda mayor transparencia en las actuaciones de sus empresas, pues debe responder a la ciudadanía; de ahí que dentro de su estructura, deban estar más arraigados los conceptos de claridad y transparencia.

Se recomienda que el INS ejecute acciones para reforzar los vínculos de negocio entre sus empresas y delimitar claramente sus funciones y responsabilidades, a la luz de lo establecido en el artículo 52 de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros (Ley del Instituto Nacional de Seguros). Desde esta perspectiva, se recuerda que la Junta Directiva del INS, como empresa *holding*, es el órgano llamado a enfocarse en las decisiones de orden estratégico (visión de mediano y largo plazo), es decir, indica hacia dónde va la empresa corporativa, en tanto la Gerencia es la llamada en administrar de mejor manera los recursos para llevar a la práctica el desarrollo de estas estrategias.

Esta propuesta sugiere que se continúe con la estructura actual del Grupo Financiero INS, sobre todo porque ha sido avalada por la SUGESE en el momento en que dicha instancia aprobó la conformación del INS como grupo financiero.

4.4.2.2. Comités corporativos

Fuera de la estructura que establece la teoría administrativa y la legislación antes mencionada, el Grupo Financiero INS cuenta con la figura de los comités corporativos, creados por la Junta Directiva de la casa matriz en el 2010. No obstante, la existencia de estos comités está prevista, pero no con carácter obligatorio en el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF*, la justificación para su creación a criterio de la Junta Directiva del INS fue la necesidad para que en el Grupo Financiero INS, se instauren pautas modernas y de carácter internacional sobre Gobierno Corporativo.

Por esa razón, se considera válida la creación de estos comités y, por lo tanto, se recomienda continuar con su operación con el fin de apoyar a la Junta Directiva del INS como casa matriz en la aplicación de las políticas corporativas del Grupo Financiero INS, establecidas en el Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF y en el Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS.

Se propone, por lo tanto, que se reactive el funcionamiento de estos comités, pues se determinó que no han funcionado adecuadamente y que se presente a la Junta Directiva del INS un plan de acción para el cumplimiento de sus funciones en las diferentes áreas que comparten las empresas del Grupo Financiero INS, así como informes periódicos de su cumplimiento.

Con respecto a la integración de los comités, el *Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados del Grupo Financiero INS* deja a discreción de la Junta Directiva del INS la cantidad y representatividad de los miembros de las juntas directivas de las subsidiarias que los conforman; sin embargo, al tenor de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, lo recomendable es que cuenten con representantes de todas las subsidiarias del Grupo Financiero INS con el propósito enriquecer y ser más asertivos en las decisiones corporativas, pues se tendrá una visión de negocio conjunta y completa de los negocios complementarios.

Dada la integración de estos comités con miembros de las juntas directivas de las empresas del INS, es importante su relación con cada órgano colegiado de dichas compañías subsidiarias. Para ello, se recomienda establecer un protocolo o procedimiento común para todas las empresas, de tal forma que facilite el acceso a la junta directiva a través del representante de la subsidiaria para recabar los aportes que se quieran proporcionar. Las propuestas que se generen en el seno de estos comités deben presentarse a la junta directiva correspondiente.

Con el fin de dotar de mayor transparencia, objetividad y calidad de los criterios de los comités corporativos, podría valorarse la posibilidad de contar con un miembro o asesor independiente (externo), al cual se le remunerare mediante el pago de una dieta. La periodicidad de la asistencia de este miembro externo a las sesiones de los comités, la definiría el mismo comité de acuerdo con sus necesidades.

4.4.3. MARCO ESTRATÉGICO

4.4.3.1. El Plan Estratégico Corporativo

El plan estratégico corporativo es fundamental porque, por más normativa y estructura que apoyen la operación de Gobierno Corporativo, ese accionar no ocurriría si no se definen cuáles serán las estrategias corporativas del Grupo Financiero. En relación con ese tema, se determinó que a pesar de la existencia de una sólida estructura de Gobierno Corporativo, aún falta lograr la cohesión o alineamiento de la misión, visión, propuesta de valor y objetivos estratégicos del Grupo Financiero INS en forma corporativa.

Por tal motivo, resulta fundamental que el Grupo Financiero INS cuente con un plan estratégico corporativo que constituya su marco estratégico y que contenga la misión, visión, propuesta de valor y objetivos estratégicos, en forma corporativa y alineados con los diferentes negocios que desarrolla el grupo financiero. Dicho plan constituye el punto de partida y la base para ejecutar las acciones estratégicas de la estructura corporativa.

Se recomienda que se emita el plan estratégico con un horizonte de al menos cuatro o cinco años, para garantizar una visión de mediano plazo y una continuidad en su aplicación, de manera que no se interrumpa por el relevo de mando en el gobierno de la República. El plan estratégico corporativo sentará la base para elaborar los planes anuales operativos de las empresas del grupo financiero, con el objetivo de que el alineamiento corporativo se refuerce con acciones anuales coordinadas.

Es importante destacar que la parte estratégica corporativa, que implica la toma de las grandes decisiones de los negocios conjuntos, debe estar en manos de la junta directiva de la casa matriz; por tanto, corresponde a ese órgano colegiado dictar los lineamientos generales a las juntas directivas de las empresas

subsidiarias, indicándoles qué espera que aporten sus negocios particulares en cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos corporativos del negocio principal de la empresa *holding* como lo es la venta de seguros. Con base en esto, las empresas del grupo definirán sus propias estrategias para cumplir con los objetivos del negocio corporativo.

Por ello, para conformar el plan estratégico corporativo, se recomienda tomar el marco estratégico establecido en el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF* para políticas corporativas allí definidas, pues constituye un punto de partida formal tendiente a ordenar el ejercicio del gobierno corporativo.

Asimismo, para la definición del plan, se propone considerar a la Subdirección de Planificación del INS (casa matriz), como una dependencia de estrategia corporativa, que con aval de la Junta Directiva y la Gerencia General del instituto, establezca la coordinación necesaria con los presidentes de las juntas directivas y los gerentes de cada empresa subsidiaria en la recolección de ideas, sugerencias y demás aportes. Con ese fin, se pueden organizar encerronas de trabajo dirigidas por el presidente de la Junta Directiva y el Gerente General del INS, como representante estratégico y de la parte ejecutiva de alto nivel de la casa matriz respectivamente. La propuesta final debe ser aprobada por la Junta Directiva del INS.

El compromiso de la junta directiva del *holding* es fundamental para implementar el plan estratégico. Por eso, para fomentarlo, se recomienda establecer un programa de charlas sobre temas relacionados con Gobierno Corporativo y los negocios de cada una de las empresas subsidiarias. Esto permitirá además, afianzar y consolidar el conocimiento de la junta directiva en los negocios de las subsidiarias, lo cual le permitirá comunicarles claramente qué se espera de ellas como contribución al negocio principal y, por ende, aportar a una mejor toma de decisiones.

Una vez conformado y aprobado el plan estratégico corporativo, corresponde a las gerencias generales de las empresas del Grupo Financiero INS, incluida la de la casa matriz, establecer las tácticas para su ejecución; en este caso, se recomienda que sea el Gerente General del INS, como presidente del Comité Ejecutivo Corporativo y el ejecutivo de más alto nivel de la casa matriz, quien ejerza el liderazgo de estas acciones.

Finalmente, se aconseja que se informen, al menos semestralmente por parte de la Gerencia General a la Junta Directiva del INS, los resultados obtenidos de ejecución del plan estratégico corporativo por medio de las acciones contenidas en los planes anuales operativos de cada empresa del grupo. Lo anterior como una sana práctica de control y seguimiento.

4.4.4. OPERACIÓN

4.4.4.1. Artículo 1 del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL- SUPEN- SUGESE

En lo que respecta a la operación de Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS, es importante remitirse a lo que señala el artículo primero del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE:

“Este reglamento tiene por objeto establecer los órganos de gobierno que deben tener como mínimo las entidades supervisadas, así como las políticas y procedimientos que deben emitir, con el fin de asegurar la adopción de sanas prácticas de gobierno corporativo.” (el subrayado no corresponde al documento original)

Se considera que este artículo resume en dos frases los dos grandes apartados en que debe concentrarse la operación del Gobierno Corporativo en el Grupo

Financiero INS: a) el establecimiento de los órganos de gobierno y b) el diseño de de las políticas y procedimientos para su ejecución.

Con base en lo anterior y con el propósito de que el Grupo Financiero INS tenga una operación ágil y provechosa de su Gobierno Corporativo, se propone que dicho Grupo revise su funcionamiento actual concentrándose en esos dos aspectos medulares de la siguiente forma:

A. El establecimiento de los órganos de gobierno: en este caso, tal y como se mencionó en el apartado de estructura, el Grupo Financiero INS cuenta con una sólida arquitectura de órganos de gobierno que responde a su Gobierno Corporativo.

B. Emisión y cumplimiento de políticas y procedimientos: en este sentido, se recomienda ajustarse a las pautas que establece el Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF con el afán de no establecer normativas y procedimientos internos excesivos que limiten el ejercicio del Gobierno Corporativo. Dicho reglamento establece que las empresas supervisadas deben contar con un código de Gobierno Corporativo, el cual fue emitido por el INS en enero del 2013.

Al respecto, se propone revisar dicho código para garantizarse que contempla lo estrictamente necesario que dicta el reglamento del CONASSIF, de tal forma que constituya un marco orientador de Gobierno Corporativo sin repetir aspectos que ya el reglamento por sí mismo contempla.

4.4.4.2. Artículo 4 del Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL- SUPEN- SUGESE

Se recomienda acatar los elementos esenciales que debe contener el Código de Gobierno Corporativo establecidos por el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF*, los cuales se encuentran descritos en su artículo 4 y que son los siguientes: a) estructura para la gestión del negocio, b) políticas, c) perfil de los directores y d) mecanismos y medios de control para acreditar el cumplimiento de dicho Código.

Para cumplir con estos elementos se proponen las siguientes ideas:

A. La estructura para la gestión del negocio: como se ha mencionado, la estructura del Grupo Financiero INS para el ejercicio del Gobierno Corporativo ya existe; está dada por ley en el caso del INS y por el Código de Comercio en el caso de sus subsidiarias organizadas como sociedades anónimas. La solidez y delimitación de responsabilidades de esta estructura es incuestionable, no obstante, se debe trabajar para que haya mayor comunicación y flujo de información entre sus órganos de gobierno, para alcanzar una visión de negocio corporativo.

B. Las políticas: según el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF*, el dictado de políticas conjuntas entre las empresas de un grupo de negocios es fundamental para que exista un buen Gobierno Corporativo.

Desde el punto de vista empresarial puede definirse política como una “... actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos...”¹⁷, lo cual, en este caso, se interpreta como el grupo financiero. Esto tiene que ver con la

¹⁷HYPERLINK "\\10.1.4.198\g\sys\Users_SAFI\rsegura\Definición de política - Qué es, Significado y Concepto

organización de un gobierno enfocado a alcanzar un bien común, en este caso los objetivos comunes de los diferentes negocios.

El reglamento de Conassif establece políticas básicas que deben ser observadas conjuntamente entre las empresas del grupo para contribuir con el funcionamiento de un buen gobierno corporativo. Al respecto, el artículo 10 de dicha norma establece: “... *La Junta Directiva u órgano equivalente de las entidades supervisadas debe aprobar políticas claras, exhaustivas y auditables para el gobierno de la entidad y la administración de los conflictos de intereses actuales y potenciales que se identifiquen por las actuaciones de la entidad...*”

Se nota que con la emisión de políticas, se pretende armonizar las relaciones entre los diferentes órganos de gobierno del grupo y evitar que haya conflicto de intereses.

Entre las políticas básicas que establece el reglamento están:

- Políticas de selección, retribución, calificación y capacitación
- Políticas sobre la relación con clientes
- Políticas sobre la relación con proveedores
- Políticas sobre las relaciones intragrupo
- Política sobre el trato con los accionistas, asociados o similares
- Política de revelación y acceso a la información
- Política de rotación
- Seguimiento de las políticas de Gobierno Corporativo

El Grupo Financiero INS ha adoptado las políticas anteriores en su totalidad como parte de su Gobierno Corporativo y ha definido otras en su Código de Gobierno Corporativo, en función de los negocios del grupo a saber:

- Política corporativa de administración de riesgo
- Política corporativa de cumplimiento
- Política corporativa de responsabilidad social
- Política corporativa de mercadeo
- Política corporativa de activos y pasivos
- Políticas generales para el funcionamiento del Comité de Apoyo

C. Perfil de los directores: la ley del Instituto Nacional de Seguros establece el perfil general de los directores de su junta directiva, la cual señala que deberán tener reconocida experiencia o amplios conocimientos en cuestiones económicas, financieras, de seguros o de administración de empresas. Además señala que al menos uno de ellos deberá ser licenciado en Ciencias Económicas y otro en Derecho. Dichos perfiles generales se consideran acertados para ejercer la dirección estratégica del Grupo Financiero INS.

Dado que el nombramiento de los directores es de carácter político por ser designados por el Consejo de Gobierno de la República, el cual en principio es el llamado a velar por el nombramiento de las personas idóneas y capacitadas para el manejo estratégico del INS y sus negocios complementarios, las autoridades del grupo financiero pueden solucionar cualquier carencia mediante charlas o capacitaciones propuestas como parte del marco estratégico.

Lo anterior por cuanto el conocimiento que posean estos directores en el tema de gobierno corporativo y en los negocios del Grupo Financiero, es de suma importancia para nombrar a las personas más idóneas en las juntas directivas de las subsidiarias del INS. A su vez estos últimos directivos van a nombrar a los gerentes más idóneos en sus respectivas empresas en beneficio de las relaciones de gobierno corporativo y el

cumplimiento de los objetivos conjuntos del negocio del Grupo Financiero.

D. Mecanismos y medios de control para acreditar el cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo: Se considera que el informe anual de Gobierno Corporativo ayuda en parte la necesidad de control y transparencia en el cumplimiento de lo que estipula el Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS. Ese informe señala el cumplimiento en lo que respecta a la existencia y conformación de los órganos de gobierno del grupo financiero y la información de todas las subsidiarias que lo conforman, lo cual es publicado en la página *web* del Instituto Nacional de Seguros.

Sin embargo, para evaluar a lo interno el cumplimiento de los conceptos de Gobierno Corporativo, se propone la adquisición de una herramienta de autoevaluación de madurez con la ventaja de que se puede aplicar posteriormente en los períodos que defina el grupo. Se recomienda que la Subdirección de Planificación de la casa matriz se encargue de aplicar la herramienta y de procesar la información que se obtenga de ella y que la Gerencia informe a la Junta Directiva del INS, al menos semestralmente, sobre dichos resultados. El seguimiento de las acciones corporativas podría recaer también en la Subdirección de Planificación, bajo el liderazgo del Gerente General de la casa matriz.

Otra alternativa para efectuar esta autoevaluación, es hacerla con recursos internos, recurriendo a la información que proporciona el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica en su Código de Gobierno Corporativo que contiene matrices de evaluación. También se propone revisar el documento *Guía de Gobierno Corporativo en Empresas del Estado* de la Organización para la Cooperación

Económica y el Desarrollo (OCED), el cual se adjunta a la presente propuesta.

4.4.4.3. Fomento de la cultura de Gobierno Corporativo

La creación y afianzamiento de la cultura de Gobierno Corporativo en el personal del Grupo Financiero INS, constituye un elemento esencial para la buena marcha de los negocios del grupo. Sobre el particular, fue promulgado el *Código de Ética Corporativo del Grupo Financiero INS* aprobado por la Junta Directiva del INS en el 2011, el cual busca normar las conductas bajo las cuales se debe regir el accionar de los trabajadores de las empresas que conforman el Grupo Financiero INS.

No obstante, la existencia de esa normativa, es necesario desarrollar acciones para incentivar el sentimiento de pertenencia, lealtad y acción de grupo en las empresas subsidiarias del INS, iniciando por la casa matriz (INS) como dueña de los negocios. Para fomentar esta cultura de grupo y de Gobierno Corporativo, se proponen jornadas de capacitación con los diferentes miembros de las juntas directivas del Grupo Financiero INS y sus gerentes generales.

