

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN FINANZAS



**Gobierno Corporativo y su implementación en las empresas emisoras de valores en
Costa Rica al 2010.**

Seminario de Especialidad para optar por el grado de Licenciatura en Finanzas

Elaborado por:

Karen Brenes

Gema Hernández

Willberth Quesada

Francina Zúñiga

Profesor asesor:

MBA. Alejandro Elizondo Castillo

Noviembre 2010

Epígrafe

“Una persona usualmente se convierte que él cree que es. Si yo sigo diciéndome a mí mismo que no puedo hacer algo es posible que yo termine siendo incapaz de hacerlo. Por el contrario, si yo tengo la creencia que si puedo hacerlo, con seguridad yo adquiriré la capacidad de realizarlo aunque no la haya tenido al principio”

Gandhi

Dedicatoria

Se lo dedico primero a Dios quien siempre ha sido mi fortaleza, a mi madre por darme la vida y la oportunidad de culminar con éxito esta etapa de mi vida y a mi padre y abuelo que aunque no los tengo en vida se que estarían muy orgullosos de este gran logro. A mi novio, quien siempre me apoya y que con su gran amor me da ánimo para seguir adelante

Gema Hernández

Dedico este trabajo a Dios que es mi fortaleza, para quien hago cada trabajo y a mis amados padres.

Francina Zúñiga

Dedico éste trabajo a mi esposa y mis hijos, que siempre me han apoyado.

Wilberth Quesada

Dedico este trabajo a mi gran tesoro...mi hijo, que inunda cada día de mi vida de amor y de fuerza.

Karen Brenes

Agradecimientos

En primer lugar a Dios todopoderoso quien me dio las fuerzas para poder triunfar en esta etapa de mi vida. A mi madre santa por siempre ser un apoyo en todos los momentos buenos y malos de mi carrera. A mi novio por su comprensión y por su constante dosis de ánimo.

A mis compañeros de tesis, que gracias a su trabajo, dedicación y entrega hemos logrado realizar éste proyecto y concluir una etapa más de nuestras vidas

Al MBA. Alejandro Elizondo Castillo, tutor y facilitador de esta tesis, por la confianza mostrada durante este proyecto.

A mis familiares y amigos (as) que estuvieron siempre apoyándome.

Mil gracias a todos, porque gracias a ustedes he logrado culminar esta etapa de mi vida. Dios les bendiga.

Gema Hernández Bonilla

Le agradezco a Dios, a mis amados padres y a mis compañeros de tesis.

Francina Zúñiga Castellón

Le doy las gracias a Dios, por permitirme sobrevivir y llegar a concluir ésta investigación, a mi esposa Patricia por ser mi soporte principal, a mis hijos José Pablo, Andrés Noé y Kevin Gabriel por ser mi motor. Al M.B.A. Alejandro Elizondo Castillo, por toda la ayuda, consejo y colaboración en este Seminario Gerencial. Al grupo de trabajo, Gema, Francina y Karen, por su incanzable esfuerzo y colaboraron en la realización de este proyecto.

Willberth Quesada

Agradezco primero a Dios que conforta mi alma cada día, a mis padres y mis hermanas, que a pesar de mis tropiezos confiaron siempre en mí.

Karen Brenes Moya

Índice General

| | |
|--|------------|
| Epígrafe | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimientos | iv |
| Índice General | vi |
| Índice de Cuadros y Figuras | ix |
| Índice de Gráficos..... | xi |
| Introducción | 1 |
| Capítulo I | 6 |
| Marco Introductorio | 6 |
| 1. Propósito del estudio..... | 7 |
| 2. Justificación del problema | 7 |
| 3. Antecedentes del problema | 8 |
| 4. Definición del problema | 9 |
| 5. Objetivos | 9 |
| 5.1 Objetivo General..... | 9 |
| 5.2 Objetivos Específicos..... | 10 |
| 6. Alcances y Limitaciones | 10 |
| Capítulo II | 12 |
| Marco Teórico | 12 |
| 1. Definiciones de Gobierno Corporativo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) | 13 |
| 2. Importancia de Gobierno Corporativo según la OECD | 14 |
| 3. Organizaciones internacionales que fomentan un mejor gobierno corporativo | 16 |
| 4. Esfuerzos de la Corporación Financiera Internacional (IFC), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF) | 18 |
| 5. Principios del Gobierno Corporativo según la OECD..... | 18 |
| 6. Mesa Redonda Latinoamericana..... | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 7. Sarbanes Oxley y Gobierno Corporativo | 24 |
| 8. Instituto de Gobierno Corporativo en Costa Rica..... | 25 |
| 9. Reglamento de Gobierno Corporativo según SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE | 26 |
| 10. Código Voluntario de Mejores prácticas de Gobierno Corporativo (Bolsa Nacional de Valores y Cámara Costarricense de Emisores de Títulos Valores)..... | 35 |
| 11. Responsabilidad Social según la OECD..... | 40 |
| 12. Gobierno Corporativo y su relación con la calidad de crédito, mejora de mercados de capitales y aumento de los beneficios económicos a largo plazo, según la Corporación Financiera Internacional (CFI). | 41 |
| 13. Gobierno Corporativo y La Teoría de Juegos | 43 |
| 14. Gobierno Corporativo en Brasil | 45 |
| 15. Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC) | 50 |
| Capítulo III | 69 |
| Marco Metodológico | 69 |
| 1. Tipo de Investigación | 70 |
| 2. Variables de Investigación..... | 72 |
| 3. Sujetos de Información | 73 |
| 4. Fuentes de Información | 75 |
| 5. Técnicas de Investigación | 76 |
| 6. Procesamiento y Análisis de Datos..... | 78 |
| 7. Generación de la Propuesta..... | 78 |
| Capítulo IV..... | 80 |
| Análisis de Resultados..... | 80 |
| 1. Análisis y descripción de Resultados | 81 |
| 1.2 Matriz comparativa de los códigos de Gobierno de las empresas emisoras de valores inscritos, financieras y no financieras..... | 81 |
| 1.2 Matriz comparativa de los reportes e informes anuales de las empresas emisoras de valores financieras y no financieras | 82 |

| | |
|---|------------|
| 1.3 Matriz comparativa del los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y los Códigos de Gobierno Corporativo de CONASSIF y el Código No Voluntario de Gobierno Corporativo. | 84 |
| 1.4 Matriz Comparativa del Código de Gobierno Corporativo de Brasil comparada con el Código de Gobierno Corporativo de Costa Rica. | 86 |
| 2. Análisis de Resultados de las entrevistas aplicadas a los emisores de valores inscritos. | 88 |
| Capítulo V | 114 |
| Conclusiones | 114 |
| Capítulo VI | 118 |
| Líneas Futuras de Investigación | 118 |
| Se detallan futuras líneas de acción para Gobierno Corporativo en Costa Rica..... | 119 |
| Bibliografía | 120 |
| APÉNDICES | 123 |
| APÉNDICE 1: Cuestionario A. Entrevistas y charlas con expertos..... | 124 |
| 1.1 Entrevista con la representante del Instituto de Gobierno Corporativo en Costa Rica (IGC). | 125 |
| 1.2 Asistencia a Charla de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Gobierno Corporativo impartida en la Bolsa de Valores de Costa Rica..... | 126 |
| 1.3 Entrevista aplicada al Director de las Calificadoras de Riesgo Centroamericana. S.A. y Fitch Ratings..... | 127 |
| APÉNDICE 2: Cuestionario B | 135 |
| APÉNDICE 3: Comparación de contenidos de Códigos de Gobierno Corporativo de las empresas regidas por el Código de CONASSIF | 146 |
| APÉNDICE 4: Comparación de contenidos de Códigos de Gobierno Corporativo de las empresas regidas por el Código de Voluntario..... | 147 |
| APÉNDICE 5: Comparación Informe Anual de Gobierno Corporativo Empresas Financieras..... | 148 |
| APÉNDICE 6: Comparación Informe Anual de Gobierno Corporativo Empresas No Financieras..... | 149 |
| APÉNDICE 7: Comparación de contenidos de Código OCDE-CONASSIF y Código Voluntario de Gobierno Corporativo..... | 150 |
| ANEXOS | 225 |

Índice de Cuadros y Figuras

| | |
|--|-----|
| Cuadro No. 1 Países miembros de la OECD | 17 |
| Cuadro No. 2 Proporción en que aumentarían las ganancias | 44 |
| Cuadro No. 3 Proporción en que aumentarían las ganancias | 44 |
| Cuadro No. 4 Sujetos de Estudio | 74 |
| Cuadro No. 5 Respuesta y la no respuesta de los encargados de Gobierno Corporativo de las empresas emisoras de valores al segundo semestre del 2010..... | 75 |
| Cuadro No. 6 Tipo de Empresa | 89 |
| Cuadro No. 7 Motivo de implementación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial | 91 |
| Cuadro No. 8 Informe Anual de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial..... | 92 |
| Cuadro No. 9 Código de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial..... | 93 |
| Cuadro No. 10 Explicación de Gobierno Corporativo en memorias y estatutos por Sector Empresarial | 95 |
| Cuadro No. 11 Explicación de Gobierno Corporativo en forma de talleres y charlas a los empleados de la empresa por Sector Empresarial | 96 |
| Cuadro No. 12 Trato igualitario a los accionistas por Tipo de Empresa | 97 |
| Cuadro No. 13 Igualdad de voto de accionistas mayoritarios y minoritarios por Tipo de Empresa | 98 |
| Cuadro No. 14 Anuncio de la Asamblea ordinaria con 30 días de anterioridad por Tipo de Empresa | 99 |
| Cuadro No. 15 Elección de la Junta Directiva por Tipo de Empresa | 101 |
| Cuadro No. 16 Aprobación del presupuesto por los accionistas para la Junta Directiva por Tipo de Empresa | 102 |
| Cuadro No. 17 Miembros que conforman la Junta Directiva por Sector Empresarial | 103 |
| Cuadro No. 18 Comités constituidos por Sector Empresarial..... | 105 |
| Cuadro No. 19 Rotación de la firma de auditoría por Sector Empresarial | 108 |
| Cuadro No. 20 Percepción de la mejoría de los mercados de valores gracias a Gobierno Corporativo por Sector Empresarial..... | 109 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro No. 21 Percepción del éxito de las empresas por la aplicación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial | 110 |
| Cuadro No. 22 Percepción de la mejora de calidad de crédito por la aplicación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial..... | 111 |
| Cuadro No. 23 Percepción de aumento de la utilidad por la aplicación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial | 112 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 1 Sector Empresarial..... | 90 |
| Gráfico No. 2 Informe Anual de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial | 92 |
| Gráfico No. 3 Código de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial..... | 94 |

Introducción

Los países que adoptan prácticas en materia de Gobierno Corporativo atraen capital, la globalización de las economías y los fenómenos de la inestabilidad financiera, así como los ciclos de abundancia y escasez de liquidez internacional, explican por qué esta práctica atrae capital.

Situaciones de inestabilidad financiera a través de la historia desataron muchas veces una crisis, a finales de los años sesentas la economía mundial empezó a desinflarse. En 1973 con el Shock petrolero, abrió paso a una crisis de la cual se derivó estancamiento, inflación y desempleo, desencadenando una caída de la rentabilidad empresarial, los beneficios empresariales fueron bajos, así que la distribución a los accionistas se redujo, al mismo tiempo la inflación minimizó el valor de los préstamos y demás inversiones financieras. Los poderes industriales y financieros presionaron a los diferentes gobiernos de la OCDE para propiciar un cambio en la política económica y una restauración a gran escala de la dinámica económica y de las instituciones. El fin de estas medidas fue invertir la tendencia de la rentabilidad. Para ello se aplicaron políticas para recomponer la valorización del capital por medio de la privatización, desreglamentación, liberalización y apertura externa de las principales economías de los países desarrollados. Estas medidas fueron una opción de política económica, tomada por los dirigentes de la OCDE debido a la desigual capacidad de presión de capital y trabajo en ese contexto histórico.

La transformación de los sistemas bancarios nacionales han sufrido cambios, las imperfecciones en el mercado financiero debido a asimetrías, en la información entre deudores y acreedores contribuyen a explicar los problemas de contagio entre los inversores financieros, equilibrios múltiples así como una serie de incertidumbres para la estabilidad de los mercados financieros internacionales, estas asimetrías no determinan exactamente los fenómenos de la estabilidad financiera pero si complementan la explicación sobre la existencia de los ciclos de abundancia y escasez de liquidez

internacional y como se inician y como determinan una situación de inestabilidad financiera estructural y si desatan o no una crisis.

La gestión empresarial que modifica la estrategia de las sociedades, señala el surgimiento de un nuevo tipo de agente financiero a nivel mundial, los inversores institucionales, que precisamente son el objeto de inspiración del Gobierno Corporativo. Los inversores están formados por tres categorías de agentes, los fondos de pensiones, los fondos de inversión y compañías de seguros, a su vez estos persiguen tres objetivos primordiales: obtener la mayor rentabilidad viable, mantener mayor grado de liquidez posible de sus activos y diversificar el riesgo de sus inversiones tanto sectorial como geográficamente. De esta manera la presencia de estos inversores institucionales, se ha impuesto como una realidad al tener una mayor participación en la estructura de propiedad de las empresas más cotizadas. Esta migración masiva de nuevos inversores de capital a empresas no financieras, ha dado una profunda alteración del marco general en el que se desarrolla la gestión empresarial, dando como resultado el nacimiento de un nuevo conjunto de criterios de gestión propios, llamados Gobierno Corporativo.

Esta nueva gestión empresarial está basada en el control interno de la empresa por parte del Consejo de Administración y los directivos, a su vez se basa en el control externo ejercido por los mercados financieros liberalizados.

El Gobierno Corporativo busca la valorización de un capital inicial invertido, con nuevos instrumentos, que garantizan a los accionistas que dicha valorización se desarrolle en las mejores condiciones posibles. La liberalización internacional financiera o la liquidez de los mercados internacionales de capitales, otorga un inmenso poder a los inversionistas institucionales, en la medida que les permite deshacer posiciones, castigar a empresas que no cumplan con la rentabilidad y gestión establecidos por dichos mercados, arriesgándose así a fuertes caídas en las cotizaciones bursátiles. Los mercados bursátiles secundarios como un factor externo a Gobierno Corporativo, busca la diversificación del riesgo y la plena liquidez de los

inversores institucionales, esto se puede ver reflejado mediante las políticas que se le imponen a los inversores institucionales, ya que apenas sobrepasan las participaciones de un 1 a un 2% (Nacho Alvares Peralta, 2008) de capital de una determinada empresa, ya que esta medida de control garantiza la diversificación del riesgo y la liquidez, así que el inversor puede desprenderse más rápido, de ellas mientras que el resto de su cartera de negocio sigue distribuida de manera ideal, garantizándose la estabilidad de los rendimientos financieros del conjunto de sus activos. Ya que los objetivos de los inversores institucionales son, que se reduzca al máximo las asimetrías de información que beneficien a los directivos internos de la empresa y que la dirección de la empresa encamine todas sus acciones a la maximización del valor accionario del capital invertido.

Es así como de cara al logro de este último objetivo de los inversores institucionales, es que se imponen una serie de principios vía Gobierno Corporativo. Los criterios de gestión que caracterizan Gobierno Corporativo se han extendido rápida y profundamente en los principales países de la OCDE y en nuestro caso de estudio Costa Rica.

Y es de esa forma que El término “Gobierno Corporativo” ha merecido mucha atención en nuestro país, especialmente luego que las crisis económicas de algunos países desnudaran, la estrecha relación entre la gravedad de tales crisis y la situación financiero -económica de las empresas y también cuando presenciamos en mercados más desarrollados los fiascos y ruinas de importantes empresas operando en sectores considerados muy competitivos.

Como reacción a estos eventos surge una fuerte corriente que plantea implementar y mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas como medio para que tales crisis, resulten lo menos dañinas posibles; pero sobre todo para que las empresas tengan mejor desempeño, sean más sólidas, estables y estén mejor preparadas para competir.

Como consecuencia de esto, surge la necesidad de conocer y analizar el cumplimiento y los beneficios que ha generado la implementación del Gobierno Corporativo en las empresas emisoras de valores inscritas en la Superintendencia General de Valores de Costa Rica.

Para lograr cumplir con el objetivo se desarrolló la metodología de investigación, la cual permitió la elaboración del documento estructurado en cuatro etapas de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco Introductorio

En el primer capítulo se detalla las generalidades del proyecto, el propósito de la investigación, antecedentes del problema, definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se describen las bases teóricas sobre este estudio y que fueron recopiladas con la finalidad de aclarar conceptos relacionados con el mismo.

Capítulo III: Marco Metodológico

En el capítulo III se detallará el marco metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación, comprende de la descripción del tipo de estudio, sujetos de información, fuentes de información, variables del estudio, técnicas de investigación, análisis de datos y la generación de la propuesta.

Capítulo IV: Resultados de la investigación

Se desarrollara el análisis de la Situación Actual, se describe y analiza la entrevista realizada con una representante del Instituto de Gobierno Corporativo en Costa Rica y el cuestionario aplicado a los encargados de Gobierno Corporativo en las empresas inscritas como Emisoras de Valores.

Capítulo V: Conclusiones

Recopila las principales conclusiones sobre el tema investigado.

Capítulo VI: Futuras líneas de acción

Recopila las futuras líneas de investigación, que obedecen a ideas o temas sobre la investigación, que se pueden desarrollar posteriormente.

Capítulo I

Marco Introdutorio

En el primer capítulo se detalla las generalidades y el propósito del estudio, antecedentes del problema, definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, alcances y limitaciones.

1. Propósito del estudio

Con dicha investigación lo que se pretende es obtener información para identificar el cumplimiento de la herramienta de Gobierno Corporativo por parte de las empresas emisoras de valores costarricenses, con el fin de conocer los efectos generados producto de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, considerando los intereses comunes de ese contexto en el que se desenvuelve el objeto de estudio, y que permite que la investigación y el producto que se obtenga de ella, tenga un grado de aceptabilidad, veracidad y credibilidad por medio de una encuesta estructurada a una comunidad de expertos.

2. Justificación del problema

El presente proyecto tiene como objetivo de estudio el análisis del cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por las empresas emisoras de valores costarricenses, al segundo semestre 2010. Para dicho período se estudiarán las actividades de la Junta Directiva, Comités de Auditoría y la relación con los accionistas, además de determinar la percepción de las empresas con respecto a la calidad de crédito, utilidad, y los mercados de valores.

Se selecciona este período en primera instancia porque en el año 2009 las Licenciadas Sandra Miranda y Nancy Salazar de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, presentan su proyecto de graduación con el siguiente título “DETERMINAR EL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR FINANCIERO Y BURSÁTIL NACIONAL DEL 2006 AL 2009”, este trabajo

arrojó importantes conclusiones como el conocimiento que poseían al 2009 las entidades financieras y bursátiles sobre Gobierno Corporativo, el grado de implementación que tenían éstas entidades en ese momento, el impacto positivo sobre la rentabilidad y la gestión del riesgo, así como la expectativa de resultados efectivos por parte de las empresas que estaban finalizando este proceso.

Otra razón para seleccionar este período se debe a la publicación del Reglamento de Gobierno Corporativo por parte de la CONASSIF, SUGEVAL, SUPEN, SUGEF Y SUGESE, el cual establecía que las entidades supervisadas debían implementar a más tardar el 1 de diciembre del 2009 el Gobierno Corporativo.

La investigación se centra en el período 2009-2010, pero se realiza una indagación de los procesos que se han dado durante cerca de 5 años en el país sobre el tema de Gobierno Corporativo, por otro lado aunque apenas éste tema está tomando fuerza en el entorno nacional cabe recalcar que existen economías latinoamericanas en materia de Gobierno Corporativo que se encuentran bastante avanzadas, como es el caso de Brasil.

Además que el Gobierno Corporativo permite a las empresas administrar su gestión en un clima de mayor transparencia y confianza hacia sus grupos de interés. Las empresas que implantan las buenas prácticas de Gobierno Corporativo se vuelven más atractivas para futuros inversionistas puesto que crea sostenibilidad en el tiempo.

3. Antecedentes del problema

El auge de los procesos de regulación en Costa Rica durante los últimos años ha generado la incursión de una nueva forma de concretar negocios, donde intervienen distintas partes cada una con el objetivo de obtener el mayor beneficio posible. El fin último de la herramienta de Gobierno Corporativo es crear valor agregado a las empresas, proteger a los accionistas minoritarios y

generar procesos de mayor transparencia en los negocios, lo que hará que se prefiera una empresa que cuente con Gobierno Corporativo a una que no. En Costa Rica el proceso apenas empieza sin embargo se desea determinar el cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por las empresas emisoras de valores costarricenses, al segundo semestre 2010.

4. Definición del problema

Con base en la situación planteada anteriormente, surge la necesidad de formalizar una investigación capaz de proporcionar información que permita identificar mediante un estudio estructurado y encuesta que determine el cumplimiento de la implementación de Gobierno Corporativo, en las empresas emisoras de valores costarricenses, inscritos en la página de la Superintendencia General de Valores.

Con forme a esto se determinó que el problema a resolver se puede considerar en la siguiente pregunta:

¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por las empresas emisoras de valores de Costa Rica al segundo semestre del 2010, comparándolas con las prácticas ejemplares del caso de Brasil?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Analizar el cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por las empresas emisoras de valores de Costa Rica al segundo semestre del 2010, además de estudiar el caso de éxito de Brasil.

5.2 Objetivos Específicos

- Analizar el cumplimiento de los Códigos e Informes de Gobierno Corporativo de las emisoras de valores en Costa Rica.
- Comparar las buenas prácticas del Código de Gobierno Corporativo de Brasil con las prácticas adoptadas por las empresas emisoras de valores de Costa Rica.
- Determinar las actividades de la Junta Directiva, actividades de los Comités de Auditoría y la relación con sus accionistas, según la experiencia en el primer año de aplicación de Gobierno Corporativo en Costa Rica.
- Determinar si los emisores consideran que Gobierno Corporativo mejora la calidad de crédito, utilidad, evaluación en sus inversiones y los mercados de valores, según la experiencia en el primer año de aplicación de Gobierno Corporativo en Costa Rica.

6. Alcances y Limitaciones

6.1 Alcances

El siguiente estudio abarcó la investigación sobre las prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas emisoras de valores inscritas en la SUGEVAL, con la finalidad de determinar el cumplimiento por parte de las empresas y al mismo tiempo determinar cuáles son las buenas prácticas que aplican para el éxito de los buenos gobiernos de las mismas.

Además de conocer las buenas prácticas adoptadas por Brasil, que es el país pionero a nivel latinoamericano, y es un ejemplo a seguir para nuestro país.

6.2 Limitaciones

Como limitaciones de este trabajo podemos mencionar la no respuesta de los cuestionarios, debido a que algunas empresas emisoras de valores consideraron que la información solicitada era confidencial y ponía en riesgo a la empresa. (Ver cuadro No. 5)

Así también no se obtuvieron los Códigos de Gobierno de las siguientes empresas no financieras, como: Corporación ILG, Holcim, Inmobiliaria Comercial de Oeste, Inmobiliaria Enur S.A., La Nación y la Municipalidad de San José, las empresas no financieras que no nos brindaron sus Reportes de Gobierno Corporativo fueron: Corporación ILG, Holcim, Inmobiliaria Comercial del Oeste, Inmobiliaria Enur, La Nación y la Municipalidad de San José. El caso de Corbana y el Ministerio de Hacienda no respondieron a la encuesta. Mientras que el caso de Fonecafé no era una empresa sino un instrumento bursátil de las entidades cafetaleras del país y por lo tanto no era sujeto de información para este estudio.

Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se describen las bases teóricas sobre este estudio y que fueron recopiladas con la finalidad de aclarar conceptos relacionados con el mismo.

1. Definiciones de Gobierno Corporativo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)

Sir Adrian Cadbury (1992 citado en Adjith Nivard Cabraal, Marie-Laurence Guy, Chris Pierce, 2005) formuló tal vez la definición más famosa de Gobierno Corporativo que indica que el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual se ejerce la dirección y el control de las empresas.

Con el tiempo este concepto ha variado, a continuación algunas otras definiciones de Gobierno Corporativo:

Según N.R. Narayana Murthy (2003 citado en Adjith Nivard Cabraal et al., 2005, p.50), presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India, “El término ‘gobierno corporativo’ acepta definiciones tanto amplias como estrechas. En realidad, en muchos de los códigos ni siquiera se realiza un intento por articular los aspectos que éste abarca (...). Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general”.

Fernando Lefort y Rodrigo González (2008, Abril), definen Gobierno Corporativo “como el 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”.

Andrei Shleifer y Robert Vishny (1997 citado en Adjith Nivard Cabraal et al., 2005, p.51) exponen que “El gobierno corporativo comprende las medidas que adoptan las personas que suministran financiamiento a las empresas con la finalidad de asegurarse de que obtendrán una renta sobre su inversión”

Existen en la actualidad diversas definiciones de Gobierno Corporativo las cuáles pueden variar considerablemente, como las mencionadas en los párrafos anteriores, pero en esencia todas muestran al menos tres enfoques, el primero toma en cuenta temas relativos al Gobierno Corporativo dentro de la propia empresa, el segundo enfoque se ocupa del marco normativo en el cual se desenvuelve y por último, el tercer enfoque, va más dirigido a las medidas que pueden adoptar los inversionistas externos para protegerse contra el riesgo de expropiación por quienes tienen información interna.

De nuevo Sir Adrian Cadbury (2003), expresa una definición ya más compleja de Gobierno Corporativo, dicha definición toma en cuenta los tres enfoques mencionados. Cita así: “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. El objetivo es alinear en la medida de lo posible los intereses de los individuos, de las empresas y de la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”.

2. Importancia de Gobierno Corporativo según la OECD

Después de los escándalos empresariales de ENRON y World Com, muchas empresas de diferentes partes del mundo ingresaron en procesos de

reformas legales conducentes a incrementar la protección a los inversionistas y mejorar el Gobierno Corporativo.

La importancia de un adecuado Gobierno Corporativo radica en el deber de alinear incentivos y promover el respeto a los derechos de los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la empresa, con el fin de garantizar una distribución de las rentas, que incentive la realización de las inversiones necesarias para el desarrollo de la compañía.

En la mayoría de las economías, el proceso de inversión con base en el mercado es ahora mucho más importante que antes. Las empresas cada vez son más grandes y el puesto que desempeñan los intermediarios financieros y los inversionistas institucionales va en aumento, el mandante/propietario ya no posee la misma intervención en las decisiones relativas a la movilización de capital, puesto que la apertura y liberalización que ha sufrido el mercado ha ampliado las opciones de inversión y ha incrementado el grado de complejidad de las decisiones con respecto a la asignación de capital y el seguimiento de la manera en que éste se utiliza. Por otro lado la desregularización y las medidas de reforma han dado una nueva forma al contexto financiero local y mundial, así como la integración financiera internacional es mayor y el comercio y los flujos de inversión están aumentando.

En síntesis un buen gobierno corporativo es importante porque:

- Puede generar inversiones más atractivas.
- Crea una asignación más adecuada de los recursos y una mejor administración.
- Reduce situaciones de crisis financieras.
- Propicia una mejora en las relaciones con todas las partes concernidas.

3. Organizaciones internacionales que fomentan un mejor gobierno corporativo

3.1 Corporación Financiera Internacional (IFC)

La Corporación Financiera Internacional (IFC) forma parte del Grupo del Banco Mundial que se ocupa del sector privado. La IFC se creó en 1956, su misión consiste en fomentar la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo, para así ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población. La IFC cumple esta misión otorgando préstamos, capital accionario, financiamiento estructurado e instrumentos de gestión de riesgos, y servicios de asesoría para fortalecer el sector privado en los países en desarrollo.

La IFC ayuda a las empresas e instituciones financieras de los mercados emergentes a crear empleos, generar ingresos fiscales, mejorar el Gobierno Corporativo y el desempeño ambiental y a contribuir a sus comunidades locales. En América Latina y el Caribe, la labor de la IFC se centra en los desafíos clave, en materia de desarrollo, que enfrenta la región. Entre las prioridades estratégicas de la IFC para la zona, se encuentra la de “Fomentar la sostenibilidad ambiental y social, y las normas de Gobierno Corporativo”. El objetivo es mejorar la calidad de vida, especialmente la de quienes más necesitan beneficiarse del crecimiento.

3.2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) fue fundada en 1961, su sede está en París, Francia, agrupa 31 países miembros que están comprometidos con la democracia y una economía de mercado, cuya finalidad es:

- Apoyar el desarrollo económico sostenible
- Incrementar el empleo

- Elevar los niveles de vida
- Mantener la estabilidad financiera
- Apoyar el desarrollo económico de otros países
- Contribuir al crecimiento del comercio mundial

La organización es un foro único donde los gobiernos pueden comparar sus experiencias, buscar respuestas a sus problemas comunes, identificar las mejores prácticas y trabajar para coordinar políticas económicas y sociales tanto a nivel nacional como internacional.

La OECD está integrada por un grupo de países que comparten las mismas ideas. En mayo de 2007, los países de la OECD acordaron convocar a Chile, Eslovenia, Estonia, Israel y Rusia a fin de discutir su ingreso a la organización, y ofrecieron un mayor acercamiento, con miras a su posible ingreso, a Brasil, China, India, Indonesia y Sudáfrica. Actualmente los miembros de la OECD son:

Cuadro No. 1 Países miembros de la OECD

| Países Miembros de la OECD | | | |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Alemania, | Australia | Austria | Bélgica |
| Canadá | Chile | Corea | Dinamarca |
| España | Estados Unidos | Finlandia | Francia |
| Grecia | Hungría | Irlanda | Islandia |
| Italia | Japón | Luxemburgo | México |
| Noruega | Nueva Zelanda | Países Bajos | Polonia |
| Portugal | Reino Unido | República Checa | República Eslovaca |
| Suecia | Suiza | Turquía | |

Fuente: OCDE

3.3 Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF)

El Foro Global de Gobierno Corporativo es un fondo fiduciario de la Corporación Financiera Internacional que recibe recursos de múltiples donantes y que tiene su sede en el Servicio de Asesoría de la IFC. El Foro fue fundado conjuntamente por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) en 1999. A través de sus actividades, el Foro intenta impulsar al sector privado como motor de crecimiento, reducir la vulnerabilidad a las crisis financieras de las economías en desarrollo y en transición, y ofrecer incentivos para que las empresas inviertan y funcionen en forma eficiente y socialmente responsable. El Foro patrocina iniciativas locales y regionales para corregir deficiencias en materia de Gobierno Corporativo en los países de bajos y medianos ingresos, en el marco de programas nacionales o regionales más amplios de reforma económica. Además de la IFC, actualmente, el Foro está financiado por los gobiernos de Austria, Francia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos y Suiza.

4. Esfuerzos de la Corporación Financiera Internacional (IFC), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF)

Existen diversos proyectos sobre Gobierno Corporativo impulsados por las organizaciones IFC, OECD y el GCGF, “Las Mesas Redondas Regionales” y los “White Papers”, cooperación entre mercados desarrollados y economías emergentes y de transición así como también las reformas a los Principios de Gobierno Corporativo, todos ellos están dirigidos a los actores del mercado.

5. Principios del Gobierno Corporativo según la OECD

En el año 1999 se aprobaron los Principios de Gobierno Corporativo, su objetivo es de ayudar a los gobiernos de los países en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al

Gobierno Corporativo en sus respectivos países y ofrecer asesoría a las demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen Gobierno Corporativo.

No existe un modelo único de Gobierno Corporativo. Los Principios toman elementos como referencia y han sido propuestos para que abarquen los distintos modelos existentes. Además los Principios tienen carácter no vinculante, y no pretende la incorporación de disposiciones detalladas en las legislaciones nacionales, lo Principios tienen naturaleza evolutiva, por lo que deberán ser objeto de revisión a la luz de los cambios significativos que se produzcan en el entorno.

Los Principios hacen referencia a los siguientes temas:

5.1 Garantizar la Base de un Marco eficaz para el Gobierno Corporativo

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2004).

- El marco para el Gobierno Corporativo se debe formular tomando en cuenta su repercusión sobre los resultados de la economía global, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y la eficacia de los mercados.
- Requisitos legales y reglamentarios que de una u otra inquiera en el gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ir de acuerdo con el régimen legal, transparente y aplicable.

- Deberá enunciar de forma clara el reparto de las responsabilidades entre las autoridades, con el fin de garantizar su utilidad a los intereses públicos.
- Deberán las autoridades supervisoras disponer de poder, integridad y recursos para cumplir su misión. Sus normas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una minuciosa explicación.

5.2 Los Derechos de los Accionistas y Funciones clave en el ámbito de la Propiedad.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.” (OECD, 2004)

- Entre los principales derechos de los accionistas están: asegurarse métodos para registrar su propiedad; ceder o transferir acciones; obtención de información sobre la sociedad de forma regular; participar y votar en las juntas generales de accionistas; elegir y revocar a los miembros del consejo; participar de los beneficios de la sociedad.
- Si existe convenios o agrupaciones de capital dominante, la estructura de Gobierno Corporativo debe garantizar que la empresa sea realmente manejada en el interés de todos, por lo que se si se presenta este caso se debe hacer público.

5.3 Tratamiento Equitativo de los accionistas.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.” (OECD, 2004)

- Todos los accionistas de una misma categoría deben ser tratados equivalentemente
- No puede existir información privilegiada.
- Se debe exigir a los miembros del Consejo, y a los directivos, que cualquier información de interés que dispongan debe ser puesta en conocimiento.

5.4 El Papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.” (OECD, 2004)

- Se deben respetar los derechos de las fracciones concernidas establecidos por ley.
- Se debe implementar elementos que faciliten la participación de los empleados. Además éstos podrán manifestar al Consejo sus inquietudes en relación con posibles prácticas anti-éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por este tipo de manifestaciones.
- Este marco se debe integrar con un marco efectivo y eficaz para los casos de insolvencia.

5.5 Divulgación de Datos y Transparencia.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad

incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.” (OECD, 2004)

- La información debe incluir como mínimo: resultados financieros y de explotación de la sociedad; misión, visión y objetivos de la sociedad; titularidad de las acciones y derechos de voto; factores de riesgo previsible, asuntos relativos a los empleados y otras partes interesadas; contenido de código o política de Gobierno Corporativo y el proceso empleado para su implantación.
- La información deberá presentarse según normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.
- Se deberá realizar una auditoría anual, con el fin de verificar que la información contenida en los estados financieros refleje realmente la situación de la empresa.
- Se debe garantizar que a la hora de divulgar la información se haga de una forma que permita el acceso justo, oportuno y asequible para todos los usuarios.

5.6 Responsabilidades del Consejo.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas” (OECD, 2004).

- Los miembros del Consejo deben proceder disponiendo de información completa, con buenas intenciones y procurando el más alto beneficio para la sociedad y los accionistas.
- El Consejo debe procurar un trato justo para todos los accionistas.

- El Consejo deberá aplicar niveles de ética muy elevados.
- El Consejo deberá realizar juicios imparciales y emancipados sobre asuntos relacionados a la sociedad.
- Los miembros del Consejo deben estar comprometidos con sus responsabilidades.

6. Mesa Redonda Latinoamericana

Este proyecto reúne las experiencias de un grupo de empresas de América Latina con el fin de reformar y mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas así como sus resultados. Cuando cada empresa participante comparte su vivencia en cuánto a Gobierno Corporativo, sale a la luz que dichas organizaciones se dan a la tarea de aplicar mejores normas y prácticas de Gobierno Corporativo motivadas algunas, por consideraciones financieras del mercado, como el deseo por atraer nuevos inversionistas o acceder a nuevas fuentes de capital. Sin embargo, al considerar en conjunto experiencias tan diversas en las mesas redondas, saltan a la vista al menos las siguientes conclusiones generales:

- Los principios de Gobierno Corporativo son, en esencia, los mismos para todo tipo de empresas, para que la implantación sea exitosa cada empresa debe identificar el camino y las soluciones que mejor se ajusten a sus necesidades.
- Los gerentes y principales accionistas deben comprometerse de lleno con ésta práctica para promover el buen Gobierno Corporativo principalmente en el interior de la empresa.
- La administración y los socios mayoritarios deben expresar que están completamente comprometidos con las metas de buen Gobierno Corporativo, para que dicho programa tenga éxito.

- Las experiencias recopiladas de varias empresas comprueban que el Gobierno Corporativo puede contribuir al rendimiento operacional y al acceso/ costo de capital.