Se pretende que con estas jornadas se logre un mayor acercamiento de la Junta Directiva del INS, como casa matriz a los negocios de sus empresas y se facilite la ejecución del alineamiento de los objetivos del negocio principal del INS con respecto a los de los otros negocios definidos en el plan estratégico corporativo mencionado con anterioridad.

Además, con esta iniciativa se elevaría el compromiso y la responsabilidad de la Junta Directiva del INS, como el órgano colegiado llamado a dictar las pautas y lineamientos estratégicos que deben seguir las empresas del Grupo Financiero.

De esa manera, se estaría creando el camino para aumentar y fomentar una cultura de Gobierno Corporativo que esté incorporada en las operaciones del

grupo como un conglomerado de negocios que contribuyen a uno principal como lo es la venta de seguros. Si bien la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo está dada por la normativa que se debe cumplir en forma obligatoria, es importante promover dentro del grupo que dichas prácticas redundan en una mejora de la rentabilidad de los negocios y aumentan el valor de la empresa como grupo financiero.

4.4.4.4. Enriquecimiento de prácticas de Gobierno Corporativo

Como parte del reforzamiento de la cultura de Gobierno Corporativo, se recomienda como una sana práctica, que a pesar de que el marco normativo del INS en esa materia se considera suficiente, el instituto consulte el contenido del Código de Gobierno Corporativo del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica para enriquecer sus prácticas.

Al respecto, el Grupo INS podría eventualmente adoptar otras prácticas de Gobierno Corporativo como complemento a las existentes, de las cuales particularmente se recomienda valorar las siguientes tres que fundamentan algunos aspectos de esta propuesta:

- 1. El Presidente debe asegurar la inducción formal y completa para los nuevos directores a efecto de que conozcan tanto el negocio y el entorno en el cual se desenvuelven, como lo relativo a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y sus responsabilidades.*
- 2. La compañía debe contar con un comité de auditoría nombrado por la Junta Directiva, constituido por dos directores o más y un fiscal; ninguno de los directores puede ser el Presidente de la Junta Directiva. El Comité preferiblemente debe estar conformado en su mayoría por directores o personas independientes.*

3. *La compañía debe contar con un Comité nombrado por la Junta Directiva, que deberá establecer políticas específicas sobre remuneración y otros beneficios que se otorguen a miembros de la Junta Directiva y Ejecutivos. Por ejemplo, dichas políticas pueden considerar aspectos tales como las metas previamente fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la misma sociedad.*

También se propone efectuar una labor de *benchmarking* para conocer cómo operan en esta materia otros grupos financieros del país.

4.4.4.5. Tres elementos importantes para la existencia de un buen Gobierno Corporativo

Para que exista un buen nivel Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS, se recomienda revisar las acciones actuales para que en comunión con las mejores prácticas y la experiencia de los expertos, el INS cumpla en su Junta Directiva con estos tres elementos en su operación:

A. Independencia de mente de los directores. Los directores de las juntas directivas que conforman el grupo financiero deben tener criterio propio en las decisiones estratégicas sin perjuicios o influencias que comprometan su objetividad.

B. Participación. La participación activa de los directores es muy importante en el seno de los órganos colegiados, pues enriquece la discusión para visualizar las grandes estrategias del grupo financiero. El señor presidente es el llamado a propiciar la participación y los aportes de los señores directores al negocio.

C. Entendimiento del negocio. Unido a lo anterior, que la Junta Directiva del INS conozca y entienda los diferentes negocios del Grupo

Financiero es fundamental para hablar y opinar con propiedad sobre la estrategia corporativa. En este punto, la capacitación juegan un papel preponderante como se ha señalado.

4.4.4.6. Las políticas corporativas y el papel de los comités corporativos

Los comités corporativos son importantes para apoyar a las juntas directivas de las empresas del Grupo Financiero INS en la definición de propuestas estratégicas en varias áreas de acción del negocio corporativo en complemento con lo que pueda contener el plan estratégico corporativo, de manera que se logre una uniformidad de seguimiento y una estandarización de sanas prácticas en las distintas áreas de acción de cada comité corporativo.

Varias de estas áreas de acción se encuentran contempladas en las políticas corporativas establecidas en el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF* y el *Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS*, tal y como fue descrito anteriormente en el punto sobre las políticas, sin embargo, ello no impide que se definan otras a discreción de la Junta Directiva del INS, tal y como ya han sido definidas en el Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS.

Para lograr la operatividad de las políticas corporativas, se propone que la Junta Directiva del INS las asigne a los comités corporativos según su especialidad, en su función como órganos de apoyo del Gobierno Corporativo. Se recomienda que dicha asignación se dé una vez que el órgano colegiado haya aprobado el plan estratégico corporativo del Grupo Financiero INS que constituye la guía estratégica del accionar del grupo en los próximos cinco años y cuyas políticas corporativas deben estar en franca comunión.

Para ello, se deben reactivar los comités corporativos creados por la Junta Directiva del INS en el 2010: Comité Ejecutivo Corporativo, Comité de Recursos Humanos Corporativo, Comité de Riesgos, Activos y Pasivos Corporativo y Comité de Gobernabilidad Corporativo, que no han funcionado apropiadamente desde su creación, pues la mayoría reportan menos de tres sesiones en cuatro años de existencia. Para ello, la Junta Directiva de INS debería tomar un acuerdo solicitando a los presidentes de dichos comités un plan de acción para su reactivación.

Sin embargo, se ha determinado que no todas las áreas de acción de las políticas corporativas definidas en la actualidad encajan con las áreas de acción de los comités corporativos que existen a la fecha, por lo cual se propone que la Junta Directiva del INS valore la asignación de estas políticas a los comités ya existentes o cree otros para su correcta instauración.

En un proceso inverso, también se recomienda que la Junta Directiva del INS valore la totalidad de las políticas corporativas definidas en la actualidad para determinar si realmente todas son necesarias para el adecuado funcionamiento de Gobierno Corporativo.

Se mencionan a continuación las políticas corporativas que en principio encuentran asidero en los comités corporativos actuales y las que no encajan dentro de ningún comité para su debida ejecución:

Política corporativa	Comité asignado
Políticas de selección, retribución, calificación y capacitación	Comité de Recursos Humanos Corporativo
Política de Responsabilidad Social	Comité de Recursos Humanos Corporativo
Políticas sobre las relaciones intragrupo	Comité de Gobernabilidad Corporativo
Política Corporativa de Administración de Riesgo	Comité de Riesgos, Activos y Pasivos

Política corporativa de activos y pasivos	Comité de Riegos, Activos y Pasivos Corporativo
Políticas generales para el funcionamiento del Comité de Apoyo	Comité de Gobernabilidad Corporativo
Políticas sobre el trato con los accionistas, asociados o similares	Comité de Gobernabilidad Corporativo
Políticas de rotación	Comité de Gobernabilidad Corporativo
Políticas de revelación y acceso a la información	Comité de Gobernabilidad Corporativo

Las políticas que no encajan dentro de ningún comité corporativo actual son las siguientes:

- Políticas sobre relación con clientes
- Políticas sobre la relación con proveedores
- Política corporativa de cumplimiento
- Política corporativa de mercadeo

Entre las políticas corporativas no se menciona ninguna relacionada con la labor que desarrolla actualmente el Comité de Auditoría Corporativo, no obstante, las funciones del comité están claramente definidas en el *Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF* y el *Reglamento de organización y funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo del Grupo Financiero INS*.

En cuanto al seguimiento de las políticas de Gobierno Corporativo, se propone designar un equipo de trabajo en la casa matriz, para lo cual hay dos opciones: una que el equipo sea asignado a la Unidad de Control Gerencial y la otra que dependa de la Subdirección de Planificación. Cualquiera de las dos alternativas, debe informar a la gerencia de la matriz cómo se van instaurando las prácticas de Gobierno Corporativo, lo cual servirá de base para la presentación de informes a la Junta Directiva del INS. También existe otra posibilidad y es que la labor de

seguimiento la asuma el Comité de Gobernabilidad Corporativo con apoyo de la Subdirección de Planificación.

4.4.4.7. Propuesta estratégica con base en el esquema FODA

La matriz FODA constituye una herramienta útil para establecer estrategias para el accionar de las empresas. Por ello, como parte de la propuesta de este capítulo, se exponen a continuación algunas recomendaciones asociadas con la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que fue estructurada para el Grupo Financiero INS.

A. Mantener y consolidar las fortalezas:

A.1. Solidez financiera, trayectoria y reconocimiento: Continuar con la estrategia del INS para la gestión en un mercado en competencia a partir del Plan Integrado de Competitividad, pero extendido a sus empresas subsidiarias como un plan corporativo.

A.2. Normativa: mantener la normativa actual sobre Gobierno Corporativo, pues es suficiente y adecuada. Se deben llevar a la práctica las políticas corporativas ya definidas en las normas, pues constituyen guías para el manejo corporativo del grupo en varias áreas claves del negocio.

A.3. Estructura: Mantener la actual estructura de gobierno corporativo, pues es sólida y adecuada para un buen ejercicio de gobierno corporativo. Se cuenta con órganos de gobierno bien definidos y un buen capital humano destacados en los mismos.

A.4. Comités Corporativos: mantener la estructura de comités corporativos, pero obtener provecho como grupos de alto nivel para

la definición de lineamientos estratégicos en diferentes áreas del negocio. Valorar crear otros en nuevas áreas para ser consecuentes con las políticas corporativas definidas en las normas o, en su defecto, revisar las políticas corporativas actuales para determinar cuáles son realmente pertinentes. Como mejor práctica, los comités deberían tener representatividad de todas las empresas del Grupo Financiero, no obstante, la Junta Directiva del INS lo dejó a discreción. Asimismo, se podría valorar la incorporación de miembros externos en algunos comités corporativos.

B. Aprovechar las oportunidades actuales

B.1. Afianzar el bloque de negocio: consolidar el Grupo Financiero INS como un bloque de negocio, proponiendo soluciones integrales a los clientes, mediante la explotación de sus negocios complementarios con respecto al principal.

El lema del Grupo Financiero INS debería estar enfocado al ofrecimiento de toda una gama de soluciones financieras (casar al cliente con un combo de productos de sus subsidiarias) a los clientes de seguros como negocio principal.

Existe una gran oportunidad de promoción y venta de los productos financieros del Grupo INS. Este bloque de negocios debe contar con buenas prácticas de gobierno corporativo que agregue valor a la empresa y genere mayores réditos en los negocios.

B.2. Aprovechar el posicionamiento de la marca: aprovechar la marca consolidada que ya tiene el INS en el mercado de seguros es una oportunidad significativa. Se considera que dicha marca no ha

sido suficientemente explotada por el grupo financiero, con lo que se han perdido oportunidades de negocio.

Por tanto, deben idearse estrategias de mercadeo con el fin de sacar el máximo provecho a la marca INS, de tal forma que no se considere solamente sinónimo de seguros, sino de soluciones financieras integrales con empresas confiables y consolidadas. Esto se convertiría en un fuerte elemento para competir con otros grupos financieros presentes en el mercado.

B.3. Aumentar los ingresos como contribución al negocio principal: unida al punto anterior, existe la oportunidad de aumentar los ingresos del grupo, pues se ofrece a los clientes de seguros, una gama integral de productos financieros. Esto unido a que el INS ha vuelto incursionar en el negocio de créditos, de manera que refuerza como una gran oportunidad colocar productos de la SAFI o el puesto de bolsa entre sus clientes.

C. Transformar las debilidades en nuevas oportunidades

C.1. Programa de capacitación para el Grupo Financiero INS: concretar un programa de capacitación a los directivos y ejecutivos sobre el tema de Gobierno Corporativo y los negocios del Grupo Financiero INS. Esto aparte de contribuir a que haya mayor conocimiento y una mejora en la toma de decisiones corporativas para lograr los objetivos del Plan Estratégico Corporativo, incentiva la motivación de las empresas del grupo, en especial a la casa matriz en su papel de líder del Grupo Financiero INS.

C.2. Emisión de un plan estratégico corporativo: el plan estratégico corporativo debe ser emitido y aprobado por la Junta

Directiva del INS como máximo representante estratégico del grupo financiero. Este plan debe contener la misión, visión, cadena de valor y objetivos estratégicos corporativos, que permita alinear los objetivos de los negocios de las subsidiarias con los objetivos del negocio principal del INS.

C.3. Liderazgo ejecutivo en la puesta en marcha del marco estratégico del Grupo Financiero: la Gerencia General de la casa matriz debe asumir mayor protagonismo y liderazgo en la ejecución de las estrategias corporativas definidas por la Junta Directiva del INS, junto con las gerencias de las subsidiarias. Para ello ya existe el Comité Ejecutivo Corporativo que establecería las acciones conjuntas y articuladas.

C.4. Echar a andar las políticas y comités corporativos: por medio de los comités corporativos, se debe iniciar la ejecución de acciones necesarias para implantar las políticas corporativas en el Grupo Financiero INS. Dichas políticas deben estar alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico corporativo.

D. Minimizar las amenazas

D.1. Afrontar la competencia como grupo financiero: unir y alinear esfuerzos para enfrentar la competencia de empresas aseguradoras y de grupos financieros. Esto imprime estabilidad, credibilidad y solidez en los negocios corporativos, en dónde de momento las subsidiarias hacen esfuerzos individuales para afrontar la competencia de sus propios mercados, sin visión de negocio corporativo. Se prevé que con la definición del plan estratégico corporativo esta situación se resuelva en gran medida.

D.2. Monitorear el entorno económico: es un factor exógeno difícil de controlar, no obstante, hay que estar atento a los vaivenes de la economía a fin de ajustar tarifas o tasas de interés en mercados suprimidos; así como tener las reservas suficientes para afrontar eventuales pérdidas o disminución de utilidades.

4.4.5. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción representa un recuento de las acciones concretas que deben ejecutarse para poner en marcha la propuesta estratégica de Gobierno Corporativo desarrollada en este capítulo.

Esas acciones ya han sido expuestas en el desarrollo de la propuesta, sin embargo, seguidamente se presenta un esquema columnar que resume las acciones concretas por tomar y que constituye el plan de acción de la propuesta estratégica de Gobierno Corporativo que se presenta con este trabajo. Al igual que en el aparte de desarrollo, el plan de acción se basa en los cuatro ejes temáticos en los que se abordó el tema.

4.4.5.1. MARCO NORMATIVO	
Propuesta	Acciones
1. Mantener la actual normativa tanto externa como interna que rige el accionar del Grupo Financiero INS.	<p>Revisar la normativa periódicamente para ajustarla a los cambios en el entorno y a la realidad del grupo.</p> <p>Tomar el Reglamento del CONASSIF como base para la revisión de las demás normas.</p> <p>Procurar agilidad y pragmatismo en la normatividad de gobierno corporativo.</p>

<p>2. Incluir dentro del <i>Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados</i> un capítulo sobre el funcionamiento de los comités corporativos.</p>	<p>Uniformar el funcionamiento y operación de los comités corporativos e incluirlos como un capítulo del <i>Reglamento de Órganos Colegiados</i>. Incorporar los aspectos más importantes del Reglamento del Comité de Auditoría Corporativo vigente en dicho capítulo.</p>
--	---

<p style="text-align: center;">4.4.5.2. ESTRUCTURA</p>	
<p style="text-align: center;">Propuesta</p>	<p style="text-align: center;">Acciones</p>
<p>3. Aprovechar la sólida estructura del Grupo Financiero INS y su gobierno corporativo, mediante relaciones y alineamiento de negocios que están claramente definidos.</p>	<p>Reforzar vínculos y relaciones entre los órganos de gobierno. Fomentar la cultura mediante charlas y capacitaciones.</p>
<p>4. Recurrir a la figura de los comités corporativos para poner en marcha las políticas corporativas.</p>	<p>Activar los comités corporativos y que presenten a la Junta Directiva un plan sobre su funcionamiento.</p>
<p>5. Valorar la contratación de miembros asesores externos en los comités corporativos, o bien capacitar a funcionarios internos para que aporten su criterio experto, estableciendo en este último caso mecanismos que ayuden a garantizar la objetividad en sus apreciaciones.</p>	<p>Cotizar la contratación de miembros externos en las áreas de los comités cuando se amerite.</p>

4.4.5.3. MARCO ESTRATÉGICO	
Propuesta	Acciones
<p>6. Contar con un plan estratégico corporativo en donde se recopile la misión, visión, propuesta de valor y objetivos estratégicos, no solo del INS, sino del Grupo Financiero INS.</p> <p>En la conformación del plan estratégico, la función y responsabilidad de la Junta Directiva del INS, como casa matriz, es definir la estrategia y objetivos del <i>holding</i> (negocio principal) a las subsidiarias, para que definan sus propias estrategias para cumplir con los objetivos del negocio en forma conjunta.</p>	<p>Elaborar el plan estratégico corporativo con aporte de miembros de las juntas directivas y gerentes generales del Grupo Financiero INS. Una vez conformada la propuesta debe elevarse a aprobación de la Junta Directiva del INS.</p> <p>La Subdirección de Planificación de la casa matriz puede fungir como una unidad de estrategia corporativa en la emisión del plan corporativo</p>
<p>7. El Gerente General del INS, como máximo ejecutivo de la casa matriz, es el llamado a ejercer el liderazgo y coordinación con los gerentes de las subsidiarias, en la parte ejecutiva de las acciones derivadas del plan estratégico corporativo.</p>	<p>Activar el Comité Ejecutivo Corporativo creado por la Junta Directiva del INS para la realización de la labor de coordinación gerencial entre las subsidiarias.</p>
<p>8. Designar un equipo de seguimiento en la casa matriz para determinar el cumplimiento de las acciones derivadas del plan estratégico corporativo y de las políticas corporativas.</p>	<p>Para el seguimiento, se recomiendan dos alternativas: la Unidad de Control Gerencial o la Subdirección de Planificación de la Casa Matriz. La información que genere cualquiera de estas unidades servirá de base para la confección de los informes que sobre este tema deben presentarse a la Junta Directiva del INS.</p>

4.4.5.4. OPERACIÓN	
Propuesta	Acciones
9. Revisar la normativa interna actual sobre gobierno corporativo con base en los artículos 1 y 4 del <i>Reglamento de Gobierno Corporativo del CONASSIF</i> : órganos de gobierno, políticas, procedimientos, estructura, perfil de los directores y mecanismos y medios de control para cumplir con el Código de Gobierno Corporativo.	Tomar lo que señala el reglamento del CONASSIF y compararlo con lo que señalan las normas internas sobre gobierno corporativo. Determinar en qué aspectos se puede mejorar para lograr agilidad y eficiencia en las operaciones.
10. Revisar las políticas corporativas del Reglamento del CONASSIF y las definidas a lo interno para determinar cuáles realmente aplican al negocio conjunto.	Analizar la pertinencia y aplicabilidad de las políticas corporativas actuales y dejar solo aquellas que se puedan aplicar al negocio corporativo.
11. Evaluar los perfiles y competencias de los directores de la casa matriz y sus subsidiarias para garantizar que cumplen con lo que demanda el ejercicio del Gobierno Corporativo.	Considerar lo que establece la Ley del INS en cuanto al perfil de los directores de la casa matriz. Revisar perfiles y competencias de los directores de subsidiarias.
12. Establecer un plan de capacitación en materia de Gobierno Corporativo y de los negocios de las subsidiarias a los miembros de las juntas directivas del grupo financiero. Lo anterior con el fin de crear y fomentar cultura de Gobierno Corporativo y cumplir con un elemento importante en esta materia: el entendimiento del negocio.	Adoptar un plan de capacitación, de preferencia con expertos externos sobre Gobierno Corporativo. En materia de los negocios del grupo, se puede recurrir a los gerentes de las empresas subsidiarias.

13. Evaluar la madurez de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS	Adquirir una herramienta de madurez de Gobierno Corporativo, pero no enfocada a la verificación de cumplimiento de normas, sino que enfatice en evaluar vía aplicación de un cuestionario cuantitativo y cualitativo el cumplimiento de las acciones que debe ejecutar el Grupo Financiero INS para desarrollarse y fortalecerse en materia de Gobierno Corporativo.
14. Que haya un líder corporativo para el seguimiento y coordinación en la ejecución de las acciones definidas por las juntas directivas del grupo.	Nombrar un líder ejecutivo de Gobierno Corporativo, que sería el gerente general de la casa matriz.
15. Revisar el Código Voluntario de Gobierno Corporativo del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y recurrir al <i>benchmarking</i> para enriquecer las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.	<p>Establecer un marco comparativo de mejores prácticas del reglamento del CONASSIF y del Instituto de Gobierno Corporativo a fin de determinar qué puede resultar útil y novedoso en este proceso.</p> <p>Establecer un plan de pasantías de miembros de juntas directivas y gerentes generales a otros grupos financieros, como una práctica de <i>benchmarking</i> para mejorar el proceso de Gobierno Corporativo.</p>

4.4.6. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Dado que esta propuesta se implementará en su gran mayoría con recursos internos del INS y sus subsidiarias, prácticamente no hay costos derivados por su puesta en marcha.

Los costos que habría que enunciar son aquellos derivados, en caso de que se decidan adoptar, de las siguientes propuestas:

Propuesta	Costo parcial aproximado	Costos temporales (única erogación)	Costos permanentes
1. Contratación de miembros externos en los comités corporativos	¢75.000.00 por sesión ¹⁸	-----	¢ 1.200.000.00*
2. Capacitación en materia de gobierno corporativo a miembros de juntas directivas y gerentes generales del Grupo Financiero INS.	Capacitación completa de dos días para un máximo de 30 personas, de 8 horas cada jornada: Total 16 horas: US\$20 mil (veinte mil dólares). ¹⁹	¢10.100.000.00	-----
	Charla de 30 a 60 minutos máximo para la Junta Directiva del INS: ¢90.000.00	¢ 90.000.00	-----
3. Adquisición de una herramienta de	US\$1.000.00 (mil dólares) ²⁰	¢ 505.000.00	-----

¹⁸ Se recomienda el monto de dieta que devengan los miembros de los comités corporativos

¹⁹ Cotización ofrecida por el Sr. Matthew Sullivan, consultor en mercado de capitales del FMI y miembro del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica. Precio incluye la traída de expertos internacionales

*Costo mensual calculado tomando en cuenta un miembro externo en cada comité corporativo (excepto el ejecutivo) y una sesión al mes por cada uno de ellos.

²⁰ Información proporcionada por el Sr. Matthew Sullivan

autoevaluación de madurez del gobierno corporativo en el Grupo Financiero INS	Existe también la opción de efectuar autoevaluación con recursos internos, para lo cual habría que determinar si hace falta capacitación.		
TOTAL		¢10.695.000.00	¢14.400.000.00

Una vez efectuada esta propuesta estratégica de Gobierno Corporativo para el Grupo Financiero INS junto con el análisis realizado en el capítulo 3 de este trabajo, se genera el material suficiente para enumerar las principales conclusiones del trabajo integral, las cuales se presentan a continuación en el capítulo 5 y final de este trabajo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

1. Las empresas independientes con negocios distintos y particulares, organizadas, por lo general, como sociedades anónimas, que apuntan a un objetivo común, en donde existe un compromiso de seguir políticas comunes y responder conjuntamente por sus pérdidas y con un control común por relaciones de propiedad y administración en una sola imagen, constituyen los elementos principales para denominar a un conjunto de empresas como grupo financiero.
2. La necesidad de conformar un grupo financiero nace del interés de brindar mayor solidez al sistema financiero, fortaleciendo a todos sus integrantes, aprovechando las economías de escala, disminuyendo costos de operación y administración al integrar los recursos para sus operaciones (humanos, tecnológicos y físicos), captando más clientes al ofrecer servicios integrados y complementarios, proporcionando, por ende, un mejor servicio al público en varios ámbitos de negocio.
3. El Gobierno Corporativo es un sistema de orden y control que debe ser entendido como el conjunto de prácticas deseables y aceptadas que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa (socios, junta directiva, ejecutivos y gerencias) con el fin de lograr la transparencia en el uso de los recursos, protegiendo así los intereses de los accionistas. Con el nacimiento de los grupos financieros, cobra auge el concepto de Gobierno Corporativo, pero con la característica que deben extenderse estas prácticas a un grupo de entidades con diferentes negocios y órganos de gobierno.
4. Existen beneficios complementarios derivados de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que hacen crecer el patrimonio de las empresas, entre ellos: la generación de valor al asegurar el buen manejo y administración de la empresa, la inspiración de confianza en el mercado, la atracción de

capitales o inversiones, mejor apreciación de las acciones y el acceso de diversas fuentes de financiamiento, lo cual contribuye a perpetuar la empresa en el tiempo.

5. Las empresas del Estado, como el INS, han adoptado prácticas de Gobierno Corporativo más por obligatoriedad o imposición legal que por convicción y más encaminadas hacia la uniformidad de las operaciones de su grupo de negocios que a garantizar la buena relación y transparencia en la actuación de sus órganos de gobierno por ser el socio total o mayoritario el Estado costarricense. Como el INS es una empresa pública, existen diversos organismos del Estado, tanto internos como externos, que fiscalizan el uso de los recursos en las actividades que desarrolla.
6. Para las empresas financieras del Estado, falta más apoyo en asesoría y espacios de discusión por parte de la estructura fiscalizadora y asesora en materia de Gobierno Corporativo en el ámbito nacional, tales como CONASSIF y SUGESE, para el caso del INS o los mismos colegios profesionales vinculados con este tema.
7. Por ser el Grupo Financiero INS una organización de negocios relativamente nueva, pues fue en diciembre del 2009 que nació formal y legalmente a la vida empresarial como grupo financiero cuando fue autorizado por el CONASSIF, aún deben llevarse a cabo varias acciones para afianzar buenas prácticas de Gobierno Corporativo dentro de su estructura. Además, existe poca experiencia acumulada en la labor supervisora por parte de la SUGESE, pues su creación responde a la apertura del mercado de seguros en el 2008.
8. En el futuro inmediato, se vislumbra que la visión del INS como casa matriz del Grupo Financiero, es ser una empresa líder en el mercado de los seguros nacional y regional, ya no sólo ofreciendo soluciones en materia de seguros,

sino que satisfaciendo otro tipo de necesidades a sus clientes, con base en los negocios que desarrollan las empresas que conforman el Grupo.

9. El entorno externo es un factor crítico del Grupo Financiero, en aspectos tales como: la economía, la industria y la competencia de los diferentes negocios que desarrolla el Grupo.
10. No existe aún una mezcla de mercado corporativa articulada y consolidada del Grupo Financiero INS, sin embargo, se debe analizar la propuesta de plan estratégico corporativo para el período 2014-2018, a partir de la cual se pueda determinar las acciones a seguir en este ámbito.
11. La regulación que rige al Grupo Financiero INS, tanto interna como externa es importante por cuanto constituye un marco orientador para dotar de uniformidad, integración, alineamiento y mejores prácticas las operaciones del Grupo, así como las actividades de regulación y supervisión de las prácticas de Gobierno Corporativo.
12. No obstante, el Grupo Financiero INS posee un adecuado, suficiente y amplio marco regulatorio para el buen ejercicio de gobierno corporativo, aún falta ejecutar acciones en forma articulada, principalmente en la parte de las políticas corporativas.
13. Con excepción del Comité de Auditoría Corporativo, los restantes comités corporativos tienen una representatividad parcial de las subsidiarias del Grupo Financiero INS, lo cual no se encuentra en consonancia con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.
14. El INS posee un sólido y adecuado marco estructural para el ejercicio del Gobierno Corporativo con un fuerte negocio principal aliado a otros complementarios. Dicha estructura se resume en la existencia de una

asamblea de socios para el INS y sus empresas, que mantienen relación con sus respectivas juntas directivas y estas, a su vez, con sus gerencias.

15. El Grupo Financiero INS requiere un plan estratégico corporativo que establezca la misión, visión, cadena de valor y objetivos estratégicos corporativos.
16. La Junta Directiva del INS está integrada por personas profesionales y competentes con plena capacidad para definir estrategias corporativas para el Grupo Financiero INS. Sin embargo, hay un aspecto de mejora en el conocimiento más profundo que requieren los directores sobre el papel del Gobierno Corporativo en las empresas del Estado.
17. El INS ha iniciado esfuerzos para presentarse ante los clientes como un bloque con sus empresas subsidiarias de carácter financiero, pero se debe sacar mayor ventaja de su marca, que está muy bien posicionada en el mercado costarricense para competir fuertemente con otros grupos.
18. Con base en lo que establece el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE, hay dos grandes apartados en que debe concentrarse la operación del Gobierno Corporativo en el Grupo Financiero INS: a) el establecimiento de los órganos de gobierno y b) el diseño de las políticas y procedimientos para su ejecución.
19. La creación y afianzamiento de la cultura de Gobierno Corporativo en el personal del Grupo Financiero INS constituye un elemento esencial para la buena marcha de los negocios del grupo.
20. Contar con una herramienta que permita medir la madurez de Gobierno Corporativo como mecanismo de control y seguimiento, es importante porque permite evaluar el cumplimiento de las acciones que debe ejecutar el Grupo

Financiero INS para desarrollarse y fortalecerse en materia de Gobierno Corporativo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de texto

Bateman, Snell. **Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.** 8 edición. Mc Graw Hill. México D.F. 2009.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 7 edición. Mc Graw Hill. 2005.

Díaz Morera, Alex. **La Regulación del Estado Costarricense en la Empresa Pública organizada como Sociedad Anónima.** Informe final de Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciado en Administración Pública. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José. 2002.

Fernández Laviada. **La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación.** Limusa Noriega Editores. Madrid, España. 2007.

Global Corporate Governance Forum. **Gobierno corporativo en Latinoamérica 2010-2011.**

Guajardo Cantú, Gerardo y otros. **Contabilidad financiera.** Mc Graw Hill. Quinta edición. México D.F. 2008

Herrero Brañas, Ana Belén. **Riesgo operacional en el marco de Solvencia II.** Fundación MAPFRE. Instituto de Ciencias del Seguro. Madrid, España. 2012.

Hitt, Michael; Ireland, R. y otros. **Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización,** 2004.

Instituto de Auditores Internos de Nicaragua. The Institute of Internal Auditors. **VI seminario Regional de Auditoría Interna.** Managua, Nicaragua. Abril 2010.

Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica. **Código de Gobierno Corporativo del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica.**

San José, Costa Rica. 2007.

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. **Administración Estratégica.** 18 edición.

Mc Graw Hill. México D.F. 2012.

Normativa

Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF- SUGEVAL- SUPEN- SUGESE.
Julio 2009.

Instituto Nacional de Seguros. *Reglamento de Organización y Funcionamiento del Comité de Auditoría Corporativo del Conglomerado Financiero del INS.* Setiembre 2010.

Instituto Nacional de Seguros. *Código de Ética Corporativo del Grupo Financiero INS.* Setiembre 2011.

Instituto Nacional de Seguros. *Código de Gobierno Corporativo del Grupo Financiero INS.* Enero 2013.

Instituto Nacional de Seguros. *Reglamento que rige el accionar de los Órganos Colegiados del Grupo Financiero INS.* Junio 2013.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. *Código de Comercio y sus reformas.* San José, Costa Rica. Abril 1964.