7. Sarbanes Oxley y Gobierno Corporativo

Después de la declaratoria de la bancarrota de WorldCom, el caso Enron y otros casos similares de fraude corporativo, el congreso Americano aprobó el proyecto de ley de la cámara de representantes No. 3763 y el presidente George W. Bush la firmó y la convirtió en ley (P.L. 107-204 de Julio 30, 2002). Conocida como Sarbanes-Oxley Acta de 2002 (por el nombre de los ponentes Paul Sarbanes y Michael G. Oxley), esta ley crea un nuevo organismo supervisor de la contabilidad, nuevas reglas de independencia del auditor, una reforma de la contabilidad corporativa, la protección del inversionista y aumenta las penas criminales y civiles por las violaciones al mercado de valores. Los cambios que busca son substanciales, además de forzar a las compañías que coticen en bolsa, a cambiar dramáticamente los procedimientos de Gobierno Corporativo. Con respecto a los auditores de las compañías que coticen en bolsa, les significará una revisión de todos sus compromisos. Para otras firmas de contabilidad, quizás signifique el negocio adicional para los servicios que no pueden ser proporcionados por más tiempo por los auditores. (Raquel Galindo y Carlos Mir, 2006)

La ley Sarbanes Oxley del 24 de Julio del 2002, establece diferentes requerimientos con el fin de proteger a los inversores, mediante medidas encaminadas a la mejora de la fiabilidad de la información revelada por las compañías. La sección 404 exige a las compañías sujetas a los requerimientos de inclusión en sus reportes anuales, un informe de la dirección anual evaluando el control interno sobre el reporte financiero, en el cual la dirección:

- Declare su responsabilidad sobre el establecimiento, mantenimiento y operatividad de una estructura y unos procedimientos de control interno adecuados para el reporte financiero.
- Identifique el marco sobre el que opera la Dirección para determinar la evaluación de la efectividad de los controles de la compañía sobre reporte financiero.
- Realice y documente una evaluación de la efectividad de los procedimientos y controles internos de la compañía para el reporte financiero.

8. Instituto de Gobierno Corporativo en Costa Rica

El Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica (IGC) es una iniciativa impulsada por un grupo de representantes del sector empresarial del país. Esta entidad que busca 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. El Instituto de Gobierno Corporativo tiene dos objetivos primordiales: la creación de un Código voluntario de Gobierno Corporativo por la Bolsa Nacional de Valores y la Cámara de Emisores, y la formación del Instituto de Gobierno Corporativo en el 2009, con la ayuda del Foro Global.

El grupo está compuesto por representantes de la Bolsa Nacional, Cámara de Industrias, Cámara de Exportadores, Cámara Costarricense de Emisores de Títulos Valores, Cámara Nacional de Sociedades de Fondos de Inversión, Colegio de Contadores Públicos, Instituto de Auditores Internos, así como expertos de las empresas consultoras KPMG, E&Y y Deloitte. Costa Rica cuenta con el apoyo del Foro Global de Gobierno Corporativo, de la Corporación de Finanzas Internacional (IFC) del Banco Mundial. (Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, 2010)

9. Reglamento de Gobierno Corporativo según SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE

9.1 Conglomerado Financiero

Intermediario financiero de derecho público domiciliado en Costa Rica o entidad fiscalizada creada por ley especial, y sus empresas, según lo dispuesto en el “Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la SUGEF, y sobre autorizaciones y funcionamiento de grupos y conglomerados financieros”. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 2)

9.2 Entidad Supervisada

Aquellas bajo el ámbito de regulación del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), La Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y la Superintendencia General de Seguros (SUGESE). (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 2)

9.3 Objeto de Reglamento Corporativo

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. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 1)

9.4 Ámbito de Aplicación de Gobierno Corporativo

Los lineamientos mínimos que del reglamento de gobierno corporativo que emitan las bolsas de valores son:

- a. Integración y operación de la Junta Directiva y responsabilidades de los miembros
- b. Integración y funciones del comité de auditoría.
- c. Transacciones de los valores accionarios de la empresa que lleven a cabo los miembros de Junta Directiva, ejecutivos de clave y asesores.
- d. Relaciones con inversionistas.
- e. Elaboración y divulgación de un informe anual sobre el cumplimiento del reglamento o código de gobierno corporativo.
- f. Divulgación de la adopción del reglamento o código de gobierno corporativo.

(Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 1)

9.5 Código de Gobierno Corporativo según el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE

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. El código y sus actualizaciones deben ser aprobados por la Junta Directiva u órgano equivalente y debe estar disponible en el sitio Web oficial.

La Junta Directiva u órgano equivalente debe mantener actualizado el Código y por lo menos una vez al año, revisarlo.

El Código de Gobierno Corporativo de la sociedad controladora de un grupo o conglomerado financiero costarricense, es de acatamiento obligatorio para las entidades miembros de dicho grupo o conglomerado, que sean supervisadas por alguna de las Superintendencias. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 2)

9.6 Variables que componen el Código de Gobierno Corporativo

a. Integración e Idoneidad de la Junta Directiva u Órgano Equivalente

Se debe considerar que los miembros de la Junta Directiva u órgano equivalente no pueden desempeñar cargos como gerente general o ejecutivo de la entidad. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 3)

b. Integridad

Se deben considerar que los miembros de Junta Directiva u órgano equivalente deben integrarse según la ley específica de la entidad, según lo establecido en el Código de Comercio. Esta integración debe considerar que los miembros no pueden desempeñar cargos como gerente general o ejecutivo de la entidad. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 3)

c. Idoneidad

La entidad debe establecer el perfil de los directores de Junta Directiva u órgano equivalente y que estos tengan como mínimo:

- Los requerimientos mínimos de calificación, independencia y disponibilidad de tiempo para ejercer sus posiciones.
- Las incompatibilidades por posibles conflictos de intereses
- Las prohibiciones a las que deben sujetarse.
- Lineamientos para la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del órgano directivo.

(Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 3)

d. Funciones de la Junta Directiva

Estos deben de verificar la razonabilidad de la información financiera así como los sistemas de control interno, es por esta razón que deben rendir una declaración jurada, sobre su responsabilidad de los estados financieros y el control interno para lo cual deben utilizar el reglamento vigente. También estos deben reunirse con la frecuencia que le permita asegurar el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la entidad para lo cual debe implementarse un proceso y un programa sobre la participación y la sucesión.

(Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 4)

e. Políticas de Gobierno y Conflictos de interés

La Junta Directiva debe aprobar las políticas, estas a su vez deben ser claras, exhaustivas y auditables, la entidad debe establecer los lineamientos para la identificación y la gestión de cualesquiera otros conflictos de intereses.

(Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 4)

Las políticas deben ser:

- Políticas de selección, retribución, calificación y capacitación:

El objetivo de estas políticas es alinear los intereses de largo plazo de la entidad con la selección y retribución de los miembros del órgano directivo, gerencias, ejecutivos, miembros del comité de apoyo, auditor interno y demás empleados o funcionarios de la entidad.

- Políticas sobre la relación con los clientes:

Estas deben tener como objetivo asegurar un trato equitativo y un ascenso transparente a la información sobre la entidad, tanto para clientes vinculados como clientes no vinculados a la entidad, su grupo o conglomerado financiero.

- Políticas sobre relación con proveedores:

Deben tener como objetivo que las contrataciones obedezcan a las necesidades de la entidad y de los productos o servicios que ofrece en las mejores condiciones de mercado.

- Políticas sobre las relaciones intragrupo:

Estas deben procurar que la labor coordinada entre estas o sus áreas de negocio no se hagan en detrimento de la transparencia, la adecuada formación de precios, la debida competencia y el beneficio de los clientes.

- Políticas sobre el trato de los accionistas, asociados y similares:

Deben tener como objetivo asegurar un trato equitativo y un acceso transparente a la información sobre la entidad.

- Políticas de revelación y acceso a la información:

Estas políticas tienen como objetivo establecer una estructura que fomente la transparencia y la confiabilidad en el suministro y acceso a la información, tanto para los clientes de la entidad, como para accionistas, órganos reguladores y público en general. A lo interno de la entidad estas políticas deben permitir a los miembros del órgano directivo, gerencias, ejecutivos, miembros de comité de apoyo y demás empleados o funcionarios, el suministro de la información necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones.

- Política de rotación:

Esta política para rotación de los miembros de la Junta Directiva, se hace de conformidad con la ley específica que regule la entidad.

f. Informe anual de Gobierno Corporativo

La Junta Directiva debe aprobar, remitir y publicar por los medios que disponga el superintendente respectivo, el informe anual de gobierno corporativo con corte al 31 de Diciembre. Este informe es de carácter público. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 8)

g. Otros Órganos de Gobierno Corporativo

- La Gerencia General

Esta debe desarrollar funciones acordes con los lineamientos del código de gobierno corporativo aprobado. Además deben establecer e implementar controles internos y tomar las decisiones para que la organización se acate lo dispuesto en dicho código. Estos también son responsables de la información financiera de la entidad sea razonable, para lo cual deben establecer los sistemas de control interno necesarios

para obtener información financiera confiable y procurar un adecuado ambiente de control interno. El gerente también debe presentar una declaración jurada. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 8)

- Integración del Comité de Auditoría

La Junta Directiva debe integrar un Comité de Auditoría, como órgano de apoyo para el control y seguimiento de las políticas, procedimientos y controles que se establezcan. Este Comité debe estar conformado por un mínimo de dos directores de la Junta Directiva u órgano equivalente y por el fiscal de dicho órgano. En este comité debe contar con al menos un miembro especializado en el área financiero-contable, que posea como mínimo un grado académico en administración de negocios o contaduría pública y experiencia mínima de cinco años en labores afines. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 8)

h. Funciones

Según (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 8), entre las principales funciones del comité de auditoría se encuentran:

- Conocer y analizar los resultados de las evaluaciones de la efectividad y confiabilidad de los sistemas de información y procedimientos de control interno.
- Dar seguimiento al cumplimiento del programa anual de trabajo de la auditoría interna.
- Revisar la información financiera anual y trimestral antes de su remisión a la Junta Directiva, poniendo énfasis en cambios contables,

estimaciones contables, ajustes importantes como el resultado de proceso de auditoría, evaluación de la continuidad del negocio y el cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes que afecten a la entidad.

- Dar seguimiento a las implementaciones de las acciones correctivas que formulen el auditor externo, auditor interno y superintendencia correspondiente. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 3) Comités de apoyo

La Junta Directiva deberá establecer los Comités de Apoyo que se requieran para la ejecución de las operaciones de la entidad, la observancia de las normativas aplicables y el ejercicio de las normas de gobierno corporativo.

i. Reglamentos Internos y libros de actas

El Comité de Auditoría y cada comité de apoyo deben elaborar una propuesta de su reglamento de trabajo, el cual debe contener al menos las políticas y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 10)

j. Auditoría interna

Las entidades deben de contar con un órgano de control, ya sea funcionario, comité o área, encargado de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la organización. Esto permite a la entidad contar con un enfoque sistemático para evaluar y mejorar la eficiencia de los sistemas de administración de riesgos, control, y procesos de gobernabilidad.

Debe contar con independencia funcional y de criterio. Debe contar con los recursos y autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones y

debe actuar observando los principios de diligencia, lealtad y reserva. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 11).

Dentro de sus funciones principales están:

- Desarrollar y ejecutar un plan anual de trabajo con base en los objetivos y riesgos de la entidad y de acuerdo con las políticas implementadas por la Junta Directiva u órgano equivalente.
- Evaluar la suficiencia y validez de los sistemas de control interno implantados que involucran las transacciones relevantes de la entidad, acatando las normas y procedimientos de aceptación general y regulaciones específicas que rigen a esta área.
- Evaluar el cumplimiento de los procedimientos y políticas para la identificación de, al menos, los riesgos de crédito, legal, liquidez, mercado, operativo y reputación.
- Evaluar la idoneidad, suficiencia y cumplimiento de los procedimientos y políticas de las principales operaciones en función de los riesgos indicados incluyendo las transacciones que por su naturaleza se presentan fuera de balance, así como presentar las recomendaciones de mejora, cuando corresponda.

k. Sanciones

El no enviar la información exigida por el Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE, dentro de los plazos establecidos, será sancionado según el marco legal que rige para cada una de las entidades supervisadas. (Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF, publicado en la Gaceta 129, del 6 de Julio de 2009, p. 12)

10. Código Voluntario de Mejores prácticas de Gobierno Corporativo (Bolsa Nacional de Valores y Cámara Costarricense de Emisores de Títulos Valores)

10.1 Código voluntario de mejores prácticas de Gobierno Corporativo

El objetivo del código es aumentar el valor de las empresas, facilitar su acceso al capital y contribuir con la continuidad del negocio. Su propósito es explicar e incentivar la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 1)

10.2 Variables que componen el Código voluntario de Gobierno Corporativo

a. Junta Directiva y Responsabilidades de sus miembros

El presidente de la Junta Directiva y el Gerente General de la empresa no pueden ser la misma persona, todos los directores designados no pueden ser nombrados por más de tres años.

Este debe presentar un informe anual donde se identifiquen los miembros de la Junta Directiva, los cargos en que están nombrados y la mención como Director independiente cuando corresponda, según se indico en este Código. También deberán identificarse los Directores que conforman el comité de auditoría. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 1).

b. Operación

Las funciones de la Junta Directiva deben estar contenidas en un reglamento interno que permita clarificar responsabilidades y prevenir posibles

conflictos de interés. Dentro de los principales aspectos que deben contemplarse en el reglamento están:

- Que la Junta Directiva es la principal responsable que se cumpla con las mejores prácticas del Código de Gobierno Corporativo adoptadas por la empresa.
- Cada director debe siempre tomar decisiones basadas en los mejores intereses de la empresa como un todo y de sus accionistas.
- Los directores deben comunicar al presidente de la Junta cualquier situación de la que se pueda derivar un conflicto de interés y abstenerse de participar en la deliberación correspondiente.
- Los directores deben utilizar los activos o servicios de la empresa solo para el cumplimiento del objeto social y definir políticas claras cuando se utilicen dichos activos para cuestiones personales.
- Incorporar reglas que definan las obligaciones de confidencialidad, discreción y restricciones que deben cumplir los miembros de Junta Directiva, Ejecutivos clave y asesores, en relación con el uso de la información privilegiada de la sociedad a la cual tienen acceso.
- Que los miembros de la Junta Directiva se comprometen a brindar el tiempo necesario al cargo para el que fueron nombrados.

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. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 2)

c. Comité de Auditoria

- La compañía debe contar con un Comité de Auditoría nombrado por la Junta Directiva, constituido por dos Directores y un Fiscal.
- Las funciones del Comité de Auditoría deben estar descritas de manera clara y ser publicadas en la página Web de la empresa en caso de contar con una. Dentro de las principales funciones del comité están:
 1. Promover la supervisión y la responsabilidad (rendición de cuentas) del área de financiera, garantizar que la plana ejecutiva desarrolle controles internos confiables, que la auditoría interna (si hubiera) desempeñe adecuadamente su papel y que los auditores externos evalúen, por medio de su propia revisión, las practicas de la plana ejecutiva y de la auditoría interna si fuera el caso.
 2. Velar por que los auditores externos que nombre la empresa cuenten con la independencia necesaria para actuar con objetividad y eficacia.
 3. Analizar y discutir la naturaleza y alcance del plan de auditoría externa antes de que se inicien labores.
 4. Velar por que las recomendaciones y evaluaciones de los auditores externos hayan sido atendidas, a efecto de que la presentación de la información financiera sea consistente con estas.
 5. Solicitar explicaciones oportunas y periódicas a los ejecutivos de la empresa a través de la Gerencia General, en temas como: informes financieros y documentos complementarios antes de su divulgación, consideraciones sobre alteraciones en los criterios contables, cuales quiera otro que el Comité de Auditoría establezca en su reglamento.
 6. Informar periódicamente a la Junta Directiva de sus actuaciones y velar que las recomendaciones de la auditoría sean atendidas por

la empresa. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 5)

d. Comité de Compensación

El Comité de compensación debe ser nombrado por la Junta Directiva. El comité deberá establecer políticas específicas sobre remuneración y otros beneficios que se otorguen a miembros de la Junta Directiva y Ejecutivos.

Entre las principales funciones del comité están:

- Revisar y aprobar los pagos o remuneraciones, excepto los programas sobre opciones de acciones que deberán ser aprobados por la Asamblea de Accionistas. El Comité velará por que dichos programas se ejecuten de conformidad con la Asamblea, asegurándose que las opciones no son ofrecidas con un descuento o valor, inadecuados.
- Asegurarse 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 a sus responsabilidades. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 7)

e. Controles internos y la Junta Directiva

Los Directores son los responsables de velar por que existan los controles adecuados y se apliquen en la preparación de la información financiera que se presenta en las distintas publicaciones. Un objetivo de tales controles es confirmar que la información financiera que se haga pública sea clara y objetiva.

Con el propósito de asegurar la razonabilidad de la información financiera, se deberá revisar la eficacia de los controles internos que se aplican en el área financiera. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 8)

f. Compra y venta de acciones de Junta Directiva, ejecutivos clave y asesores

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. Se recomienda que este proceso incluya “ventas de tiempo” para definir claramente las compras y ventas de acciones son o no permitidas para los miembros de Junta Directiva, ejecutivos clave y asesores. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 9)

g. Relaciones con inversionistas

La empresa debe adoptar una política de relaciones con sus inversionistas y comunicarla a sus accionistas detallada y claramente. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 10)

h. Reporte anual de cumplimiento de gobierno corporativo

Corresponde a hacer una revisión sobre el cumplimiento o no de los elementos de Código Voluntario de Gobierno Corporativo que fueron adoptados. Si los elementos no han sido adoptados se requiere que el emisor se refiera brevemente a la razón por la cual no adopta dicho elemento. En caso que si haya incumplimiento el emisor deberá explicar en el reporte de

cumplimiento los motivos que originaron la situación. El reporte deberá ser certificado por un contador público autorizado externo a la empresa y publicado en conjunto con los estados financieros anuales auditados.

Este reporte deberá entregarse a los socios a más tardar para la fecha de Asamblea Anual. Además este reporte anual de cumplimiento que elabore la empresa por primera vez debe entregarse al cierre del año fiscal en que adopte el código. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 11)

i. Divulgación de la adopción del código o de su retiro

Si la empresa decide adoptar el código, deberá comunicarlo al medio a través de un Hecho Relevante. De igual manera si la empresa decidiera retirarse deberá informarlo por ese mismo medio indicando las razones de su decisión. (Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, p. 13)

11. Responsabilidad Social según la OECD

La responsabilidad social es un sistema de gestión que permite a las empresas que la adoptan integrar voluntariamente acciones éticas, sociales y ecológicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. La principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general. Por lo tanto se contribuye al desarrollo sostenible al orientar las operaciones de la empresa con el fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar la competitividad, al tiempo que garantizan protección al medio ambiente y fomentan responsabilidad social mediante

políticas que favorezcan a sus stakeholders o grupos de interés. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2005).

Entre los principales objetivos de la responsabilidad social son:

- Satisfacer las necesidades de la población actual, sin poner en peligro la de las generaciones futuras.
- La responsabilidad social es consecuencia de los impactos positivos y negativos, que la empresa genera en el desarrollo de su actividad y consiste en un conjunto de acciones que desarrolla la empresa en torno a una estrategia definida de acuerdo con sus valores y misión, y que persigue mitigar los impactos negativos sobre todos sus grupos de interés, potenciando los positivos.
- La responsabilidad social esta intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales, medioambientales, que se derivan del impacto que generan en el desarrollo de su actividad.
- La responsabilidad social es algo variable en el tiempo y su aplicación dependerá de circunstancias como el contexto socioeconómico, el sector de actividad en el que se encuentre incurso la empresa y otros muchos factores. En perspectiva de la ampliación de la Unión Europea es, además, importante fomentar una percepción del concepto común a los Estados miembros y a los países candidatos.

12. Gobierno Corporativo y su relación con la calidad de crédito, mejora de mercados de capitales y aumento de los beneficios económicos a largo plazo, según la Corporación Financiera Internacional (CFI).

Según la Corporación Financiera Internacional, Gobierno Corporativo hace referencia a las estructuras y los procesos de dirección y control de las empresas. El buen gobierno de las empresas favorece el desarrollo económico

sostenible al mejorar sus resultados y aumentar su acceso a fuentes externas de capital.

El buen Gobierno Corporativo facilita el acceso de las empresas a un mayor volumen de financiamiento externo de todo tipo, tanto nacional e internacional como público y privado. Además, las empresas que buscan obtener financiamiento de fuentes internacionales, por ejemplo mediante la cotización internacional de acciones, deben mejorar su gobierno corporativo para satisfacer requisitos más estrictos para la cotización en bolsa. Las empresas con buen gobierno corporativo consiguen un valor de mercado más alto que las que no cumplen con ciertos estándares de buen gobierno. Al mejorar las estructuras y los procesos de gobierno corporativo, mejora también la adopción de decisiones en todos los tipos de empresas y aumenta la prosperidad de éstas en el largo plazo.

El Gobierno Corporativo es, junto con los lineamientos medioambientales y sociales, uno de los pilares en los que la CFI fundamenta su compromiso con la sostenibilidad. En las empresas bien dirigidas existe transparencia y se rinden cuentas a los accionistas y otros interesados como los empleados, los acreedores, los clientes y la sociedad en general. Un mejor Gobierno Corporativo permite que las empresas reconozcan sus responsabilidades ambientales y sociales y tomen medidas para cumplirlas. Es por ello que el buen Gobierno Corporativo favorece el crecimiento sostenible a largo plazo.

Al prestar atención a las prácticas de Gobierno Corporativo de sus clientes, la CFI puede contribuir a reducir riesgos y crear valor agregado para sus clientes. La labor orientada a mejorar el gobierno de las empresas, además de beneficiar a cada empresa cliente, favorece de manera más general la misión de la CFI de promover inversiones sostenibles del sector privado y fortalecer los mercados de capital en los países en desarrollo.

Los acreedores en su rol de monitoreo deudor cuentan con reglas para proteger la garantía de su acreencia, así como la información oportuna y fiable de la empresa/deudor. Esto facilita la comprensión del acreedor sobre la

situación real de la empresa, lo que se traduce en una reducción del riesgo percibido y en mejores condiciones de endeudamiento para la compañía.

A nivel de financiamiento, el Gobierno Corporativo mejora la confianza de los inversionistas, lo cual conlleva a mejores y más estables condiciones de financiamiento empresarial. El Gobierno Corporativo no garantiza el éxito de las compañías, genera dinámicas empresariales para hacerlas sostenibles y sobresalir.

Lo que garantiza el retorno de la inversión de accionistas y acreedores, no dependen hoy en día únicamente de la rentabilidad de una empresa, de su disponibilidad de efectivo o su posicionamiento en el mercado entre otras variables, sino también de la ética y principios que rigen a quienes la gobiernan. (Corporación Financiera Internacional, 2008)

13. Gobierno Corporativo y La Teoría de Juegos

Los miembros de una Junta Directiva al tomar la decisión de implantar un Gobierno Corporativo, no se persiguen únicamente los intereses y beneficios de una sola fracción, si no el de todos. Si una empresa fuera constituida en gran parte por sus fundadores y el resto distribuido entre terceros, desde el punto de vista de un buen gobierno corporativo, la Junta Directiva de la empresa tiene la obligación de velar, no solamente por los intereses y beneficios de los fundadores, sino también por los de los demás involucrados en todo momento. Por ejemplo si en una empresa hay dos grupos definidos, el primero compuesto por socios fundadores y estos poseen la mayor parte de las acciones y dirigen el negocio y el segundo grupo está compuesto por accionistas minoritarios, ajenos a la compañía, quienes han decidido invertir en esta sus ahorros. Y la Junta Directiva de la empresa se ha decidido reunir ya que existen tres proyectos en los que pueden invertir capital, pero que dado que existen otros proyectos en marcha, la empresa solo tiene disponibilidad de invertir en un solo proyecto. Todos los proyectos parecen ser viables por lo que la Junta Directiva, ha decidido centrarse en la rentabilidad

que presentan cada uno de ellos. Y el gerente de finanzas presenta la proporción en que aumentarían las ganancias producto de la inversión realizada por los fundadores, así como la de los accionistas minoritarios:

**Cuadro No. 2 Proporción en que aumentarían las ganancias
(En número de veces)**

| Proyecto | Fundadores | Otros |
|----------|------------|-------|
| A | 4 | 0 |
| B | 3 | 1 |
| C | 2 | 2 |

Fuente: The American Economist, 2010

Los fundadores se verían inclinados a optar por el proyecto A, y los minoritarios por el C, para dar solución a este problema la solución a elegir sería B, y ambas partes terminarían sacrificando parte de sus ganancias. Según Nash la selección de la opción correcta sería C, ya que es la que maximiza el producto de las ganancias y aparentemente a los ojos de los terceros la más justa, ganando ambas partes en igual proporción.

Supongamos que la Junta Directiva decide no compartir toda la información con el resto de los accionistas y plantea lo siguiente:

**Cuadro No. 3 Proporción en que aumentarían las ganancias
(En número de veces)**

| Proyecto | Fundadores | Otros |
|----------|------------|-------|
| A | 4 | 0 |
| B | 3 | 1 |

Fuente: The American Economist, 2010

En este caso la mejor opción sería la B, cumpliéndose así la solución Nash y reflejando además un grado de equidad, justicia, en el que los fundadores sacrifican parte de sus ganancias, incrementarían la confianza de los demás accionistas sobre ellos en la dirección del negocio, a pesar de no

haber compartido con los accionistas minoritarios toda la información disponible.

La finalidad de todo esto es que el Gobierno Corporativo, vela en parte, porque estas prácticas carentes de éticas, como la señalada en el último supuesto y otras como las anti-opas (anti-ofertas públicas de acciones), se eviten en las organizaciones, garantizando la transparencia y adecuado flujo de la información oportuna hacia todos los accionistas. Igualmente se pone en evidencia la necesidad de contar con Directores externos independientes en las organizaciones, ya que al no tener vínculos con la empresa más allá de sus honorarios, pueden servir de garantes en la correcta toma de decisiones en la Junta Directiva de los accionistas minoritarios. Y es por esta razón que las empresas que practican los principios de un buen gobierno corporativo son valoradas y preferidas en la actualidad por los inversionistas en su gran mayoría, porque estas aseguran con mayor probabilidad, el retorno prometido de su inversión. (G. Arce Daniel, The American Economist, 2010)

14. Gobierno Corporativo en Brasil

Brasil es el principal exponente de Gobierno Corporativo en Latinoamérica, su nueva Bolsa de Valores, Mercancías y Futuros BM&FBOVESPA S.A. fue constituida en 2008, con la integración de la Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) y la Bolsa de Mercancías y Futuro - BM&F). Las dos juntas forman una de las mayores bolsas del mundo en valor de mercado, es la segunda de las Américas y es líder en el continente latinoamericano. Ésta nueva bolsa ofrece para negociación: acciones, títulos y contratos referenciados en activos financieros, índices, tasas, mercancías y monedas, en las modalidades al contado y de liquidación futura.

En cuanto a Gobierno Corporativo BM&FBOVESPA implantó en diciembre del 2000, los niveles diferenciados de Gobierno Corporativo que son segmentos especiales que fueron desarrollados con el objetivo de proporcionar

un ambiente de negociación que estimulara, simultáneamente, el interés de los inversionistas y la valorización de las compañías.

Las empresas que se encuentran en esos segmentos (Nivel 1, Nivel 2 y Novo Mercado) ofrecen a sus accionistas inversionistas mejoras en las prácticas de gobierno corporativo que amplían los derechos societarios de los accionistas minoritarios y aumentan la transparencia de las compañías, con divulgación de mayor volumen de informaciones y de mejor calidad, facilitando el acompañamiento de su desempeño.

Se deduce en primera instancia que la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo por parte de las empresas concede una mayor credibilidad al mercado accionario y, como resultado, se obtiene un aumento de la confianza y la disposición de los inversionistas en adquirir sus acciones, pagar un precio mejor por ellas, reduciendo su coste de captación.

14.1 Compañías Nivel 1

Las Compañías Nivel 1 se comprometen, sobre todo, con mejoras en la prestación de informaciones al mercado y con la dispersión accionaria. Algunas de las obligaciones adicionales a la legislación que deben realizar las empresas del Nivel 1 son:

- Mejora en las informaciones prestadas, añadiendo a las Informaciones Trimestrales (ITRs) – documento que es enviado por las compañías listadas a la CVM y a la BM&FBOVESPA, disponible al público y que contiene estados financieros trimestrales – entre otras: estados financieros consolidados y la demostración de los flujos de caja.
- Mejora en las informaciones relativas a cada ejercicio social, añadiendo a los Estados Financieros Estandarizados (DFPs) – documento que es enviado por las compañías listadas a la CVM y a la BM&FBOVESPA,

disponible al público y que contiene estados financieros anuales – entre otras, la demostración de los flujos de caja.

- Mejora en las informaciones prestadas, añadiendo a las Informaciones Anuales (IANs) – documento que es enviado por las compañías listadas a la CVM y a la BM&FBOVESPA, disponible al público y que contiene informaciones corporativas – entre otras: la cantidad y características de los valores mobiliarios de emisión de la compañía detenidos por los grupos de accionistas controladores, miembros del Consejo de Administración, directores y miembros del Consejo Fiscal, bien como la evolución de esas posiciones.
- Realización de reuniones públicas con analistas e inversionistas, al menos una vez por año.
- Presentación de un calendario anual, en el cual conste la programación de los eventos corporativos, tales como asambleas, divulgación de resultados, etc.
- Divulgación de los términos de los contratos firmados entre la compañía y partes relacionadas.

14. 2 Compañías Nivel 2

Las Compañías Nivel 2 se comprometen a cumplir las reglas aplicables al Nivel 1 y, adicionalmente, un conjunto más amplio de prácticas de gobierno relativas a los derechos de los accionistas minoritarios. Algunas de las obligaciones adicionales a la legislación que deben realizar las empresas del Nivel 2 son:

- Divulgación de estados financieros de acuerdo con estándares internacionales.

- La Junta Directiva debe estar conformada con un mínimo de 5 (cinco) miembros y mandato unificado de hasta 2 (dos) años, permitida la reelección. Al menos el 20% (veinte por ciento) de los miembros deberán ser directores independientes.
- Derecho de voto a las acciones preferentes en algunas materias, tales como, transformación, incorporación, fusión o escisión de la compañía y aprobación de contratos entre la compañía y empresas del mismo grupo siempre que, por fuerza de disposición legal o estatutaria, sean deliberados en asamblea general.
- Extensión para todos los accionistas conservadores de acciones ordinarias de las mismas condiciones obtenidas por los controladores cuando un accionista vende su participación compañía y de, por lo menos, el 80% (ochenta por ciento) de este valor para los conservadores de acciones preferentes (tag along).
- Realización de una oferta pública de adquisición de todas las acciones en circulación, por lo menos, por el valor económico, en las hipótesis de cierre del capital o cancelación del registro de negociación en este Nivel.

14.3 Novo Mercado

La valorización y la liquidez de las acciones se ven influenciados positivamente por el grado de seguridad ofrecido por los derechos concedidos a los accionistas y por la calidad de las informaciones suministradas por las empresas.

La principal diferencia entre el Novo Mercado y el Nivel 1 y Nivel 2 es la exigencia de que el capital social de la compañía sea compuesto solamente por acciones ordinarias. Además de efectuar las obligaciones del Nivel 1 y Nivel 2, la empresa que participa en este segmento debe cumplir las siguientes reglas:

- Extensión para todos los accionistas de las mismas condiciones obtenidas por los controladores cuando de la venta del control de la compañía (tag along).
- Realización de una oferta pública de adquisición de todas las acciones en circulación, por lo menos, por el valor económico, en las hipótesis de cierre del capital o cancelación del registro de negociación en el Novo Mercado.
- Divulgación de los términos de los contratos firmados entre la compañía y partes relacionadas.
- Divulgación, en bases mensuales, de las negociaciones de valores mobiliarios y derivados de emisión de la compañía por parte de los accionistas controladores.
- Manutención en circulación de una parcela mínima de acciones, representando el 25% (veinticinco por ciento) del capital social de la compañía.
- Cuando quepa la realización de distribuciones públicas de acciones, adopción de mecanismos que favorezcan la dispersión del capital.
- Adhesión a la Cámara de Arbitraje del Mercado para resolución de conflictos societarios.

Según el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), el gobierno corporativo es un sistema por el cual las empresas son dirigidas y supervisadas, en relación con los accionistas, Junta Directiva, directores, de Auditoría Externa y el Consejo Fiscal. Las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen el objetivo de aumentar el valor de la empresa, facilitar su acceso al capital y contribuir a su sostenibilidad.

BM&FBOVESPA se basa en este concepto para realizar la segmentación y las reglas que aplica para cada uno de los sectores van acorde con el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, que promulga el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC).

15. Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC)

El Instituto de Gobierno Corporativo (IBGC) se funda el 27 de noviembre de 1995, en la actualidad dicha institución es el único órgano del país dedicado al tema de gobierno corporativo, posee más de 1000 asociados y sobresale por tener concebido el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, publicado en 1999 el cual ha tenido varias modificaciones, la última actualización se realizó en el año 2009.

La última versión del Código de Buenas Prácticas busca captar los cambios en el negocio, el marco reglamentario y legislativo, manteniéndose al día con los cambios constantes que existen en el entorno.

El IBGC es una organización dedicada exclusivamente a la promoción de la gobernanza empresarial en Brasil y el principal desarrollador de las prácticas y debates sobre el tema en el país.

15.1 Propósito del Código de las Buenas Prácticas

Su misión es demostrar las posibles formas de aplicar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en cualquier tipo de empresa, sin importar la índole de la sociedad para lograr obtener:

- Un aumento de valor de la empresa
- Mejorar el rendimiento
- Facilitar el acceso al capital a costos más bajos
- Contribuir a su continuidad

El código se divide en:

- Propiedad (Miembros)

- Consejo de Administración
- Gestión
- Auditoría Independiente
- Comité de Auditoría
- Conducta y Conflicto de intereses

Los principios básicos que inspiraron el código fueron:

- Transparencia

La administración debe cultivar el deseo de informar, sabiendo que la comunicación interna y externa, particularmente cuando es espontánea, sencilla y rápida, da lugar a un clima de confianza.

- Equidad

Trato justo y equitativo de los grupos minoritarios, partes interesadas (stakeholders), como empleados, clientes, proveedores o acreedores.

- Rendición de Cuentas (Responsabilidad)

Los agentes del gobierno empresarial deben ser responsables de sus actos y deben responder por ellos en el ejercicio de su mandato.

- Responsabilidad Corporativa

Directores y funcionarios deben garantizar la continuidad de la sociedad por lo tanto deben incorporar consideraciones sociales y ambientales en la definición de los negocios y las operaciones. La Responsabilidad Corporativa es una estrategia más amplia de los negocios, que abarca todas las relaciones con la comunidad en la que opera la empresa. La “función social” de la empresa debe incluir la creación de riqueza, las oportunidades de empleo, habilidades diversidad de la fuerza de trabajo, estimular el desarrollo científico, a través de la tecnología y la mejora de calidad de vida.

15.2 Propiedad

a. Propiedad – Socios

Cada socio es propietario de la empresa en proporción a la participación del capital. El derecho al voto debe garantizarse para todos los miembros, una acción u cuota debe garantizar el derecho al voto.

b. Una acción igual a un voto

El vínculo entre el poder del voto y la equidad es fundamental para promover la alineación de intereses entre todos los socios. El voto es el mejor instrumento de vigilancia.

Se sugiere que las acciones con derecho de voto preferencial se debe considerar en determinadas situaciones y que debería quedar constituido en los estatutos y señalando con el concepto de “Relevantes”. Ejemplo, Fusiones, ventas de activos pertinentes, aprobación de contratos, compensación en acciones y otras.

c. Registro de miembros

El registro de todos los socios, con las cantidades respectivas de las acciones y otros valores emitidos por la sociedad, deben ser proporcionada por la sociedad en el caso que alguno de los accionistas deseen conocer esta información.

d. Asamblea /Reunión General de los miembros:

Competencias Básicas de la Asamblea General:

- Aumento o reducción de Capital y otras reformas del Estatuto Social
- Elegir o rechazar los miembros de la Junta Directiva y asesores fiscales.
- Recibir las cuentas anuales de los directores y decidir sobre Estados Financieros
- Discutir sobre la transformación, consolidación, fusión, escisión, disolución y liquidación de la empresa.