Sitios web

Instituto Nacional de Seguros: <http://www.ins.cr.com>

Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica. <http://www.igc-costarica.org>

Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica.
<http://www.cpcecr.com>

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. <http://www.ccpa.or.cr>

Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).
<http://www.conassif.fi.cr>

Superintendencia General de Entidades Financieras. <http://www.sugef.fi.cr>

Superintendencia General de Seguros (SUGESE). <http://www.sugese.fi.cr>

<http://www.cnbv.gob.mx/OtrosSupervisados/Preguntasfrecuentes/Paginas/Grupos-Financieros.aspx>

<http://www.abm.org.mx/juridico/shcp/Reglasgeneralesparalaconstitucionyfuncionamientodegruposfinancieros.pdf>. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Estados Unidos Mexicanos

http://www.jjmoralex.com/yahoo_site.../Grupos_Financieros.154214926.pptx%E2%80%8E

<http://www.sugeval.fi.cr/participantesyproductos/Paginas/Participantes/default.aspx>

<http://es.scribd.com/doc/36157853/Grupos-Financieros-Costa-Rica>

<http://www.inteliagencia.net/infotica/Codigos/EntFinancieras.htm>

http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/entidades/gruposfinancieros/gruposfinancieros_top.asp

<http://www.bac.net/regional/esp/banco/acerca.html>

<http://www.citi.co.cr/costarica/bancaCorporativa/bancaInstitucional.htm>

http://www.asobanca.fi.cr/quienes_somos/historia/

http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo

<http://www.tec.cr/prensa/Informattec/2010/noviembre/n45.html>

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53419f004e478357b616be7a9dd66321/Gobierno_Corporativo_en_Latinoamerica_2010-11.pdf?MOD=AJPERES

<http://www.camaramed.org.co>

Entrevistas

MBA. José Andrés Víquez Lizano, subgerente del INS

Lic. Roberto Segura, miembro de la Junta Directiva de INS- Inversiones Puesto de Bolsa S.A. y presidente del Comité de Auditoría Corporativo del Grupo INS.

Licda. Rocío Ramírez, jefe de la Subdirección de Planificación del INS.

Máster Matthew Sullivan, tesorero del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y consultor internacional en mercado de capitales del Fondo Monetario Internacional.

Máster Fernando Truque, presidente del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica.

Máster Carlos Araya, conferencista, abogado y experto en temas de Gobierno Corporativo.

ANEXO

**Guía de Gobierno Corporativo en Empresas del Estado de la
Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED)**

OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises



OECD 

OECD PUBLISHING

OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises



ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

The OECD is a unique forum where the governments of 30 democracies work together to address the economic, social and environmental challenges of globalisation. The OECD is also at the forefront of efforts to understand and to help governments respond to new developments and concerns, such as corporate governance, the information economy and the challenges of an ageing population. The Organisation provides a setting where governments can compare policy experiences, seek answers to common problems, identify good practice and work to co-ordinate domestic and international policies.

The OECD member countries are: Australia, Austria, Belgium, Canada, the Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Japan, Korea, Luxembourg, Mexico, the Netherlands, New Zealand, Norway, Poland, Portugal, the Slovak Republic, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, the United Kingdom and the United States. The Commission of the European Communities takes part in the work of the OECD.

OECD Publishing disseminates widely the results of the Organisation's statistics gathering and research on economic, social and environmental issues, as well as the conventions, guidelines and standards agreed by its members.

This work is published on the responsibility of the Secretary-General of the OECD. The opinions expressed and arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of the Organisation or of the governments of its member countries.

Available in French under the title:

Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques

© OECD 2005

No reproduction, copy, transmission or translation of this publication may be made without written permission. Applications should be sent to OECD Publishing: rights@oecd.org or by fax (33 1) 45 24 13 91. Permission to photocopy a portion of this work should be addressed to the Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France (contact@cfcopies.com).

Foreword

Corporate governance of state-owned enterprises is a major challenge in many economies. But, until now, there has not been any international benchmark to help governments assess and improve the way they exercise ownership of these enterprises, which often constitute a significant share of the economy. These OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises fill this important gap, and their development has attracted global interest from a variety of different stakeholders. The strong support that OECD has enjoyed for this work, and the broad endorsement of the Guidelines themselves, makes me convinced that they will be widely disseminated and actively used in both OECD and non-OECD countries.

The demand for these Guidelines should not come as a surprise to anyone who has followed policy developments in this field. The shared experience of countries that have started to reform corporate governance of state-owned enterprises is that this is an important but also complex undertaking. A major challenge is to find a balance between the state's responsibility for actively exercising its ownership functions, such as the nomination and election of the board, while at the same time refraining from imposing undue political interference in the management of the company. Another important challenge is to ensure that there is a level-playing field in markets where private sector companies can compete with state-owned enterprises and that governments do not distort competition in the way they use their regulatory or supervisory powers.

Building on practical experience, these Guidelines provide concrete suggestions on how such dilemmas can be solved. For example, they suggest that the state should exercise its ownership functions through a centralised ownership entity, or effectively coordinated entities, which should act independently and in accordance with a publicly disclosed ownership policy. The Guidelines also suggest the strict separation of the state's ownership and regulatory functions. If properly implemented, these and the other recommended reforms would go a long way to ensure that state ownership is exercised in a professional and accountable manner, and that the state plays a positive role in improving corporate governance across all sectors of our economies. The result would be healthier, more competitive and more transparent enterprises.

Experienced policy-makers and practitioners from a large number of OECD and non-OECD countries have contributed to the development of these Guidelines. Their input, through an open consultative process, is responsible for the quality and the

relevance of these Guidelines. I extend my sincere appreciation to all members of the OECD Working Group on Privatisation and Corporate Governance of State-Owned Assets, whose constructive efforts made it possible to develop these Guidelines, and to their Chair, Mr. Lars-Johan Cederlund, whose dedication and leadership helped to bring this work to a successful conclusion. I also thank the organisations and individuals who participated in the consultations, thereby influencing successive drafts of this document. Your expertise has been indispensable and your contributions are greatly appreciated and acknowledged.*

Looking ahead, these Guidelines should be widely disseminated and actively used. Their implementation in individual countries should be supported by a process of dialogue and exchange of experience among peers from many countries. The OECD will therefore continue to convene fora including OECD and non-OECD countries in order to promote good corporate governance of state-owned enterprises.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Donald Johnston', with a stylized flourish at the end.

Donald Johnston
Secretary-General

* Please see my acknowledgements on page 7.

Table of Contents

Acknowledgements	7
Preamble	9
I. Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises	12
II. The State Acting as an Owner	13
III. Equitable Treatment of Shareholders	14
IV. Relations with Stakeholders	15
V. Transparency and Disclosure	16
VI. The Responsibilities of the Boards of State-Owned Enterprises	17
<i>Annotations to Chapter I:</i>	
Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises	18
<i>Annotations to Chapter II:</i>	
The State Acting as an Owner	23
<i>Annotations to Chapter III:</i>	
Equitable Treatment of Shareholders	33
<i>Annotations to Chapter IV:</i>	
Relations with Stakeholders	37
<i>Annotations to Chapter V:</i>	
Transparency and Disclosure	41
<i>Annotations for Chapter VI:</i>	
The Responsibilities of the Boards of State-Owned Enterprises	47

Acknowledgements

I would like to express my appreciation to all the members of the OECD Working Group on Corporate Governance of State-Owned Assets and especially to its Chair Mr Lars-Johan Cederlund and co-Chairs, Ms. Anita Ryng and Mr Eric Preiss, whose dedication and expertise made this project a success. I would also like to thank all those officials and experts from around the world who participated in our consultations, submitted comments or otherwise contributed to ensuring the quality and relevance of the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises.

Special thanks are due to participants in the two high-level consultation meetings convened in October 2004 in Paris, including Ibrahim Bedair Abdl-Naby, Abdesselam Abouddrar, Mohamed Adam, Mokhtar Azman, Sven Baeten, Gheorghe Banu, Bigitta Böhlin, Enzo Cardi, Guillermo Castillo Justo, Gu Chang, José Clemente Gomes, Eduardo Coutinho Guerra, Martin Cragg, Sikander Dewan, Michel Diefenbacher, Evgeny Ditrich, Anne Duthilleul, Josiane Fanguinoveny, Lakshman Fernando, John Forshaw, Vladimir Gusakov, Klaus Hellberg, Tjebbo Hepkema, Anne-Marie Idrac, Fernando Igreja, Susan Jee, Yong-Su Jeon, Xiaoliang Jia, Jan Juchelka, Mohammad Khan, Catherine Kimura, Dag Klackenber, Pavel Kuta, Adrian Lajous, Heyn-Bin Lee, Juliana Lema, Zhaoxi Li, Akos Macher, Jean-Aymon Massie, Tarcísio José Massote Godoy, Tatyana Medvedeva, Bernhard Meier, Kathy Milsom, Kyung-Jin Min, Do Thi Hong Minh, Carlos Mladinic, Benoit Mores, Ralf Müller, Reto Müllhaupt, Il Chong Nam, Joao Carlos Parkinson De Castro, Peter Pedlar, Horacio Pizarro, John Prescott, Abu Qorah Qutaiba, Jean-Nöel Rey, Jürg Rötheli, Jean-Pierre Sabourin, Haik Sargsyan, Eduardo Carnos Scaletsky, Joachim Schulte, Julia Sedova, Ahmad Shahizam Shariff, Malcolm Simpson, Tove E Skjevestad, Alexey Timofeev, Dirk Tirez, Jens-Hermann Treuner, Rainer Wieltch, Wyn Williams, Simon Wong and Mohamed Kahiray Zagloal.

In addition, the work has greatly benefited from experts and organizations who have provided comments on an advanced draft, including Petra Alexandru, Bistra Boeva, Dominique Dalne, Mariano A. Fabrizio, Richard Frederick, Cesar Fuentes, Jayesh Kumar, William Livingston, Rose Mbah, Juan F. Mendizabal Frers, Ira M Millstein, Jose Moquillaza, Kallirroi Nicolis, Alfonso C. Revollo, John R Rieger, Christian Strenger, Georgia Sambunaris, Gray Southon, Paul Sweeney, Arjen Van Ballegoyen, Teodoro Wigodski, Mohamed Khairy, Mahmoud Zaghoul, Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), Confederation of Polish Employers, Federal Ministry of Finance-Germany, Force Ouvrière, Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Indonesian Capital Market Supervisory Agency, Institute of Internal Auditors (IIA)-Moscow office,

Institutional Shareholder Services (ISS), International Organization Of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), International Society of Doctors for the Environment, New Horizons Women's Education Centre, NIKOIL, Polish Forum for Corporate Governance (PFCG), Public Services International, Securities Commission of Armenia, Securities Commission of Malaysia, Syndicat National Autonome des Personnels de l'Administration Publique (SNAPAP), Turkish Industrialists' and Businessmen's Association (TUSIAD) and Union Nationale des Syndicates Autonomes (UNSA).

I am also pleased to express my gratitude to the OECD's Advisory Bodies, the Business and Industry Advisory Committee (BIAC) and the Trade Union Advisory Committee (TUAC) and to the international organisations that participated in the process, including the African Development Bank, the International Federation of Accountants (IFAC) and the International Finance Corporation (IFC). The Global Corporate Governance Forum and the World Bank have also made essential contributions to this work.

Finally, I thank the OECD Secretariat staff in the Directorate for Financial and Enterprise Affairs who devoted long hours to serve the Working Group with dedication and excellence: William Witherell, Rainer Geiger, Carolyn Ervin, Robert Ley, Mats Isaksson, Grant Kirkpatrick, Mathilde Mesnard and Ijeoma Inyama.

Preamble

In several OECD countries, State-Owned Enterprises (SOE) still represent a substantial part of GDP, employment and market capitalisation. Moreover, State-Owned Enterprises are often prevalent in utilities and infrastructure industries, such as energy, transport and telecommunication, whose performance is of great importance to broad segments of the population and to other parts of the business sector. Consequently, the governance of SOEs will be critical to ensure their positive contribution to a country's overall economic efficiency and competitiveness. OECD experience has also shown that good corporate governance of State-Owned Enterprises is an important prerequisite for economically effective privatisation, since it will make the enterprises more attractive to prospective buyers and enhance their valuation.

A number of non-OECD countries also have a significant state-owned sector, which in some cases is even a dominant feature of the economy. These countries are in many cases reforming the way in which they organise and manage their state-owned enterprises and have sought to share their experiences with OECD countries in order to support reforms at national level.

It is against this background that the OECD Steering Group on Corporate Governance in June 2002 asked the Working Group on Privatisation and Corporate Governance of State-Owned Assets to develop a set of non-binding guidelines and best practices on corporate governance of state-owned enterprises. The Working Group, which comprises representatives from OECD member countries and the World Bank and IMF as observers, has undertaken comprehensive consultations during the development of these Guidelines. It has consulted with a wide range of interested parties, such as board members and CEOs of state-owned enterprises, state audit bodies, unions and Parliamentarians, and has conducted extensive consultations with non-member countries. A draft version of the Guidelines was posted on the OECD website for public comment and resulted in a significant number of useful and constructive comments, which have also been posted on the site.

These Guidelines should be viewed as a complement to the OECD Principles of Corporate Governance¹ on which they are based and with which they are fully compatible. The Guidelines are explicitly oriented to issues that are specific to corporate governance of State-Owned Enterprises and consequently take the perspective of the state as an owner, focusing on

policies that would ensure good corporate governance. Nonetheless the Guidelines are not intended to, nor in their effect should they, contradict or discourage OECD countries or non-OECD countries from undertaking any privatisation policies or programmes.

Over the years, the rationale for state ownership of commercial enterprises has varied among countries and industries and has typically comprised a mix of social, economic and strategic interests. Examples include industrial policy, regional development, the supply of public goods and the existence of so called “natural” monopolies. Over the last few decades however, globalisation of markets, technological changes and deregulation of previously monopolistic markets have called for readjustment and restructuring of the state-owned sector. These developments are surveyed in two recent OECD reports that have served as input to these guidelines.²

In order to carry out its ownership responsibilities, the state can benefit from using tools that are applicable to the private sector, including the OECD Principles of Corporate Governance. This is especially true for listed SOEs. However, SOEs also face some distinct governance challenges. One is that SOEs may suffer just as much from undue hands-on and politically motivated ownership interference as from totally passive or distant ownership by the state. There may also be a dilution of accountability. SOEs are often protected from two major threats that are essential for policing management in private sector corporations, i.e., takeover and bankruptcy. More fundamentally, corporate governance difficulties derive from the fact that the accountability for the performance of SOEs involves a complex chain of agents (management, board, ownership entities, ministries, the government), without clearly and easily identifiable, or remote, principals. To structure this complex web of accountabilities in order to ensure efficient decisions and good corporate governance is a challenge.

As the Guidelines are intended to provide general advice that will assist governments in improving the performance of SOEs, the decision to apply the Guidelines to the governance of particular SOEs should be made on a pragmatic basis. The Guidelines are primarily oriented to state-owned enterprises using a distinct legal form (i.e., separate from the public administration) and having a commercial activity (i.e. with the bulk of their income coming from sales and fees), whether or not they pursue a public policy objective as well. These SOEs may be in competitive or in non-competitive sectors of the economy. When necessary, the Guidelines distinguish between listed and non-listed SOEs, or between wholly owned, majority and minority owned SOEs since the corporate governance issues are somewhat different in each case. The Guidelines can also be applied to the subsidiaries of these aforementioned entities, whether listed or not.

While the Guidelines are primarily intended to cover commercial enterprises under central government ownership and federal ownership, authorities could also promote their use by sub-national levels of governments that own enterprises. They are also useful for non-commercial SOEs fulfilling essentially special public policy purposes, whether or not in a corporate form. It is in the governments and the public's interest that all these categories of SOEs are professionally run and apply good governance practices.

Throughout the Guidelines, the term "SOEs" refers to enterprises where the state has significant control, through full, majority, or significant minority ownership. However, many of the Guidelines are also useful in cases where the state retains a relatively small stake in a company, but should nevertheless act as a responsible and informed shareholder. In the same vein, the term "ownership entity" refers to the state entity responsible for executing the ownership rights of the state, whether it is a specific Department within a Ministry, an autonomous agency or other. Finally, as in the OECD Principles, the term "board" as used in this document is meant to embrace the different national models of board structures found in OECD and non-OECD countries. In the typical two tier system, found in some countries, "boards" refers to "supervisory board" while "key executive" refers to the "management board".