Notificación- adelantado: Mínimo con 30 días de anticipación. Cualquier miembro puede detener el paso del tiempo antes de la celebración de la asamblea general sobre cuestiones de mayor complejidad, la solicitud deberá ser justificada.

Lugar Fecha y Hora: Se debe elegir de modo que facilite la presencia del mayor número de socios.

Programa y documentación: Lo más detallada posible y debe estar disponible en la fecha de la primera convocatoria de los miembros. La agenda no debe incluir el tema "otros asuntos" para evitar problemas porque no se reveló la información con antelación. Si existieran votos en contra se deben incluir en el acta según sea necesario.

Propuestas de los accionistas: Se debe animar a recibir, antes de la reunión, las propuestas que los miembros tienen interés en incluir en el orden del día.

Preguntas por adelantado de los miembros: Los miembros deben tener la opción de solicitar a la Junta información sobre algún tema que se encuentre en la agenda y dicha información debe ser recibida a tiempo. Cualquier duda o solicitud se debe realizar por escrito y dirigida al Director o presidente o director de relaciones con los inversores.

Normas de votación: Deben estar bien definidas y disponibles desde la convocatoria de la Asamblea.

Conflicto de intereses: El accionista que, por cualquier razón, tiene un interés particular o sea contraria a la de la sociedad, se abstendrá de intervenir en la

discusión y votación de este punto. Los estatutos deben contener mecanismos para resolver los casos de conflicto de intereses.

e. Adquisición del control

Todos tienen las opciones de vender sus acciones en las mismas condiciones.

f. Dejar membresía

El estatuto establecerá con claridad las circunstancias en las que tiene derecho el miembro a retirarse de la sociedad y las condiciones adecuadas. Toda fusión, escisión y cierre de capital deben servir a los intereses de la organización.

g. Información privilegiada

Se debe prohibir el uso de información aún no divulgada al mercado. La empresa debe tener la política de difusión de la información pertinente. La adhesión a la política de difusión de la información y la prohibición del uso de información privilegiada es obligatoria para los miembros de la junta, directores, asesores fiscales, miembros de los organismos técnicos y de asesoramiento, así como para las personas que, debido a su posición, tienen acceso a información privilegiada.

h. Arbitraje

Los conflictos entre socios y entre éstos y la sociedad, de preferencia deben ser resueltos a través del arbitraje. Debe constar en el estatuto.

i. Consejo de Familia

Las empresas familiares deben considerar la implementación de un Consejo de la Familia. El consejo de familia es un pequeño grupo formado para discutir asuntos de familia y organización de las expectativas en relación con las prácticas básicas de la sociedad. Los objetivos del Consejo de Familia son:

- Los límites establecidos entre los intereses familiares y de negocios.
- La preservación de los valores familiares (cultura, historia y visión compartidas).
- Establecer y acordar criterios para la protección de los activos, el crecimiento, la diversificación y la gestión de los bienes muebles e inmuebles.
- Planificación de la sucesión, la transferencia de la propiedad y la herencia.
- Visión de la sociedad como un factor en la agregación y la continuidad de la familia.
- Tutela a los miembros de la familia con referencia a la sucesión de la sociedad, los aspectos profesionales y la formación profesional.

j. Dispersión de acciones

Las empresas con cotización pública deben esforzarse por mantener el más grande número de acciones posibles en circulación y fomentar su difusión en beneficio de la liquidez de estos títulos.

15.3 Consejo de Administración o Junta Directiva

a. Consejo de Administración o Junta Directiva

Todas las empresas deben tener una Junta Directiva elegida por los accionistas, sin perder de vista todas las partes interesadas y la sostenibilidad corporativa de la sociedad en el largo plazo.

b. Consejo Asesor

La existencia de un Consejo Asesor es una buena práctica especialmente para las empresas con capital cerrado en desarrollo o con el control de la familia y las organizaciones sin fines de lucro. Permite a los administradores independientes poder contribuir a la organización y a la existencia de un proceso de mejora gradual en la gestión empresarial.

Se debe tener bien definidos las responsabilidades y los alcances de rendimiento de los asesores del consejo, con el fin de evaluar su desempeño.

c. Misión de la Junta Directiva

La misión es proteger y mejorar el patrimonio además de maximizar el retorno de la inversión.

La Junta Directiva debe tener un pleno conocimiento de los valores de la empresa, los propósitos y creencias de los miembros y el cuidado para su mejora. También debe prevenir los conflictos de intereses o diferencias de opiniones, de modo que el prevalezca el interés social.

d. Poderes

Entre las responsabilidades de la Junta, está la estrategia de elección y destitución del director ejecutivo, la aprobación de la elección o renuncia de otros ejecutivos, el seguimiento de la gestión, los indicadores riesgos y la

sustitución de auditores independientes. Es responsable de supervisar la relación entre los ejecutivos y las otras partes interesadas (stakeholders).

La Junta debe aprobar el código de conducta de la organización y sus propios estatutos. Los ejecutivos deben poner en práctica las estrategias y negocios en general, aprobado por el Consejo. Esto no debe interferir en las cuestiones operativas, sino que debe tener la libertad inclusive de solicitar toda la información necesaria para cumplir sus funciones, incluyendo expertos externos si es necesario.

e. Estatutos de la Junta Directiva

Las actividades de la Junta deben estar en el Reglamento Interno que establece claramente las responsabilidades y obligaciones para evitar conflictos de la Junta Directiva especialmente con el Director Ejecutivo (CEO).

Entre las principales actividades que deben estar previstas en el estatuto o reglamento son:

- Objeto de los trabajos y objetivos
- Normas de funcionamiento
- Normas para la gestión de conflictos de interés
- Composición
- Mandatos
- La designación del Presidente de la Junta Directiva (y, en su caso, el vicepresidente)
- Sistema de votación, incluyendo el papel de Presidente de la Junta Directiva
- Reuniones, llamadas, agendas, actas y documentación

f. El Presidente

Tiene la responsabilidad fundamental de garantizar un buen desempeño y eficiencia de los órganos y de cada uno sus miembros.

Debe establecer los objetivos y programas para que la Junta Directiva pueda cumplir su propósito de representar a todos los miembros.

g. Presidente y Director Ejecutivo (CEO)

Las funciones que posee el presidente de la Junta Directiva son diferentes a las del Director Ejecutivo (CEO), esto con el fin de evitar la concentración del poder y así lograr una supervisión adecuada de la gestión, evitando también una acumulación de funciones sobre una misma persona.

h. Comités

Existen varias actividades que le demandan mucho tiempo a la Junta Directiva, por lo que en estos casos es mejor realizar comisiones especializadas. Varios comités, que contenga alguno de los miembros de la Junta Directiva. Entre los comités que se pueden formar están el comité de auditoría, compensación, finanzas, gobierno, etc.

Los estatutos de la Junta Directiva deben guiar la formación y composición de las comisiones y la coordinación de los directores independientes.

La información obtenida por un miembro de la Junta o comité deberá estar disponible para todos los demás miembros del mismo órgano.

i. El Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría se dedica al análisis de los estados financieros, la supervisión y la rendición de cuentas, además la constitución de este comité garantiza que la Junta Directiva desarrolla controles internos confiables y que los auditores internos desempeñan su papel de forma satisfactoria. Este comité debe asimismo, vigilar el cumplimiento del código de conducta de la organización.

La composición del comité de auditoría debe ser por miembros de la Junta de Directores preferiblemente independientes.

El comité de auditoría debe reunirse periódicamente con la Junta Directiva, el Consejo de Vigilancia, CEO y los demás directores. Entre las funciones que realiza dicho comité están:

- Realizar exámenes periódicos y oportunos de los estados financieros y los documentos relacionados con su divulgación.
- Revisar la aplicación de los principios y normas de contabilidad, así como el tratamiento contable de las principales operaciones, y las variaciones significativas entre las cifras presupuestadas y reales cuando éstas se den.
- Conocer la información relativa a cualquier segunda opinión obtenida por la administración en relación con el tratamiento de la contabilidad para un evento o transacción en particular.
- Conocer cualquier asunto correspondiente a la auditoría interna o al auditor independiente.

El Comité de Auditoría debe hacer frente a los auditores independientes o externos en el cambio o mantenimiento de los principios y criterios contables, el uso de las reservas y provisiones, resoluciones pertinentes y las estimaciones utilizadas en la preparación de los estados financieros, los métodos de evaluación de riesgo y los resultados de la evaluación, cambios en el alcance de la auditoría, las zonas de alto riesgo, las

debilidades más importantes y las brechas significativas en los controles internos.

j. Miembros de la Junta Directiva

El número de miembros de la Junta Directiva podrá variar de 5 a 9 directivos, eso va acorde al perfil de cada empresa.

Existen tres clases de directores, están:

Independientes: La Junta Directiva debe estar formada en su mayoría por directores independientes contratados a través de procesos formales. El director independiente se caracteriza por:

- No tener ninguna relación con la sociedad.
- No ser un accionista mayoritario, miembro del grupo de control, cónyuge o familiar de segundo grado, o estar vinculado a organizaciones relacionadas con el accionista de control.
- No haber sido un empleado o director de la compañía o de cualquiera de sus filiales,
- No proporcionar o comprar, directa o indirectamente servicios y/o productos a la sociedad.
- No deber ser un empleado o directivo de la entidad que ofrece servicios y/o productos a la sociedad.
- No ser cónyuge o pariente en segundo grado de cualquier director o gerente de la sociedad.
- No debe recibir ningún tipo de compensación de la compañía.

Directores externos: no tienen ninguna relación actual con la sociedad, pero no son independientes. Por ejemplo los ex directores y ex funcionarios, abogados que presten servicios a la empresa, accionistas o empleados del grupo de control, los familiares de los oficiales, etc.

Pasantes: directores que son funcionarios o empleados de la empresa.

k. Evaluación de la Junta Directiva

Cada año se debe realizar una evaluación formal de la actuación de la Junta Directiva. Se debe adaptar a la situación de cada empresa y debe ser apoyada por los procesos formales que contengan los alcances del trabajo y las cualificaciones bien definidas. La realización de este proceso de evaluación es responsabilidad del presidente.

l. Composición de la Junta Directiva

Es conveniente que las personas que formen la Junta Directiva posean diversidad de experiencias, conocimientos y perfil, entre las principales características están las siguientes:

- Experiencia de la participación en otros Consejos.
- Experiencia como director ejecutivo (CEO).
- Experiencia en la gestión de crisis.
- Experiencia en la identificación y control de riesgos.
- Conocimiento de finanzas.
- Conocimiento en contabilidad.
- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento de los mercados nacionales e internacionales y contacto con los intereses de la sociedad.

m. Duración del mandato

La duración del mandato de la Junta Directiva debe ser preferiblemente de un año. Todos los miembros se deben elegir por medio de una Asamblea General.

n. Remuneración

Los miembros de la Junta Directiva deben ser remunerados por su trabajo sobre las bases establecidas por los miembros. La remuneración deberá reflejar con exactitud el tiempo, esfuerzo y experiencia dedicada a la función y se debe proporcionar los incentivos apropiados para alinear sus intereses con los de los socios.

o. Presupuesto y consultas externas

La Junta Directiva tendrá su propio presupuesto anual, aprobado por los accionistas. Los miembros de la Junta deberían tener el derecho de consultar con profesionales externos (abogados, auditores, especialistas en impuestos, recursos humanos, entre otros), pagados por la empresa.

p. Liderazgo de la Junta Directiva

Si el cargo de director ejecutivo (CEO) y el de presidente son ejercidos por la misma persona y la separación no es posible, se recomienda que la Junta Directiva tenga otro líder de peso, que sea respetado por sus colegas y la comunidad empresarial en general, el cuál puede servir de contrapeso al poder de la persona mencionada anteriormente.

q. Fechas y agendas de las reuniones

La frecuencia de las reuniones será determinada por la empresa en particular. La frecuencia debe ser suficiente para garantizar la eficacia de la labor de la Junta Directiva, preferiblemente una vez al mes. Las agendas correspondientes a dichas reuniones son preparadas por el presidente.

La documentación sobre la cual se va realizar la reunión debe entregarse con al menos 7 días de antelación, para que los miembros de la Junta Directiva la lean antes de la reunión y se encuentren preparados.

Todas las decisiones adoptadas en la reunión de la Junta Directiva deben quedar por escrito y el acta o documento que contiene esta información debe ser firmada por todos los presentes.

r. Auditoría Independiente

La Junta Directiva debe elegir, aprobar las tarifas y planes de trabajo, así como también evaluar el desempeño de la firma. El comité de auditoría se ocupará de la auditoría independiente.

s. Auditoría interna

La Auditoría Interna debe informar al Comité de Auditoría. La Auditoría Interna se encarga de verificar que se esté dando el control interno en la empresa y también procede a observar el cumplimiento de políticas y reglamentos.

La Junta Directiva debe aprobar el plan anual, seguimiento y análisis de resultados en base a las recomendaciones sugeridas por la auditoría interna.

t. Gestión de riesgos

La Junta Directiva debe asegurarse de que se identifique en forma preventiva por medio de un sistema de información adecuado los principales riesgos en que se ve expuesta la empresa, la probabilidad de que ocurran y las medidas o planes para prevenirlos o minimizarlos.

u. Divulgación de la Responsabilidad Corporativa

Por lo menos una vez al año es recomendable que la empresa comunique su sistema político, social y ambiental.

15.4 Gestión

El Director Ejecutivo (CEO) es responsable ante la Junta Directiva de que se respeten las directrices establecidas en la empresa, además debe ser leal a la sociedad. De igual manera cada director es responsable de sus acciones en el cargo que ejercen, y deben rendir cuenta al Director Ejecutivo (CEO).

Es importante que exista una transparencia en la relación con las partes interesadas, los responsables de que la relación sea de esta forma son el Director Ejecutivo y los otros directores. El Director Ejecutivo además debe facilitar toda la información que sea relevante y que sea requerida por ley o reglamento, ésta información debe ser equilibrada y de calidad, abordando temas positivos como negativos a fin de facilitar la comprensión correcta.

a. Informe Anual

El informe anual es de gran importancia ya que trata todos los aspectos de la actividad económica que realizó la empresa durante el año, se puede comparar con años anteriores y está dirigido a un público diverso.

Este informe muestra en primera instancia un mensaje escrito por el presidente de la Junta Directiva, debe contener un informe de gestión y un conjunto de estados financieros auditados por la auditoría externa y el Comité de Auditoría.

El informe anual debe mencionar las prácticas de gobierno corporativo que se están adoptando en la empresa o que se llevarán a cargo en el corto plazo.

Debe especificar la remuneración de directivos, tomando en cuenta los cambios que se produjeron con anterioridad, explicando como resulta dicha retribución y el impacto que provoca.

Las empresas en su informe anual deben indicar si están bajo las tendencias internacionales y las exigencias del mercado, como por ejemplo si la preparación de los estados financieros está de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad.

b. Código de Conducta

Se debe desarrollar un código de conducta, el cual debe ser acogido por la Junta Directiva. Se vela por que éste código sea seguido por toda la sociedad.

c. Remuneración

La remuneración de los miembros de la Junta Directiva debe realizarse en base a los resultados obtenidos, se puede hacer por medio de incentivos, por lo que la actuación de cada miembro coincidirá con lo que es mejor para la sociedad y para los accionistas.

Las empresas deben contar con una política clara de remuneración y establecer un paquete de salarios para sus ejecutivos. Cabe recalcar que ningún director debe estar involucrado en cualquier decisión que tenga que ver con su propia remuneración.

15.5 Auditores Independientes

a. Auditoría Independiente o externa

La finalidad de la auditoría independiente es verificar si los estados financieros reflejan con exactitud la realidad de la sociedad. Los auditores independientes realizan un informe emiten su opinión del trabajo realizado y el alcance de dicho trabajo.

La Junta Directiva o el Comité de Auditoría establecen con los auditores externos el plan de trabajo y monto de sus honorarios. El Comité de Auditoría recomienda a la Junta Directiva la contratación, compensación, retención o sustitución del auditor externo.

Los auditores independientes deben informar al Comité de Auditoría o en su defecto a la Junta Directiva temas tales como discusión de políticas contables críticas, debilidades en el sistema de control interno y procedimientos, evaluación de riesgos y análisis de posibles fraudes.

Si se empleó la auditoría externa por un período definido se pueden volver a recontratar siempre y cuando se realice antes una evaluación formal y documentada de su desempeño. Se recomienda la posible renovación del contrato con la firma auditora, tras un período máximo de 5 años.

El auditor debe confirmar por escrito anualmente al Comité de Auditoría o en su ausencia a la Junta Directiva, su independencia en relación con la sociedad.

15.6 Comité de Auditoría

Es un organismo no vinculante que tiene como función vigilar los actos de la administración, opinan sobre temas específicos y proporciona información a los miembros.

Los miembros del comité deben ser elegidos por los accionistas, en una reunión en que cada acción (sin importar el tipo o clase) representa un voto.

Para que el trabajo que realice el Comité de Auditoría sea eficaz, sus prioridades deben ser decididas por sus miembros de acuerdo con las expectativas de los accionistas. La responsabilidad de los miembros de éste comité es con la sociedad.

Este comité debe contar con su propia agenda que incluye las reuniones periódicas y la información que les será enviada a los directores.

El Comité de Auditoría no sustituye a la Auditoría Interna, ya que es una herramienta de vigilancia con tareas definidas directamente por los miembros de la Junta Directiva. Más bien este comité supervisa la labor de la Auditoría Interna.

El Comité de Auditoría debe supervisar el trabajo de los auditores independientes y la relación que tengan con la administración. Por petición del Comité de Auditoría los auditores pueden asistir a las reuniones que este

comité realiza con el fin de dar información acerca del trabajo que están ejecutando en la empresa.

15.7 Código de conducta y conflicto de intereses

Cada sociedad debe poseer un código de conducta que comprometa a los gerentes y empleados, dicho código debe ser elaborado por la Junta Directiva conforme a los principios y políticas definidas y aprobadas por la misma Junta.

a. Código de Conducta

El código de conducta debe abarcar la relación entre los directores, accionistas, empleados, proveedores y otras partes interesadas. Los principales temas que debe abarcar el código son:

- Cumplimiento de leyes y pago de impuestos
- Conflicto de intereses
- Información confidencial
- Recibir obsequios
- Discriminación laboral
- Donaciones
- Medio ambiente
- Acoso sexual o laboral
- Seguridad
- Política
- Alcohol Drogas

b. Conflicto de intereses

Se habla de conflicto de interés cuando una persona que nos es independiente en relación con un tema en discusión puede influir o tomar decisiones motivadas por intereses propios distintos a los de la sociedad.

Capítulo III

Marco Metodológico

En el capítulo III se detallará el marco metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación, comprende de la descripción del tipo de investigación, sujetos de información, fuentes de información, variables del estudio, técnicas de investigación, análisis de datos y la generación de la propuesta.

1. Tipo de Investigación

Para la realización del estudio se realizará una investigación de carácter exploratorio y descriptivo los cuales se definen a continuación:

1.1 Investigación exploratoria:

Hernández, Fernández y Baptista (1993. p.59) establecen que dicho estudio se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos.

Durante la primera fase del trabajo se aplicará, debido a que el tema a desarrollar requiere de una investigación previa para conocer a fondo el tema, dado que es un tema actual y ha tenido gran auge en los últimos años.

Para el presente trabajo se realizó una investigación exploratoria, que contempló una reunión inicial con la Sra. Damaris Ulate, representante del Instituto de Gobierno Corporativo en Costa Rica, la cual nos suministró la información necesaria para definir el diseño de la investigación, dicha entrevista se grabó y se adjuntó al trabajo (Ver apéndice No.1).

Además de asistir a la reunión con la Representante del Instituto de Gobierno Corporativo, se asistió a una charla de Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo, en el edificio de la Bolsa Nacional de Valores, ubicada en Santa Ana el 20 de Agosto del 2010. (Ver apéndice No.1)

Por otra parte se coordinó una reunión el Sr. Gary Barquero representante de la Sociedad Calificadora del Riesgo Centroamericana, quien nos orientó con respecto al tema de riesgo, ésta entrevista se grabó y se adjuntó al trabajo de manera digital y con la Calificadora de Riesgo Fitch. (Ver apéndice No.1)

Por último, para analizar la información de dicho estudio se creó una encuesta, la cual fue aplicada a los encargados de Gobierno Corporativo de las empresas emisoras de valores, con el fin de determinar el cumplimiento e implantación del Gobierno Corporativo de estas empresas, después de un año de implementación. (Ver apéndice No.2)

1.2 Investigación descriptiva:

Según Hernández, Fernández y Baptista (1993. p.60) dicen que el estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

La investigación es de tipo descriptiva debido a que el estudio es cualitativamente financiero y no cuantitativo. Tratará acerca del cumplimiento, implementación y evolución del Gobierno Corporativo en las empresas emisoras de valores inscritas en SUGEVAL.

Por otra parte se investigó en páginas de internet en donde se citan temas relacionados con Gobierno Corporativo y además de investigar en tesis de graduación de años anteriores obtenidas directamente de la biblioteca del Centro Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Además se analizó los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, el Reglamento de Gobierno Corporativo de CONASSIF, el Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, y todos los Informes y/o Reportes y Códigos de Gobierno Corporativo de las entidades Financieras y no Financieras de las emisoras de valores del país.

Una vez recolectada dicha información, se procedió a realizar el análisis, con el fin de obtener el resultado del cumplimiento de Gobierno Corporativo en las empresas emisoras de valores inscritas.

2. Variables de Investigación

Las variables de la investigación son las siguientes:

- Tiempo de implementación de Gobierno Corporativo
- Motivo de implementación
- Elaboración de Informe Anual
- Asamblea de accionistas
- Elaboración de Código de Gobierno Corporativo
- Políticas de Código de Gobierno Corporativo
- Explicación del modelo de Gobierno Corporativo
- Aplicación de talleres y charlas de Gobierno Corporativo
- Trato igualitario a los accionistas
- Derecho de igualdad de voto
- Anuncios públicos de la asamblea ordinaria
- Disposición de los informes sobre la Agenda de la Asamblea
- Políticas claras para la contratación de personal y directivos
- Elección de la Junta Directiva
- Presupuesto de la Junta Directiva
- Evaluación de los miembros de la Junta Directiva
- Políticas claras sobre las estructuras de los incentivos
- Supervisión de la gestión de riesgo, políticas y procedimientos de cumplimiento, por parte de la Junta Directiva.
- Número de miembros de la Junta Directiva
- Miembros independientes de la Junta Directiva
- Facultades académicas, conocimientos de la industria y experiencia de los miembros de la Junta Directiva
- Frecuencia de reuniones de la Junta Directiva

- Comités constituidos en la empresa
- Reglamentos Internos, estatutos de los comités
- Constitución del Comité de Auditoria
- Composición de los Directores Independientes
- Nombramiento del auditor externo
- Supervisión de los servicios de auditoría externa
- Evaluación de la razonabilidad de los honorarios de la Auditoría Externa
- Aplicación de principios contables y normas vigentes por el Comité de Auditoria
- Supervisión de contratación de personal y directivos
- Frecuencia de las reuniones del Comité de Auditoria
- Rotación de la firma de Auditoría Externa
- Importancia de las practicas de Gobierno Corporativo en comparación con los aspectos financieros
- Mejora en la regulación de los mercados de valores
- Fortalecimiento de los derechos de los accionistas
- Mejora en la relación con Stakeholder y Stockholders
- Mejora en la calidad de crédito
- Mejora en la utilidad
- Éxito de la empresa
- Desempeño económico del país

Todas las variables descritas anteriormente, se relacionan con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de los Códigos revisados.

3. Sujetos de Información

Con base a Barrantes, los sujetos de estudio de una investigación son “todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información”. (1999, Pág.92)

Para la elaboración de este trabajo, se determinó que los sujetos de estudio está conformado por:

Las empresas emisoras de valores inscritas en la Superintendencia General de Valores durante el segundo semestre del 2010.

Cuadro No. 4 Sujetos de Estudio

Octubre 2010

| | Empresa emisoras de valores | Clasificación |
|----|---|----------------------|
| 1 | Banco Bac San José S.A. | Financiera |
| 2 | Banco BCT | Financiera |
| 3 | Banco Central de Costa Rica | Financiera |
| 4 | Banco Citibank de Costa Rica, S.A. | Financiera |
| 5 | Banco Crédito Agrícola de Cartago | Financiera |
| 6 | Banco de Costa Rica | Financiera |
| 7 | Banco Hipotecario de la vivienda | Financiera |
| 8 | Banco HSBC de Costa Rica S.A. | Financiera |
| 9 | Banco Improsa S.A. | Financiera |
| 10 | Banco Lafise S.A. | Financiera |
| 11 | Banco Nacional de Costa Rica | Financiera |
| 12 | Banco Popular y de Desarrollo Comunal | Financiera |
| 13 | Banco Promérica de Costa Rica | Financiera |
| 14 | Financiera DESYFIN S.A. | Financiera |
| 15 | Financiera Multivalores S.A. | Financiera |
| 16 | Grupo Mutual Alajuela-La Vivienda de Ahorro | Financiera |
| 17 | Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo | Financiera |
| 18 | Scotiabank de Costa Rica S.A. | Financiera |
| 19 | Banco Centroamericano de Integración | No Financiera |
| 20 | Corporación Bananera Nacional | No Financiera |
| 21 | Corporación ILG Internacional S.A. | No Financiera |
| 22 | Florida Ice and Farm Company S.A. | No Financiera |
| 23 | Holcim (Costa Rica) S.A. | No Financiera |
| 24 | Inmobiliaria Comercial del Oeste S.A. | No Financiera |
| 25 | Inmobiliaria ENUR S.A. | No Financiera |
| 26 | Instituto Costarricense de Electricidad | No Financiera |
| 27 | La Nación S.A. | No Financiera |
| 28 | Ministerio de Hacienda | No Financiera |
| 29 | Municipalidad de San José | No Financiera |
| 30 | Technofarma S A | No Financiera |
| 31 | Vidriera Centroamericana S.A. | No Financiera |
| 32 | Compañía Nacional de Fuerza y luz | No Financiera |
| 33 | Fonecafe | No Financiera |

Fuente: Creación propia en base a datos de la SUGEVAL

De los 33 emisores de valores se procedió, a entrevistar a la totalidad de los encargados de implementar Gobierno Corporativo en las empresas en lista.

Cuadro No. 5 Respuesta y la no respuesta de los encargados de Gobierno Corporativo de las empresas emisoras de valores al segundo semestre del 2010

| Respuesta de las encuestas aplicadas a encargados de Gobierno Corporativo | | | | | | |
|--|----------------|-----------|----------|--------------|----------|----------------|
| Emisoras de Valores | Total Absoluto | Respuesta | | No respuesta | | Total Relativo |
| | | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | |
| Total de Empresas | 3 | 30 | 91% | 3 | 9% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, respondieron un 91% de las empresas, mientras que 9% de las empresas no contestaron la encuesta.

4. Fuentes de Información

Las fuentes de información son aquellos medios a través de los cuales se obtiene información para el desarrollo del proyecto. Para la elaboración de esta investigación, se recurrió a fuentes primarias y secundarias, las cuales se definen a continuación:

4.1 Primarias

Son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

Para conocer la situación actual de Gobierno Corporativo y el impacto financiero, se obtuvo información por medio de varias reuniones con personal del Instituto de Gobierno Corporativo y las Calificadoras de Riesgo.

Además la fuente primaria para obtener la información necesaria para el análisis de los datos, fue la información recopilada a través del cuestionario a cada uno de los sujetos de información identificados.

4.2 Secundarias

Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación, fueron la literatura sobre Gobierno Corporativo, empresas financieras y no financieras, metodología de la investigación, elaboración de tesis realizadas anteriormente por estudiantes para optar por su grado de licenciatura, además es importante resaltar que se tomó en cuenta los siguientes documentos: Reglamento Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el Reglamento de Gobierno Corporativo emitido por el CONASSIF, normativas existentes de los entes reguladores del sistema financiero nacional, circulares internas o externas referentes al manejo de las políticas sobre Gobierno Corporativo.

5. Técnicas de Investigación

5.1 Diseño de instrumento

Los diferentes métodos de recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes:

- **El Cuestionario**

Para la obtención de información y análisis de datos se elaboraron 2 tipos de cuestionarios, los cuales fueron revisados y corregidos por el profesor tutor.

El primer tipo de cuestionario (A) fue aplicado a las siguientes entidades: Sociedad Calificadora de Riesgo Centroamericana y Calificadora de Riesgo Fitch Ratings. (Ver apéndice No.1)

El segundo cuestionario (B) fue aplicado primeramente a 3 entidades que eran parte de la muestra escogida. Dicha prueba determinó que el cuestionario era idóneo y cumplía con los objetivos propuestos. Seguidamente el cuestionario fue aplicado a los diferentes representantes de las empresas inscritas como emisoras de valores. (Ver apéndice No.2)

La información recopilada se analizó por medio de gráficos, cuadros, tablas y matrices, las prácticas de Gobierno Corporativo de cada empresa emisora de valor.

Los cuestionarios responden a los objetivos de información del estudio planteados anteriormente para realizar la investigación.

- **Benchmarking**

Se aplicó benchmarking de las prácticas que realizaba cada empresa mediante la recopilación de sus Códigos e Informes de Gobierno Corporativo, para comparar las mejores prácticas de primera clase y analizar esta información de cada Órgano regulador de Gobierno Corporativo. Lo anterior con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de Gobierno Corporativo de las emisoras de valores en Costa Rica a Octubre del 2010.

Con la información recopilada se analizó por medio de matrices, las prácticas de Gobierno Corporativo de cada empresa emisora de valor.

Este benchmarking, realizado a los Códigos e Informes o Reportes de Gobierno Corporativo de las empresas emisoras de valores, responde a los objetivos de información del estudio planteados anteriormente para realizar la investigación.

5.2 Procedimiento para la recolección de la información

Posterior a lo anterior se procedió a la aplicación del cuestionario a cada uno de los sujetos en estudio, el cual fue aplicado a los diferentes representantes y a las empresas inscritas como emisoras de valores.

6. Procesamiento y Análisis de Datos

Al realizar la investigación, se inició utilizando fuentes primarias de información con el fin de conocer acerca de la historia y la evolución de Gobierno Corporativo. Con base en la información obtenida se conoce las generalidades del Gobierno Corporativo, el motivo por el cual surgió, el porqué se ha convertido en un modelo exitoso a nivel mundial, las características y funcionamiento de dicho tema.

El procesamiento de los datos de la encuesta aplicada a los sujetos de estudio se realizó utilizando el software SPSS 18.0 para Windows. Luego de la tabulación de datos de las 44 preguntas aplicadas a cada empresa emisora se procedió a realizar los diferentes cruces de variables para su debido análisis, de los cuales se analizaron 17 cruces de variables.

7. Generación de la Propuesta

El presente capítulo comprende las siguientes secciones, iniciando por determinar el tipo de Investigación a realizar, el cual está compuesto tanto por la investigación exploratoria; ya que se necesitó indagar en documentos, libros,

internet, entre otras fuentes necesarias para realizar la investigación; como también por la investigación descriptiva al indagar por medio del cuestionario para contestar a los objetivos de la investigación.

Seguido se definieron los Sujetos de estudio, en este caso las empresas emisoras de valores al segundo semestre del año 2010.

Tercero, se determinaron las Fuentes de información a consultar, entre éstas podemos mencionar las fuentes primarias las cuales son, la entrevista, la revisión documental, la revisión bibliográfica y las fuentes secundarias como Reglamentos y Códigos sobre Gobierno Corporativo, Foros de la OECD y los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD.

Se determinaron las Variables del estudio, para luego determinar las Técnicas de investigación las cuáles fueron, matrices para analizar y determinar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo que se realizan en Costa Rica.

Se realizó entrevistas a expertos en el tema de Gobierno Corporativo tales como, Calificadoras de Riesgo, Directora del Instituto de Gobierno Corporativo y el Cuestionario dirigido a las empresas emisoras de valores al segundo semestre del 2010.

Y por último se procedió a analizar los datos, por medio de la definición de los sujetos de información.

Las secciones anteriores definen la generación de la propuesta, para la elaboración de la investigación del cumplimiento de Gobierno Corporativo en Costa Rica al segundo semestre del 2010.

Capítulo IV

Análisis de Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación realizada a las emisoras de valores costarricenses. Se observan gráficos, tablas y las respectivas interpretaciones, con el fin de lograr una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

1. Análisis y descripción de Resultados

1.2 Matriz comparativa de los códigos de Gobierno de las empresas emisoras de valores inscritos, financieras y no financieras

Se revisó cada Código de Gobierno Corporativo de cada sujeto de estudio, los cuales fueron obtenidos en sus respectivas páginas Web, para analizar mediante una matriz la información real que cada entidad presenta al público. (Ver apéndice No. 3 y 4)

Todas las emisoras de valores financieras revelan al menos los requerimientos mínimos que solicita el Código de Gobierno de CONASSIF. La financiera DESYFIN y el Banco HSBC son las entidades que revelan más información sobre su estructura de gobierno, mientras que el Banco Crédito Agrícola de Cartago es la que revela menos sobre la estructura de Gobierno Corporativo en su Código.

De las entidades que revelan temas más variados en su Código de Gobierno está, el Banco Improsa quienes revelan información sobre temas tales como:

- Responsabilidad Social Corporativa
- Protección a la propiedad intelectual
- Estándares de contabilidad
- Recursos Humanos
- Mercadeo
- Actividades de comercio electrónico

Y la financiera DESYFIN presenta temas diferentes tales como:

- Instancias de Control Interno
- Cumplimiento del Código
- Revisión y actualización del Código
- Reclamos ante el incumplimiento del Código
- Sanciones de incumplimiento
- Vigencia del Código

De las empresas no financieras, las únicas que revelan el Código de Gobierno Corporativo en su sitio Web son, Florida Ice and Farm Company y Technofarma mientras que, la Corporación ILG internacional S.A., y Holcim tienen una memoria anual en lugar de Gobierno Corporativo.

De los Códigos analizados solo Technofarma revela en su totalidad lo requerimientos mínimos que el Código Voluntario solicita. Si bien cabe mencionar que las compañías que adoptan el Código Voluntario no están obligadas a revelar toda su información en su sitio Web, sin embargo si fuéramos inversionistas y ocupáramos decidirnos por alguna emisora para invertir, sería más fácil realizar la decisión si revelaran sus prácticas e información en su sitio Web; ya que la información estaría a la mano del inversionista de manera más eficiente.

1.2 Matriz comparativa de los reportes e informes anuales de las empresas emisoras de valores financieras y no financieras

Se revisó el Informe o Reporte de Gobierno Corporativo de cada sujeto de estudio en su respectiva página Web, para analizar mediante una matriz la información real que cada entidad presenta al público. (Ver apéndice No. 5 y 6)

De las 19 entidades financieras que son emisoras de valores inscritas en SUGEVAL, solo 2 de estas no contaban con Código de Gobierno Corporativo. Estas dos entidades son, el Banco Central de Costa Rica (BCCR) quienes afirmaron no contar con Código de Gobierno Corporativo, sino que cuenta con una memoria anual; y la otra entidad que no tiene Código de Gobierno Corporativo, es el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), ya que por ser un organismo internacional es supranacional y multilateral; por lo tanto no se rigen por CONASSIF.

El BAC San José y el Banco LAFISE son las entidades que cuenta con más miembros en su Junta Directiva, estos cuentan con 11 miembros.

El Banco BCT lleva 15 años de trabajar con la firma de auditoría KPMG.

Todas las entidades financieras revelan o cumplen con la información requerida en cuanto a Comités de Apoyo, Políticas, Operaciones Vinculadas, Auditoría Externa, Estructura de propiedad, que requieren los informes o reportes de Gobierno Corporativo, esto indica compromiso por parte de los emisores financieros, en representar transparencia en sus prácticas de Gobierno Corporativo.

De las 12 emisoras no financieras las únicas que revelan el Informe Voluntario de Gobierno Corporativo en su sitio Web son, Florida Ice and Farm Company, el Instituto Costarricense de Electricidad, Technofarma y la Vidriera Centroamericana S.A.

Los informes de todos los emisores cumplen con el formato de Reporte de Gobierno Corporativo Voluntario, sin embargo el informe de la Vidriera Centroamericana, aparte de lo mínimo que pide el Código Voluntario, muestra más información sobre la Junta Directiva, el Comité de Auditoría y el Comité de compensación, por lo que éste emisor revela más información que la requerida, demostrando mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

1.3 Matriz comparativa del los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y los Códigos de Gobierno Corporativo de CONASSIF y el Código No Voluntario de Gobierno Corporativo.