The following document is divided into two parts. The Guidelines presented in the first part of the document cover the following areas: I) Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises; II) The State Acting as an Owner; III) Equitable Treatment of Shareholders; IV) Relations with Stakeholders; V) Transparency and Disclosure; VI) The Responsibilities of Boards of State-Owned Enterprises. Each of the sections is headed by a single Guideline that appears in bold italics and is followed by a number of supporting sub-Guidelines. In the second part of the document, the Guidelines are supplemented by annotations that contain commentary on the Guidelines and are intended to help readers understand their rationale. The annotations may also contain descriptions of dominant trends and offer alternative implementation methods and examples that may be useful in making the Guidelines operational.

Notes

1. OECD Principles of Corporate Governance, 2004.
2. "Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Survey of OECD Countries", OECD, 2005 and "Privatising State-Owned Enterprise, An Overview of Policies and Practices in OECD Countries", OECD, 2003.

I. Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises

The legal and regulatory framework for state-owned enterprises should ensure a level-playing field in markets where state-owned enterprises and private sector companies compete in order to avoid market distortions. The framework should build on, and be fully compatible with, the OECD Principles of Corporate Governance.

- A.** There should be a clear separation between the state's ownership function and other state functions that may influence the conditions for state-owned enterprises, particularly with regard to market regulation.
- B.** Governments should strive to simplify and streamline the operational practices and the legal form under which SOEs operate. Their legal form should allow creditors to press their claims and to initiate insolvency procedures.
- C.** Any obligations and responsibilities that an SOE is required to undertake in terms of public services beyond the generally accepted norm should be clearly mandated by laws or regulations. Such obligations and responsibilities should also be disclosed to the general public and related costs should be covered in a transparent manner.
- D.** SOEs should not be exempt from the application of general laws and regulations. Stakeholders, including competitors, should have access to efficient redress and an even-handed ruling when they consider that their rights have been violated.
- E.** The legal and regulatory framework should allow sufficient flexibility for adjustments in the capital structure of SOEs when this is necessary for achieving company objectives.
- F.** SOEs should face competitive conditions regarding access to finance. Their relations with state-owned banks, state-owned financial institutions and other state-owned companies should be based on purely commercial grounds.

II. The State Acting as an Owner

The state should act as an informed and active owner and establish a clear and consistent ownership policy, ensuring that the governance of state-owned enterprises is carried out in a transparent and accountable manner, with the necessary degree of professionalism and effectiveness.

- A.** The government should develop and issue an ownership policy that defines the overall objectives of state ownership, the state's role in the corporate governance of SOEs, and how it will implement its ownership policy.
- B.** The government should not be involved in the day-to-day management of SOEs and allow them full operational autonomy to achieve their defined objectives.
- C.** The state should let SOE boards exercise their responsibilities and respect their independence.
- D.** The exercise of ownership rights should be clearly identified within the state administration. This may be facilitated by setting up a co-ordinating entity or, more appropriately, by the centralisation of the ownership function.
- E.** The co-ordinating or ownership entity should be held accountable to representative bodies such as the Parliament and have clearly defined relationships with relevant public bodies, including the state supreme audit institutions.
- F.** The state as an active owner should exercise its ownership rights according to the legal structure of each company. Its prime responsibilities include:
 - 1. Being represented at the general shareholders meetings and voting the state shares.
 - 2. Establishing well structured and transparent board nomination processes in fully or majority owned SOEs, and actively participating in the nomination of all SOEs' boards.
 - 3. Setting up reporting systems allowing regular monitoring and assessment of SOE performance.
 - 4. When permitted by the legal system and the state's level of ownership, maintaining continuous dialogue with external auditors and specific state control organs.
 - 5. Ensuring that remuneration schemes for SOE board members foster the long term interest of the company and can attract and motivate qualified professionals.

III. Equitable Treatment of Shareholders

The state and state-owned enterprises should recognise the rights of all shareholders and in accordance with the OECD Principles of Corporate Governance ensure their equitable treatment and equal access to corporate information.

- A.** The co-ordinating or ownership entity and SOEs should ensure that all shareholders are treated equitably.
- B.** SOEs should observe a high degree of transparency towards all shareholders.
- C.** SOEs should develop an active policy of communication and consultation with all shareholders.
- D.** The participation of minority shareholders in shareholder meetings should be facilitated in order to allow them to take part in fundamental corporate decisions such as board election.

IV. Relations with Stakeholders

The state ownership policy should fully recognise the state-owned enterprises' responsibilities towards stakeholders and request that they report on their relations with stakeholders.

- A.** Governments, the co-ordinating or ownership entity and SOEs themselves should recognise and respect stakeholders' rights established by law or through mutual agreements, and refer to the OECD Principles of Corporate Governance in this regard.
- B.** Listed or large SOEs, as well as SOEs pursuing important public policy objectives, should report on stakeholder relations.
- C.** The board of SOEs should be required to develop, implement and communicate compliance programmes for internal codes of ethics. These codes of ethics should be based on country norms, in conformity with international commitments and apply to the company and its subsidiaries.

V. Transparency and Disclosure

State-owned enterprises should observe high standards of transparency in accordance with the OECD Principles of Corporate Governance.

- A.** The co-ordinating or ownership entity should develop consistent and aggregate reporting on state-owned enterprises and publish annually an aggregate report on SOEs.
- B.** SOEs should develop efficient internal audit procedures and establish an internal audit function that is monitored by and reports directly to the board and to the audit committee or the equivalent company organ.
- C.** SOEs, especially large ones, should be subject to an annual independent external audit based on international standards. The existence of specific state control procedures does not substitute for an independent external audit.
- D.** SOEs should be subject to the same high quality accounting and auditing standards as listed companies. Large or listed SOEs should disclose financial and non-financial information according to high quality internationally recognised standards.
- E.** SOEs should disclose material information on all matters described in the OECD Principles of Corporate Governance and in addition focus on areas of significant concern for the state as an owner and the general public. Examples of such information include:
 - 1. A clear statement to the public of the company objectives and their fulfilment.
 - 2. The ownership and voting structure of the company.
 - 3. Any material risk factors and measures taken to manage such risks.
 - 4. Any financial assistance, including guarantees, received from the state and commitments made on behalf of the SOE.
 - 5. Any material transactions with related entities.

VI. The Responsibilities of the Boards of State-Owned Enterprises

The boards of state-owned enterprises should have the necessary authority, competencies and objectivity to carry out their function of strategic guidance and monitoring of management. They should act with integrity and be held accountable for their actions.

- A.** The boards of SOEs should be assigned a clear mandate and ultimate responsibility for the company's performance. The board should be fully accountable to the owners, act in the best interest of the company and treat all shareholders equitably.
- B.** SOE boards should carry out their functions of monitoring of management and strategic guidance, subject to the objectives set by the government and the ownership entity. They should have the power to appoint and remove the CEO.
- C.** The boards of SOEs should be composed so that they can exercise objective and independent judgement. Good practice calls for the Chair to be separate from the CEO.
- D.** If employee representation on the board is mandated, mechanisms should be developed to guarantee that this representation is exercised effectively and contributes to the enhancement of the board skills, information and independence.
- E.** When necessary, SOE boards should set up specialised committees to support the full board in performing its functions, particularly in respect to audit, risk management and remuneration.
- F.** SOE boards should carry out an annual evaluation to appraise their performance.

Annotations to Chapter I:

Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises

The legal and regulatory framework for state-owned enterprises should ensure a level-playing field in markets where state-owned enterprises and private sector companies compete in order to avoid market distortions. The framework should build on, and be fully compatible with, the OECD Principles of Corporate Governance.

The legal and regulatory framework within which SOEs operate is often complex. If it is not consistent and coherent it can easily result in costly market distortions and undermine the accountability of both management and the state as an owner. A clear division of responsibilities among authorities, a streamlining of legal forms together with a coherent and consistent regulatory framework will facilitate the improvement of corporate governance in SOEs.

A. There should be a clear separation between the state's ownership function and other state functions that may influence the conditions for state-owned enterprises, particularly with regard to market regulation.

The state often plays a dual role of market regulator and owner of SOEs with commercial operations, particularly in the newly deregulated and often partially privatised network industries. Whenever this is the case, the state is at the same time a major market player and an arbitrator. Full administrative separation of responsibilities for ownership and market regulation is therefore a fundamental prerequisite for creating a level playing field for SOEs and private companies and for avoiding distortion of competition. Such separation is also advocated by the *OECD Principles of Regulatory Reform*.

Another important case is when SOEs are used as an instrument for industrial policy. This can easily result in confusion and conflicts of interest between industrial policy and the ownership functions of the state, particularly if the responsibility for industrial policy and the ownership functions are vested with the same branch or sector ministries. A separation of industrial policy and ownership will enhance the identification of the state as an owner and will favour transparency in defining objectives and

monitoring performance. However, such separation does not prevent necessary co-ordination between the two functions.

In order to prevent conflicts of interest, it is also necessary to clearly separate the ownership function from any entities within the state administration which might be clients or main suppliers to SOEs. General procurement rules should apply to SOEs as well as to any other companies. Legal as well as non legal barriers to fair procurement should be removed.

In implementing effective separation between the different state roles with regard SOEs, both perceived and real conflicts of interest should be taken into account.

B. Governments should strive to simplify and streamline the operational practices and the legal form under which SOEs operate. Their legal form should allow creditors to press their claims and to initiate insolvency procedures.

SOEs may have a specific, and sometimes different, legal form from other companies. This may reflect specific objectives or societal considerations as well as special protection granted to certain stakeholders. This particularly concerns employees whose remuneration may be fixed by regulatory acts/bodies and whom are given specific pension rights and protection against redundancies equivalent of those provided to civil servants. In a number of cases, SOEs are also to a large extent protected from insolvency or bankruptcy procedures by their specific legal status. This is sometimes due to the necessity to ensure continuity in the provision of public services.

Where this occurs, the SOEs often differ from the private limited liability companies through: i) the respective authority and power of the board, management and ministries; ii) the composition and structure of these boards; iii) the extent to which they grant consultation or decision making rights to some stakeholders, more particularly, employees; iv) disclosure requirements and, as mentioned above, the extent to which they are subjected to insolvency and bankruptcy procedures, etc. The legal form of SOEs also often includes a strict definition of the activity of the SOEs concerned, preventing them from diversifying or extending their activities in new sectors and/or overseas. These limits have been legitimately set to prevent misuse of public funds, stop overly ambitious growth strategy or prevent SOEs from exporting sensitive technologies.

In some countries, SOEs' specific legal forms have evolved significantly in recent years in response to the deregulation and an increased scrutiny of state aid and cross subsidisation. Limitations on the type of activities that SOEs are allowed to carry out according to their legal form have been relaxed. In some countries, changes in the legal form have been accompanied by the state taking on commitments regarding employees' protection, more particularly regarding pension rights.

When streamlining the legal form of SOEs, governments should base themselves as much as possible on corporate law and avoid creating a specific legal form when this is not absolutely necessary for the objectives of the enterprise. Streamlining of the legal form of SOEs would enhance transparency and facilitate oversight through benchmarking. It would also level the playing field with private competitors in increasingly deregulated and competitive markets.

The streamlining should target SOEs having a commercial activity and operating in competitive, open markets. It should focus on making those means and instruments usually available to private owners, also available to the state as an owner. Streamlining should therefore primarily concern the role and authority of the company's governance organs as well as transparency and disclosure obligations.

If the change of the legal forms of SOEs is too difficult, other options could be to streamline SOEs' operational practices, make some specific regulations more inclusive, i.e. extending their validity or coverage to SOEs with specific legal forms, or ask SOEs to voluntarily fulfil requirements from these specific regulations, particularly concerning disclosure requirements.

C. Any obligations and responsibilities that an SOE is required to undertake in terms of public services beyond the generally accepted norm should be clearly mandated by laws or regulations. Such obligations and responsibilities should also be disclosed to the general public and related costs should be covered in a transparent manner.

In some cases SOEs are expected to fulfil special responsibilities and obligations for social and public policy purposes. In some countries this includes a regulation of the prices at which SOEs have to sell their products and services. These special responsibilities and obligations may go beyond the generally accepted norm for commercial activities and should be clearly mandated and motivated by laws and regulations. They should also preferably be incorporated in the company by-laws.

The market and the general public should be clearly informed about the nature and extent of these obligations, as well as about their overall impact on the SOEs' resources and economic performance.

It is also important that related costs be clearly identified, disclosed and adequately compensated by the state budget on the basis of specific legal provisions and/or through contractual mechanisms, such as management or service contracts. Compensation should be structured in a way that avoids market distortion. This is particularly the case if the enterprises concerned are in competitive sectors of the economy.

D. SOEs should not be exempt from the application of general laws and regulations. Stakeholders, including competitors, should have access to efficient redress and an even-handed ruling when they consider that their rights have been violated.

Experience has shown that in some countries SOEs may be exempt from a number of laws and regulations, including in a few cases, from competition law. SOEs are often not covered by bankruptcy law and creditors sometimes have difficulties in enforcing their contracts and in obtaining payments. Such exemptions from the general legal provisions should be avoided to the fullest extent possible in order to avoid market distortions and underpinning the accountability of management. SOEs as well as the state as a shareholder should not be protected from challenge via the courts or the regulatory authorities, in case they infringe the law. Stakeholders should be able to challenge the state as an owner in the courts and be treated fairly and equitably in such case by the judicial system.

E. The legal and regulatory framework should allow sufficient flexibility for adjustments in the capital structure of SOEs when this is necessary for achieving company objectives.

The rigidity of the capital structure sometimes makes it difficult for an SOE to develop or fulfil its objectives. The state as an owner should develop an overall policy and provide mechanisms that allow appropriate changes in SOEs' capital structure.

These mechanisms could include the capacity, for the ownership function, to adjust the SOEs' capital structures in a flexible way but within clear limits. Within certain limits, this could, for example, facilitate the indirect transfer of capital from one SOE to another, such as through some reinvestment of dividends received, or the raising of capital on competitive market terms.

These mechanisms should respect the Parliament decision making power regarding the budget or the appropriate level of state ownership as well as the overall transparency in the budgetary system. Any change in the capital structure of an SOE should be clearly consistent with the state ownership objective and the SOE's specific circumstances. Decisions should be adequately documented to allow effective accountability through audits or scrutiny by the Parliament. Finally, such mechanisms should be limited and subject to careful oversight in order to avoid any form of cross-subsidisation via capital transfers.

F. SOEs should face competitive conditions regarding access to finance. Their relations with state-owned banks, state-owned financial institutions and other state-owned companies should be based on purely commercial grounds.

Creditors and the board often assume that there is an implicit state guarantee on SOEs' debts. This situation has in many instances led to excessive indebtedness, wasted resources and market distortion, to the detriment of both creditors and the taxpayers. Moreover, in some countries, state-owned banks and other financial institutions tend to be the most significant if not the main creditor of SOEs. This environment leaves great scope for conflicts of interest. It may lead to bad loans by state-owned banks as the enterprise might feel itself under no obligation to repay the loan. This may shelter SOEs from a crucial source of market monitoring and pressure, thereby distort their incentive structure.

A clear distinction is necessary between the state and SOEs' respective responsibilities in relation to creditors. The state often grants guarantees to SOEs to compensate for its inability to provide them with equity capital, but this facility is often widely abused. As a general principle, the state should not give an automatic guarantee in respect of SOE liabilities. Fair practices with regard to the disclosure and remuneration of state guarantees should also be developed and SOEs should be encouraged to seek financing from capital markets.

Mechanisms should be developed to manage conflicts of interests and ensure that SOEs develop relations with state-owned banks, other financial institutions as well as other SOEs based on purely commercial grounds. State-owned banks should grant credit to SOEs on the same terms and conditions as for private companies. These mechanisms could also include limits and careful scrutiny on SOEs' board members sitting on the board of state-owned banks.

Annotations to Chapter II:

The State Acting as an Owner

The state should act as an informed and active owner and establish a clear and consistent ownership policy, ensuring that the governance of state-owned enterprises is carried out in a transparent and accountable manner, with the necessary degree of professionalism and effectiveness.