Se resumieron los contenidos de los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD para compararlo contra el Código de Gobierno Corporativo de CONASSIF y el Código Voluntario. (Ver apéndice No. 7)

El principio I de la OECD inciso d, indica que las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutorias deben disponer de poder, integridad y recursos para cumplir con sus obligaciones con profesionalidad y objetividad, sus normas deben ser oportunas y transparentes además de contar con una explicación detallada. En nuestro país solo las entidades financieras están obligadas a dar a conocer su Gobierno Corporativo a los Stockholders y a los Stakeholders, sin embargo las entidades emisoras no financieras no están obligadas a revelar, en sus sitios Web los Códigos e informes de Gobierno Corporativo, por lo que este principio para el caso en estudio está resuelto a medias.

El principio número II de la OECD, habla sobre los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad. Con respecto a este principio el Código de CONASSIF, en el artículo 15 de la Política sobre trato con los accionistas, asociados o similares; se asegura la participación de éstos en el acceso de información, además que se administran los conflictos de interés en la aprobación de transacciones que afecten la entidad, grupo o conglomerado. Mientras que el Código Voluntario en su sección VI del reglamento, menciona la parte de las relaciones con los inversionistas, en donde se explica que se debe adoptar una política de relaciones con sus inversionistas y comunicarla clara y detalladamente. Sin embargo para las entidades no financieras no se cumple este principio del todo, ya que la mayoría de estas entidades, no revela en sus páginas web sus Códigos e Informes de Gobierno Corporativo, por ser una práctica voluntaria.

El principio III de la OECD dice que debe haber un Tratamiento equitativo a los accionistas. Con respecto a este principio el Código de CONASSIF se asegura que se cumpla en el artículo 12 en la Política de relación con los clientes, en el inciso a) dice que debe haber una igualdad de trato a los clientes respecto al acceso a la información necesaria para que adopten sus decisiones. Mientras que en el Código Voluntario en su sección VI sobre las Relaciones con los Inversionistas, se incorpora todo un Marco Voluntario de relaciones con los Inversionistas como un adjunto en el que hay una sección 5, de Reunión abierta con accionistas, donde se deberá realizar una reunión al menos una vez al año para determinar las necesidades y circunstancias particulares de cada emisor y revelarlas a los accionistas de manera transparente.

El principio IV habla del Papel de las partes interesadas en el ámbito de Gobierno Corporativo. Con respecto a este principio el Código de CONASSIF se asegura que se cumpla en el artículo 10 de las Políticas, este capítulo se asegura que se incluyan las partes interesadas de Gobierno Corporativo, tales como clientes, proveedores, accionistas, asociados o similares, el Capítulo I incluye la Junta Directiva, el capítulo II incluye el Comité de Auditoría, en la sección III habla sobre los Comités de Apoyo y en el Capítulo IV menciona la Auditoría Interna. En el Código Voluntario se menciona en la sección I sobre la Junta Directiva, en la sección II sobre el Comité de Auditoría, en la sección III sobre el Comité de Compensación y en la sección VI sobre las relaciones con los Inversionistas.

El principio V dice sobre la Divulgación y transparencia, con respecto a este principio el Código de CONASSIF se asegura que se cumpla en el artículo 16, Política de revelación y acceso a la información, el objetivo de esta política es fomentar la transparencia y la confiabilidad del suministro de la información, tanto para los clientes, como para los órganos reguladores y público en general. El Código Voluntario por otra parte trata de asegurar este principio, basado en la sección VII sobre el Reporte anual de cumplimiento de Gobierno Corporativo, donde se asegura de la confiabilidad del reporte, al asegurarse que sea auditado por un Contador Público Autorizado, certificado

en Gobierno Corporativo, así también como en la sección VIII, con la Divulgación de la adopción del Código de su retiro, mediante un Hecho Relevante.

El principio VI dice sobre las responsabilidades del Consejo, con respecto a este principio el Código de CONASSIF se asegura que se cumpla en el artículo 7, donde se mencionan las responsabilidades o funciones de la Junta Directiva y el Código Voluntario se asegura cumplir este principio en la sección I, inciso 5 donde especifica las funciones de la Junta Directiva y cómo éstas deben estar contenidas al menos en el reglamento interno.

1.4 Matriz Comparativa del Código de Gobierno Corporativo de Brasil comparada con el Código de Gobierno Corporativo de Costa Rica.

Costa Rica apenas inicia este camino, con la publicación del Reglamento de Gobierno Corporativo del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) en julio del 2009. En comparación con Brasil, Costa Rica apenas da sus primeros pasos.

En la actualidad los emisores de valores que pertenecen al sector financiero, se rigen bajo el Código del CONASSIF, mientras que las empresas emisoras de valores, de sectores como industrial, servicios u otros se encuentran acogidos al Código Voluntario de la Bolsa Nacional de Valores (BNV).

Las empresas que pertenecen a la BNV, más que por convicción propia implementaron las buenas prácticas de Gobierno Corporativo para cumplir una normativa. Para conocer el estatus real de las prácticas de Gobierno Corporativo de éstas empresas se realizó una encuesta basada en el contenido del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de Brasil. BM&FBOVESPA toma en cuenta dicho código, para que sus compañías adquieran una mayor credibilidad en el mercado accionario y una mejor relación con los inversionistas.

Se confecciona una matriz (Ver apéndice No. 8), en base a los resultados obtenidos en la encuesta donde se revela, que el motivo principal de implementar Gobierno Corporativo en la empresa fue para cumplir con un Reglamento.

El 85% de las empresas encuestadas para el presente estudio, elaboran un Informe Anual, pero no todas facilitan este informe a sus accionistas, la información correspondiente a Gobierno Corporativo no está presente en las memorias, estatutos u otros documentos corporativos, sólo un 58% de los encuestados proporciona esta información.

En el tema de accionistas, apenas el 52% de las empresas indican que existe el derecho al voto e igualdad.

Menos del 40% de las empresas anuncian con al menos 30 días de anticipación su asamblea, pero el 55% proporciona la información correspondiente a los temas de agenda de la asamblea oportunamente.

En términos generales en el cumplimiento de las prácticas que se deben aplicar a la Junta Directiva en cuánto duración del mandato, presupuesto, evaluación de la Junta Directiva y remuneración apenas sobrepasa el 50% de aplicación, comparado con las prácticas que recomienda el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo Brasil, pero sí un 76% de las empresas indican que la Junta Directiva cumple sus responsabilidades tales como supervisar sistemáticamente la gestión de riesgo, las políticas y los procedimientos de cumplimiento de la empresa.

Los miembros que componen la Junta Directiva de las empresas emisoras de valores de Costa Rica varía de entre 5 y 11 miembros, la mayoría tiene constituida una Junta Directiva que va de 6 a 8 personas. El 40% de las Juntas Directivas poseen en su mayoría directores independientes y el 82% de las empresas encuestadas indican que las personas que componen este Consejo poseen facultades académicas, conocimientos de la industria y la experiencia suficiente para ejercer con profesionalismo sus cargos.

Los comités constituidos en las empresas varían dependiendo principalmente por el sector económico al que pertenecen, pero de las 33 empresas encuestadas 26 tienen conformado el Comité de Auditoría, el 21% de estos Comités de Auditoría están compuestos únicamente por directores independientes. Además este comité en especial funge con la función de recomendar el nombramiento del auditor externo, este punto se aplica en un 46% de las empresas encuestadas y más del 70% de las empresas asegura el Comité de Auditoría cumple con sus funciones básicas como por ejemplo supervisar los servicios de la auditoría externa y corroborar que se apliquen correctamente los principios y normas de contabilidad.

Por último el 43% de las empresas encuestadas exige una rotación de la firma de la Auditoría externa.

Los resultados obtenidos de la encuesta comparados con el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo Brasil, ratifica que apenas se logra una pincelada de la aplicación de éstas prácticas aunque el término de Gobierno Corporativo se debe amoldar al perfil de cada una de las empresas, los principios básicos como lo son la elaboración y divulgación del Informe Anual, así como el anuncio de éstas prácticas constituidas en la empresa a las partes interesadas y otros puntos básicos, no se cumplen al 100%.

2. Análisis de Resultados de las entrevistas aplicadas a los emisores de valores inscritos.

Se encuestó a los encargados de aplicar Gobierno Corporativo de las empresas emisoras de valores, por medio del cuestionario B (Ver apéndice No. 2). Los resultados de todos los cuadros se pueden observar en el apéndice No. 9, además de los resultados de las preguntas abiertas (Ver apéndice No. 10) y todos los gráficos de la encuesta se pueden ver en el apéndice No. 11.

Para efectos del presente trabajo se analizarán los resultados de los siguientes cruces de variables más representativos; realizados con el software estadístico Statistical Analysis Software, Predective (SPSS).

Además cabe destacar que dentro de la categorización de los sectores en el rubro de “Otros” se clasificaron las siguientes empresas:

- Ministerio de Hacienda
- Municipalidad de San José
- Inmobiliaria del Oeste
- Banco Hipotecario
- Fonecafé
- Corbana

Cruce de variables No. 1

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 4, ¿Señale el principal motivo por el que se implemento Gobierno Corporativo en la empresa?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Como lo muestra el Cuadro No.6, del total de la población encuestada, que corresponde a 33 entidades, un 36% de las empresas pertenecen al sector público, un 61% al privado y 3% a otros tipos de empresas que no son ni públicas ni privadas.

**Cuadro No. 6 Tipo de Empresa
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010**

| Empresa | Absoluto | Relativo |
|------------------------|-----------------|-----------------|
| Empresa Pública | 12 | 36% |
| Empresa Privada | 20 | 61% |
| Otros | 1 | 3% |
| Total | 33 | 100% |

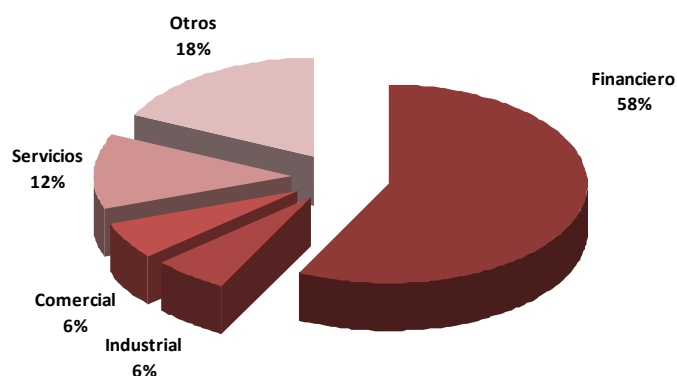
Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

De acuerdo con el Gráfico No. 1, del total de las empresas en donde se aplicó la encuesta, un 58% de las entidades pertenecen al sector financiero, un 18% al rubro de otros, 12% a servicios y un 6% tanto al sector comercial como al industrial.

Gráfico No. 1 Sector Empresarial

-Términos relativos-

Octubre 2010



Fuente: Apéndice # 9, pregunta #4

Según el resultado de la pregunta No. 4 en combinación con la pregunta No. 1 (Motivo de implementación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial), se puede observar que del 58% del Sector financiero su principal motivo por implementar Gobierno Corporativo es la opción otros con un 68%, en su mayoría el rubro de otros pertenece a temas relacionados con “Cumplimiento de Normativa legal” (Ver apéndice No. 10), en el caso del 6% del sector industrial y comercial la mayor inclinación para adoptar dichas prácticas es para mejorar las relaciones entre empleados, jefaturas, gerencias y accionistas. Con respecto al sector servicios el 100% de los encuestados indicaron que el motivo son otros (Ver apéndice No. 10) que al igual que en el sector financiero lo implementan por normativa, en otras palabras por obligación, además se muestra en el cuadro No. 7, las empresas clasificadas como el rubro otros, el 67% se limitaron a seleccionar la opción NR/NS.

También es importante citar que las empresas del sector financiero se les exigen el cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo, aprobado por CONASSIF en el 2009, por lo que es claro que la implementación del mismo ha sido de forma obligatoria.

Cuadro No. 7 Motivo de implementación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos-

Octubre 2010

| Motivo de implementación del Gobierno Corporativo | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Generar inversiones más atractivas | 0 | 0% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Asignar y administrar los recursos adecuadamente | 4 | 21% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Reducir situaciones de crisis financiera | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Mejorar las relaciones entre empleados, jefaturas, gerencias y accionistas | 0 | 0% | 1 | 50% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Otros | 13 | 68% | 0 | 0% | 1 | 50% | 4 | 100% | 2 | 33% |
| NR/NS | 2 | 11% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 67% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Analizando los resultados que lanza el cuadro anterior, es claro que la implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo se da en su mayoría, porque las entidades reguladoras así lo exigen, y no por el contrario de forma voluntaria. Razón por la cual se visualiza que las empresas costarricenses todavía se encuentran en proceso de evolución de la cultura en este tema, para crecer como empresas exitosas.

Cruce de variables No. 2

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 5, ¿Se elabora un Informe Anual de Gobierno Corporativo?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 8 Informe Anual de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos-

Octubre 2010

| Informe Anual de Gobierno Corporativo | Tipo de empresa | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Pública | | Privada | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 9 | 75% | 18 | 90% | 1 | 100% |
| No | 0 | 0% | 1 | 5% | 0 | 0% |
| NR/NS | 3 | 25% | 1 | 5% | 0 | 0% |
| Total | 12 | 100% | 20 | 100% | 1 | 100% |

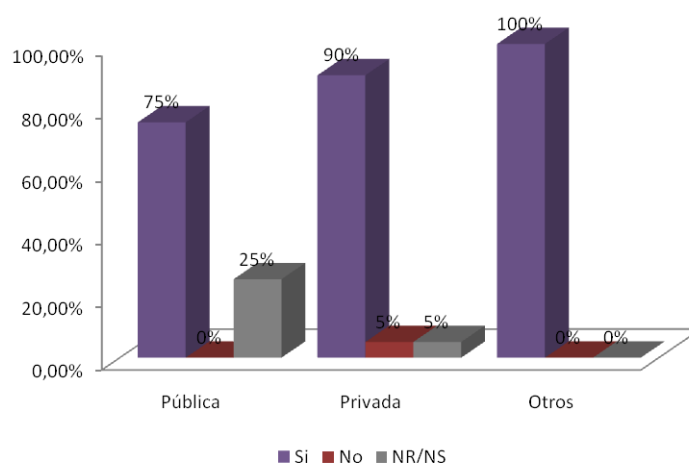
Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Como se cito anteriormente en el cuadro No. 6 un 36% de los encuestados pertenecen al sector público, de los cuales un 75% cuentan con Informe Anual de gobierno corporativo y un 25% se limita a contestar NR/NS, mientras que en el 61% del sector privado un 90% efectúa el informe, un 5% no cumple y un 5% prefiere NR/NS. Estos datos se revelan en el gráfico a continuación:

Gráfico No. 2 Informe Anual de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos relativos-

Octubre 2010



Fuente: Apéndice #9, pregunta #5

Cabe destacar que este informe es de suma importancia tanto para los accionistas, empleados, clientes y proveedores, ya que en este se muestra información que es clave para todos los citados anteriormente, una empresa que en su informe muestra datos como integración de junta directiva, estados financieros y demás información que puede ser relevante para la toma de decisiones.

Cruce de variables No. 3

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 7, ¿Tiene la empresa, Códigos, Políticas de Gobierno Corporativo que describan sus prácticas de gobierno y en particular, el rol del directorio?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 9 Código de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Código de Gobierno Corporativo | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 18 | 95% | 2 | 100% | 2 | 100% | 3 | 75% | 1 | 17% |
| No | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 25% | 2 | 33% |
| NR/NS | 1 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 50% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

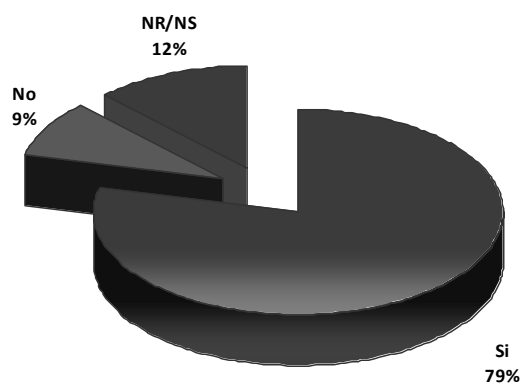
Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

En la pregunta No. 7 de la encuesta aplicada se consulta a las empresas si cuentan con Código de Gobierno Corporativo, la investigación nos presenta el siguiente resultado con respecto a dicha interrogación:

Gráfico No. 3 Código de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos relativos-

Octubre 2010



Fuente: Apéndice # 9, pregunta #7

En el caso del cruce Código de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial, tal y como se muestra en el cuadro No. 9, un 95% pertenece al sector financiero, un 100% tanto al industrial como en el comercial a pesar de que no se les obliga, porque aplican el reglamento voluntario, un 75% al sector servicios y por último un 17% a la empresas que se encuentran en el rubro otros, por el contrario un 25% de las empresas de servicios y un 33% de las clasificadas en otros contestaron negativamente, mientras que el 5% faltante en el sector financiero corresponde al Banco HSBC quien no brinda datos para nuestra investigación.

Cruce de variables #4

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 9, El modelo de Gobierno Corporativo de la empresa, ¿está explicado en el estatuto, la

memoria u otro documento corporativo?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 10 Explicación de Gobierno Corporativo en memorias y estatutos por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Gobierno Corporativo en memoria y estatutos | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 14 | 74% | 1 | 50% | 2 | 100% | 2 | 50% | 0 | 0% |
| No | 3 | 16% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 50% | 3 | 50% |
| NR/NS | 2 | 11% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 50% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

En el cuadro No. 10 se visualiza los resultados ligados de la pregunta No. 1 con la No. 9 (Explicación de Gobierno Corporativo en memoria, estatutos por Sector Empresarial), en el cual se presenta que el único sector que explica el modelo de gobierno corporativo en un 100% es el de servicios, mientras que las entidades financieras encuestadas adopta esta práctica en un 74% y las empresas industriales en un 50%, en cuanto al sector otros la mitad no lo explican el Gobierno Corporativo en su memoria y estatutos.

Cruce de variables #5

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 10, El modelo de Gobierno Corporativo de la empresa, ¿se explica en forma de talleres y charlas a todos los empleados de la empresa, con el fin de estos lo experimenten y sea un valor vivencial?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 11 Explicación de Gobierno Corporativo en forma de talleres y charlas a los empleados de la empresa por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Gobierno Corporativo en talleres y charlas | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 10 | 53% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 50% | 0 | 0% |
| No | 5 | 26% | 2 | 100% | 1 | 50% | 2 | 50% | 3 | 50% |
| NR/NS | 4 | 21% | 0 | 0% | 1 | 50% | 0 | 0% | 3 | 50% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

La explicación de Gobierno Corporativo en forma de talleres y charlas a los empleados de la empresa por sector empresarial, en el sector industrial, comercial o las empresas clasificadas en el rubro de otros no le dan importancia a este tema, ya que responden de forma negativa o se limitan a colocar NR/NS, por el contrario el sector financiero con un 53% y el sector servicios con un 50% contesta de forma positiva a explicar a los empleados en forma de talleres y charlas el modelo de gobierno corporativo.

Se revela que la población estudiada no le da mucho énfasis a este tema, pero cabe recalcar que para que las prácticas adoptadas de Gobierno Corporativo por cada empresa sean exitosas, depende en que sus empleados tengan conocimiento claro del modelo utilizado por las empresas y no solo eso sino que logre interiorizarlo en sus colaboradores.

Cruce de variables #6

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 11, ¿Cuenta su empresa con políticas claras de trato igualitario a accionistas mayoritarios y minoritarios?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 12 Trato igualitario a los accionistas por Tipo de Empresa

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Trato igual accionistas | Tipo de empresa | | | | | |
|-------------------------|-----------------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Pública | | Privada | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 4 | 33% | 15 | 75% | 1 | 100% |
| No | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NR/NS | 8 | 67% | 5 | 25% | 0 | 0% |
| Total | 12 | 100% | 20 | 100% | 1 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Ante la comparación de variables en torno al trato igualitario de los accionistas con el tipo de empresa, se denota que la mayoría de las empresas privadas indican que sí existe trato igualitario en un 75% y 25% indicaron que NR/NS sobre el trato igualitario. En el caso de las empresas estatales las cosas son muy diferentes ya que tan solo el 33%, indica que sí se da ese trato igualitario contra un 67%, que indican que no saben o no responden. Una empresa responde no pertenecer a esos sectores ya que fue creada bajo la figura de empresa creada por una ley específica y, en todo caso, esa empresa revela tener un trato igualitario con sus accionistas o a la figura que ellos denominan bajo éste concepto.

Esos datos los podemos justificar con el hecho que en las empresas estatales no existe como tal la figura de accionista, debido a que esas empresas emisoras estatales se deben al bien público y sus cúpulas directivas son nombradas por el Consejo de Gobierno de turno.

Lo más rescatable es el hecho que ese 25% de empresas privadas no tienen ese trato igualitario a sus accionistas ya que uno de los principios fundamentales, sobre los que se asienta las buenas prácticas del Gobierno Corporativo es el trato igualitario a todos los accionistas.

Cruce de variables #7

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 12, ¿El accionista mayoritario y minoritario posee el derecho de igualdad de voto?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 13 Igualdad de voto de accionistas mayoritarios y minoritarios por Tipo de Empresa

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Igualdad en voto | Tipo de empresa | | | | | |
|------------------|-----------------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Pública | | Privada | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 3 | 25% | 13 | 65% | 1 | 100% |
| No | 0 | 0% | 1 | 5% | 0 | 0% |
| NR/NS | 9 | 75% | 6 | 30% | 0 | 0% |
| Total | 12 | 100% | 20 | 100% | 1 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

En el caso del cruce de las variables sobre la igualdad del voto comparándolo con el tipo o sector al que pertenecen las empresas los resultados fueron que un 65% de las empresas del sector privado indicaron que sí existe esa igualdad en el voto, mientras que un 5% indica que no hay igualdad en el voto y un 30% respondieron que no saben o no respondían.

En el caso de las empresas estatales, 25% dicen que sí existe esa igualdad en el voto y un 75% indican que no saben o no responden.

Por otro lado 1 empresa que no es pública ni privada dice que sí existe esa igualdad en el voto.

El efecto es similar al cruce de variables anterior ya que una mayoría de las empresas privadas indicaron la igualdad en el voto de sus socios, llama la atención el hecho que 1 empresa identifica que no existe igualdad de voto.

Otro de los pilares del Gobierno Corporativo corresponde precisamente en esa igualdad, en la toma de decisiones de todos sus socios y es un tema que las empresas deberían tomar como práctica ordinaria.

En el caso de las empresas estatales, el efecto es poco relevante ante la situación de injerencia política que los cobija.

Cruce de variables #8

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 13, Los anuncios públicos de la asamblea ordinaria, ¿se publican con la antelación mínima de 30 días?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 14 Anuncio de la Asamblea ordinaria con 30 días de anterioridad por Tipo de Empresa

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Anuncio de Asamblea con 30 días de anticipación | Tipo de empresa | | | | | |
|---|-----------------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Pública | | Privada | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 2 | 17% | 10 | 50% | 1 | 100% |
| No | 0 | 0% | 6 | 30% | 0 | 0% |
| NR/NS | 10 | 83% | 4 | 20% | 0 | 0% |
| Total | 12 | 100% | 20 | 100% | 1 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Al comparar las variables sobre el anuncio de asamblea con 30 días de anticipación con los sectores públicos y privados, los resultados fueron los siguientes: 50% de las empresas del sector privado dicen que sí lo aplican como práctica, un 30% dicen que no lo practican y un 20% dicen que no saben o no responden.

En el caso del sector estatal, un 17% de las empresas emisoras indican que si lo practican, mientras que un 83% de las empresas del estado indican que no saben o no responden si se hace el anuncio de asamblea con 30 días de anticipación.

Por último 1 empresa, la cual fue creada bajo la figura de ley específica, indica que si tiene la práctica.

En el caso de las empresas emisoras del sector público, es razonable que su mayoría no tenga como procedimiento hacer ese anuncio; pero llama poderosamente la atención que solo la mitad de las empresas privadas lo hagan. Se denota una práctica de relativa desinformación sobre el evento más importante en el que los socios pueden participar activamente y sobre el interés supremo de velar por sus intereses empresariales, económicos y sociales.

Sería fundamental que las empresas que practican formalmente el criterio del Gobierno Corporativo, establezcan políticas claras y cumplidas que involucren a sus socios, directa y estrechamente en el accionar de sus empresas y aporten sus criterios y conocimientos para el fortalecimiento de las mismas como generadoras de bienestar y riqueza.

Cruce de variables #9

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 16, ¿Se elige anualmente la Junta Directiva?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 15 Elección de la Junta Directiva por Tipo de Empresa

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Junta Directiva se elige anualmente | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| SI | 4 | 21% | 2 | 100% | 1 | 50% | 0 | 0% | 1 | 17% |
| No | 11 | 58% | 0 | 0% | 1 | 50% | 4 | 100% | 2 | 33% |
| NR/NS | 4 | 21% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 50% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

El resultado del cruce de las variables sobre si la Junta Directiva, es elegida anualmente relacionada al sector productivo al que pertenecen las empresas es el siguiente: en el sector financiero un 21% de las empresas indican que si es elegida anualmente, un 58% de las empresas financieras indican que no y un 21% no saben o no responden. En el sector industrial el 100% de las empresas dicen que si, para en el sector comercial 1 empresa dice que sí y 1 empresa que no para un 50% en cada respuesta, en el sector servicios el 100% de las empresas dicen que no y finalmente en otros sectores productivos, 1 empresa dice que sí para un 17%, 2 dicen que no para un 33% y 3 indican que no saben o no responden para un 50%.

Es rescatable mencionar que en el tema de las elecciones de las Juntas Directivas rigen procesos y procedimientos muy variados en los diferentes sectores empresariales, así por ejemplo, el sector financiero nombra juntas directivas por 1, 2 y hasta 4 años en el caso de los bancos estatales y así vemos diversidad de criterios en torno a los otros sectores, sería sano estandarizar ese tema como parte de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo como una forma de fijar reglas claras para todas las empresas que estén involucradas en los reglamentos que rigen el concepto.

El hecho que las Juntas Directivas sean elegidas anualmente garantiza un alto nivel de transparencia y obliga a mantener políticas claras en torno a la idoneidad de sus miembros y un alto compromiso de los mismos en caso que deseen ser reelegidos por uno a varios períodos y por ende los obliga a

mantener una buena y sana comunicación con todos los niveles de la organización.

Cruce de variables #10

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 17, ¿Cuenta la Junta Directiva con su propio presupuesto, aprobado por los accionistas?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 16 Aprobación del presupuesto por los accionistas para la Junta Directiva por Tipo de Empresa

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Junta Directiva con presupuesto propio | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|--|--------------------|----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 12 | 63% | 0 | 0% | 1 | 50% | 3 | 75% | 2 | 33% |
| No | 2 | 11% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NR/NS | 5 | 26% | 1 | 50% | 1 | 50% | 1 | 25% | 4 | 67% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Respecto al comparativo por sector empresarial productivo al que pertenecen las empresas y si sus Juntas Directivas cuentan con un presupuesto propio tenemos: el 63% de las empresas financieras dicen que sí lo tiene, un 11%, dicen que no y un 26% de las empresas de éste sector indican no saber o no contestar. En el sector industrial 1 empresa dice que no lo tiene y 1 empresa que no sabe o no responde para un 50% en cada caso. En el sector comercial 1 empresa dice que si tienen presupuesto y 1 que no sabe o no responde para un 50% en cada caso, en el sector servicios un 75% dicen que sí y 1 empresa para un 25% que no responde y para otras empresas de otros sectores, un 33% dicen que sí y un 67% responden que no respectivamente.

Si revisamos la totalidad de las empresas vemos que la mayoría simplemente indica que sus Juntas Directivas sí cuentan con un presupuesto propio para operar. Éste criterio es muy importante porque genera independencia de la administración y un compromiso serio de la organización para traducir sus funciones en verdaderas decisiones acertadas en cada tema que desarrollen.

Cuando una Junta Directiva depende de la misma administración para operar en términos económicos, ésta tendería a generar criterios y tomar decisiones de menor impacto y más complacientes con sus ejecutivos y esto difiere del concepto de independencia por completo.

Cruce de variables #11

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 21, Indique el rango de número de miembros que conforman la Junta Directiva, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 17 Miembros que conforman la Junta Directiva por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Miembros de la JD | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
|--------------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| de 3 a 5 personas | 1 | 5% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 17% |
| de 6 a 8 personas | 15 | 79% | 0 | 0% | 2 | 100% | 3 | 75% | 2 | 33% |
| de 9 a 11 personas | 2 | 11% | 1 | 50% | 0 | 0% | 1 | 25% | 0 | 0% |
| Más de 11 personas | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NR/NS | 1 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 50% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Según el cuadro No.17 el 79% de las empresas encuestadas del sector financiero tienen una Junta Directiva conformada por entre 6 y 8 personas, un 11% de las Juntas Directivas están en el rango de 9 a 11 miembros, un 5% está en el rango de 3 a 5 personas y el otro 5% de las empresas no respondió esta pregunta.

En el sector industrial el rango de miembros de 3 a 5 personas que conforman la Junta Directiva tiene un 50% y el otro 50% son para las empresas cuya Junta Directiva está conformada por el rango de 9 a 11 miembros.

El sector comercial por su parte, todas las empresas es decir el 100%, tiene una Junta Directiva conformada por un número de miembros que oscila entre las 6 y 8 personas.

El sector servicios tiene un 75% de las empresas que el número de miembros de su Junta Directiva va desde las 6 a 8 personas y el restante 25% de las empresas posee una Junta Directiva con un número de miembros que oscila entre las 9 y 11 personas.

Por último otros sectores, un 17% de las empresas presentan una Junta Directiva conformada por entre 3 a 5 personas, un 33% tienen una Junta Directiva conformada por entre 6 a 8 miembros y el 50% restante de empresas no respondieron.

Cruce de variables #12

El siguiente cruce de variables combina, la pregunta 24, Marque con x los comités que están constituidos en la empresa, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 18 Comités constituidos por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
|-----------------------------|------------|----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Comité de Auditoría | 17 | 89% | 2 | 100% | 2 | 100% | 3 | 75% | 2 | 33% |
| Comité de Compensación | 4 | 21% | 0 | 0% | 2 | 100% | 2 | 50% | 0 | 0% |
| Comité de Apoyo | 2 | 11% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Comité de Riesgo | 15 | 79% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 25% | 1 | 17% |
| Comité de Crédito | 15 | 79% | 2 | 100% | 1 | 50% | 1 | 25% | 0 | 0% |
| Comité de Activos y Pasivos | 12 | 63% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 25% | 0 | 0% |
| Comité de Cumplimiento | 14 | 74% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 33% |
| Comité de TI | 16 | 84% | 0 | 0% | 2 | 100% | 3 | 75% | 1 | 17% |
| Otros | 9 | 47% | 0 | 0% | 1 | 50% | 1 | 25% | 0 | 0% |
| | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) | (*) |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

(*)La pregunta es de selección múltiple con base de respuesta igual a la sumatoria de cada alternativa

Se encuestaron 33 empresas, de las cuales 19 pertenecen al sector financiero, 2 al sector industrial, 2 al sector comercial, 4 al sector de servicios y 6 de ellas su clasificación no correspondía a ninguno de los sectores mencionados anteriormente. (Ver apéndice No. 9, Cuadro No. 2)

Como lo muestra el cuadro No. 18, de las 19 empresas que conforman el sector financiero el 89% tiene constituido su Comité de Auditoría, mientras que las empresas de los sectores industrial y comercial el 100% poseen un Comité de Auditoría. En el sector de servicios, de 4 empresas 3 lo tienen constituido, es decir el 75%. Mientras que las empresas que constituyen el ítem “otros” sectores son: el Ministerio de Hacienda, la Municipalidad de San José, el Banco Hipotecario de la Vivienda, Inmobiliaria del Oeste, Fonecafé y Corbana, sólo 2 empresas de 6, es decir el 33% poseen un comité de Auditoría, éstas empresas son la Municipalidad de San José y el Banco Hipotecario de la Vivienda.

El Comité de Compensación se encuentra constituido en el sector financiero en un 21% de las empresas, en el sector comercial el 100% de las empresas lo posee y en el sector servicios sólo el 50% de las empresas lo ha conformado.

El Comité de Apoyo sólo aparece constituido por las empresas del sector financiero y sólo un 11% de ellas lo tiene conformado.

El Comité de Riesgo aparece en el sector financiero en un 79%, mientras que en el sector servicio y otros, está presente en un 25% y 17% respectivamente.

El Comité de Crédito se presenta en un 79% de las empresas que están en el sector financiero, por otro lado en el sector industrial el 100% lo tiene constituido, además está conformado en un 50% en el sector comercial y en un 25% en el sector servicios.

El Comité de Activos y Pasivos sólo aparece en el sector financiero en un 63% de las empresas y en el sector servicio en un 25%.

El Comité de Cumplimiento está conformado en un 74% de las empresas del sector financiero, además también está conformado en un 33% de las empresas que pertenecen a otros sectores.

Las empresas del sector industrial según la encuesta no poseen un Comité de Tecnologías de Información, mientras que en los demás sectores este comité tiene presencia, en el caso del sector financiero un 84% de las empresas lo tiene conformado, en el sector comercial el 100% de las empresas lo tiene implementado; un 75% de las empresas del sector servicios lo tiene constituido y por último en otros sectores en un 17% de las empresas lo tiene conformado.

Las empresas encuestadas poseen distintos comités a parte de los mencionados anteriormente (Ver apéndice 10, pregunta No. 25), en el caso del sector financiero hubo un 47% de las empresas encuestadas que tiene conformado otros comités:

- Comité de Licitaciones
- Comité de Responsabilidad Social Corporativo
- Comité de Ética
- Comité de Gestión Ambiental
- Comité de Salud Ocupacional o emergencias.
- Comité de Presupuesto y Compras
- Comité de Contratación Administrativa
- Comité de Bienes Adjudicados
- Comité de Nombramiento de profesionales externos

En el caso del sector comercial hubo un 50% de las empresas encuestadas que tienen conformado otros comités:

- Comité Ejecutivo

En el caso del sector servicios hubo un 25% de las empresas que tienen conformado otros comités:

- Comité Ejecutivo
- Comité de Finanzas
- Comité de Desarrollo Humano
- Comité de Innovación
- Comité de Comunicación
- Comité de Responsabilidad Social

Cruce de variables #13

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 35, ¿Exige la empresa la rotación de la firma de auditoría externa?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 19 Rotación de la firma de auditoría por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Rotación de firma auditora | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
|----------------------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 8 | 42% | 0 | 0% | 1 | 50% | 4 | 100% | 1 | 17% |
| No | 6 | 32% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 17% |
| NR/NS | 5 | 26% | 1 | 50% | 1 | 50% | 0 | 0% | 4 | 67% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Según el cuadro No. 19, de las empresas del sector financiero un 42% exige que exista una rotación de la firma de Auditoría Externa, mientras que el 58% restante está conformado por un 32% que no lo exige y 26% que no respondió la pregunta.

En el sector industrial un 50% no exige la rotación de la empresa auditora y el 50% no respondió, mientras que en el sector comercial el comportamiento es distinto al sector industrial puesto que un 50% de las empresas sí exige un cambio en la auditoría externa y el otro 50% no contesta.

Para finalizar el 100% de las empresas encuestadas de servicios aseguran que exigen una rotación de la firma auditora, mientras que las empresas de otros sectores tiene su criterio dividido puesto que un 17% de las empresas sí exige una rotación y el otro 17% no la exige, el restante 67% no respondió.

La rotación de la auditoría externa es una práctica recomendable puesto que una relación a largo plazo puede generar cierta familiaridad entre el auditor y la empresa que audita. No rotar la auditoría externa, amenaza la independencia mental del auditor.

Cruce de variables #14

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 37, ¿Considera que el Gobierno Corporativo mejora la regulación de los mercados de valores?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 20 Percepción de la mejoría de los mercados de valores gracias a Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Gobierno Corporativo regula los mercados de valores | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 14 | 74% | 2 | 100% | 0 | 0% | 4 | 100% | 2 | 33% |
| No | 2 | 11% | 0 | 0% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NR/NS | 3 | 16% | 0 | 0% | 1 | 50% | 0 | 0% | 4 | 67% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Como se puede observar en el cuadro anterior la mayoría de empresas del sector financiero (74%), la industrial (100%) y de servicios (100%) opinan que el Gobierno Corporativo mejora la regulación de los mercados de valores, mientras que el sector comercial opina que no.

En general se percibe que la intervención de Gobierno Corporativo mejorará los mercados de valores, al haber más involucrados o responsables quienes aseguren que los planes estratégicos se cumplan, que el presupuesto y los estados financieros sean veraces, oportunos y por lo tanto sus emisiones de valores que se transan en el mercado de valores costarricense. Esto ayudará a que en países en desarrollo como el nuestro se cree mayor confianza pública en los mercados de valores y que se sustituya gradualmente, las instituciones de gobierno económico y político que se basan en relaciones, por las instituciones que se basan en normas, en procura de crear instituciones de mejor calidad.

Cruce de variables #15

El siguiente cruce de variables combina, la pregunta 43, ¿Considera que la aplicación de Gobierno Corporativo es primordial para el éxito de la empresa?, con la pregunta 1, ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 21 Percepción del éxito de las empresas por la aplicación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Gobierno Corporativo primordial para éxito de la empresa | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 14 | 74% | 0 | 0% | 1 | 50% | 3 | 75% | 3 | 50% |
| No | 1 | 5% | 1 | 50% | 0 | 0% | 1 | 25% | 0 | 0% |
| NR/NS | 4 | 21% | 1 | 50% | 1 | 50% | 0 | 0% | 3 | 50% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Como se puede observar en el Cuadro No. 21, la mayoría de empresas del sector financiero (74%), comercial (50%), servicios (50%) y otros (50%) opinan que el Gobierno Corporativo es primordial para el éxito de la empresa, mientras que el sector industrial, opina que no.

El éxito de una empresa no sólo lo define Gobierno Corporativo, pero esta herramienta es cada vez más usada como una estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales, y en la práctica como podemos observar en los resultados, se le reconoce de la importancia que tiene para la sobrevivencia y el éxito de las empresas.

La crisis económica y financiera actual evidencia que sin buenas prácticas de Gobierno Corporativo, como herramienta para restaurar la confianza en las corporaciones e incluso en la economía global corporativa, llevará al fracaso a las empresas.

La crisis de confianza generada por los manejos inapropiados de los directivos sumado a la corrupción por parte de funcionarios de alto nivel en el país, especialmente cuando se quiere subsistir en el mercado, hace que las organizaciones exitosas reconsideren que Gobierno Corporativo es primordial no solo para tener éxito financieramente, sino para conservar y mantener la confianza y reputación como un reto actual. Así que el ignorar los retos actuales y actuar sin una estrategia previamente establecida es actuar sin rumbo fijo y con un potencial mínimo de éxito.

Cruce de variables #16

El siguiente cruce de variables combina la pregunta 41, ¿Considera que Gobierno Corporativo mejora la calidad de crédito, es decir que las decisiones de la administración pueden tener un impacto para ayudar a asegurar la probabilidad de pago oportuno?, con la pregunta 1, ¿a qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 22 Percepción de la mejora de calidad de crédito por la aplicación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Gobierno Corporativo mejora la calidad de crédito | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 13 | 68% | 1 | 50% | 0 | 0% | 4 | 100% | 1 | 17% |
| No | 2 | 11% | 0 | 0% | 1 | 50% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| NR/NS | 4 | 21% | 1 | 50% | 1 | 50% | 0 | 0% | 5 | 83% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Como se puede observar en el Cuadro No. 22, la mayoría de empresas del sector financiero (68%), industrial (50%), servicios (100%) y otros (17%) aseguran que el Gobierno Corporativo mejora la calidad de crédito para

asegurar la probabilidad de pago oportuno, mientras que el sector comercial, opina que no.

Se puede afirmar que un buen Gobierno Corporativo permitirá que la calidad de crédito y pago oportuno se vean reflejados debido a las buenas prácticas de la administración. Es un hecho que estos resultados se reflejan en las emisiones de valores, lo que hará que se prefiera a una empresa que cuente con un buen historial de pago no solo por tener un buen Gobierno Corporativo, sino por una calificación de riesgo, que respalde y al mismo tiempo haga que se prefiera a esa empresa para decidir invertir en ella, a una que no tenga buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo no es una moda, la calidad del Gobierno Corporativo es un prerrequisito fundamental para el crecimiento empresarial, para la generación de valor y sobre todo para las decisiones de inversión relativas a la empresa.

Cruce de variables #17

El siguiente cruce de variables combina, la pregunta 42, ¿Cree que las condiciones financieras de su empresa, en términos de generar una mayor utilidad, mejoraran en el largo plazo gracias a la aplicación de Gobierno Corporativo?, con la pregunta 1, ¿a qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 23 Percepción de aumento de la utilidad por la aplicación de Gobierno Corporativo por Sector Empresarial

-Términos absolutos y relativos -

Octubre 2010

| Gobierno Corporativo mejorará las condiciones financieras | Sector empresarial | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Financiero | | Industrial | | Comercial | | Servicios | | Otros | |
| | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo | Absoluto | Relativo |
| Si | 14 | 74% | 1 | 50% | 1 | 50% | 4 | 100% | 1 | 17% |
| No | 1 | 5% | 1 | 50% | 1 | 50% | 0 | 0% | 1 | 17% |
| NR/NS | 4 | 21% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 67% |
| Total | 19 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 4 | 100% | 6 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Como se puede observar en el Cuadro N. 23, la mayoría de empresas del sector financiero (74%), industrial (50%), comercial (50%), servicios (100%) y otros (17%) aseguran que las condiciones financieras de la empresa, en términos de generar una mayor utilidad, mejoraran en el largo plazo gracias a la aplicación de Gobierno Corporativo.

Gobierno Corporativo es un elemento muy importante, que define las decisiones de inversión de una empresa que cumpla con esta herramienta a una que no cumpla con esta. Se sabe que Gobierno Corporativo en sus inicios se medirá en gastos, debido al pago de dietas a sus miembros de la Junta Directiva, sin embargo en el mediano a largo plazo se podrá medir sus ingresos, gastos y sus utilidades, pero dependerá en gran medida como la empresa aplique las buenas prácticas de manera consciente, podrá ver en un mediano a largo plazo los beneficios en términos de utilidad.

Según la revista Funds People, en un artículo de Michael Godfrey y Matthew Vaigh, cogestores del M&G Global Emerging Markets Fund, demuestra que las empresas en Asia (Excluyendo a Japón), que tienen los mayores estándares de Gobierno Corporativo suelen tener mayor rentabilidad que el resto de las compañías y que en los últimos 5 años y hasta el 2009, las empresas con un nivel de Gobierno Corporativo, que se encuentra en el cuartil más alto aumentaron su valor un 200%, más de dos veces la media del mercado.

Otro dato importante fue una encuesta realizada por el Global Investor Opinion Survey 2002 (McKinsey and Company), llega a dos hallazgos importantes en Gobierno Corporativo, primero los inversionistas dan estándares en Gobierno Corporativo, la misma importancia que indicadores financieros, cuando evalúan decisiones de inversión. Segundo, la gran mayoría de inversionistas en Latinoamérica estarían dispuestos a pagar entre 20% y 25% más por acciones de empresas con buen Gobierno Corporativo.

Capítulo V

Conclusiones

Se detallan las conclusiones del presente trabajo en estudio.

1. Conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación y mediante el análisis realizado en el mismo, se logró extraer las siguientes conclusiones:

- En la investigación se determinó que en el caso de las empresas financieras el cumplimiento de la normativa de Gobierno Corporativo se da en su totalidad, las mismas revelaban en sus sitios Web sus Códigos e Informes de Gobierno Corporativo, Reportes e Información Financiera relevante, practicando así dos de los principales objetivos de Gobierno Corporativo que son la transparencia y la protección de los accionistas minoritarios. Por el contrario las empresas no financieras reguladas por el Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, no se encuentran en la obligación de revelar sus informes financieros, sus Códigos e Informes de Gobierno Corporativo en sus sitios Web, por lo que se comprobó que las empresas que están reguladas por el Código Voluntario se limitan a colocar y a publicar información que debería estar al acceso de accionista, clientes, proveedores.
- El Código Voluntario de la Bolsa Nacional de Valores y el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo tienen un propósito similar, proporcionar un ambiente de negociación que estimule el interés de los inversionistas, aumente la valorización de las compañías y contribuya a la continuidad del negocio, los dos códigos buscan que la adopción de estas prácticas por parte de las empresas sea de una manera voluntaria.
- Las empresas emisoras de valores de Costa Rica poseen una buena noción del significado de Gobierno Corporativo ya que tanto el Reglamento del CONASSIF y el Código Voluntario, estipulan prácticas

que también se ven reflejadas en el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de Brasil.

- Actualmente aún hay empresas emisoras de valores que no tienen en su sitio WEB sus reportes financieros trimestrales y anuales, su Informe Anual con todas las informaciones corporativas respectivas o su Código de Gobierno Corporativo alegando que son confidenciales o en otros casos no los tienen elaborados, en el caso de las empresas de Brasil ubicadas en el Nivel 1 están comprometidas en su totalidad con estas prácticas para lograr transparencia y confiabilidad.
- Las emisoras de valores no financieras estatales registradas en la Superintendencia de Valores (SUGIVAL), no mantienen una línea clara de políticas tendientes a cumplir en la práctica con los principios y buenas prácticas del Gobierno Corporativo, y más bien en las entrevistas aplicadas a éstas instituciones sugieren una implementación forzada y tendiente a cumplir un requisito más adicional a los ya impuestos por el sistema.
- Se comprueba que la Junta Directiva de las empresas emisoras de valores poseen un control eficaz, que garantiza la gestión corporativa, financiera y estratégica en cuanto a la asignación de presupuestos, estructura de incentivos, supervisión sobre la gestión de riesgo, las políticas y los procedimientos de cumplimiento de la empresa, comprobando su compromiso de participación activa y responsable. En cuanto a las actividades de comité de auditoría, se comprueba que se los comités de auditoría en su mayoría no cuentan con miembros independientes, pero la mayoría cumplen con la supervisión de los servicios de auditoría externa y revisión de los estados financieros con el fin de evaluar la efectividad y confiabilidad de sus procedimientos en cuanto a control interno y a la vez la mayoría celebra reuniones

trimestrales lo que garantiza el seguimiento al cumplimiento de sus programas de trabajo.

Mientras que en el trato a los accionistas, existe un trato igualitario y poseen el derecho de igualdad de voto, esto comprueba que los accionistas tienen la oportunidad de una participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas al marco corporativo y financiero de la empresa.

- Se determina que la importancia de Gobierno Corporativo, comparado con los aspectos financieros es muy importante para las empresas a la hora de evaluar potenciales inversiones, además se comprueba a que un Gobierno Corporativo consolidado reduce el riesgo de la transparencia de la información financiera, lo que permite una facilidad para atraer financiamiento y por lo tanto asegurar la probabilidad de pago oportuno.

Se percibe que Gobierno Corporativo, mejora la regulación de mercado de valores ya que asegura la revisión, el análisis y la evaluación de los estados financieros, garantizando por lo tanto las emisiones que se transan en el mercado de valores costarricense.

Como consecuencia de la buena regulación de los mercados de valores, existe una mayor confianza por parte de los inversionistas para invertir en empresas que tengan un Gobierno Corporativo lo que se traduce en mayores ganancias o utilidades en un mediano y largo plazo.

Capítulo VI

Líneas Futuras de Investigación

Se detallan futuras líneas de acción para Gobierno Corporativo en Costa Rica.

1. Líneas futuras de investigación

Con base en la investigación y el análisis presentado en este trabajo de investigación, se sugieren las siguientes líneas futuras de investigación:

- Determinar la variación de la utilidad de las empresas emisoras de valores, dentro de dos a tres años que tengan Gobierno Corporativo y compararla con empresas que no tengan un Gobierno Corporativo establecido.
- Comparar el avance en la aplicación efectiva del código de Gobierno Corporativo entre las empresas emisoras del sector público y el papel de la Contraloría General de la República como ente fiscalizador del aparato estatal costarricense.
- Aplicar una investigación de las empresas no inscritas en Sugeval, las cuales aplican las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Realizar un estudio profundo de las empresas Brasileñas que cuentan con Gobierno Corporativo, con el fin de proponer la implementación de un modelo basado en las buenas prácticas de este país y adaptarlo a la realidad costarricense.

Bibliografía

Bibliografía

- Arce, Daniel G (2010). Economics, Ethics and the Dilemma in the Prisoner's Dilemmas. *The American Economist*, 55, 49-57. Extraído en Octubre 15, 2010 de: <http://web.ebscohost.com>
- BAC San Jose. [BAC]. Consultado en setiembre 30, 2010 en <https://www.bac.net/>
- Bolsa Nacional de Valores y Cámara Costarricense de Emisores de Títulos Valores (2007). *Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.igc-costarica.org/?action=biblioteca>.
- Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (2009). *Reglamento de Gobierno Corporativo SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESE*. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.bccr.fi.cr/documentos/secretaria/archivos/Reglamento%20de%20Gobierno%20Corporativo%20SUGEF-SUGEVAL-SUPEN-SUGESEm3.pdf>.
- Corporación Financiera Internacional. [IFC]. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.ifc.org/spanish>.
- Faría, Hugo., Millán,Natalie., Villa, René. (2006). Gobierno Corporativo: Problemas, Principios y Modelos [Versión Electrónica]. *DEBATES IESA*, 11, 14-18.
- Fitch Ratings. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.fitchca.com/>
- Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo. [IBGC]. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.ibgc.org.br>.
- Instituto de Gobierno Corporativo Costa Rica. [IGC]. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.igc-costarica.org/>
- International Finance Corporation (2006). *Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo*. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.oecd.org/dataoecd/31/25/37846689.pdf>.
- Lefort,Fernando.,González,Rodrigo. (2008). Hacia un mejor Gobierno Corporativo en Chile [Versión Electrónica]. *ABANTE*, 11, 19-45.

- Nivard,Adjith.,Guy, Marie-Laurence.,Pierce,Chris. (2005). *Herramienta 2 Elaboración de códigos de las mejores prácticas para el gobierno corporativo (módulo 1)*. Extraído en agosto 30, 2010 del sitio Web de International Finance Corporation: [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Toolkit2_Spanish/\\$FILE/Combined.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Toolkit2_Spanish/$FILE/Combined.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Consultado en agosto 30 del 2010 en <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. [OECD]. Consultado en agosto 30 del 2010 en <http://www.oecd.org>.
- Peralta, Nacho.,García, Bibiana. (2010).*La influencia de la financiarización sobre el Gobierno Corporativo de la empresa: El papel de los Inversores Institucionales*. REVISTA DE ECONOMÍA MUNDIAL, 24, 165-191. Extraído agosto 30, 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- Stijn Claessens (2003). *Focus 1 Corporate Governance and Development (Foreword)*. Extraído en agosto 30, 2010 del sitio Web de International Finance Corporation: [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/\\$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/Focus_1_CG_and_Development/$FILE/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf)
- Superintendencia General de Valores. [SUGEVAL]. Consultado en agosto 30, 2010 en <http://www.sugeval.fi.cr/Paginas/Inicio.aspx>

APÉNDICES

**APÉNDICE 1: Cuestionario A.
Entrevistas y charlas con expertos**

A continuación se describirán los datos que se obtuvieron de la investigación para realizar el presente estudio, relacionado a las entrevistas aplicadas a las fuentes de información primarias tales como la entrevista con la directora del Instituto de Gobierno Corporativo en Costa Rica.

Cuestionario y entrevista aplicados a los Directores de la Sociedad Calificadora de Riesgo Centroamericana y a la Calificadora de Riesgo Fitch Ratings.

1.1 Entrevista con la representante del Instituto de Gobierno Corporativo en Costa Rica (IGC).

Se realizó una entrevista a la Sra. Damaris Ulate, representante del IGC de Costa Rica, con la finalidad de determinar: ¿qué es Gobierno Corporativo, en qué consiste su aplicación y para qué sirve?

Dentro de la entrevista se mencionó lo siguiente:

- El reglamento de Gobierno Corporativo de la Bolsa Nacional de Valores, es aplicado a las empresas emisoras de valores no financieras, estas deben presentar un informe anual, de lo que cumplieron y lo que no cumplieron, justificando cada incumplimiento. Cabe mencionar que las empresas no están obligadas a cumplir con todas las variables, si no que se trata que estas eventualmente subsanen sus debilidades, conforme a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el mediano plazo.
- También cita el reglamento del CONASSIF, el cual deben cumplir todas las empresas financieras y presentar un informe anual del cumplimiento.

- Además indica que a nivel de Latinoamérica Brasil es el país pionero en el tema de Gobierno Corporativo.
- Nos comenta acerca del caso de Atlas, que fue una empresa que resaltó a nivel latinoamericano por contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
- Y a nivel financiero nos orienta que se podría observar resultados, tales como: aumento del valor de las acciones de las empresas y una mejora de la calificación del riesgo.

1.2 Asistencia a Charla de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Gobierno Corporativo impartida en la Bolsa de Valores de Costa Rica

Se asistió a una charla de RSC y Gobierno Corporativo, en el edificio de la Bolsa Nacional de Valores. En la charla se mencionó lo siguiente:

- Todas las empresas tienen Gobierno Corporativo y se definen varias formas de conceptualizarlo: Es la relación entre la administración, la Junta Directiva, la Asamblea de Socios, y demás colaboradores, también es un sistema de cómo las empresas son dirigidas.
- Una estructura mal concebida de Gobierno Corporativo puede llevar a la quiebra a una empresa.
- La idea del Gobierno Corporativo es la perpetuidad de las empresas para que generen bienestar a los Stakeholders (consumidores, accionistas, empleados, gobierno, medioambiente, proveedores, comunidad, etc.) y a los Stockholders (Junta Directiva, administración y equipo gerencias)

- Se revisaron casos donde la falta de ética y RSC ocasionó terribles pérdidas: caso ENRON pasó de \$90 la acción en Agosto del 2000 a \$0.03 a Noviembre, por ocultar pérdidas mediante una subsidiaria, el caso NIKE y su proveedor en Indonesia que utilizaba mano de obra infantil y NIKE lo ignoró a pesar de que una ONG lo informó, además está el caso de Coca Cola que al igual que NIKE fue informado del uso de mano de obra infantil en Honduras, pero sí actuaron y el efecto fue tremendamente positivo.
- El Gobierno Corporativo está compuesto de tres pilares: Ética, Eficiencia y Responsabilidad Social.
- Caso exitoso de Gobierno Corporativo y RSC: BAC San José.
- Caso de desastre por una mala decisión de un mando medio: BP, al no cubrir con una capa adicional protectora con valor de \$1 millón generó el derrame en el Golfo de México que le está costando \$20 billones a la compañía.
- Brasil genera el 50% de los reportes de RSC de Latinoamérica.

1.3 Entrevista aplicada al Director de las Calificadoras de Riesgo Centroamericana. S.A. y Fitch Ratings.

Las siguientes entrevistas a las calificadoras de riesgo que se especializan en calificar, emisiones de empresas con Gobierno Corporativo, nos guiaron con respecto a los objetivos de la investigación y sobre lo que se podía preguntar a las empresas emisoras de valores, sin comprometer la confidencialidad de la información suministrada para el presente estudio.

Se coordinó una reunión con el Sr. Gary Barquero, representante de la Sociedad Calificadora del Riesgo, quien nos oriento con respecto a cómo se califica Gobierno Corporativo en Costa Rica.

A. SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO CENTROAMERICANA

Pregunta #1

¿Cómo se mide financieramente Gobierno Corporativo?

Primero, se mide o representa en más gastos, ya que se debe pagar una dieta a la Junta Directiva, a la Unidad de Riesgo y a la Auditoría Interna. Hay casos de empresas pequeñas que no tienen un departamento de Auditoría Interna.

Segundo, Gobierno Corporativo representa la parte de la cultura de la empresa.

En el mediano y largo plazo hay ingresos indirectos, como ayuda en momentos de crisis, para asegurar la competitividad que es uno de los principales beneficios de Gobierno Corporativo.

La estructura de la empresa va a ser diferente, es decir más participativa.

La Sociedad Calificadora de Riesgo, examina las emisiones de deuda.

En cuanto al involucramiento de la Junta Directiva, la normativa de Costa Rica es la más exigente de Centroamérica en cuanto a Gobierno Corporativo.

Gobierno Corporativo se mide mediante la regulación existente, y los resultados determinan cuáles han sido los beneficios de realizar estas prácticas.

Por ejemplo una empresa puede sacar una emisión a 5 años, y hoy la empresa puede estar muy bien, pero no se sabe cómo estará dentro de 3 a 5 años, entonces cae toda la responsabilidad en la calificación de riesgo. Pero cuando hay un Gobierno Corporativo hay más gente involucrada, hay más gente responsable, así que la calificadora se asegura con los planes estratégicos, con el presupuesto y otros planes, temas que revisa la Junta Directiva.

Pregunta #2

¿Tiene algún modelo financiero para medir Gobierno Corporativo?

No se tiene un modelo financiero propiamente. Se mide mediante la regulación existente y en la parte de resultados, cuáles han sido los beneficios de tener un buen Gobierno Corporativo.

Pregunta #3

¿Qué indicadores financieros utilizan para medir las variables de Gobierno Corporativo?

Ingresos, gastos y utilidades. No es lo mismo un banco BAC que tiene Gobierno Corporativo desde hace 6 años a un banco que recién lo esté implementando.

Pregunta #4

¿Considera que Gobierno Corporativo protege a los inversionistas minoritarios?

Con la implantación de Gobierno Corporativo se pretende que este sea una garantía para los inversionistas.

Porque estos cuentan con información pública y poseen mayor información de la que tenían antes.

Pregunta #5

¿Cuáles son las principales partidas, que revisan en los estados financieros auditados de las empresas que aplican Gobierno Corporativo?

Ingresos, gastos y utilidades.

Pregunta #6

¿Qué riesgos miden en especial para Gobierno Corporativo y que herramientas o modelos utilizan para medirlos?

El parámetro de revisión es la regulación vigente.

Se espera que en términos de 2 a 3 años las empresas vayan más allá de lo que dicta la regulación.

Pregunta #7

¿Cuáles riesgos son factibles de medir con la información que brinda SUGEVAL?

Se miden de acuerdo a lo que dicta la regulación vigente.

Pregunta #8

¿Cree que Gobierno Corporativo es una herramienta que permite medir la transparencia y la divulgación de la información?

Si, dependerá de la gestión de la empresa con respecto a las buenas prácticas que éstas utilicen.

Pregunta #9

¿Consideran que la aplicación de Gobierno Corporativo ha sido exitosa, en términos que se pueda medir?

El grado de éxito dependerá de la gestión y la visión interna del aporte de Gobierno Corporativo y no solo por que sea algo que le exigen, si no porque se haga de manera consciente y comprometida de acuerdo con las buenas prácticas que estas utilicen.

Para la Calificadora de Riesgo Centroamericana, ha sido una muy grata experiencia en donde las Juntas Directivas realmente participan del Gobierno de la institución y velan por los compromisos que antes no tenían.

Pregunta #10

¿Se puede medir mediante un análisis de rentabilidad integral los efectos de Gobierno Corporativo en las empresas que lo han aplicado?

La realidad es muy difícil debido a que son muchas variables las que la afectan. Por ejemplo, hay empresas que la crisis les afectan muchas más variables que a otras.

Pregunta #11

¿Qué parámetros utilizan para medir Gobierno Corporativo y a su vez que calificaciones hay para la medición de Gobierno Corporativo?

El parámetro de revisión es la regulación vigente.

Pregunta #12

¿Qué artículos del reglamento de CONASSIF y del Reglamento de Código Voluntario utilizan para medir la calificación de Gobierno Corporativo?

Todo el reglamento, y es muy genérico no distingue si es un puesto de bolsa, calificadora de riesgo o un banco, es decir todos tienen que tener de todo y les ha costado implementarlo.

B. SOCIEDAD CALIFICADORA FITCH RATINGS

Se coordinó una segunda entrevista con el Sr. Jaime Gómez, Gerente de Fitch Ratings, quien nos oriento con respecto a las calificaciones de riesgo en cuanto a Gobierno Corporativo.

Pregunta #1

¿Cómo se mide financieramente Gobierno Corporativo?

La calidad e independencia de la información financiera y así como la oportunidad de la misma (frecuencia y oportunidad cuando hay eventos importantes) es un indicador de un robusto Gobierno Corporativo.

Pregunta #2

¿Tiene algún modelo financiero para medir Gobierno Corporativo?

No

Pregunta #3

¿Qué indicadores financieros utilizan para medir las variables de Gobierno Corporativo?

La calidad e independencia de la información financiera y así como la oportunidad de la misma (frecuencia y oportunidad cuando hay eventos importantes) es un indicador de un robusto Gobierno Corporativo.

Pregunta #4

¿Considera que Gobierno Corporativo protege a los inversionistas minoritarios?

Sí, va orientado a la transparencia de información y en este sentido es positivo para los inversionistas.

Pregunta #5

¿Cuáles son las principales partidas que revisan en los estados financieros auditados de las empresas que aplican Gobierno Corporativo?

Habría que ver las cuentas de consolidación de estados financieros, precios de transferencias y cuentas relacionadas.

Pregunta #6

¿Qué riesgos miden en especial para Gobierno Corporativo y que herramientas o modelos utilizan para medirlos?

Fitch busca entender la relación de Gobierno Corporativo y la calidad de crédito, es decir, ver en cuanto las decisiones de la administración puedan tener un impacto sobre la calidad de crédito. Por lo tanto prácticas de Gobierno fuertes generalmente ayudarán a asegurar la probabilidad de pago oportuno, mientras que un débil Gobierno Corporativo, puede tener consecuencias en términos de viabilidad de la empresa, y por lo tanto en el pago de las obligaciones.

Pregunta #7

¿Cuáles riesgos son factibles de medir con la información que brinda SUGEVAL?

La SUGEVAL brinda información de los emisores y emisiones que permite hacer un análisis de Gobierno Corporativo, igualmente los riesgos se especifican en los reportes de calificación que otorgamos.

Pregunta #8

¿Cree que Gobierno Corporativo es una herramienta que permite medir la transparencia y la divulgación de la información?

Sí, va orientado a la transparencia de información y en este sentido es positivo para los inversionistas.

Pregunta #9

¿Consideran que la aplicación de Gobierno Corporativo ha sido exitosa en términos que se pueda medir?

Aplica si hay un modelo de ponderación de factores de Gobierno Corporativo.

Pregunta #10

¿Se puede medir mediante un análisis de rentabilidad integral los efectos de Gobierno Corporativo en las empresas que lo han aplicado?

No lo conocemos, pero eventualmente podría existir.

Pregunta #11

¿Qué parámetros utilizan para medir Gobierno Corporativo y a su vez que calificaciones hay para la medición de Gobierno Corporativo?

Es importante que considere que la calificación es de emisores y emisiones, no hay calificaciones de Gobierno Corporativo específicamente.

Pregunta #12

¿Qué artículos del reglamento de CONASSIF y del Reglamento de Código Voluntario utilizan para medir la calificación de Gobierno Corporativo?

Nos regimos por SUGEVAL.

Las entrevistas anteriores nos guiaron con respecto a los objetivos de la investigación y sobre que podíamos preguntar sin comprometer la confidencialidad de la información suministrada para el presente estudio.

APÉNDICE 2: Cuestionario B Aplicado Emisoras de Valores

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer los efectos administrativos y financieros, generados en las empresas emisoras de valores que implementaron **Gobierno Corporativo al 2010**. La información suministrada es de carácter confidencial y servirá únicamente para el objetivo de dicha investigación.

Mucha Gracias

1) ¿A qué sector pertenece la empresa?

_____ (1) Financiero

_____ (2) Industrial

_____ (3) Comercial

_____ (4) Servicios

_____ (5) Otros

2) Indique su grado académico obtenido

_____ (1) Bachiller universitario

_____ (2) Grado de licenciatura

_____ (3) Grado de maestría

_____ (4) Doctorado

3) ¿Hace cuanto tiempo se implementó Gobierno Corporativo en la empresa?

_____ (1) menos de un año

_____ (2) de 1 a 3 años

_____ (3) de 3 a 5 años

_____ (4) más de 5 años

_____ (5) NR/NS

4) Señale el principal motivo por el que se implementó el Gobierno Corporativo en la empresa

_____ (1) Generar inversiones más atractivas.

_____ (2) Asignar y administrar los recursos adecuadamente

_____ (3) Reducir situaciones de crisis financiera.

_____ (4) Mejorar las relaciones entre empleados, jefaturas, gerencias y accionistas

_____ (5) Otros _____

_____ (6) NR/NS

5) ¿Se elabora un Informe Anual de Gobierno Corporativo?

_____ (1) SI

_____ (2) NO (pase a pregunta 7)

_____ (3) NR/NS

6) ¿La Asamblea de accionistas conoce el Informe Anual de Gobierno Corporativo?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

7) ¿Tiene la empresa, Código de Gobierno Corporativo que describa sus prácticas de gobierno y, en particular, el rol del directorio?

_____ (1) SI

_____ (2) NO (pase a la pregunta 9)

_____ (3) NR/NS

8) ¿Existe una política definida para actualizar el Código de Gobierno Corporativo ante las nuevas condiciones del entorno?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

9) El modelo de Gobierno Corporativo de la empresa, ¿está explicado en el estatuto, la memoria u otro documento corporativo?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

10) El modelo de Gobierno Corporativo de la empresa, ¿se explica en forma de talleres y charlas a todos los empleados de la empresa, con el fin de que los experimenten y sea un valor vivencial?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

11) ¿Cuenta su empresa con políticas claras de trato igualitario a accionistas mayoritarios y minoritarios?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

12) ¿El accionista mayoritario y minoritario posee el derecho de igualdad de voto?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

13) Los anuncios públicos de la asamblea ordinaria, ¿se publican con la antelación mínima de 30 días?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

14) Cuando se envía la agenda de la asamblea, ¿los accionistas mayoritarios y minoritarios tienen a su disposición los informes y demás documentos correspondientes, relacionados con dicha agenda?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

15) ¿Cuenta su empresa con políticas claras para la contratación de personal y directivos?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

16) ¿Se elige anualmente la Junta Directiva?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

17) ¿Cuenta la Junta Directiva con su propio presupuesto, aprobado por los accionistas?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

18) La Junta Directiva, ¿evalúa formalmente el desempeño de cada uno de sus miembros?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

19) ¿Existen políticas claras que estipulen la estructura de incentivos hacia los directivos?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

20) ¿La Junta Directiva supervisa sistemáticamente la gestión de riesgo, las políticas y los procedimientos de cumplimiento de la empresa?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

21) Indique el rango de número de miembros que conforman la Junta Directiva.

_____ (1) De 3 a 5 personas

_____ (2) De 6 a 8 personas

_____ (3) De 9 a 11 personas

_____ (4) Más de 11 personas

_____ (5) NR/NS

22) ¿La mayoría de los miembros de la Junta Directiva son independientes?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

23) ¿Considera usted que los miembros de la Junta Directiva tienen las facultades académicas, conocimientos de la industria y la experiencia suficiente para ejercer con profesionalismo sus cargos?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

24) ¿Con qué frecuencia se reúne la junta directiva?

_____ (1) Semanalmente

_____ (2) Quincenal

_____ (3) Mensual

_____ (4) Trimestral

_____ (5) Otro _____

_____ (6) NR/NS

25) Marque con x los comités que están constituidos en la empresa.

_____ (1) Comité de Auditoría

_____ (2) Comité de compensación

_____ (3) Comité de apoyo

_____ (4) Comité de Riesgo

_____ (5) Comité de Crédito

_____ (6) Comité de Activos y Pasivos

_____ (7) Comité de cumplimiento

_____ (8) Comité TI

_____ (9) Otros _____

26) ¿Los comités poseen reglamentos internos/estatutos que definan su composición y sus métodos de funcionamiento?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

27) ¿Tiene la empresa un comité de Auditoría?

_____ (1) SI

_____ (2) NO (pase a la pregunta 35)

_____ (3) NR/NS

28) El comité de auditoría, ¿está compuesto únicamente por directores independientes?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

29) ¿El nombramiento del auditor externo es recomendado por el comité de Auditoría?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

30) ¿ El comité de Auditoría supervisa los servicios de auditoría externa?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

31) ¿ El comité de Auditoría evalúa la razonabilidad de los honorarios de la auditoría externa?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

32) ¿El comité de Auditoría asegura que se apliquen los principios contables y normas vigentes?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

33) ¿El comité de Auditoría supervisa las políticas de contratación de personal y directivos?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

34) ¿El comité de Auditoría celebra reuniones por lo menos trimestralmente?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

35) ¿Exige, la empresa, la rotación de la firma de auditoría externa?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

36) ¿Cuán importantes son las prácticas de Gobierno Corporativo en comparación con los aspectos financieros, a la hora de evaluar empresas para potenciales inversiones?

_____ (1) Menos importante.

_____ (2) Igual de importante.

_____ (3) Más importante.

_____ (4) NR/NS

37) ¿Considera que el Gobierno Corporativo mejora la regulación de los mercados de valores?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

38) ¿Considera que el Gobierno Corporativo fortalece los derechos de los accionistas mayoritarios y minoritarios?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

39) ¿Considera que el Gobierno Corporativo mejora la relación con los Stakeholders (empleados, clientes y proveedores)?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

40) ¿Considera que el Gobierno Corporativo mejora la relación con los Stockholders (accionistas)?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

41) Considera que Gobierno Corporativo mejora la calidad de crédito, es decir que las decisiones de la administración pueden tener un impacto para ayudar a asegurar la probabilidad de pago oportuno?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

42) ¿Cree que las condiciones financieras de su empresa, en términos de generar una mayor utilidad; mejorarán en el largo plazo gracias a la aplicación de Gobierno Corporativo?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

43) ¿Considera que la aplicación de Gobierno Corporativo es primordial para el éxito de la empresa?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

¿Por qué?

44) ¿Considera que la implementación del Gobierno Corporativo es primordial para el desempeño económico del país?