In order to carry out its ownership functions, the government should refer to private and public sector governance standards, notably the OECD Principles of Corporate Governance, which are also applicable to SOEs. In addition to the OECD Principles of Corporate Governance, there are specific aspects of SOE governance that either merit special attention or should be documented in more detail in order to guide SOE board members, management and the state entity responsible for executing the ownership rights of the state in effectively performing their respective roles.

A. The government should develop and issue an ownership policy that defines the overall objectives of state ownership, the state's role in the corporate governance of SOEs, and how it will implement its ownership policy.

It is often the multiple and contradictory objectives of state ownership that lead to either a very passive conduct of ownership functions, or conversely results in the state's excessive intervention in matters or decisions which should be left to the company and its governance organs.

In order for the state to clearly position itself as an owner, it should clarify and prioritise its objectives. The objectives may include avoiding market distortion and the pursuit of profitability, expressed in the form of specific targets, such as rate-of-return and dividend policy. Setting objectives may include trade-offs, for example between shareholder value, public service and even job security. The state should therefore go further than defining its main objectives as an owner; it should also indicate its priorities and clarify how inherent trade-offs shall be handled. In doing so, the state should avoid interfering in operational matters, and thereby respect the independence of the board. A clear ownership policy will help in avoiding the situation where

SOEs are given excessive autonomy in setting their own objectives or in defining the nature and extent of their public service obligations.

Moreover, the state should strive to be consistent in its ownership policy and avoid modifying the overall objectives too often. A clear, consistent and explicit ownership policy will provide SOEs, the market and the general public with predictability and a clear understanding of the state's objectives as an owner as well as of its long term commitments.

In developing and updating the state's ownership policy, governments should make appropriate use of public consultation. The ownership policy and associated company objectives should be public documents accessible to the general public and widely circulated amongst the relevant ministries, agencies, SOE boards, management, and the legislature.

It is also important that relevant civil servants endorse the ownership policy and that the SOE General shareholders meeting, the board and senior management endorse the corporate objectives statements.

B. The government should not be involved in the day-to-day management of SOEs and allow them full operational autonomy to achieve their defined objectives.

The prime means for an active and informed ownership by the state is a clear and consistent ownership strategy, a structured board nomination process and an effective exercise of established ownership rights. Any involvement in the day-to-day management of SOEs should be avoided.

The ownership or co-ordinating entity's ability to give direction to the SOE or its board should be limited to strategic issues and policies. It should be publicly disclosed and specified in which areas and types of decisions the ownership or co-ordinating entity is competent to give instructions.

Along the same lines, strict limits should also be put on the ability of any other government bodies to intervene in day-to-day management of SOEs.

C. The state should let SOE boards exercise their responsibilities and respect their independence.

In the nomination and election of board members, the ownership entity should focus on the need for SOE boards to exercise their responsibilities in a professional and independent manner. As stated in the OECD Principles, it is important that individual board members when they carry out their duties do not act as representatives for different constituencies. Independence requires that all board members carry out their duties in an even-handed manner with respect to all shareholders. Except when this is compatible with the company charter or the explicit objectives of the company, this means that board members should not be guided by any political concerns when carrying out their board duties.

When the state is a controlling owner, it is in a unique position to nominate and elect the board without the consent of other shareholders. This legitimate right comes with a high degree of responsibility for identifying, nominating and electing board members. In this process, and in order to minimize possible conflicts of interest, the ownership entity should avoid electing an excessive number of board members from the state administration. This is particularly relevant for partly owned SOEs and for SOEs in competitive industries. Some countries have decided to avoid nominating or electing anyone from the ownership entity or other state officials on SOE boards. This aims at clearly depriving the government from the possibility to directly intervene in the SOE's business or management and at limiting the state responsibility for decisions taken by SOE boards.

Employees of the ownership entity, professionals from other parts of the administration or from the political constituencies should only be elected on SOE boards if they meet the required competence level for all board members and if they do not act as a conduit for undue political influence. They should have the same duties and responsibilities as the other board members and act in the interest of the SOE and all its shareholders. Disqualification conditions and situations of conflict of interest should be carefully evaluated and guidance provided about how to handle and resolve them. The professionals concerned should have neither excessive inherent nor perceived conflicts of interest. In particular this implies that they should neither take part in regulatory decisions concerning the same SOE nor have any specific obligations or restrictions that would prevent them from acting in the company's interest. More generally, all potential conflicts of interests concerning any member of the board should be reported to the board which should then disclose these together with information on how they are being managed.

It is particularly necessary to clarify the respective personal and state liability when state officials are on SOE boards. The state officials concerned might have to disclose any personal ownership they have in the SOE and follow the relevant insider trading regulation. Guidelines or codes of ethics for members of the ownership entity and other state officials serving as SOE board members could be developed by the co-ordinating or ownership entity. These Guidelines or codes of ethics should also indicate how confidential information passed on to the state from these board members should be handled.

Direction in terms of broader political objectives should be channelled through the co-ordinating or ownership entity and enunciated as enterprise objectives rather than imposed directly through board participation. SOE boards should not respond to policy signals until they are authorised by the Parliament or approved by specific procedures.

D. The exercise of ownership rights should be clearly identified within the state administration. This may be facilitated by setting up a co-ordinating entity or, more appropriately, by the centralisation of the ownership function.

It is critical for the ownership function within the state administration to be clearly identified, whether it is located at a central ministry such as the finance or economics ministries, in a separate administrative entity, or within a specific sector ministry.

To achieve a clear identification of the ownership function, it can be centralised in a single entity, which is independent or under the authority of one ministry. This approach would help in clarifying the ownership policy and its orientation, and would also ensure its more consistent implementation. Centralisation of the ownership function could also allow for reinforcing and bringing together relevant competencies by organising “pools” of experts on key matters, such as financial reporting or board nomination. In this way, centralisation can be a major force in the development of aggregate reporting on state ownership. Finally, centralisation is also an effective way to clearly separate the exercise of ownership functions from other activities performed by the state, particularly market regulation and industrial policy as mentioned in guideline I.A above.

If the ownership function is not centralised, a minimum requirement is to establish a strong co-ordinating entity among the different administrative departments involved. This will help to ensure that each SOE has a clear mandate and receives a coherent message in terms of strategic guidance or reporting requirements. The co-ordinating entity would harmonise and co-ordinate the actions and policies undertaken by different ownership departments in various ministries. The co-ordinating entity should also be in charge of establishing an overall ownership policy, developing specific guidelines and unifying practices among the various ministries.

Centralisation of the ownership function in a single entity is probably most relevant for SOEs in competitive sectors and is not necessarily applicable to SOEs that are mainly pursuing public policy objectives. Such SOEs are not the primary target of these Guidelines, and in their case, sector ministries may remain the most relevant and competent entities to exercise ownership rights which might be indistinguishable from policy objectives.

When centralisation of the ownership function is considered, it should not give rise to a new and overly powerful bureaucratic layer.

When the ownership function can not be handled by a single entity, some key functions could nevertheless be centralised in order to make use of specific expertise and ensure independence from individual sector ministries. One example when such partial centralisation can be useful is the nomination of board members.

The clear identification of the ownership function should be sought at different levels of government depending on where ownership is located, for example national, regional, federal or sub-federal levels. These Guidelines do not give direction to determine the appropriate level of SOE management in this respect within a state or a federation. They merely indicate that, regardless of the level of authority, the ownership function would be better centralised in or co-ordinated by a single entity. Moreover, if there are different administrative levels of ownership, harmonisation of ownership practices should be looked for. Finally, centralisation of the ownership function does not imply the centralisation of the legal ownership.

E. The co-ordinating or ownership entity should be held accountable to representative bodies such as the Parliament and have clearly defined relationships with relevant public bodies, including the state supreme audit institutions.

The relationship of the co-ordinating or ownership entity with other government bodies should be clearly defined. A number of state bodies, Ministries or administrations have different roles *vis-à-vis* the same SOEs. In order to increase the public confidence in the way the state manages ownership of SOEs, it is important that these different roles are clarified and explained to the general public.

In particular, the ownership entity should maintain co-operation and continuous dialogue with the state supreme audit institutions responsible for auditing the SOEs. It should support the work of the state audit institution and take appropriate measures in response to audit findings, following in this regard the INTOSAI Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts.

The co-ordinating or ownership entity should also be held clearly accountable for the way it carries out the state ownership function. Its accountability should be, directly or indirectly, to bodies representing the interests of the general public, such as the Parliament. Its accountability to the legislature should be clearly defined, as well as the accountability of SOEs themselves, which should not be diluted by virtue of the intermediary reporting relationship.

Accountability should go beyond ensuring that the exercise of ownership does not interfere with the legislature's prerogative as regards budget policy. The ownership entity should report on its own performance in exercising state ownership and in achieving the state objectives in this regards. It should provide quantitative and reliable information to the public and its representatives on how the SOEs are managed in the interests of their owners. Specific mechanisms such as *ad hoc* or permanent commissions could be set up to maintain the dialogue between the co-ordinating or ownership entity and the legislature. In the case of Parliament hearings, confidentiality issues

should be dealt with through specific procedures such as confidential or closed meetings. While generally accepted as a useful procedure, the form, frequency and content of this dialogue may differ according to the constitutional law and the different parliamentary traditions and roles.

The accountability requirements should not restrict unduly the autonomy of the co-ordinating or ownership entity in fulfilling their responsibilities. For example, cases where the co-ordinating or ownership entity needs to obtain the legislature's *ex ante* approval should be limited and include significant changes in the overall ownership policy, significant changes in the size of the state sector and significant transactions (investments or disinvestment).

More generally, the ownership entity should enjoy a certain degree of flexibility *vis-à-vis* its responsible ministry in the way it organises itself and takes decisions with regards to procedures and processes. The ownership entity could also enjoy a certain degree of budgetary autonomy that can allow flexibility in recruiting, remunerating and retaining the necessary expertise, including from the private sector.

F. The state as an active owner should exercise its ownership rights according to the legal structure of each company.

To avoid either undue political interference or passive state ownership, it is important for the co-ordinating or ownership entity to focus on the effective exercising of ownership rights. The state as an owner should typically conduct itself as any major shareholder when it is in a position to significantly influence the company and be an informed and active shareholder when holding a minority post. It would be well advised to exercise its rights in order to protect its ownership and optimise its value.

As defined by the OECD Principles of Corporate Governance, four basic shareholder rights are: i) to participate and vote in shareholder meetings; ii) to obtain relevant and sufficient information on the corporation on a timely and regular basis; iii) to elect and remove members of the board; and iv) to approve extraordinary transactions. The co-ordinating or ownership entity should exercise these rights fully and judiciously, as this would allow the necessary influence on SOEs without infringing on their day-to-day management. The effectiveness and credibility of SOE governance and oversight will, to a large extent, depend on the ability of the ownership entity to make an informed use of its shareholder rights and effectively exercise its ownership functions in SOEs.

An ownership entity needs unique competencies and should have professionals with legal, financial, economic and management skills that are experienced in carrying out fiduciary responsibilities. Such professionals must also clearly understand their roles and responsibilities as civil servants with

respect to the SOEs. In addition, the ownership entity should include competencies related to the specific obligations that some SOEs under their supervision are required to undertake in terms of public service provisions. The co-ordinating or ownership entity should also have the possibility to have recourse to outside advice and to contract-out some aspects of the ownership function, in order to exercise the state's ownership rights in a better manner. They could, for example, make use of specialists for carrying out evaluation, active monitoring, or proxy voting on its behalf where deemed necessary and appropriate.

Its prime responsibilities include:

1. Being represented at the general shareholders meetings and voting the state shares

The state as an owner should fulfil its fiduciary duty by exercising its voting rights, or at least explain if it does not do so. The state should not find itself in the position of not having reacted to propositions put before the SOEs' general shareholder meetings.

For the state to be able to express its view on issues submitted for approval at shareholders' meetings, it is necessary that the co-ordinating or ownership entity organises itself to be able to present an informed view on these issues and articulate it to SOE boards via the general shareholders meeting.

It is important to establish appropriate procedures for state representation in general shareholders meetings. This could be achieved for example by clearly identifying the co-ordinating or ownership entity as representing the state's shares.

2. Establishing well structured and transparent board nomination processes in fully or majority owned SOEs, and actively participating in the nomination of all SOEs' boards

The co-ordinating or ownership entity should ensure that SOEs have efficient and well-functioning professional boards, with the required mix of competencies to fulfil their responsibilities. This will involve establishing a structured nomination process and playing an active role in this process. This will be facilitated if the ownership entity is given sole responsibility for organising the state's participation in the nomination process.

The nomination of SOE boards should be transparent, clearly structured and based on an appraisal of the variety of skills, competencies and experiences required. Competence and experience requirements should derive from an evaluation of the incumbent board and the demands aligned

with the company's long term strategy. These evaluations should also take into consideration the role played by employee board representation when this is required by law or mutual agreements. To base nominations on such explicit competence requirements and evaluations will likely lead to more professional, accountable and business oriented boards.

Where the state is not the sole owner, the co-ordinating or ownership entity should consult with other shareholders ahead of the general shareholders meetings. SOE boards should also be able to make recommendations to the ownership entity based on the approved board member profiles, skill requirements and board member evaluations. Setting up nomination committees may be useful, helping to focus the search for good candidates and in structuring further the nomination process. In some countries, it is also considered to be good practice to establish a specialised commission or "public board" to oversee nominations in SOE boards. Even though such commissions or public boards might have only recommendation powers, they could have a strong influence in practice on increasing the independence and professionalism of SOE boards. Proposed nominations should be published in advance of the general shareholders meeting, with adequate information about the professional background and expertise of the respective candidates.

It could also be useful if ownership entities maintain a database of qualified candidates, developed through an open competitive process. The use of professional staffing agencies or international advertisements is another means to enhance the quality of the search process. These practices would help in enlarging the pool of qualified candidates for SOE boards, particularly in terms of private sector expertise and international experience. The process may also favour greater board diversity, including gender diversity.

3. Setting up reporting systems allowing regular monitoring and assessment of SOE performance

In order for the co-ordinating or ownership entity to make informed decisions on key corporate matters, they should ensure that they receive all necessary and relevant information in a timely manner. They should also establish means that make it possible to monitor SOEs' activity and performance on a continuous basis.

The co-ordinating or ownership entity should ensure that adequate external reporting systems are in place for all SOEs. The reporting systems should give the co-ordinating or ownership entity a true picture of the SOE's performance and financial situation, enabling them to react on time and to be selective in their intervention.

The co-ordinating or ownership entity should develop the appropriate devices and select proper valuation methods to monitor SOEs' performance in respect of established objectives. It could be helped in this regard by developing systematic benchmarking of SOE performance, with private or public sector entities, both domestically and abroad. This benchmarking should cover productivity and the efficient use of labour, assets and capital. This benchmarking is particularly important for SOEs in non-competitive sectors. It would allow the SOEs, the co-ordinating or ownership entity and the general public to better assess SOE performance and reflect on their development.

Effective monitoring of SOE performance can be facilitated by having adequate accounting and audit competencies within the co-ordinating or ownership entity to ensure appropriate communication with relevant counterparts, both with SOEs' financial services, external auditors and specific state controllers.

4. When permitted by the legal system and the state's level of ownership, maintaining continuous dialogue with external auditors and specific state control organs

Depending on the legislation, the co-ordinating or ownership entity may be entitled to nominate and even appoint the external auditors. Regarding wholly-owned SOEs, the co-ordinating or ownership entity should maintain a continuous dialogue with external auditors, as well as with the specific state controllers when these latter exist. This continuous dialogue could take the form of regular exchange of information, meetings or *ad hoc* discussions when specific problems occur. External auditors will provide the co-ordinating or ownership entity with an external, independent and qualified view on the SOE performance and financial situation. However, continuous dialogue of the ownership entity with external auditors and state controllers should not be at the expense of the board's responsibility.

When SOEs are publicly traded or partially-owned, the co-ordinating or ownership entity must respect the rights and fair treatment of minority shareholders. The dialogue with external auditors should not give the co-ordinating or ownership entity any privileged information and should respect regulation regarding privileged and confidential information.