_____ (1) SI

_____ (2) NO

_____ (3) NR/NS

Observaciones

**APÉNDICE 3: Comparación de contenidos
de Códigos de Gobierno Corporativo de las
empresas regidas por el Código de
CONASSIF**

APÉNDICE 4: Comparación de contenidos de Códigos de Gobierno Corporativo de las empresas regidas por el Código de Voluntario

**APÉNDICE 5: Comparación Informe
Anual de Gobierno Corporativo
Empresas Financieras**

**APÉNDICE 6: Comparación Informe
Anual de Gobierno Corporativo
Empresas No Financieras**

APÉNDICE 7: Comparación de contenidos de Código OCDE-CONASSIF y Código Voluntario de Gobierno Corporativo

**APÉNDICE 8: Matriz de prácticas actuales
de Gobierno Corporativo en Costa Rica
comparada con el Código de Gobierno
Corporativo de Brasil**

| Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo Brasil | Estatus Prácticas de Gobierno Corporativo en Costa Rica (según resultado de encuesta realizada) | Observaciones |
|---|--|--|
| <p>Motivo de implementación:</p> <p>Un aumento de valor de la empresa</p> <p>Mejorar el rendimiento</p> <p>Facilitar el acceso al capital a costos más bajos</p> <p>Contribuir a su continuidad</p> | <p>Al menos el 61 % de las empresas encuestadas implementaron las prácticas de Gobierno Corporativo por cumplir una normativa.</p> | <p>Pregunta 4 de la encuesta.</p> <p>Ver apéndice N 9, cuadro No. 5</p> |
| <p>Informe Anual: El informe anual es de gran importancia ya que trata todos los aspectos de la actividad económica que realizó la empresa durante el año, se puede comparar con años anteriores y está dirigido a un público diverso. El informe anual debe mencionar las prácticas de gobierno corporativo que se están adoptando en la empresa o que se llevarán a cargo en el corto plazo.</p> | <p>El 85% de las empresas encuestadas elaboran un Informe anual.</p> <p>El 58% de las empresas encuestadas tienen explicado las Prácticas de Gobierno Corporativo en su memoria, estatutos u otro documento corporativo.</p> | <p>Pregunta 5 y 9 de la encuesta.</p> <p>Ver apéndice N 9, cuadro No. 6 y cuadro No. 10.</p> |
| <p>Derecho de voto y equidad</p> | <p>El 52% de las empresas encuestadas posee el derecho de igualdad de voto entre sus accionistas.</p> | <p>Pregunta 12 de la encuesta.</p> <p>Ver apéndice N 9, cuadro No. 13.</p> |
| <p>Notificación a Asamblea General: Mínimo con 30 días de anticipación</p> | <p>El 39% de las empresas encuestadas anuncian a Asamblea General u Ordinaria con 30 días de anticipación.</p> | <p>Pregunta 13 de la encuesta.</p> <p>Ver apéndice N 9, cuadro No. 14.</p> |
| <p>Programa y documentación de la Asamblea General: Lo más detallada posible y debe estar disponible en la fecha de la primera convocatoria de los miembros.</p> | <p>El 55% de las empresas encuestadas proporciona previamente informes y demás documentos referentes a la agenda de la Asamblea General u Ordinaria.</p> | <p>Pregunta 14 de la encuesta.</p> <p>Ver apéndice N 9, cuadro No. 15.</p> |
| <p>Duración del mandato Junta Directiva: debe ser preferiblemente de un año.</p> | <p>El 24 % de las empresas encuestadas eligen anualmente su Junta Directiva.</p> | <p>Pregunta 16 de la encuesta.</p> <p>Ver apéndice N 9, cuadro No. 17.</p> |

| Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo Brasil | Estatus Prácticas de Gobierno Corporativo en Costa Rica (según resultado de encuesta realizada) | Observaciones |
|---|---|---|
| Presupuesto: La Junta Directiva tendrá su propio presupuesto anual, aprobado por los accionistas. | El 54 % de las Juntas Directivas de las empresas encuestadas poseen su propio presupuesto aprobado por los accionistas. | Pregunta 17 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 18. |
| Evaluación de la Junta Directiva: se debe realizar cada año. La realización de este proceso de evaluación es responsabilidad del presidente. | El 30 % de las Juntas Directivas de las empresas encuestadas evalúa a sus mismos miembros. | Pregunta 18 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 19. |
| Remuneración: La remuneración deberá reflejar con exactitud el tiempo, esfuerzo y experiencia dedicada a la función y se debe proporcionar los incentivos apropiados para alinear sus intereses con los de los socios. | El 49 % de las empresas encuestadas poseen políticas claras que estipulen la estructura de incentivos hacia los directivos. | Pregunta 19 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 20. |
| Responsabilidades de la Junta Directiva: Seguimiento de la gestión, los indicadores riesgos. Sustitución de auditores independientes. Supervisión de la relación entre los ejecutivos y (stakeholders). Aprobación del código de conducta de la organización y sus propios estatutos | El 76 % de las empresas encuestadas indican que la Junta Directiva supervisa sistemáticamente la gestión de riesgo, las políticas y los procedimientos de cumplimiento de la empresa. | Pregunta 20 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 21. |
| Miembros de la Junta Directiva: podrá variar de 5 a 9 directivos, de acuerdo al perfil de la empresa. | El 9% de las empresas encuestadas poseen una Junta Directiva conformada de 3 a 5 personas. El 67% de las empresas encuestadas poseen una Junta Directiva conformada de 6 a 8 personas. El 12% de las empresas encuestadas poseen una Junta Directiva conformada de 9 a 11 personas. | Pregunta 21 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 22. |

| Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo Brasil | Estatus Prácticas de Gobierno Corporativo en Costa Rica (según resultado de encuesta realizada) | Observaciones |
|---|--|--|
| La Junta Directiva debe estar formada: en su mayoría por directores independientes | El 40% de las Juntas Directivas de las empresas encuestadas tienen en su mayoría directores independientes. | Pregunta 22 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 23. |
| Composición de la Junta Directiva: las personas que formen la Junta Directiva es necesario que posean diversidad de experiencias, conocimientos y el perfil adecuado. | El 82% de las Juntas Directivas de las empresas encuestadas poseen directores con facultades académicas, conocimientos de la industria y la experiencia suficiente para ejercer con profesionalismo sus cargos. | Pregunta 23 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 24. |
| Fechas y agendas de las reuniones: la frecuencia debe ser suficiente para garantizar la eficacia de la labor de la Junta Directiva, preferiblemente una vez al mes. | El 27% de las Juntas Directivas de las empresas encuestadas se reúnen al menos una vez al mes. | Pregunta 24 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 25. |
| Comités: deben contener alguno de los miembros de la Junta Directiva. Entre los comités que se pueden formar están el comité de auditoría, compensación, finanzas, gobierno, etc. Los estatutos de la Junta Directiva deben guiar la formación y composición de las comisiones y la coordinación de los directores independientes. | De las 33 empresas encuestadas: 26 poseen Comité de Auditoría. 8 poseen Comité de Compensación. 2 poseen Comité de Apoyo. 17 poseen Comité de Riesgo. 19 poseen Comité de Crédito. 13 poseen Comité de Activos y Pasivos. 16 poseen Comité de Cumplimiento. 22 poseen Comité de TI. 11 poseen otros Comités diferentes a los mencionados. | Pregunta 25 y 27 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 25 y cuadro No. 28 respectivamente. |
| Composición del Comité de Auditoría: debe ser por miembros de la Junta de Directores preferiblemente independientes. | El 21% de los Comités de Auditoría de las empresas encuestadas están conformados únicamente por directores independientes. | Pregunta 28 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 29. |

| Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo Brasil | Estatus Prácticas de Gobierno Corporativo en Costa Rica (según resultado de encuesta realizada) | Observaciones |
|--|--|--|
| El Comité de Auditoría: recomienda a la Junta Directiva la contratación, compensación, retención o sustitución del auditor externo. | El 46% de los Comités de Auditoría de las empresas encuestadas recomiendan el nombramiento del auditor externo. | Pregunta 29 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 30. |
| Auditoría independiente o externa: La Junta Directiva o el Comité de Auditoría establecen con los auditores externos el plan de trabajo y monto de sus honorarios. | El 46% de los Comités de Auditoría de las empresas encuestadas evalúa la razonabilidad de los honorarios de la auditoría externa. | Pregunta 31 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 32. |
| Funciones que realiza el Comité de Auditoría: Revisa la aplicación de los principios y normas de contabilidad, así como el tratamiento contable de las principales operaciones, y las variaciones significativas entre las cifras presupuestadas y reales cuando éstas se den. Conoce cualquier asunto correspondiente a la auditoría interna o al auditor independiente. | El 73% de los Comités de Auditoría de las empresas encuestadas supervisan los servicios de la auditoría externa. El 70% de los Comités de Auditoría de las empresas encuestadas aseguran que se apliquen correctamente los principios y normas de contabilidad. | Pregunta 30 y 32 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 31 y cuadro No. 33 respectivamente. |
| El Comité de Auditoría: debe contar con su propia agenda que incluye las reuniones periódicas y la información que les será enviada a los directores. | El 64% de los Comités de Auditoría de las empresas encuestadas realizan reuniones trimestrales. | Pregunta 34 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 35. |
| Auditoría independiente o externa: Si se empleó la auditoría externa por un período definido se pueden volver a recontratar siempre y cuando se realice antes una evaluación formal y documentada de su desempeño. Se recomienda la posible renovación del contrato con la firma auditora, tras un período máximo de 5 años. | El 43 % de las empresas encuestadas exige rotación de la firma de auditoría externa. | Pregunta 35 de la encuesta. Ver apéndice N 9, cuadro No. 36. |

APÉNDICE 9: Resultados de la Encuesta Aplicada

1) ¿A qué sector pertenece la empresa?

Cuadro No. 1
TIPO DE EMPRESA
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|----------|----------|
| | Absoluto | Relativo |
| Empresa Pública | 12 | 36% |
| Empresa Privada | 20 | 61% |
| Otros | 1 | 3% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

Cuadro No. 2
SECTOR EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS EMISORAS
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|----------|----------|
| | Absoluto | Relativo |
| Financiero | 19 | 58% |
| Industrial | 2 | 6% |
| Comercial | 2 | 6% |
| Servicios | 4 | 12% |
| Otros | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

2) Indique su grado académico obtenido

Cuadro No. 3
GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|----------|----------|
| | Absoluto | Relativo |
| Licenciatura | 13 | 39% |
| Maestría | 15 | 46% |
| Doctorado | 1 | 3% |
| NR/NS | 3 | 9% |
| Otro | 1 | 3% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

3) ¿Hace cuanto tiempo se implementó Gobierno Corporativo en la empresa?

Cuadro No. 4
TIEMPO DE POSEER EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-----------------|-----------|-------------|
| menos de un año | 8 | 24% |
| de 1 a 3 años | 12 | 36% |
| de 3 a 5 años | 4 | 12% |
| más de 5 años | 3 | 9% |
| NR/NS | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

4) Señale el principal motivo por el que se implementó el Gobierno Corporativo en la empresa

Cuadro No. 5
MOTIVO DE IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--|-----------|-------------|
| Generar Inversiones más atractivas | 1 | 3% |
| Asignar y administrar los recursos adecuadamente | 4 | 12% |
| Mejorar las relaciones entre empleados, jefaturas, gerencias y accionistas | 2 | 6% |
| Otros | 20 | 61% |
| NR/NS | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

5) ¿Se elabora un Informe Anual de Gobierno Corporativo?

Cuadro No. 6
EMPRESAS QUE POSEEN INFORME ANUAL
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Absoluto | Relativo |
| Si | 28 | 85% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 4 | 12% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

6) ¿La Asamblea de accionistas conoce el Informe Anual de Gobierno Corporativo?

Cuadro No. 7
CONOCIMIENTO DEL INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO
POR PARTE DE LOS ACCIONISTAS
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Absoluto | Relativo |
| Si | 21 | 64% |
| No | 4 | 12% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

7) ¿Tiene la empresa, Código de Gobierno Corporativo que describa sus prácticas de gobierno y, en particular, el rol del directorio?

Cuadro No. 8
EMPRESAS CON CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Absoluto | Relativo |
| Si | 26 | 79% |
| No | 3 | 9% |
| NR/NS | 4 | 12% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 8) ¿Existe una política definida para actualizar el Código de Gobierno Corporativo ante las nuevas condiciones del entorno?

Cuadro No. 9
POLITICA DE ACTUALIZACIÓN DE CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 22 | 67% |
| No | 2 | 6% |
| NR/NS | 9 | 27% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 9) El modelo de Gobierno Corporativo de la empresa, ¿está explicado en el estatuto, la memoria u otro documento corporativo?

Cuadro No. 10
EXPLICACION DE GOBIERNO CORPORATIVO EN MEMORIA Y ESTATUTOS
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 19 | 58% |
| No | 8 | 24% |
| NR/NS | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 10) El modelo de Gobierno Corporativo de la empresa, ¿se explica en forma de talleres y charlas a todos los empleados de la empresa, con el fin de estos lo experimenten y sea un valor vivencial?

Cuadro No. 11
EXPLICACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO POR MEDIO DE TALLERES Y CHARLAS A LOS EMPLEADOS
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 12 | 36% |
| No | 13 | 39% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 11) ¿Cuenta su empresa con políticas claras de trato igualitario a accionistas mayoritarios y minoritarios?

Cuadro No. 12
POLITICAS DE TRATO IGUALITARIO PARA LOS ACCIONISTAS
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 20 | 61% |
| NR/NS | 13 | 39% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 12) ¿El accionista mayoritario y minoritario posee el derecho de igualdad de voto?

Cuadro No. 13
IGUALDAD DE VOTO DE LOS ACCIONISTAS
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 17 | 52% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 15 | 46% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 13) Los anuncios públicos de la asamblea ordinaria, ¿se publican con la antelación mínima de 30 días?

Cuadro No. 14
ANUNCIO DE LA ASAMBLEA CON 30 DÍAS DE ANTICIPACIÓN
Términos absolutos y relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 13 | 39% |
| No | 6 | 18% |
| NR/NS | 14 | 42% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 14) Cuando se envía la agenda de la asamblea, ¿los accionistas mayoritarios y minoritarios tienen a su disposición los informes y demás documentos correspondientes, relacionados con dicha agenda?

Cuadro No. 15
DISPOSICIÓN DE INFORMES A LOS ACCIONISTAS PREVIO A LA ASAMBLEA
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Absoluto | Relativo |
| Si | 18 | 55% |
| No | 3 | 9% |
| NR/NS | 12 | 36% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 15) ¿Cuenta su empresa con políticas claras para la contratación de personal y directivos?

Cuadro No. 16
POLÍTICAS CLARAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y DIRECTIVOS
Términos absolutos y relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Absoluto | Relativo |
| Si | 26 | 79% |
| No | 2 | 6% |
| NR/NS | 5 | 15% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

- 16) ¿Se elige anualmente la Junta Directiva?

Cuadro No. 17
ELECCIÓN ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Absolutos y Relativos

| Octubre 2010 | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| | Absoluto | Relativo |
| SI | 8 | 24% |
| No | 18 | 55% |
| NR/NS | 7 | 21% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

17) ¿Cuenta la Junta Directiva con su propio presupuesto, aprobado por los accionistas?

Cuadro No. 18
PRESUPUESTO DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 18 | 54% |
| No | 3 | 9% |
| NR/NS | 12 | 37% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

18) La Junta Directiva, ¿evalúa formalmente el desempeño de cada uno de sus miembros?

Cuadro No. 19
EVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA A SUS MIEMBROS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 10 | 30% |
| No | 10 | 30% |
| NR/NS | 13 | 40% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

19) ¿Existen políticas claras que estipulen la estructura de incentivos hacia los directivos?

Cuadro No. 20
ESTRUCTURA DE INCENTIVOS PARA DIRECTIVOS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 16 | 49% |
| No | 5 | 15% |
| NR/NS | 12 | 36% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

20) ¿La Junta Directiva supervisa sistemáticamente la gestión de riesgo, las políticas y los procedimientos de cumplimiento de la empresa?

Cuadro No. 21
JUNTA DIRECTIVA SUPERVISA LA GESTION DE RIESGO, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Términos Absolutos y Relativos

Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| SI | 25 | 76% |
| No | 2 | 6% |
| NR/NS | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

21) Indique el rango de número de miembros que conforman la Junta Directiva.

Cuadro No. 22

RANGO DE NÚMERO DE MIEMBROS QUE CONFORMAN LA JUNTA DIRECTIVA

Términos Absolutos y Relativos

Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------------|----------|----------|
| De 3 a 5 personas | 3 | 9% |
| De 6 a 8 personas | 22 | 67% |
| De 9 a 11 personas | 4 | 12% |
| NR/NS | 4 | 12% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

22) ¿La mayoría de los miembros de la Junta Directiva son independientes?

Cuadro No. 23

MAYORIA DE MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA SON INDEPENDIENTES

Términos Absolutos y Relativos

Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 13 | 40% |
| No | 13 | 40% |
| NR/NS | 7 | 20% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

23) ¿Considera usted que los miembros de la Junta Directiva tienen las facultades académicas, conocimientos de la industria y la experiencia suficiente para ejercer con profesionalismo sus cargos?

Cuadro No. 24
EXPERIENCIA SUFICIENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 27 | 82% |
| NR/NS | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

24) ¿Con qué frecuencia se reúne la junta directiva?

Cuadro No. 25
FRECUENCIA DE REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Semanalmente | 11 | 34% |
| Quincenal | 3 | 9% |
| Mensual | 9 | 27% |
| Trimestral | 4 | 12% |
| NR/NS | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

25) Marque con x los comités que están constituidos en la empresa.

Cuadro No. 26
COMITÉS CONSTITUIDOS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-----------------------------|----------|----------|
| Comité de Auditoría | 26 | 19% |
| Comité de Compensación | 8 | 6% |
| Comité de Apoyo | 2 | 1% |
| Comité de Riesgo | 17 | 13% |
| Comité de Crédito | 19 | 14% |
| Comité de Activos y Pasivos | 13 | 10% |
| Comité de Cumplimiento | 16 | 12% |
| Comité de TI | 22 | 16% |
| Otros | 11 | 8% |
| Total | (*) | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

(*) La pregunta es de selección múltiple con base de respuesta igual a la sumatoria de cada alternativa

26) ¿Los comités poseen reglamentos internos/estatutos que definan su composición y sus métodos de funcionamiento?

Cuadro No. 27
COMITÉS CON REGLAMENTOS/ESTATUTOS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|----------|----------|
| Si | 24 | 73% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

27) ¿Tiene la empresa un comité de Auditoría?

Cuadro No. 28
CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORIA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 27 | 82% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 5 | 15% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

28) El comité de auditoría, ¿está compuesto únicamente por directores independientes?

Cuadro No. 29
INDEPENDENCIA DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE AUDITORIA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 7 | 21% |
| No | 17 | 52% |
| NR/NS | 9 | 27% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

29) ¿El nombramiento del auditor externo es recomendado por el comité de Auditoría?

Cuadro No. 30
COMITÉ DE AUDITORIA RECOMIENDA AUDITOR EXTERNO
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 15 | 46% |
| No | 9 | 27% |
| NR/NS | 9 | 27% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

30) ¿ El comité de Auditoría supervisa los servicios de auditoría externa?

Cuadro No. 31
COMITÉ DE AUDITORIA SUPERVISA AL AUDITOR EXTERNO
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 24 | 73% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultado de aplicación de la encuesta

31) ¿ El comité de Auditoría evalúa la razonabilidad de los honorarios de la auditoría externa?

Cuadro No. 32
COMITÉ DE AUDITORÍA APRUEBA HONORARIOS DE LA AUDITORÍA EXTERNA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 15 | 46% |
| No | 7 | 21% |
| NR/NS | 11 | 33% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

32) ¿El comité de Auditoría asegura que se apliquen los principios contables y normas vigentes?

Cuadro No. 33
COMITÉ DE AUDITORÍA REvisa LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CONTABLES
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 23 | 70% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 9 | 27% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

33) ¿El comité de Auditoría supervisa las políticas de contratación de personal y directivos?

Cuadro No. 34
COMITE DE AUDITORÍA SUPERVISA LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE
PERSONAL Y DIRECTIVOS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 10 | 30% |
| No | 10 | 30% |
| NR/NS | 13 | 40% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

34) ¿El comité de Auditoría celebra reuniones por lo menos trimestralmente?

Cuadro No. 35
COMITÉ DE AUDITORÍA CELEBRA REUNIONES TRIMESTRALES
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 21 | 64% |
| No | 2 | 6% |
| NR/NS | 10 | 30% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

35) ¿Exige, la empresa, la rotación de la firma de auditoría externa?

Cuadro No. 36
COMITE DE AUDITORÍA EXIGE ROTACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA EXTERNA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 14 | 43% |
| No | 8 | 24% |
| NR/NS | 11 | 33% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

- 36) ¿Cuán importantes son las prácticas de Gobierno Corporativo en comparación con los aspectos financieros, a la hora de evaluar empresas para potenciales inversiones?

Cuadro No. 37
IMPORTANCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EVALUAR POTENCIALES
INVERSIONES
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|------------------|-----------|-------------|
| Menos importante | 5 | 15% |
| Igual importante | 13 | 40% |
| Más importante | 8 | 24% |
| NR/NS | 7 | 21% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

- 37) ¿Considera que el Gobierno Corporativo mejora la regulación de los mercados de valores?

Cuadro No. 38
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LA REGULACIÓN DE LOS MERCADOS DE
VALORES
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|--------------|-----------|-------------|
| Si | 22 | 67% |
| No | 3 | 9% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

38) ¿Considera que el Gobierno Corporativo fortalece los derechos de los accionistas mayoritarios y minoritarios?

Cuadro No. 39
GOBIERNO CORPORATIVO FORTALECE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 24 | 73% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

39) ¿Considera que el Gobierno Corporativo mejora la relación con los Stakeholders (empleados, clientes y proveedores)?

Cuadro No. 40
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LA RELACIÓN CON STAKEHOLDERS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 25 | 76% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 7 | 21% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

40) ¿Considera que el Gobierno Corporativo mejora la relación con los Stockholders (accionistas)?

Cuadro No. 41
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LA RELACIÓN CON STOCKHOLDERS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 24 | 73% |
| No | 1 | 3% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

41) Considera que Gobierno Corporativo mejora la calidad de crédito, es decir que las decisiones de la administración pueden tener un impacto para ayudar a asegurar la probabilidad de pago oportuno?

Cuadro No. 42
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA CALIDAD DEL CRÉDITO
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 19 | 58% |
| No | 3 | 9% |
| NR/NS | 11 | 33% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

42) ¿Cree que las condiciones financieras de su empresa, en términos de generar una mayor utilidad; mejorarán en el largo plazo gracias a la aplicación de Gobierno Corporativo?

Cuadro No. 43
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LAS CONDICIONES FINANCIERAS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 21 | 64% |
| No | 4 | 12% |
| NR/NS | 8 | 24% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

43) ¿Considera que la aplicación de Gobierno Corporativo es primordial para el éxito de la empresa?

Cuadro No. 44
GOBIERNO CORPORATIVO PRIMORDIAL PARA ÉXITO DE LA EMPRESA
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 21 | 64% |
| No | 3 | 9% |
| NR/NS | 9 | 27% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

44) ¿Considera que la implementación del Gobierno Corporativo es primordial para el desempeño económico del país?

Cuadro No. 45
GOBIERNO CORPORATIVO PRIMORDIAL PARA DESEMPEÑO ECONÓMICO PAÍS
Términos Absolutos y Relativos
Octubre 2010

| | Absoluto | Relativo |
|-------|----------|----------|
| Si | 22 | 67% |
| No | 2 | 6% |
| NR/NS | 9 | 27% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

APÉNDICE 10: Resultados de las preguntas abiertas

RESPUESTAS DE OTROS

A. PREGUNTA 4

Señale el principal motivo por el que se implemento Gobierno Corporativo en la empresa.

| | |
|---|---|
| SCOTTIA BANK | Obligación |
| BANCO NACIONAL | Por normativa |
| DESYFIN | Cumplimiento de aspectos regulatorios |
| IMPROSA | Transparencia en la toma de decisiones |
| GRUPO NACION | Por los grupos de interés, rendición de cuentas, responsabilidad y transparencia. |
| BANCO LAFISE | Cumplir con normas de entidades internacionales que otorgan fondos al BANCO (en su inicio en el 2006 que se elaboro el Código de Gobierno del Grupo LAFISE) |
| BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONIMICA | Rendición de cuentas |
| MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE | Reglamento |
| BANCO DE COSTA RICA | Por ser un requerimiento normativo |
| BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA | Cumplimiento al Reglamento Gobierno Corporativo aprobado por el CONASSIF sesiones 787-2009 y 788-2009 |
| MULTIVALORES | SUGEVAL |
| VICESA | Cumplimiento de Normativa legal |
| TECHNOFARMA | Requerimiento SUGEVAL Reglamento de Gobierno Corporativo en Julio del 2009. |
| INMOBILIARIA ENUR | Requerimiento de SUGEVAL |
| MUCAP | Principios Valores Transparencia |

B. PREGUNTA 25**Marque con x los comités que están constituidos en la empresa.**

| | |
|---|---|
| BANCO NACIONAL | Comité de Licitaciones y Comité de Responsabilidad Social Corporativo |
| DESYFIN | Comité de Ética, Comité de Gestión Ambiental, Comité de Salud Ocupacional o emergencias. |
| GRUPO NACION | Comité Ejecutivo, de Finanzas, Desarrollo Humano, Innovación, Comunicación y Responsabilidad Social |
| BANCO LAFISE | Comité de Ética |
| BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA | Comités de ética, Gestión, Presupuesto y Compras |
| GRUPO MUTUAL ALAJUELA | Varios |
| BANCO DE COSTA RICA | Contratación Administrativa |
| BANCO CENTRAL DE COSTA RICA | Comité de Crisis, Continuidad de Negocio, Presupuestos |
| BANCREDITO | Son 14 diferentes órganos colegiados |
| TECNOFARMA | Ejecutivo |
| MUCAP | Bienes Adjudicados, Nombramiento de profesionales externos |

C. PREGUNTA 43

¿Considera que la aplicación de Gobierno Corporativo es primordial para el éxito de la empresa?

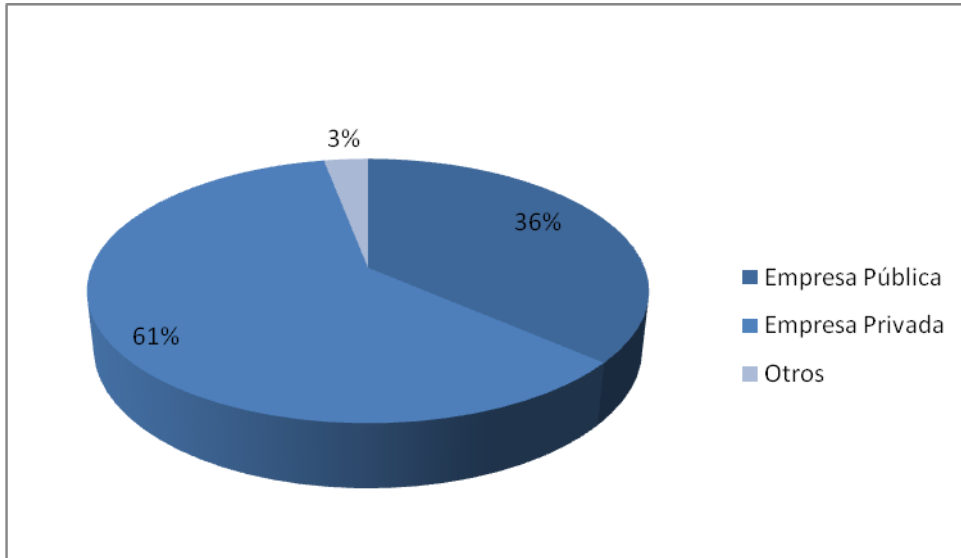
| | |
|---|---|
| IMPROSA | Si, Por que la transparencia en una organización financiera es vital. |
| GRUPO NACION | Si, No solo por que fortalece nuestros valores sino también por la transparencia en el negocio. |
| BANCO LAFISE | Si, por que requiere un excelente trabajo de los comités de apoyo y que las funciones de auditoría y de administración integral de riesgo sean solidas, capacitadas y con experiencia. Es indispensable que se cuente con buenos controles internos y un fuerte compromiso con el cumplimiento normativo legal. |
| BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA | Si, Por imagen, rating, transparencia y rendición de cuentas. |
| BANCO DE COSTA RICA | Si, por que aglutina las mejores prácticas de gobierno corporativo y compromete a las mejores prácticas. Da un orden a toda la estructura. Pero no es el elemento primordial sino que es un elemento más. |
| INMOBILIARIA DEL OESTE | Si, Permite la mayor fluidez de la información y por ende facilita la toma de decisiones. |
| BANCO CENTRAL DE COSTA RICA | Si, Por qué visualiza que el accionar del BCCR sea de forma integrada. |
| BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL | Si, Permite una mayor claridad e integración de todos los niveles institucionales lo que conlleva a una mejor guía y dirección de las actividades que se realizan. |
| BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA | Si aunque no veo como primordial, pero ayuda, a pesar de que la institución la reviste de influencia política. |
| BAC SAN JOSE | Si, Es una forma de transparencia la gestión de la administración de la compañía de cara a los accionistas. |
| INSTITUTO COSTARRICENSE DE FUERZA Y LUZ | Si, Un buen gobierno corporativo es algo altamente relevante para las empresas que desean maximizar sus probabilidades de sobrepasar sus probabilidades de sobrepasar obstáculos inesperados y sobrevivir en el mercado en un largo plazo. |
| INMOBILIARIA ENUR | No, Otros aspectos son igual de importantes como la rentabilidad. |
| GRUPO MUTUAL ALAJUELA | Si, Por las tendencias modernas, regulaciones después de la crisis económica mundial y por una mejor gestión del riesgo moral. |

D. OBSERVACIONES FINALES

| | |
|--|---|
| BANCO LAFISE | Se está iniciando con el sector financiero. La ley de control interno implica responsabilidades de control y riesgo. Para que contribuya en el desempeño económico del país se requiere un apoyo decidido de la presidencia y más compromiso de las cámaras empresariales, en todo estamos en mantillas todavía. |
| BCR | El Gobierno Corporativo no es primordial es un componente más para hacer que las organizaciones se desempeñen mejor y los lleven al éxito y depende de las políticas económicas regidas por decisiones bajo cierto marco. |
| BANCO CREDITO AGRICOLA DE CARTAGO | Dada nuestra naturaleza como Institución Publica estamos sometidas al cumplimiento normativo del Sistema Financiero Nacional, Contraloría General de la República y de la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF), por tanto hay una serie de ítems que referentes a los accionistas y rol de la Junta Directiva que no son aplicables, por lo tanto se indico en la opción NS/NR y se agrego el criterio NA. |

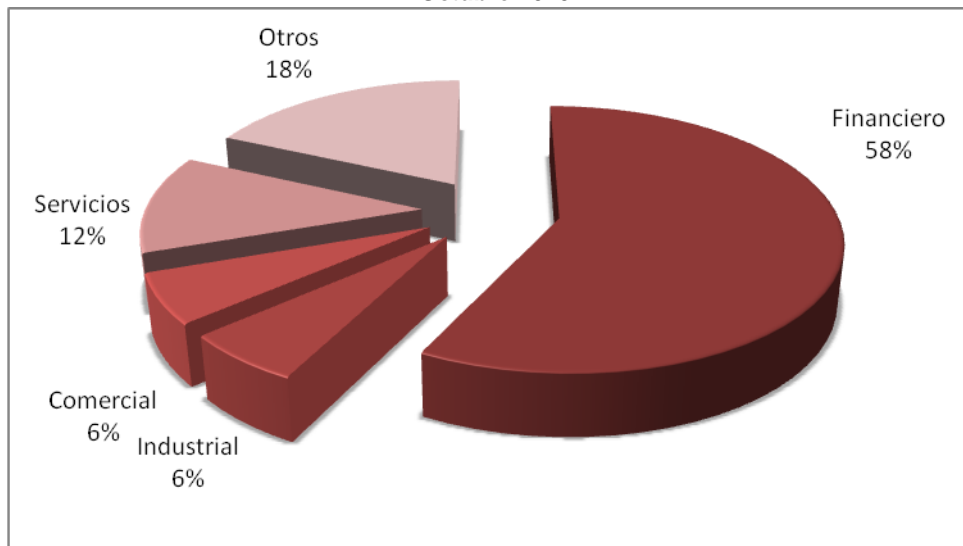
APÉNDICE 11: Gráficos de resultados de la encuesta

Gráfico No. 1
TIPO DE EMPRESA
Términos relativos
Octubre 2010



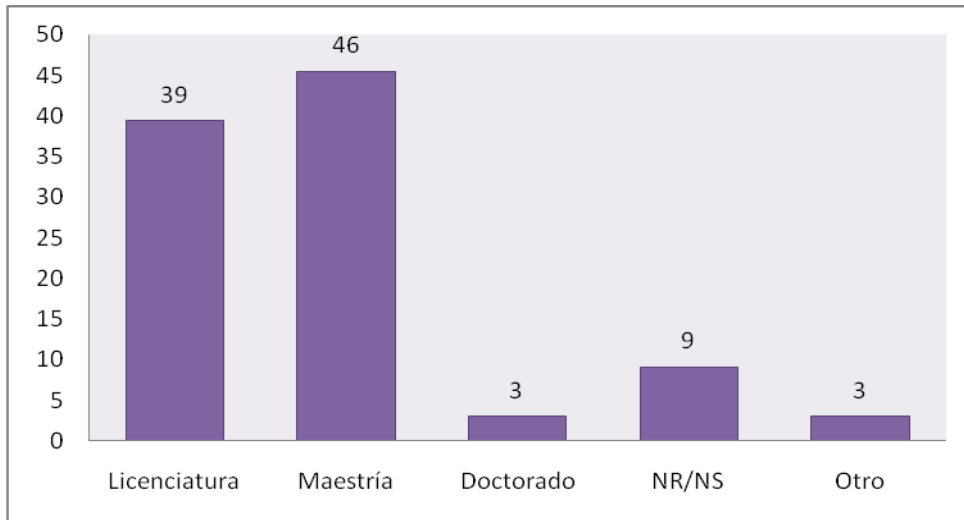
Fuente: Cuadro No. 1

Gráfico No. 2
SECTOR EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS EMISORAS
Términos relativos
Octubre 2010



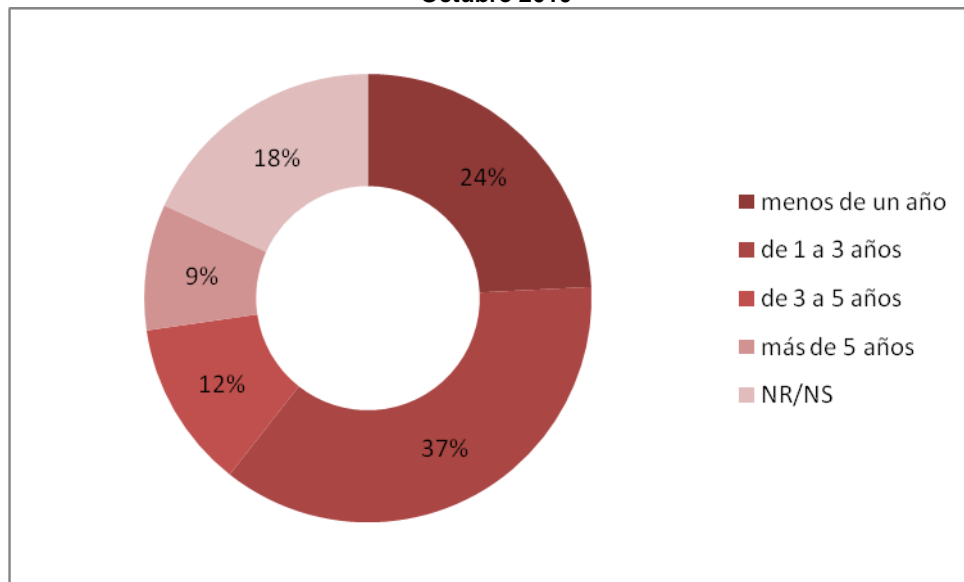
Fuente: Apéndice No 9, Cuadro No. 2

Gráfico No. 3
GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO
Términos relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 3

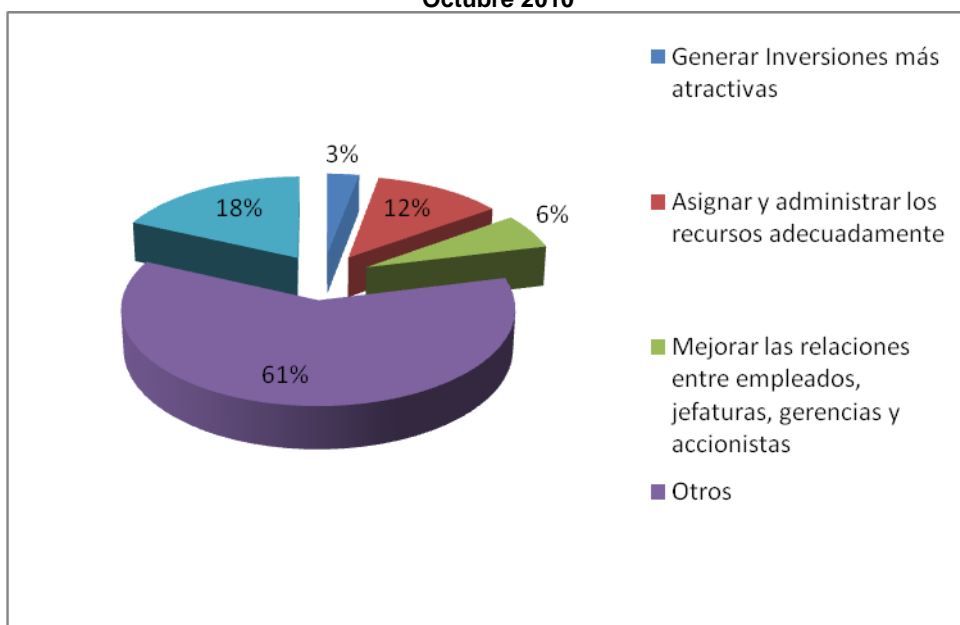
Gráfico No. 4
TIEMPO DE POSEER EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA
Términos relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 4

Gráfico No. 5

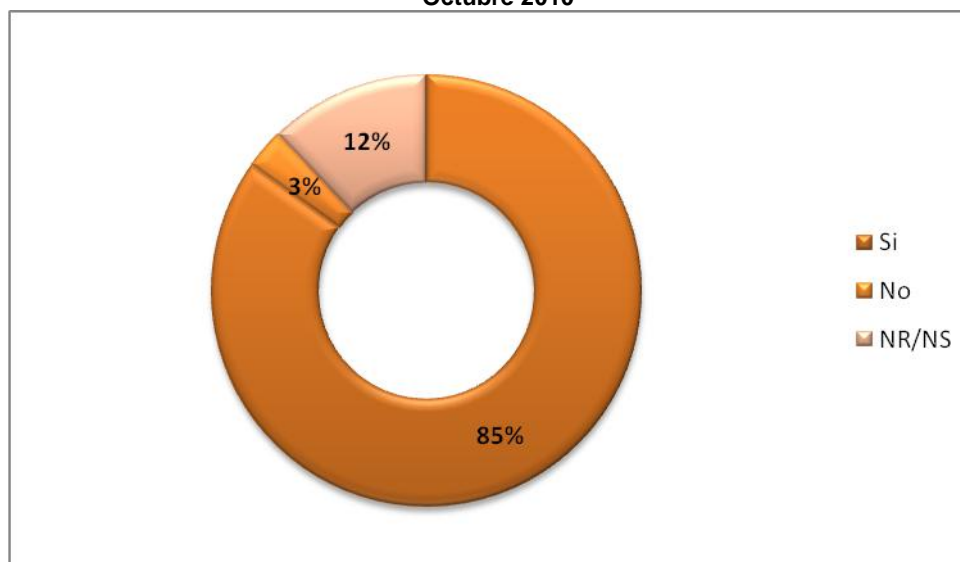
MOTIVO DE IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA
Términos relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 5

Gráfico No. 6

EMPRESAS QUE POSEEN INFORME ANUAL
Términos relativos
Octubre 2010



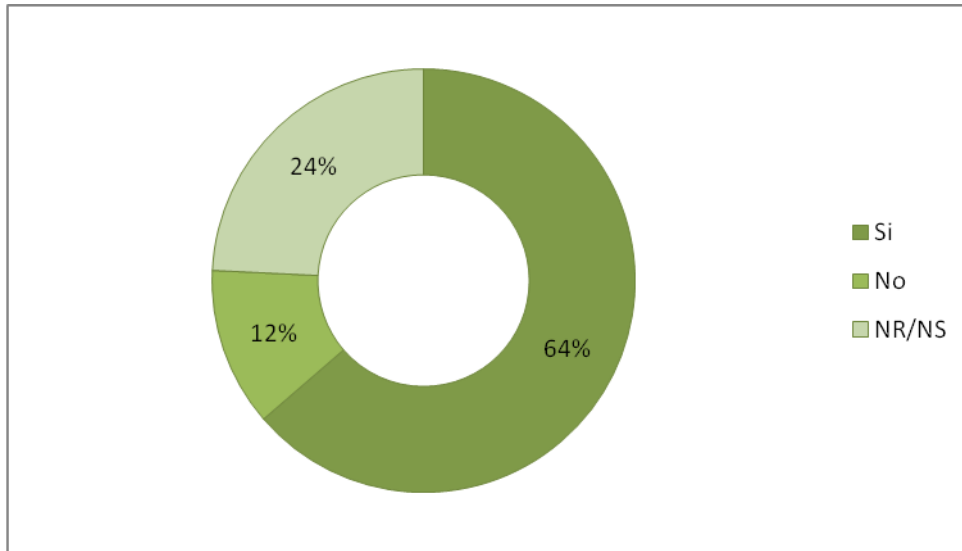
Fuente: Cuadro No. 6

Gráfico No. 7

**CONOCIMIENTO DEL INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO
POR PARTE DE LOS ACCIONISTAS**

Términos relativos

Octubre 2010



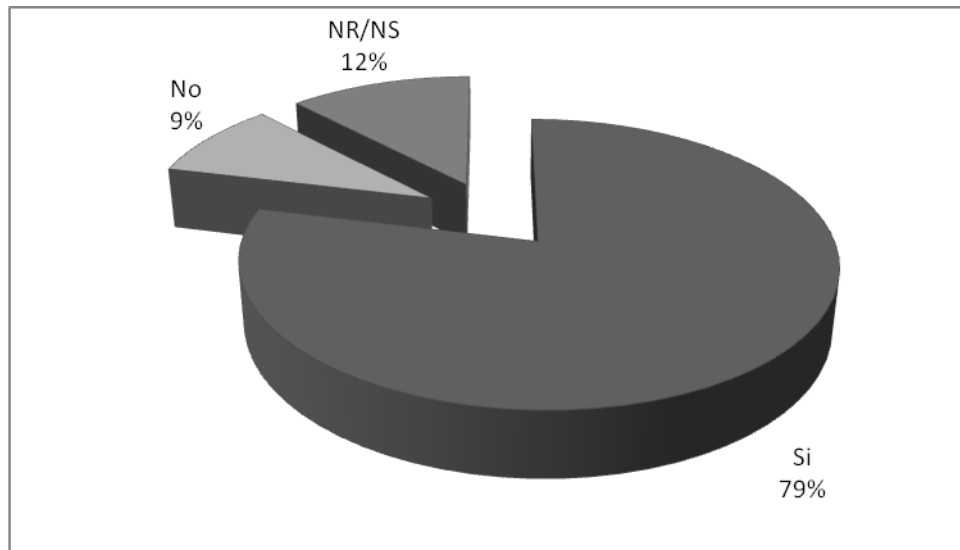
Fuente: Cuadro No. 7

Gráfico No. 8

EMPRESAS CON CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO

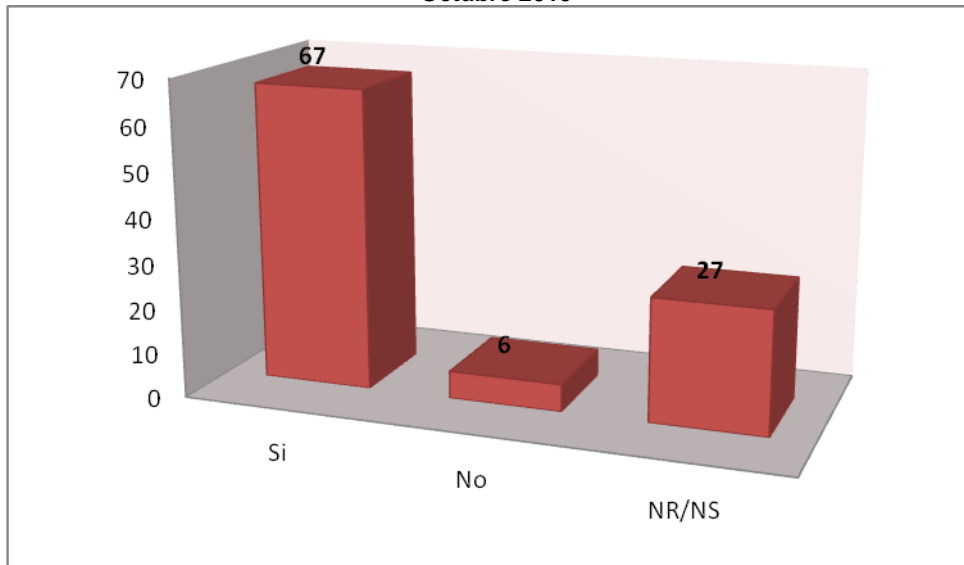
Términos relativos

Octubre 2010



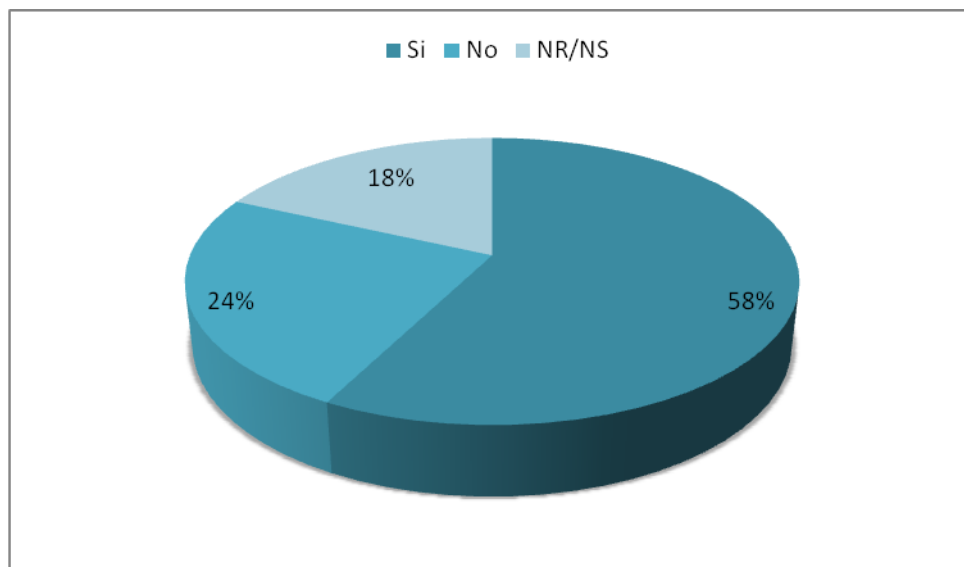
Fuente: Cuadro No. 8

Gráfico No. 9
POLITICA DE ACTUALIZACIÓN DE CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO
Términos relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 9

Gráfico No. 10
EXPLICACION DE GOBIERNO CORPORATIVO EN MEMORIA Y ESTATUTOS
Términos relativos

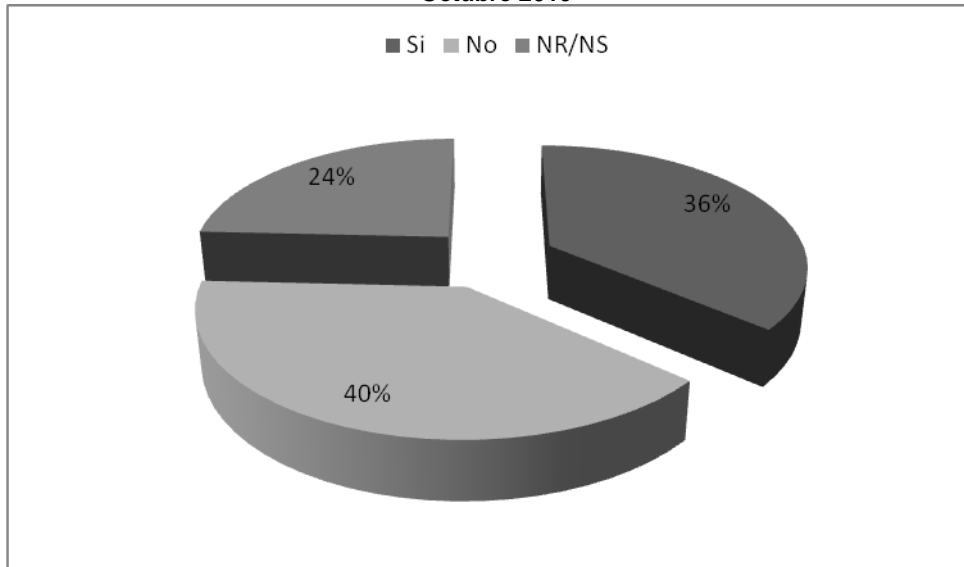


Fuente: Cuadro No. 10

Gráfico No. 11
EXPLICACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO POR MEDIO DE TALLERES Y
CHARLAS A LOS EMPLEADOS

Términos relativos

Octubre 2010

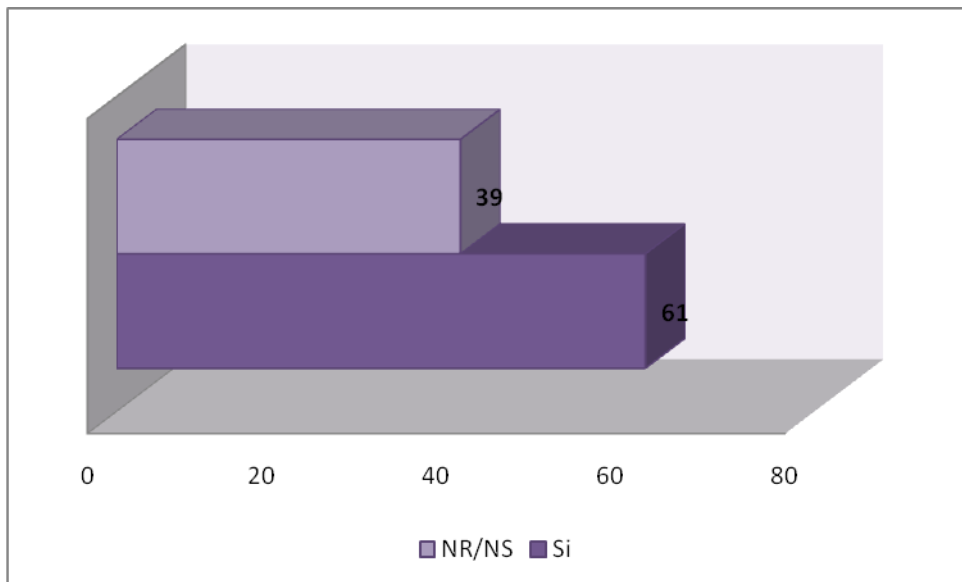


Fuente: Cuadro No. 11

Gráfico No. 12
POLITICAS DE TRATO IGUALITARIO PARA LOS ACCIONISTAS

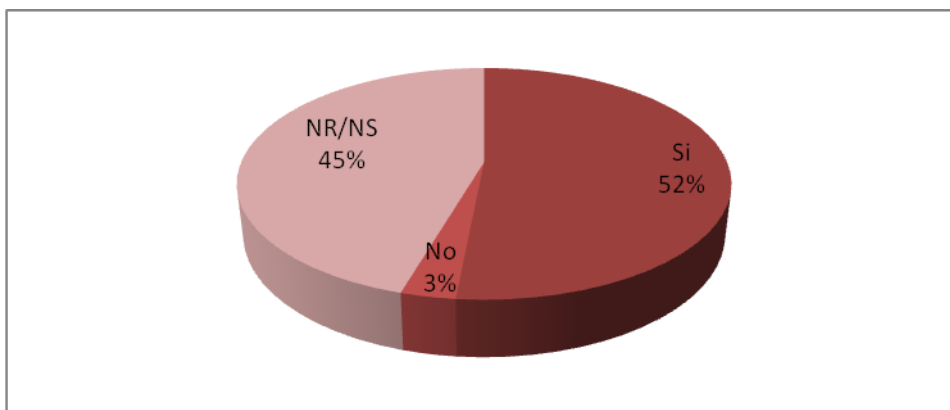
Términos relativos

Octubre 2010



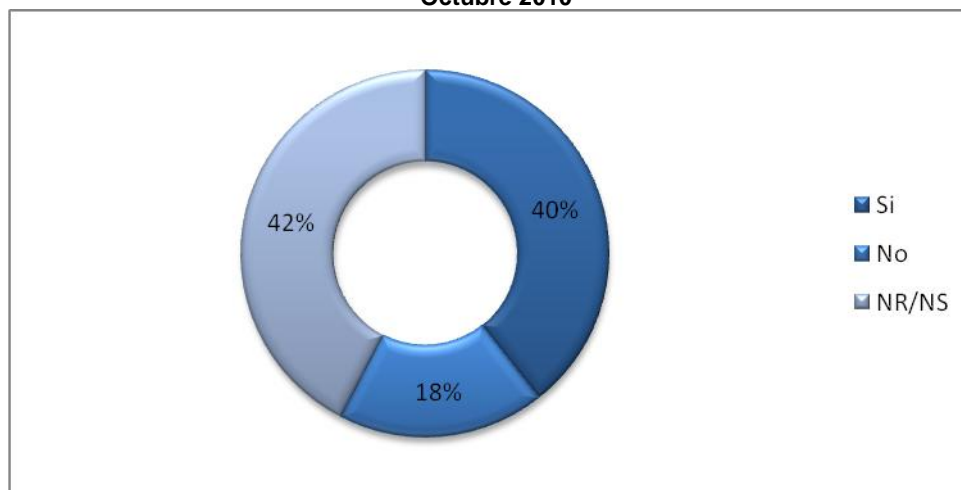
Fuente: Cuadro No. 12

Gráfico No. 13
IGUALDAD DE VOTO DE LOS ACCIONISTAS
Términos relativos
Octubre 2010



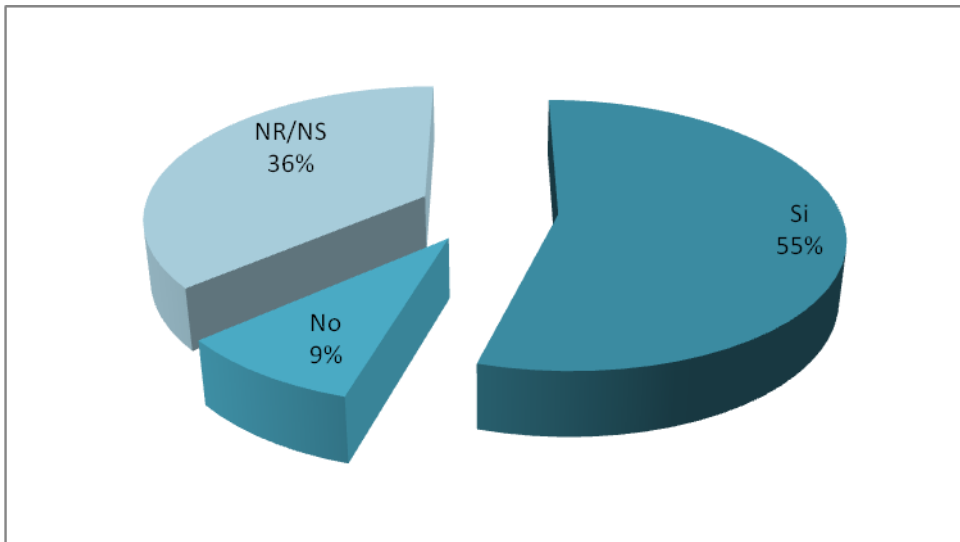
Fuente: Cuadro No. 13

Gráfico No. 14
ANUNCIO DE LA ASAMBLEA CON 30 DÍAS DE ANTICIPACIÓN
Términos relativos
Octubre 2010



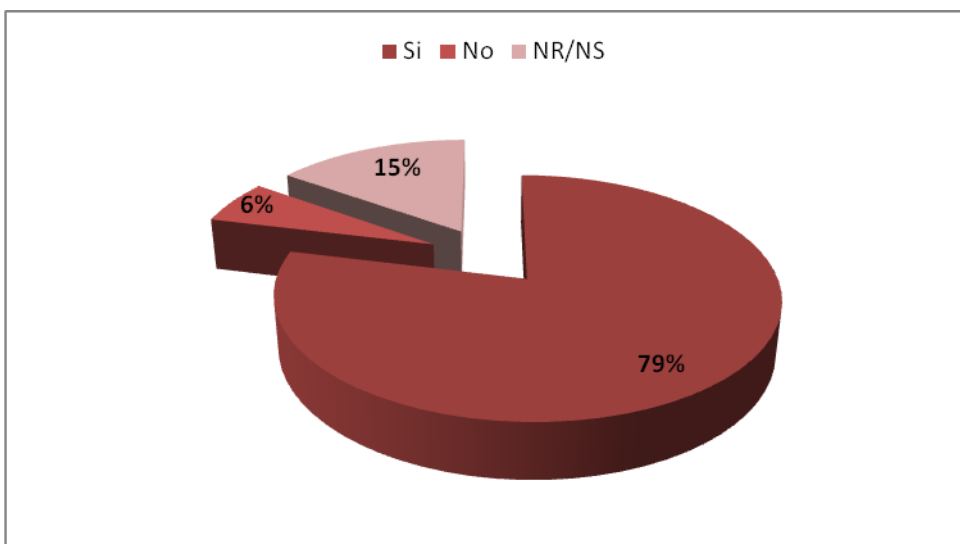
Fuente: Cuadro No. 14

Gráfico No. 15
DISPOSICIÓN DE INFORMES A LOS ACCIONISTAS PREVIO A LA ASAMBLEA
Términos relativos
Octubre 2010



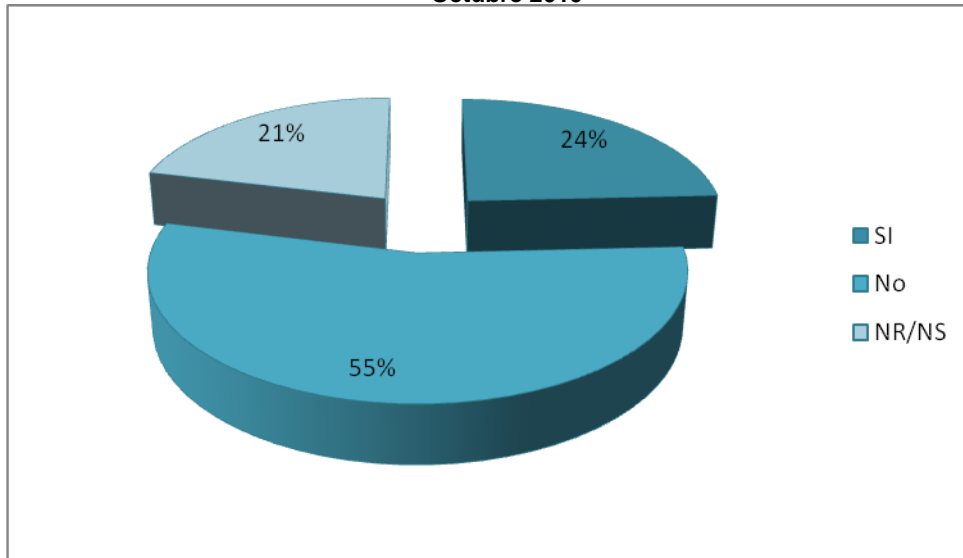
Fuente: Cuadro No. 15

Gráfico No. 16
POLÍTICAS CLARAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y DIRECTIVOS
Términos relativos
Octubre 2010



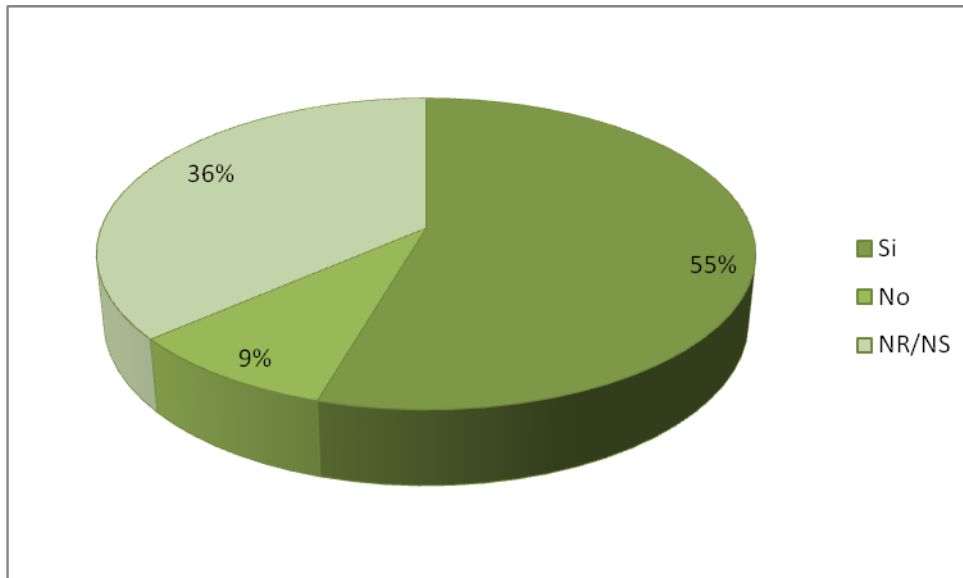
Fuente: Cuadro No. 16

Gráfico No. 17
ELECCIÓN ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Relativos
Octubre 2010



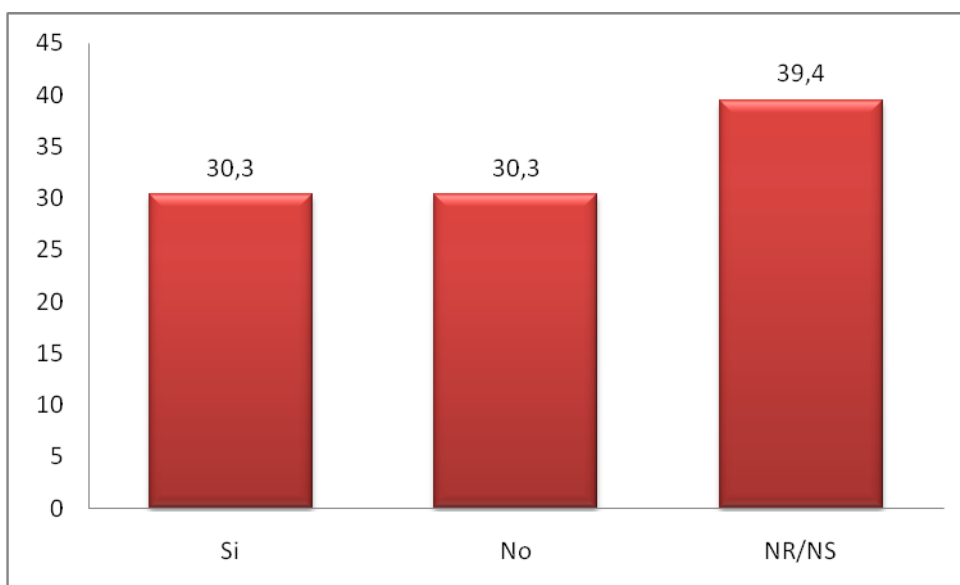
Fuente: Cuadro No. 17

Gráfico No. 18
PRESUPUESTO DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Relativos
Octubre 2010



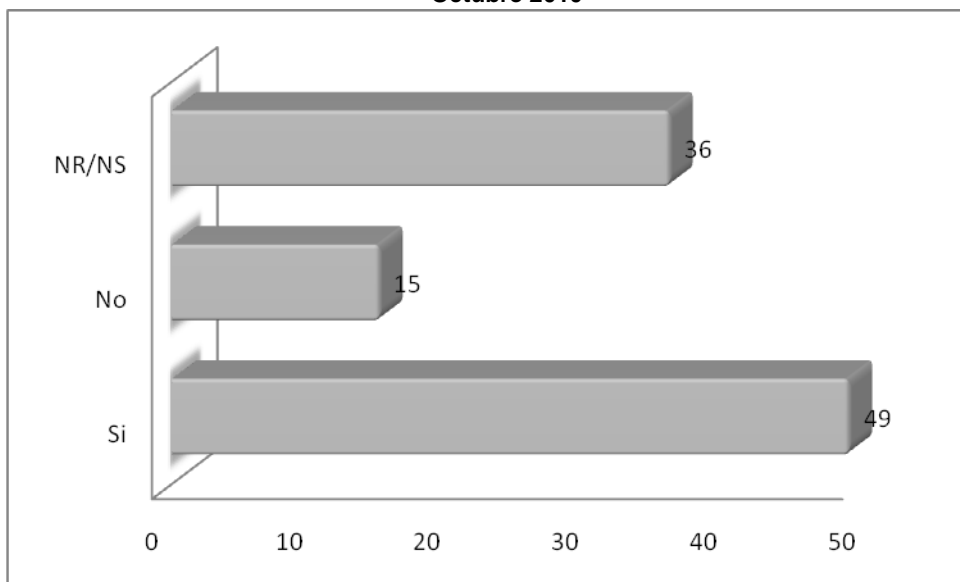
Fuente: Cuadro No. 18

Gráfico No. 19
EVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA A SUS MIEMBROS
Términos Relativos
Octubre 2010



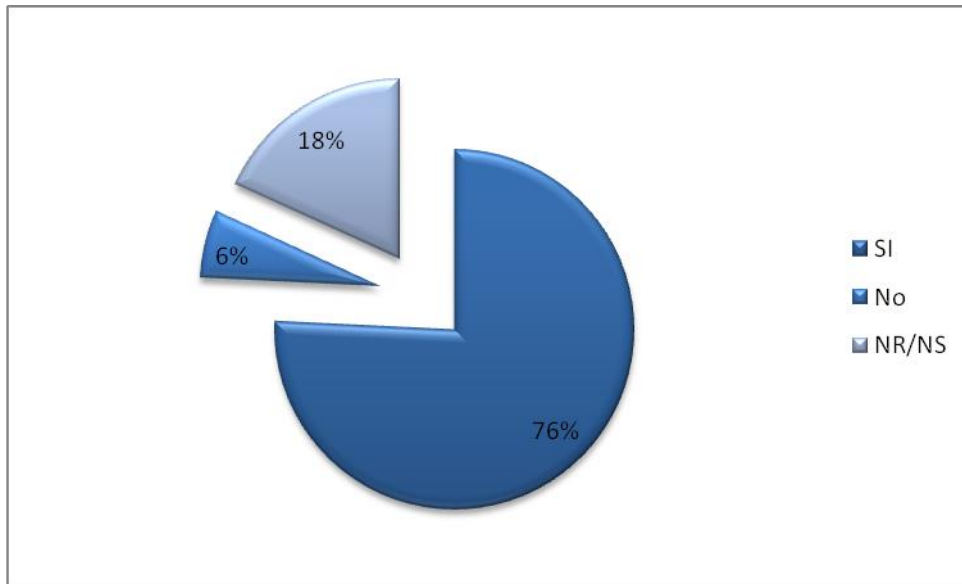
Fuente: Cuadro No. 19

Gráfico No. 20
ESTRUCTURA DE INCENTIVOS PARA DIRECTIVOS
Términos Relativos
Octubre 2010



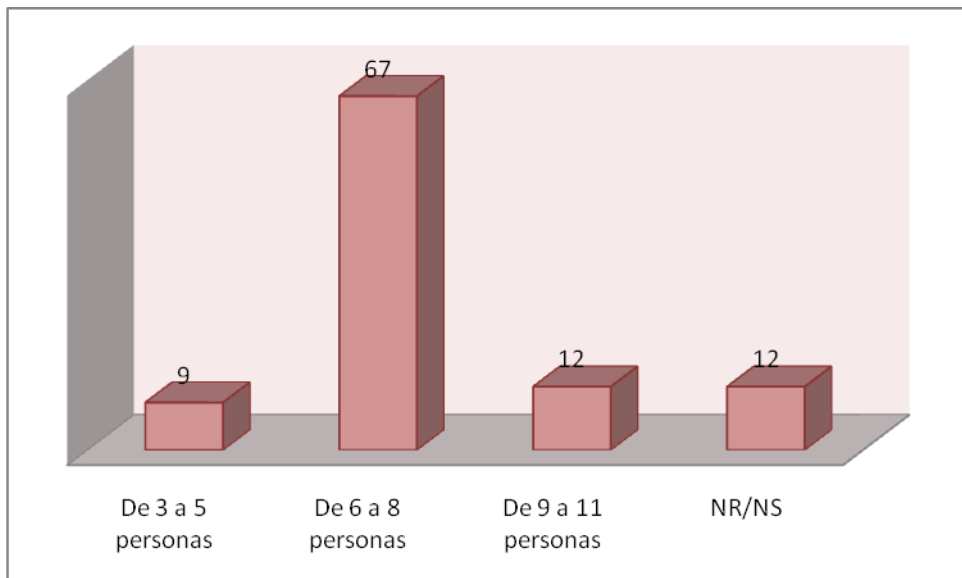
Fuente: Cuadro No. 20

Gráfico No. 21
JUNTA DIRECTIVA SUPERVISA LA GESTION DE RIESGO, POLITICAS Y
PROCEDIMIENTOS
Términos Relativos
Octubre 2010



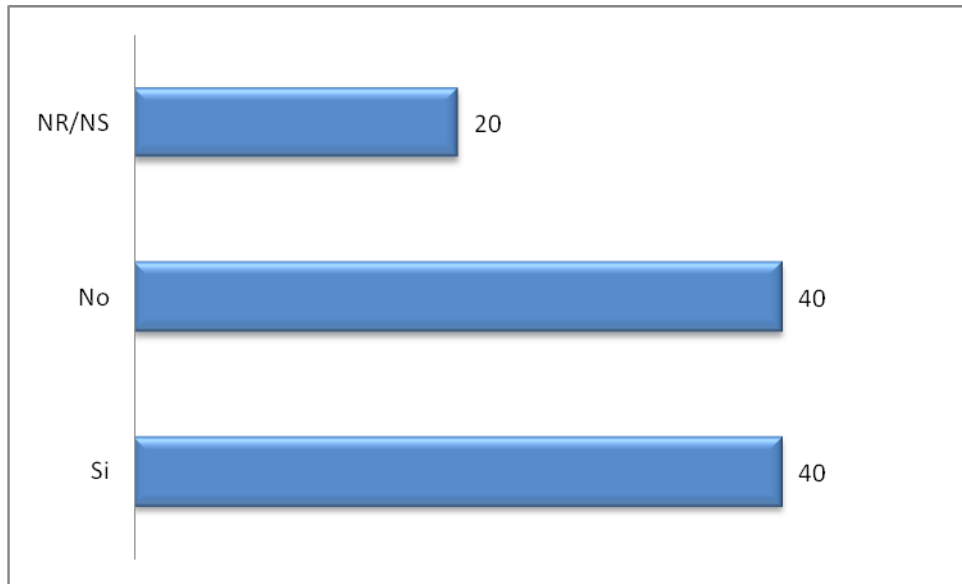
Fuente: Cuadro No. 21

Gráfico No. 22
RANGO DE NÚMERO DE MIEMBROS QUE CONFORMAN LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Relativos
Octubre 2010



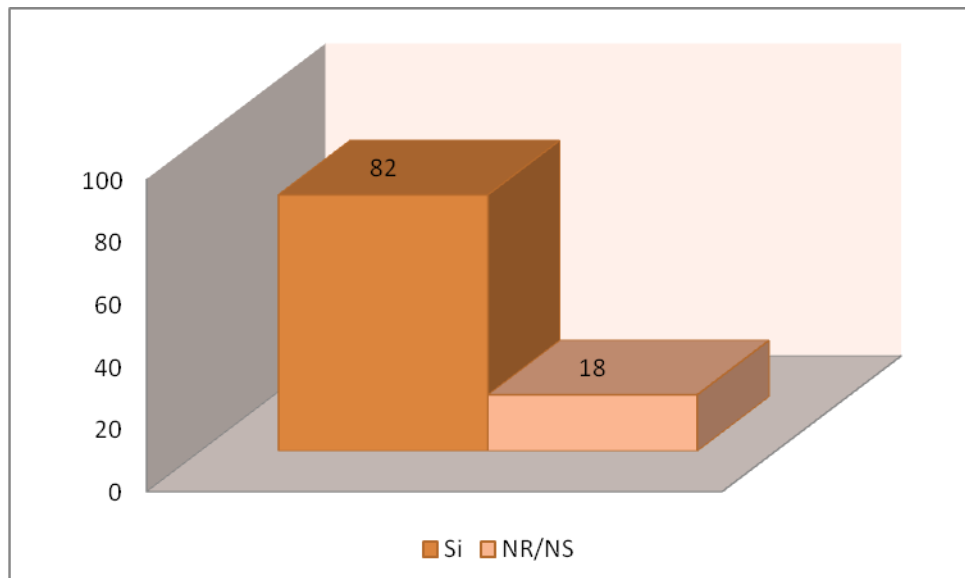
Fuente: Cuadro No. 22

Gráfico No. 23
MAYORIA DE MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA SON INDEPENDIENTES
Términos Relativos
Octubre 2010