5. Ensuring that remuneration schemes for SOE board members foster the long term interest of the company and can attract and motivate qualified professionals

There is a strong trend to bring the remuneration of board members of SOEs closer to private sector practices. However, in a majority of OECD countries, this remuneration is still far below market levels for the competencies and experience required, as well as for responsibilities involved.

Annotations to Chapter III:

Equitable Treatment of Shareholders

The state and state-owned enterprises should recognise the rights of all shareholders and in accordance with the OECD Principles of Corporate Governance ensure their equitable treatment and equal access to corporate information.

It is in the state's interest to ensure that, in all enterprises where it has a stake, minority shareholders are treated equitably, since its reputation in this respect will influence its capacity of attracting outside funding and the valuation of the company. It should therefore ensure that other shareholders do not perceive the state as an opaque, unpredictable and unfair owner. The state should on the contrary establish itself as exemplary and follow best practices regarding the treatment of minority shareholders.

A. The co-ordinating or ownership entity and SOEs should ensure that all shareholders are treated equitably.

Whenever a part of an SOEs' capital is held by private shareholders, institutional or individual, the state should recognise their rights. It is in the interest of the co-ordinating or ownership entity and SOEs themselves to refer to the OECD Principles of Corporate Governance with regard to minority shareholders' rights. The Principles state that "*Minority shareholders should be protected from abusive action, by, or in the interest of, controlling shareholders acting either directly or indirectly, and should have effective means of redress*". The Principles also prohibit insider trading and abusive self-dealing. Finally, the annotations to the OECD Principles suggest pre-emptive rights and qualified majorities for certain shareholder decisions as an *ex-ante* means of minority shareholders protection.

As a dominant shareholder, the state is in many cases able to make decisions in general shareholders meetings without the agreement of any other shareholders. It is usually in a position to decide on the composition of the board of directors. While such decision making power is a legitimate right that follows with ownership, it is important that the state doesn't abuse its role as a dominant shareholder, for example by pursuing objectives that are

not in the interest of the company and thereby to the detriment of other shareholders. Abuse can occur through inappropriate related party transactions, biased business decisions or changes in the capital structure favouring controlling shareholders. The measures which can be taken include better disclosure, a duty of loyalty of board members, as well as qualified majorities for certain shareholder's decisions.

The co-ordinating or ownership entity should develop guidelines regarding equitable treatment of minority shareholders. It should ensure that individual SOEs, and more particularly their boards, are fully aware of the importance of the relationship with minority shareholders and are active in enhancing it.

As stated in the OECD Principles of Corporate Governance, *“the potential for abuse is marked when the legal system allows, and the market accepts, controlling shareholders to exercise a level of control which does not correspond to the level of risk that they assume as owners through exploiting legal devices to separate ownership from control”*. Therefore governments should, as far as possible, limit the use of Golden Shares and disclose shareholders' agreements and capital structures that allow a shareholder to exercise a degree of control over the corporation disproportionate to the shareholders' equity ownership in the company.

B. SOEs should observe a high degree of transparency towards all shareholders.

A crucial condition for protecting minority and other shareholders is to ensure a high degree of transparency. The OECD Principles of Corporate Governance *“support simultaneous reporting of information to all shareholders in order to ensure their equitable treatment. In maintaining close relations with investors and market participants, companies must be careful not to violate this fundamental principle of equitable treatment.”*

Minority and other shareholders should have access to all the necessary information to be able to make informed investment decisions. Meanwhile, significant shareholders, including the co-ordinating or ownership entity, should not make any abusive use of the information they might obtain as controlling shareholders or board members. For non-listed SOEs, other shareholders are usually well identified and often have privileged access to information, through board seats for example. However, whatever the quality and completeness of the legal and regulatory framework concerning disclosure of information, the co-ordinating or ownership entity should ensure that all enterprises where the state has shares put mechanisms and procedures in place to guarantee easy and equitable access to information by all shareholders.

Any shareholder agreements, including information agreements covering board members, should be disclosed.

C. SOEs should develop an active policy of communication and consultation with all shareholders.

SOEs, including any enterprise in which the state is a minority shareholder, should identify their shareholders and keep them duly informed in a timely and systematic fashion about material events and forthcoming shareholder meetings. They should also provide them with sufficient background information on issues that will be subject to decision. It is the responsibility of SOEs' boards to make sure that the company fulfils its obligations in terms of information to the shareholders. In doing so, SOEs should not only apply the existing legal and regulatory framework, but are encouraged to go beyond it when relevant in order to build credibility and confidence. Where possible, active consultation with minority shareholders will help in improving the decision making process and the acceptance of key decisions.

D. The participation of minority shareholders' in shareholder meetings should be facilitated in order to allow them to take part in fundamental corporate decisions such as board election.

Minority shareholders may be concerned about actual decisions being made outside the company's shareholder meetings or board meetings. This is a legitimate concern for listed companies with a significant or controlling shareholder, but it can also be an issue in companies where the state is the dominant shareholder. It might be appropriate for the state as an owner to reassure minority shareholders that their interests are taken into consideration.

As underlined in the OECD Principles of Corporate Governance, the right to participate in general shareholder meetings is a fundamental shareholder right. To encourage minority shareholders to actively participate in SOEs general shareholder meetings and to facilitate the exercise of their rights, specific mechanisms could be adopted by SOEs, in the same vein as those recommended for listed companies in the OECD Principles. These could include qualified majorities for certain shareholder decisions and, when deemed useful by the circumstances, the possibility to use special election rules, such as cumulative voting. Additional measures should include facilitating voting *in absentia* or developing the use of electronic means as a way to reduce participation costs. Moreover, employee-shareholder participation in general shareholders meetings could be facilitated by, for example, the collection of proxy votes from employee-shareholders.

It is important that any special mechanism for minority protection is carefully balanced. It should favour all minority shareholders and in no respect contradict the concept of equitable treatment. It should neither prevent the state as a majority shareholder from exercising its legitimate influence on the decisions nor should it allow minority shareholders to hold-up the decision-making process.

Annotations to Chapter IV:

Relations with Stakeholders

The state ownership policy should fully recognise the state-owned enterprises' responsibilities towards stakeholders and request that they report on their relations with stakeholders.

In some OECD countries, legal status, regulations or mutual agreements/contracts grant certain stakeholders specific rights in SOEs. Some SOEs might even be characterised by distinct governance structures as regard the rights granted to stakeholders, principally employee board level representation, or other consultation/decision making rights to employees' representatives and consumer organisations, for example through advisory councils.

SOEs should acknowledge the importance of stakeholder relations for building sustainable and financially sound enterprises. Stakeholder relations are particularly important for SOEs as they may be critical for the fulfilment of general service obligations whenever these exist and as SOEs may have, in some infrastructure sectors, a vital impact on the economic development potential and on the communities in which they are active. Moreover, some investors increasingly consider stakeholder related issues in their investment decisions and appreciate potential litigation risks linked to stakeholder issues. It is therefore important that the co-ordinating or ownership entity and SOEs recognise the impact that an active stakeholder policy may have on the company's long term strategic goal and reputation. They should thus develop and adequately disclose clear stakeholder policies.

However, the government should not use SOEs to further goals which differ from those which apply to the private sector, unless compensated in some form. Any specific rights granted to stakeholders or influence on the decision making process should be explicit. Whatever rights granted to stakeholders by the law or special obligations that have to be fulfilled by the SOE in this regard, the company organs, principally the general shareholders meeting and the board, should retain their decision making powers.

A. Governments, the co-ordinating or ownership entity and SOEs themselves should recognise and respect stakeholders' rights established by law or through mutual agreements, and refer to the OECD Principles of Corporate Governance in this regard.

As a dominant shareholder, the state may control corporate decision making and be in a position to take decisions to the detriment of stakeholders. It is therefore important to establish mechanisms and procedures to protect stakeholder rights. The co-ordinating or ownership entity should have a clear policy in this regard. SOEs should fully respect the rights of stakeholders, as established by law, regulations and mutual agreements. They should act in the same way as private sector listed companies and refer to the OECD Principles of Corporate Governance regarding relations with stakeholders.

Implementation of the OECD Principles of Corporate Governance implies full recognition of the contribution of various stakeholders and encourages active and wealth-creating co-operation with them. To this end, SOEs should ensure that stakeholders have access to relevant, sufficient and reliable information on a timely and regular basis to be able to exercise their rights. Stakeholders should have access to legal redress in the event their rights are violated. Employees should also be able to freely communicate their concerns about illegal or unethical practices to the board and their rights should not be compromised for doing that.

Performance enhancing mechanisms for employee participation should be permitted to develop when considered relevant with regard to the importance of stakeholder relations for some SOEs. However, when deciding on the relevance and desired development of such mechanisms, the state should give careful consideration to the inherent difficulties in transforming entitlement legacies into effective performance enhancing mechanisms.

B. Listed or large SOEs, as well as SOEs pursuing important public policy objectives, should report on stakeholder relations.

Good practice increasingly requires listed companies to report on stakeholder issues. By doing so, SOEs will demonstrate their willingness to operate more transparently and their commitment to co-operation with stakeholders. This will in turn foster trust and improve their reputation. Consequently, listed or large SOEs should communicate with investors, stakeholders and the public at large on their stakeholder policies and provide information on their effective implementation. This should also be the case for any SOE pursuing important public policy objectives or having general services obligations, with due care to the costs involved related to their size. Reports on stakeholder relations should include information on social and environmental policies, whenever SOEs have specific objectives in this regard.

To this end, they could refer to best practice and follow guidelines on social and environmental responsibility disclosure, which have been developed in the past few years.

It might also be advisable that SOEs have their stakeholder reports independently scrutinised in order to strengthen their credibility.

The co-ordinating or ownership entity could in turn strengthen disclosure on stakeholder matters by having both a clear policy and possibly developing aggregate disclosure to the general public.

C. The board of SOEs should be required to develop, implement and communicate compliance programmes for internal codes of ethics. These codes of ethics should be based on country norms, in conformity with international commitments and apply to the company and its subsidiaries.

The OECD Principles of Corporate Governance recommend that boards apply high ethical standards. This is in the long term interest of any company as a means to make it credible and trustworthy in its day-to-day operations and with respect to its longer term commitments. In the case of SOEs, there may be more pressures to deviate from high ethical standards given the interaction of business considerations with political and public policy ones. Moreover, as SOEs might play an important role in setting the business tone of the country, it is also important for them to maintain high ethical standards.

SOEs and their officers should conduct themselves according to high ethical standards. SOEs should develop internal codes of ethics, committing themselves to comply with country norms and in conformity with broader codes of behaviour. This should include a commitment to comply with the *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, which have been adopted by all OECD states and reflect all four principles contained in the *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, and the *OECD Anti-Bribery convention*. The ethical code should apply to the SOEs as a whole and to their subsidiaries.

The ethical code should give clear and detailed guidance as to the expected conduct of all employees and compliance programs should be established. It is considered as a good practice for these codes to be developed in a participatory way in order to involve all the employees and stakeholders concerned. These codes should also be fully supported and implemented by the boards and senior management.

The code of ethics should include guidance on procurement processes, as well as develop specific mechanisms protecting and encouraging stakeholders, and particularly employees, to report on illegal or unethical conduct by corporate officers. In this regard, the ownership entities should ensure that SOEs under their responsibility effectively put in place safe-harbours for complaints for employees, either personally or through their

representative bodies, or for others outside the company. SOE boards could grant employees or their representatives a confidential direct access to someone independent on the board, or to an ombudsman within the company. The codes of ethics should also comprise disciplinary measures, should the allegations be found to be without merit and not made in good faith, frivolous or vexatious in nature.

Annotations to Chapter V:

Transparency and Disclosure

State-owned enterprises should observe high standards of transparency in accordance with the OECD Principles of Corporate Governance.

A. The co-ordinating or ownership entities should develop consistent and aggregate reporting on state-owned enterprises and publish annually an aggregate report on SOEs.

Co-ordinating or centralised ownership entities should develop aggregate reporting that covers all SOEs and make it a key disclosure tool directed to the general public, the Parliament and the media. This reporting should be developed in a way that allows all readers to obtain a clear view of the overall performance and evolution of the SOEs. In addition, aggregate reporting is also instrumental for the co-ordinating or ownership entities in deepening their understanding of SOE performance and in clarifying their own policy.

The aggregate reporting should result in an annual aggregate report issued by the state. This aggregate report should primarily focus on financial performance and the value of the SOEs. It should at least provide an indication of the total value of the state's portfolio. It should also include a general statement on the state's ownership policy and information on how the state has implemented this policy. Information on the organisation of the ownership function should also be provided, as well as an overview of the evolution of SOEs, aggregate financial information and reporting on changes in SOEs' boards. The aggregate report should provide main financial indicators including turnover, profit, cash flow from operating activities, gross investment, return on equity, equity/asset ratio and dividends. Information should also be provided on the methods used to aggregate data. The aggregate report could also include individual reporting on the most significant SOEs. It is important to underline that aggregate reporting should not duplicate but complement existing reporting requirements, for example, annual reports to Parliaments. Some ownership entities could aim at publishing only "partial" aggregate reports, i.e. covering SOEs active in comparable sectors. Finally, publishing bi-annually aggregate reports would further improve transparency of state ownership.

In some countries it has proven useful for the co-ordinating or ownership entity to develop a website, which allows the general public easy access to information. Such websites could provide information both on the organisation of the ownership function and the general ownership policy, as well as information about the size, evolution, performance and value of the state sector.

B. SOEs should develop efficient internal audit procedures and establish an internal audit function that is monitored by and reports directly to the board and to the audit committee or the equivalent company organ.

As in large public companies, it is necessary for large SOEs to put in place an internal audit system. “Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organisation’s operations. It helps an organisation accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes.” Internal auditors are important to ensure an efficient and robust disclosure process and proper internal controls in the broad sense. They should define procedures to collect, compile and present sufficiently detailed information. They should also ensure that company procedures are adequately implemented and be able to guarantee the quality of the information disclosed by the company.

To increase their independence and authority, the internal auditors should work on behalf of, and report directly to the board and its audit committee in one-tier systems, to the supervisory board in two-tier systems or the audit boards when these exist. Internal auditors should have unrestricted access to the Chair and members of the entire board and its audit committee. Their reporting is important for the board’s ability to evaluate actual company operations and performance. Consultation between external and internal auditors should be encouraged. Finally, it is also recommended as good practice that an internal control report is included in the financial statements, describing the internal control structure and procedures for financial reporting.

C. SOEs, especially large ones, should be subject to an annual independent external audit based on international standards. The existence of specific state control procedures does not substitute for an independent external audit.

SOEs are not necessarily required to be audited by external, independent auditors. This is often due to specific state audit and control systems that are sometimes considered sufficient to guarantee the quality and comprehensiveness of accounting information. These financial controls are

* Definition of the Institute of Internal Auditors (www.theiia.org).

typically performed by specialised state or “supreme” audit entities, which may inspect both SOEs and the co-ordinating or ownership entity. In many cases they also attend board meetings and are often reporting directly to the Parliament on the performance of SOEs. However, these specific controls are designed to monitor the use of public funds and budget resources, rather than the operations of the SOE as a whole.

To reinforce trust in the information provided, the state should require that, in addition to special state audits, at least all large SOEs are subject to external audits that are carried out in accordance with international standards. Adequate procedures should be developed for the selection of external auditors and it is crucial that they are independent from the management as well as large shareholders, i.e. the state in the case of SOEs. Moreover, external auditors should be subject to the same criteria of independence as for private sector companies. This generally includes limits on providing consulting or other non-audit services to the audited SOE, as well as periodic rotation of audit partners or audit firms.

D. SOEs should be subject to the same high quality accounting and auditing standards as listed companies. Large or listed SOEs should disclose financial and non-financial information according to high quality internationally recognised standards.

In the interest of the general public, SOEs should be as transparent as publicly traded corporations. Regardless of their legal status and even if they are not listed, all SOEs should report according to best practice accounting and auditing standards.

All SOEs should disclose financial and non-financial information, and large and listed ones should do so according to high quality internationally recognised standard. This implies that SOE board members sign financial reports and that CEOs and CFOs certify that these reports in all material respects appropriately and fairly present the operations and financial condition of the SOE.

To the extent possible, a cost-benefit analysis should be carried out to determine which SOEs should be submitted to high quality internationally recognised standard. This analysis should consider that demanding disclosure requirements are also both an incentive and a means for the board and management to perform their duties professionally. SOEs under a certain size could be excluded, provided that they do not pursue important public policy objectives. Such exceptions could only be decided on a pragmatic basis and will vary among countries, industrial sectors and the size of the state sector.

A high level of disclosure is also valuable for SOEs pursuing important public policy objectives. It is particularly important when they have a significant impact on the state budget, on the risks carried by the state, or when they have a more global societal impact. In the EU, for example, companies that are entitled to state subsidies for carrying out services of general interests are required to keep separate accounts for these activities.

E. SOEs should disclose material information on all matters described in the OECD Principles of Corporate Governance and in addition focus on areas of significant concern for the state as an owner and the general public.

The OECD Principles of Corporate Governance describe what the main elements of disclosure for a public company should be. SOEs should at least comply with these requirements, including financial and operating results, remuneration policies, related party transactions, governance structures and governance policies. SOEs should disclose if they follow any code of corporate governance and, if so, indicate which one. With regards remuneration of board members and key executives, it is viewed as good practice to carry this out on an individual basis. The information should include termination and retirement provisions, as well as any specific facility or in kind remuneration provided to board members. SOEs should be particularly vigilant and improve transparency in the following areas.

Examples of such information include:

1. A clear statement to the public of the company objectives and their fulfilment

It is important that each SOE is clear about its overall objectives. Regardless of the existing performance monitoring system, a limited set of basic overall objectives should be identified together with information about how the enterprise is dealing with trade-offs between objectives that could be conflicting.

When the state is a majority shareholder or effectively controls the SOE, company objectives should be made clear to all other investors, the market and the general public. Such disclosure obligations will encourage company officials to clarify the objectives to themselves, and could also increase management's commitment in pursuing these objectives. It will provide a reference point for all shareholders, the market and the general public for considering the strategy adopted and decisions taken by the management.

SOEs should report on how they fulfilled their objectives by disclosing key performance indicators. When the SOE is also used for public policy objectives, such as general services obligations, it should also report on how these are being achieved.

2. The ownership and voting structure of the company

It is important that the ownership and voting structures of SOEs are transparent so that all shareholders have a clear understanding of their share of cash-flow and voting rights. It should also be clear who retains legal ownership of the state's shares and where the responsibility for exercising the state's ownership rights are located. Any special rights or agreements that may distort the ownership or control structure of the SOE, such as golden shares and power of veto, should be disclosed.

3. Any material risk factors and measures taken to manage such risks

Severe difficulties arise when SOEs undertake ambitious strategies without clearly identifying, assessing or duly reporting on the related risks. Disclosure of material risk factors is particularly important when SOEs operate in newly de-regulated and increasingly internationalised industries where they are facing a series of new risks, such as political, operational, or exchange rate risks. Without adequate reporting of material risk factors, SOEs may give a false representation of their financial situation and overall performance. This in turn may lead to inappropriate strategic decisions and unexpected financial losses.

Appropriate disclosure by SOEs of the nature and extent of risk incurred in their operations requires the establishment of sound internal risk management systems to identify, manage, control and report on risks. SOEs should report according to new and evolving standards and disclose all off-balance-sheet assets and liabilities. When appropriate, such reporting could cover risk management strategies as well as systems put in place to implement them. Companies in extracting industries should disclose their reserves according to best practices in this regard, as this may be a key element of their value and risk profile.

Public Private Partnerships should also be adequately disclosed. Such ventures are often characterised by transfers of risks, resources and rewards between public and private partners for the provision of public services or public infrastructure and may consequently induce new and specific material risks.

4. Any financial assistance, including guarantees, received from the state and commitments made on behalf of the SOE

To give a fair and complete picture of an SOE's financial situation, it is necessary that mutual obligations, financial assistance or risk sharing mechanisms between the state and the SOEs are appropriately disclosed. Disclosure should include details on any state grant or subsidy received by the SOE, any guarantee granted by the state to the SOE for its operations, as well

as any commitment that the state undertakes on behalf of an SOE. Disclosure of guarantees could be done by SOEs themselves or by the state. It is considered good practice that Parliaments monitor state guarantees in order to respect budgetary procedures.

5. Any material transactions with related entities

Transactions between SOEs and related entities, such as an equity investment of one SOE in another, might be a source of potential abuse and should be disclosed. Reporting on transactions with related entities should provide all information that is necessary for assessing the fairness and appropriateness of these transactions.

Annotations for Chapter VI:

The Responsibilities of the Boards of State-Owned Enterprises

The boards of state-owned enterprises should have the necessary authority, competencies and objectivity to carry out their function of strategic guidance and monitoring of management. They should act with integrity and be held accountable for their actions.

In a number of countries, SOE boards tend to be too large, lack business perspective and independent judgment. They may also include an excessive number of members from the state administration. Moreover, they may not be entrusted with the full range of board responsibilities and can therefore be overruled by senior management and by the ownership entities themselves. Moreover, their function may also be duplicated by specific state regulatory bodies in some areas.

Empowering and improving the quality of SOE boards is a fundamental step in improving the corporate governance of SOEs. It is important that SOEs have strong boards that can act in the interest of the company and effectively monitor management without undue political interference. To this end, it will be necessary to ensure the competency of SOE boards, enhance their independence and improve the way they function. It is also necessary to allow them clear and full responsibility for their functions and ensure that they act with integrity.

A. The boards of SOEs should be assigned a clear mandate and ultimate responsibility for the company's performance. The board should be fully accountable to the owners, act in the best interest of the company and treat all shareholders equitably.

SOE boards should, in principle, have the same responsibilities and liabilities as stipulated in company law. However, in practice, board members may have a reduced liability, particularly the ones nominated by the state.

The responsibilities of SOE boards should be articulated in relevant legislation, regulations, the government ownership policy and the company

charters. It is essential and should be emphasised that all board members have the legal obligation to act in the best interests of the company and to treat all shareholders equitably. The collective and individual liability of board members should be clearly stated. There should not be any difference between the liabilities of different board members, whether they are nominated by the state or any other shareholders or stakeholders. Training should be required in order to inform SOE board members of their responsibilities and liabilities.

To encourage board responsibility and in order for boards to function effectively, they should follow best practices adhered to in the private sector and be limited in size. Experience indicates that smaller boards allow for real strategic discussion and are less prone to become rubberstamping entities.

To underline the board's responsibilities, a Directors' Report should be provided along with the annual statements and submitted to the external auditors. The Directors' Report should give information and comment on the organisation, financial performance, material risk factors, significant events, relations with stakeholders, and the effects of directions from the co-ordinating or ownership entity.

B. SOE boards should carry out their functions of monitoring of management and strategic guidance, subject to the objectives set by the government and the ownership entity. They should have the power to appoint and remove the CEO.

In many instances, SOE boards are not granted full responsibility and the authority required for strategic guidance, monitoring of management and control over disclosure. SOE boards may see their roles and responsibilities encroached from two ends; by the ownership entities and by management. The co-ordinating or ownership entity, if not the government itself, may be tempted to become too involved in strategic issues, although it is their responsibility to define the overall objectives of the company, particularly since the difference between defining objectives and setting strategies can be rather unclear. SOE boards may also encounter difficulties in monitoring management as they do not always have the legitimacy, or even the authority, to do so. Furthermore, in certain countries, there is a strong link between the management and the ownership function or directly with the government. SOE senior management tends to report to the ownership function or the government directly and thereby circumvent the board.

In order to carry out their role, SOE boards should actively i) formulate, monitor and review corporate strategy, within the framework of the overall corporate objectives; ii) establish appropriate performance indicators and identify key risks; iii) monitor the disclosure and communication processes, ensuring that the financial statements fairly present the affairs of the SOE and

reflect the risks incurred; iv) assess and follow management performance; v) develop effective succession plans for key executives.

One key function of SOE boards should be the appointment and dismissal of CEOs. Without this authority it is difficult for SOE boards to fully exercise their monitoring function and feel responsible for SOEs' performance. In some cases, this might be done in concurrence or consultation with the ownership entity. In some countries, a full owner can directly appoint a CEO and this possibility extends to SOE. This may also occur when the state is a dominant owner in SOEs that are assigned important public service purposes. To ensure that the integrity of the board is maintained, good practice would require consultation with the board. Regardless of the procedure, appointments should be based on professional criteria. Rules and procedures for nominating and appointing the CEO should be transparent and respect the line of accountability between the CEO, the board and the ownership entity. Any shareholder agreements with respect to CEO nomination should be disclosed.

It follows from their obligation to assess and follow management performance that the SOE boards should also have a decisive influence over the compensation of the CEO. They should ensure that the CEO's remuneration is tied to performance and duly disclosed.

C. The boards of SOEs should be composed so that they can exercise objective and independent judgement. Good practice calls for the Chair to be separate from the CEO.

A central prerequisite in empowering SOE boards is to structure them so that they can effectively exercise objective and independent judgement, be in position to monitor senior management and take strategic decisions. As underlined in the Principles, *"in order to exercise its duties of monitoring managerial performance, preventing conflicts of interest and balancing competing demands on the corporation, it is essential that the board is able to exercise objective judgement"*. All board members should be nominated through a transparent process and it should be clear that it is their duty to act in the best interests of the company as a whole. They should not act as individual representatives of the constituencies that appointed them. SOE boards should also be protected from undue and direct political interference that could detract them from focusing on achieving the objectives agreed on with the government and the ownership entity.

A central requirement to enhance the objectivity of SOE boards is to nominate a sufficient number of competent non-executive board members who are capable of independent judgement. These board members should have the relevant competence and experience and it is advisable that they be recruited from the private sector. It will help in making boards more business-oriented,

particularly for SOEs that operate in competitive markets. Their expertise could also include qualifications related to the SOE's specific obligations and policy objectives. In some countries, diversity in board composition is also an issue and it includes gender consideration. All board members should disclose any conflicts of interest to the board which must decide how they should be managed.

Mechanisms to evaluate and maintain the effectiveness of board performance and independence should be developed. These include, for example, limits on the possible number of reappointments and resources granted to the board to have access to independent information or to carry out independent expertise.

For enhancing board independence, the OECD Principles of Corporate Governance also consider that it may be regarded as a good practice that the Chair person is separated from the CEO in single board structures. Separation of the Chair from the CEO helps in “*achieving an appropriate balance of power, increasing accountability and improving the board's capacity for decision making independent of management*”. An adequate and clear definition of the functions of the board and of its Chair would prevent situations where the separation might give rise to inefficient opposition between the two company officers. In the case of two-tier board systems, it is similarly considered good practice that the head of the lower board (management board) does not become the Chair of the Supervisory Board on retirement.

Separation of the Chair from the CEO is particularly important in SOEs, where it is usually considered necessary to empower the board's independence from management. The Chair has a key role in guiding the board, ensuring its efficient running and encouraging the active involvement of individual board members in the strategic guidance of the SOE. When the Chairman and the CEO are separate, the Chairman should also have a role in agreeing with the ownership entity on the skills and experience that the board should contain for its effective operation. The separation of the Chair from the CEO should therefore be considered as a fundamental step in establishing efficient SOE boards.

D. If employee representation on the board is mandated, mechanisms should be developed to guarantee that this representation is exercised effectively and contributes to the enhancement of the board skills, information and independence.

When employee representation on SOE boards is mandated by the law or collective agreements, it should be applied so that it contributes to the SOE boards' independence, competence and information. Employee representatives should have the same duties and responsibilities as all other board members, should act in the best interests of the company and treat all shareholders

equitably. Employee representation on SOE boards should not in itself be considered as a threat to board independence.

Procedures should be established to facilitate the professionalism and the true independence of employee board members, and to make sure that they respect their duty of confidentiality. These procedures should include adequate, transparent and democratic election procedures, training and clear procedures for managing conflicts of interest. A positive contribution to the board's work will also require acceptance and collaboration by other members of the board as well as by the SOE management.

E. When necessary, SOE boards should set up specialised committees to support the full board in performing its functions, particularly in respect to audit, risk management and remuneration.

The use of specialised board committees in SOEs has increased, in line with practices in the private sector. The type of special committees that boards make use of can vary between companies and industries and includes: audit committees, remuneration committees, strategy committees, ethics committees, and in some cases risk and procurement committees. In some countries, an equivalent body to the audit committee performs a similar function.

The setting up of specialised board committees could be instrumental in reinforcing the competency of SOE boards and in underpinning their critical responsibility in matters such as risk management and audit. They may be also effective in changing the board culture and reinforcing its independence and legitimacy in areas where there is a potential for conflicts of interests, such as with regards to procurement, related party transactions and remuneration issues.

When board committees are not mandated by law, the co-ordinating or ownership entity should develop a policy to define in which cases specialised board committees should be considered. This policy should be based on a combination of criteria, including the size of the SOE and specific risks faced or competencies which should be reinforced within SOE boards. Large SOEs should at least be required to have an audit committee or equivalent body with powers to meet with any officer of the company.

It is essential that specialised board committees are chaired by a non-executive and include a sufficient number of independent members. The proportion of independent members as well as the type of independence required (e.g. from management or from the main owner) will depend on the type of committee, the sensitivity of the issue to conflicts of interests, and the SOE sector. The audit committee, for example, should be composed of only independent and financially literate board members.

The existence of specialised board committees should not excuse the board from its collective responsibility for all matters. Specialised board committees should have written terms of reference that define their duties, authority and composition. Specialised board committees should report to the full board and the minutes of their meetings should be circulated to all board members.

SOE boards could also establish a nomination committee to co-operate with the ownership entity with regards to the board nomination process. In some countries it is the practice that nomination committees can also be set up outside the board structure, particularly including several main owners. Regardless of who establishes the nomination committee, it is important to involve the board in thinking about its own composition and succession planning, through its involvement in the search process and its ability to make recommendations. This can contribute to making the nomination process focused on competence.

F. SOE boards should carry out an annual evaluation to appraise their performance.

A systematic evaluation process is a necessary tool in enhancing SOE board professionalism, since it highlights the responsibilities of the board and the duties of its members. It is also instrumental in identifying necessary competencies and board member profiles. Finally, it is a useful incentive for individual board members to devote sufficient time and effort to their duties as board members.

The evaluation should scrutinise both the overall board performance and could also include the effectiveness and contribution of individual board members. However, the evaluation of individual board members should not impede the desired and necessary collegiality of board work.

Board evaluation should be carried out under the responsibility of the Chair and according to evolving best practices. The board evaluation should provide input to the review of issues such as board size, composition and remuneration of board members. The evaluations could also be instrumental in developing effective and appropriate induction and training programmes for new and existing SOE board members. In carrying out the evaluation, the SOE boards could seek advice from external and independent experts as well as by the ownership entity.

OECD PUBLICATIONS, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
PRINTED IN FRANCE
(00 2005 1F 1 P) ISBN 92-64-00942-6 - No. 83217 2005

OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprise

The new *OECD Guidelines on the Corporate Governance of State-owned Enterprises* provide an internationally agreed benchmark to help governments assess and improve the way they exercise their ownership functions in state owned enterprises. They build on a wealth of concrete experience from a large number of OECD and non-OECD countries around the world and offer concrete advice on corporate governance challenges that need to be addressed when the state is a corporate owner.

Good corporate governance of state-owned enterprises is becoming a reform priority in many countries. Improved efficiency and better transparency in the state owned sector will result in considerable economic gains especially in countries where state ownership is important. In addition, creating a level-playing field for private and state owned enterprises to compete will encourage a sound and competitive business sector. The *Guidelines* thus provide a tool for national and international efforts to improve corporate governance of state owned enterprises.

For any question or information concerning the *OECD Guidelines on the Corporate Governance of State-owned Enterprises*, please contact the Corporate Affairs Division of the OECD at: corporate.affairs@oecd.org. For more information for OECD's work in the area of privatisation and corporate governance of state-owned assets and the *Guidelines*, visit: www.oecd.org/daf/corporate-affairs/soe/.

www.oecd.org



OECD PUBLISHING