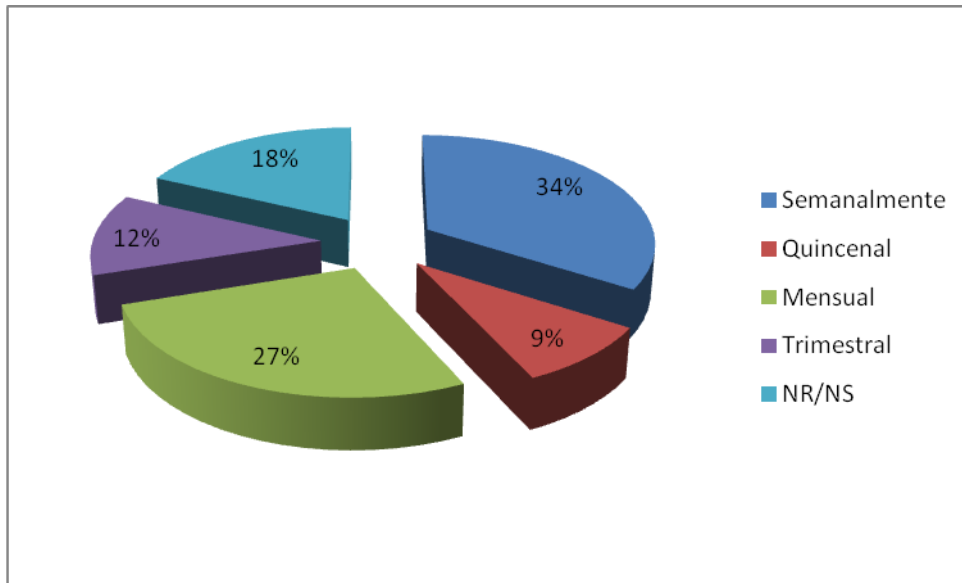
Fuente: Cuadro No. 23

Cuadro No. 24
EXPERIENCIA SUFICIENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Relativos
Octubre 2010



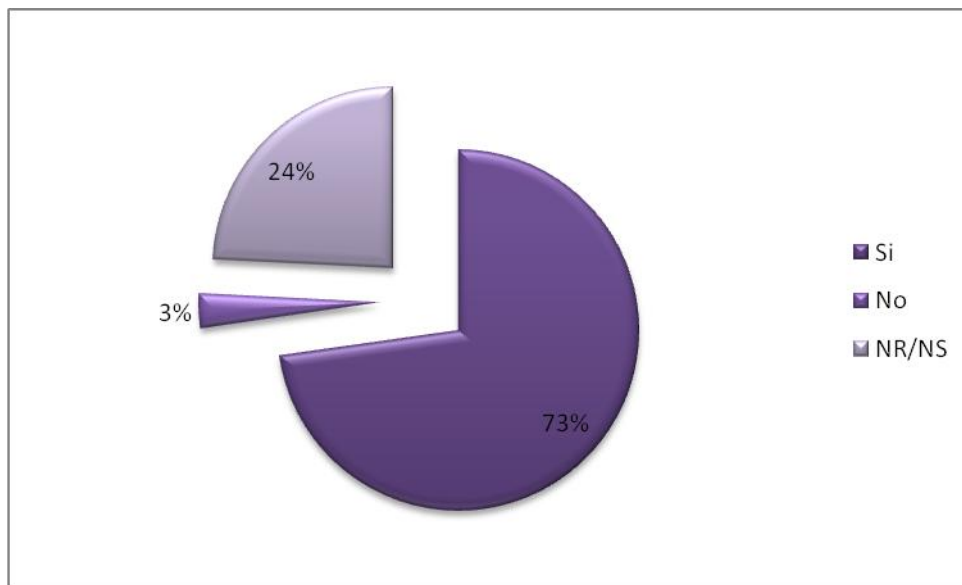
Fuente: Cuadro No. 24

Gráfico No. 25
FRECUENCIA DE REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA
Términos Relativos
Octubre 2010



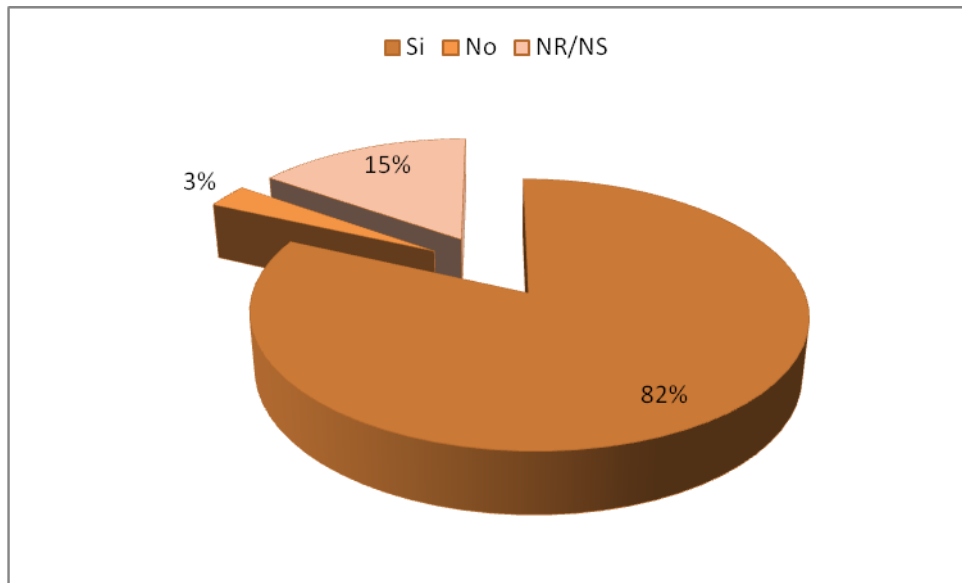
Fuente: Cuadro No. 25

Gráfico No. 26
COMITÉS CON REGLAMENTOS/ESTATUTOS
Términos Relativos
Octubre 2010



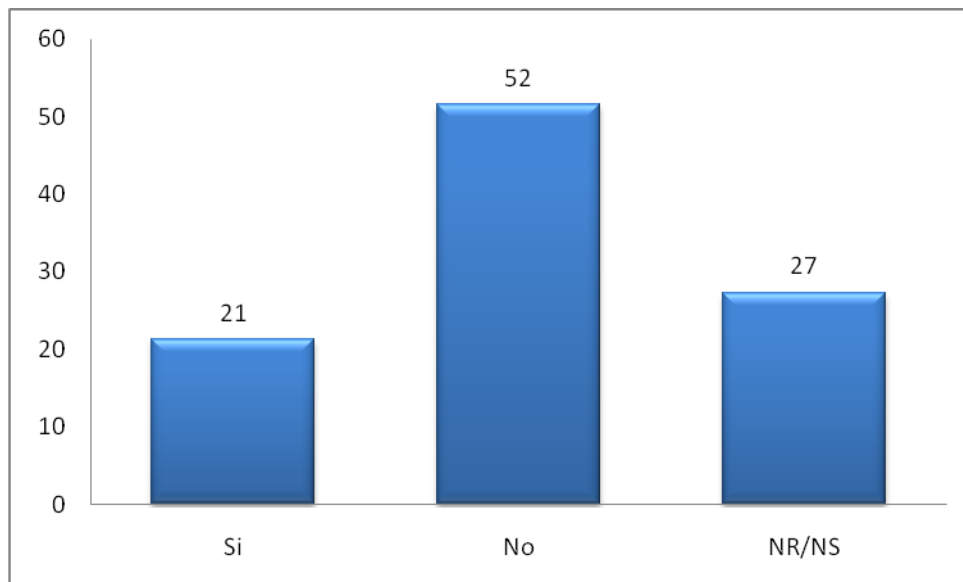
Fuente: Cuadro No. 27

Gráfico No. 27
CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORIA
Términos Relativos
Octubre 2010



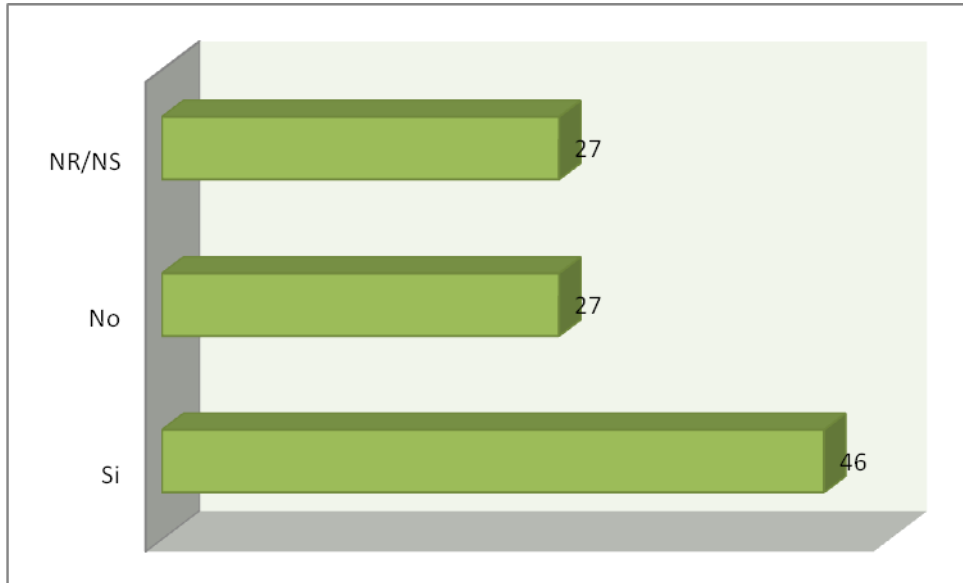
Fuente: Cuadro No. 28

Gráfico No. 28
INDEPENDENCIA DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE AUDITORIA
Términos Relativos
Octubre 2010



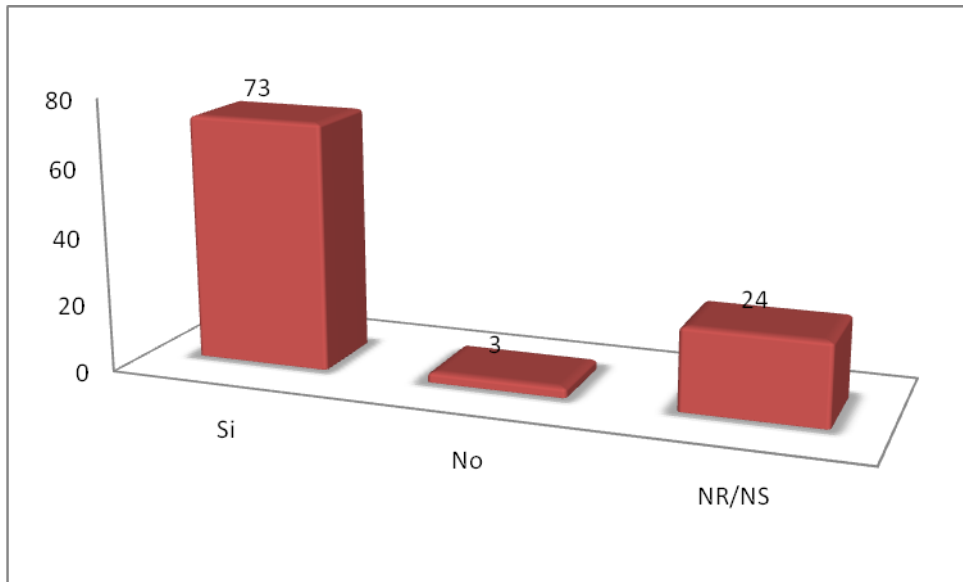
Fuente: Cuadro No. 29

Gráfico No. 29
COMITÉ DE AUDITORIA RECOMIENDA AUDITOR EXTERNO
Términos Relativos
Octubre 2010



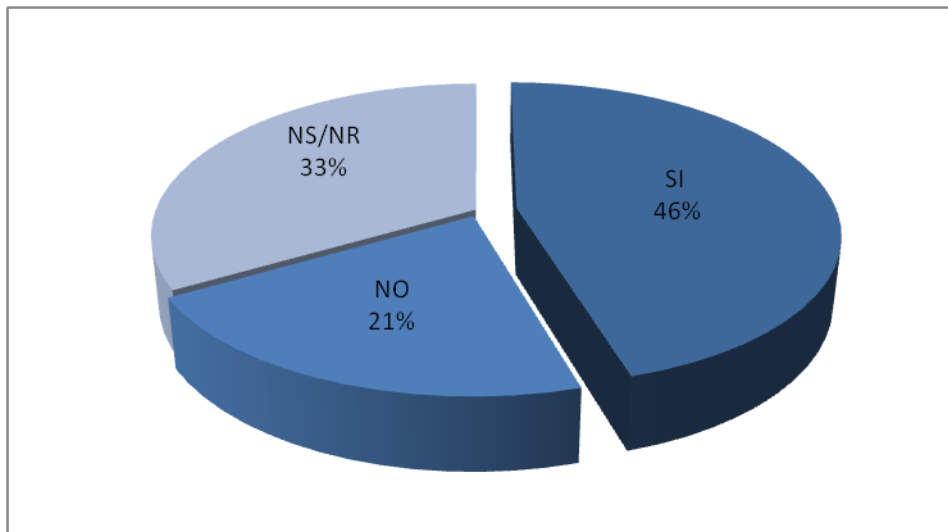
Fuente: Cuadro No. 30

Gráfico No. 30
COMITÉ DE AUDITORIA SUPERVISA AL AUDITOR EXTERNO
Términos Relativos
Octubre 2010



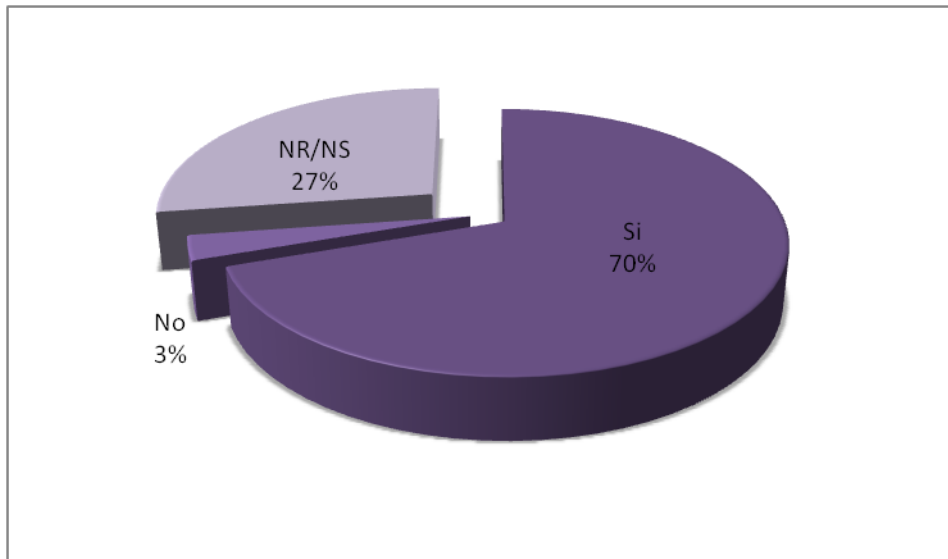
Fuente: Cuadro No. 31

Gráfico No. 31
COMITÉ DE AUDITORÍA APRUEBA HONORARIOS DE LA AUDITORÍA EXTERNA
Términos Relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 32

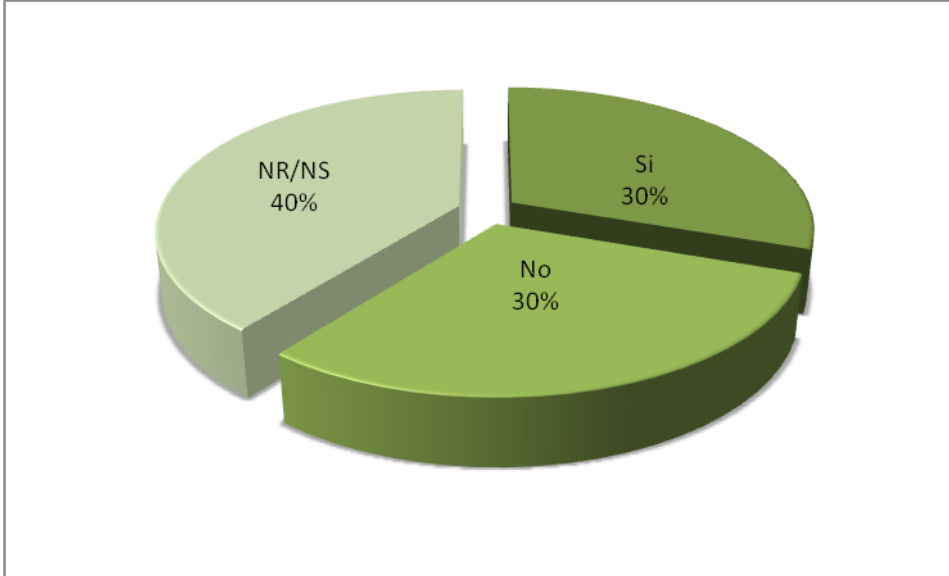
Gráfico No. 32
COMITÉ DE AUDITORÍA REvisa LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CONTABLES
Términos Relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 33

Gráfico No. 33
COMITE DE AUDITORÍA SUPERVISA LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y DIRECTIVOS

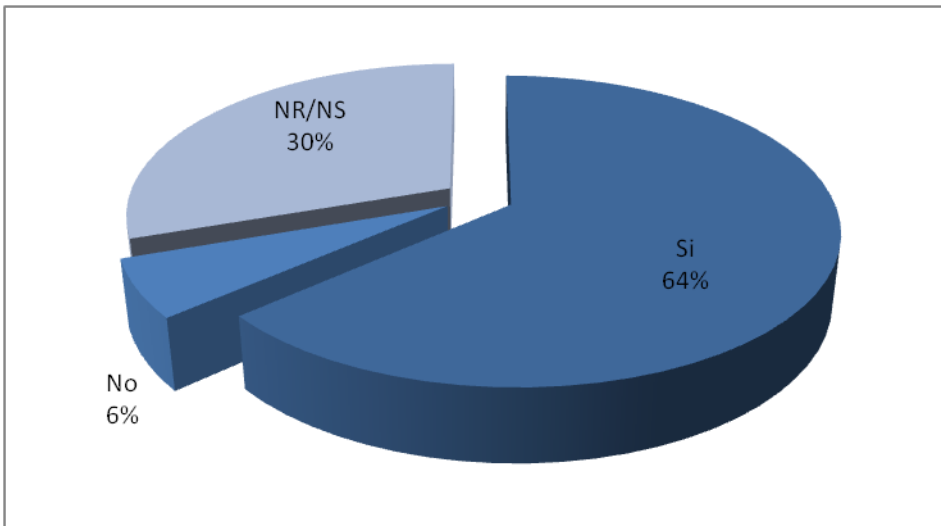
Términos Relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 34

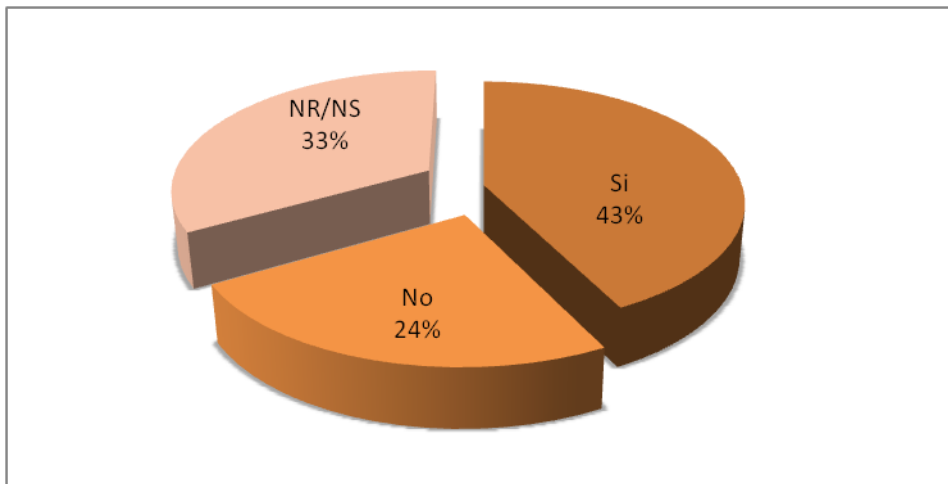
Gráfico No. 34
COMITÉ DE AUDITORÍA CELEBRA REUNIONES TRIMESTRALES

Términos Relativos
Octubre 2010



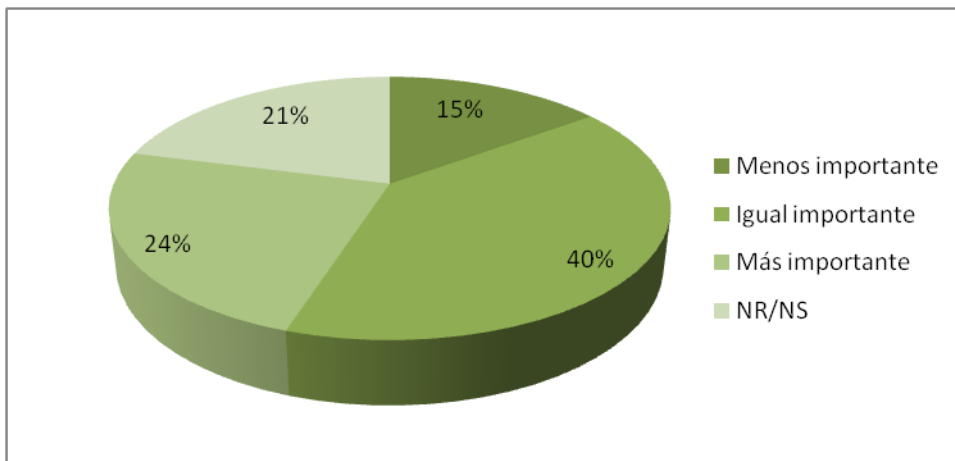
Fuente: Cuadro No. 35

Gráfico No. 35
COMITE DE AUDITORÍA EXIGE ROTACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA EXTERNA
Términos Relativos
Octubre 2010



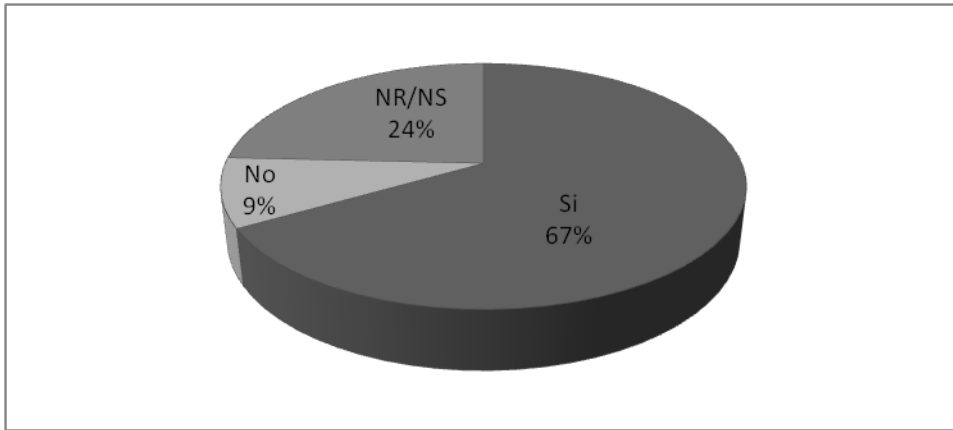
Fuente: Cuadro No. 36

Gráfico No. 36
IMPORTANCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EVALUAR POTENCIALES INVERSIONES
Términos Relativos
Octubre 2010



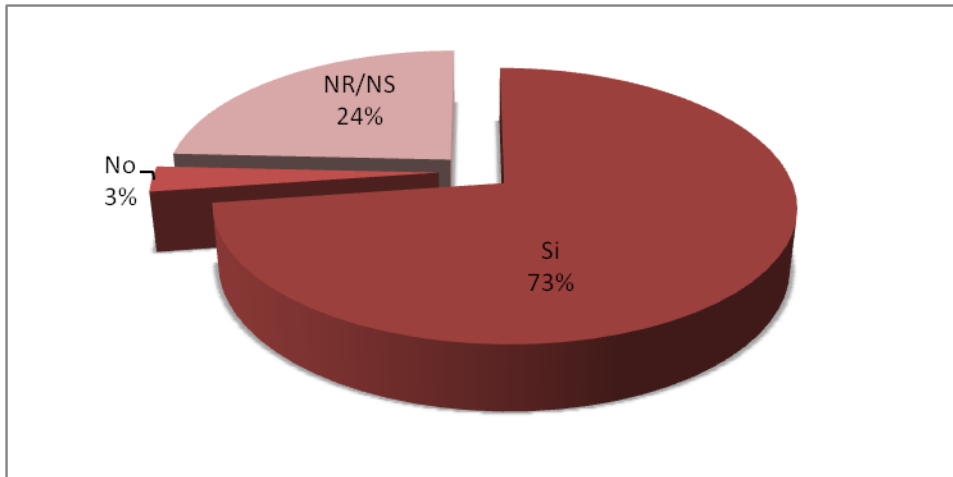
Fuente: Cuadro No. 37

Gráfico No. 37
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LA REGULACIÓN DE LOS MERCADOS DE VALORES
Términos Relativos
Octubre 2010



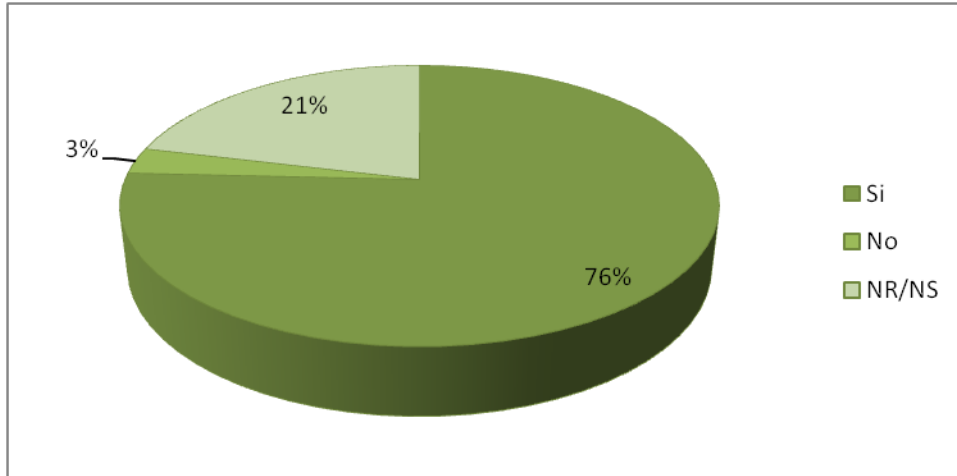
Fuente: Cuadro No. 38

Gráfico No. 38
GOBIERNO CORPORATIVO FORTALECE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS
Términos Relativos
Octubre 2010



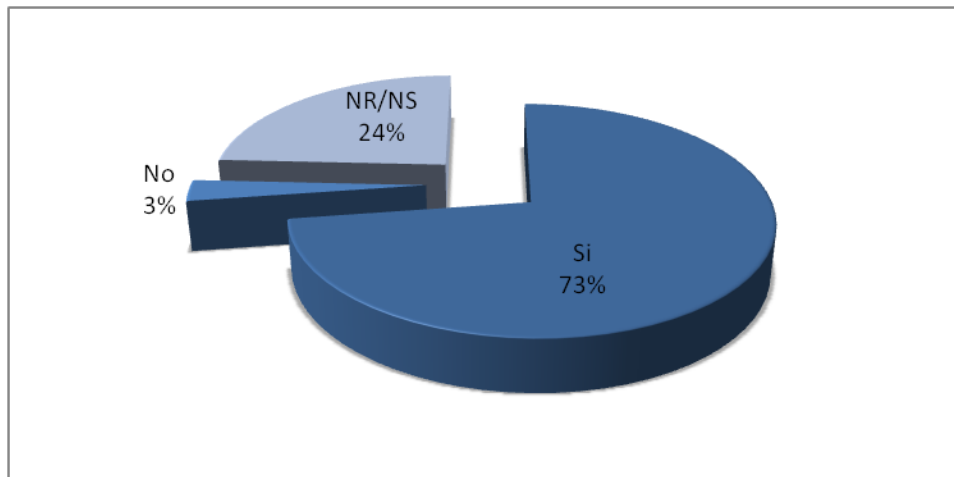
Fuente: Cuadro No. 39

Gráfico No. 39
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LA RELACIÓN CON STAKEHOLDERS
Términos Relativos
Octubre 2010



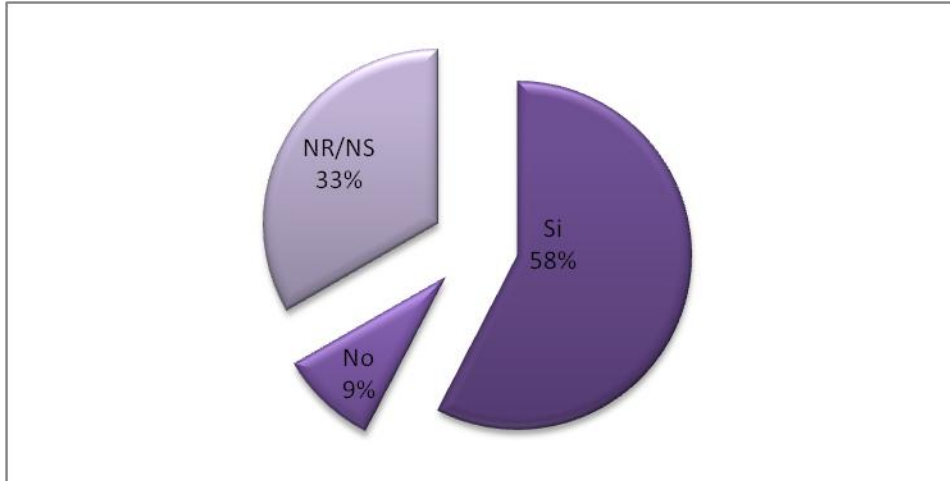
Fuente: Cuadro No. 40

Gráfico No. 40
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LA RELACIÓN CON STOCKHOLDERS
Términos Relativos
Octubre 2010



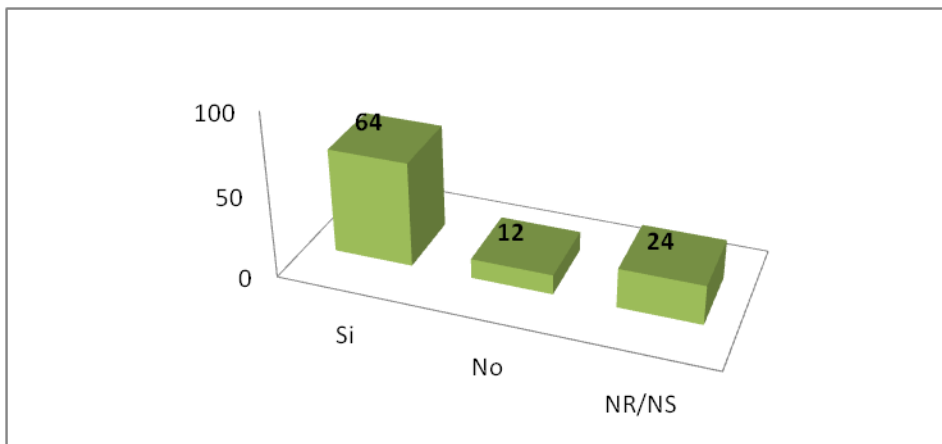
Fuente: Cuadro No. 41

Gráfico No. 41
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA CALIDAD DEL CRÉDITO
Términos Relativos
Octubre 2010



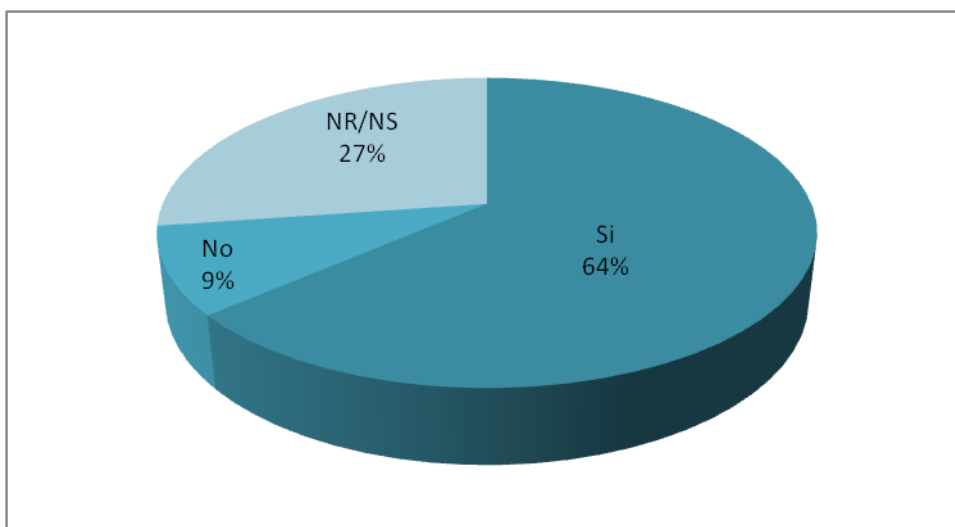
Fuente: Cuadro No. 42

Gráfico No. 42
GOBIERNO CORPORATIVO MEJORA LAS CONDICIONES FINANCIERAS
Términos Relativos
Octubre 2010



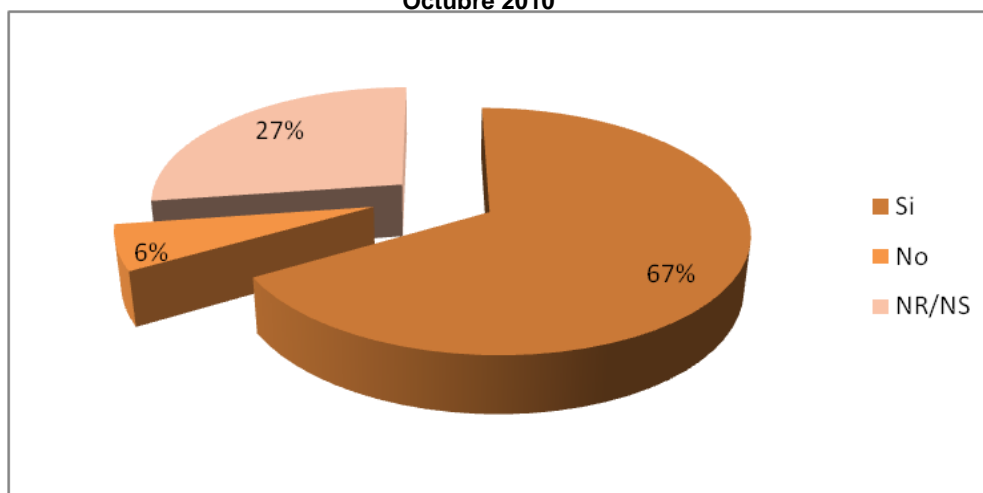
Fuente: Cuadro No. 43

Gráfico No. 43
GOBIERNO CORPORATIVO PRIMORDIAL PARA ÉXITO DE LA EMPRESA
Términos Relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 44

Gráfico No. 44
GOBIERNO CORPORATIVO PRIMORDIAL PARA DESEMPEÑO ECONÓMICO PAÍS
Términos Relativos
Octubre 2010



Fuente: Cuadro No. 45

APÉNDICE 13: Caso BAC | Credomatic

Historia del Grupo BAC | Credomatic

La Red Financiera BAC dió inicio en 1952 en Nicaragua con el establecimiento del Banco de América y posteriormente Credomatic inicia operaciones en 1971 como la primera empresa de tarjetas de crédito de este país, y así lanza al mercado una tarjeta de uso local cuyo nombre fue CREDOMATIC. Alrededor de 1973 se adquirió la franquicia Master Charge actual Master Card y un año más tarde ya se estaban emitiendo tarjetas bajo esta marca. Desde sus primeros años la estrategia fue crecer de una manera ordenada, invirtiendo en activos de alta calidad y fortaleciendo continuamente el patrimonio de la institución.

Mientras tanto Credomatic El Salvador aparece en la década de los 70's con el objetivo de suplir las necesidades de consumo en sus distintas modalidades, emitiendo así las cuatro principales marcas a nivel mundial Master Card, Visa, American Express y Diners Club, con sus empresas afiliadas a la Red Financiera BAC en El Salvador, entre las que se listan Credomatic El Salvador, Banco Credomatic, Inversiones Bursátiles Credomatic, Hertz, Hispana de Viajes y Credomatic Representaciones Turísticas.

Por otro lado en Costa Rica alrededor de 1974, aparece Credomatic destacándose como líder en la industria de medios de pagos electrónicos, y 13 años más tarde fue adquirido el Banco San José por un grupo de socios locales costarricenses en unión de Credomatic. Desde entonces desarrolló un conjunto de servicios financieros y bancarios complementarios a la operación de tarjetas de crédito.

Un año después de la constitución de Credomatic Costa Rica aparece en 1975 en Guatemala con este mismo nombre y como líder de las tarjetas de crédito en el país, mientras en Honduras en 1976 es el primer emisor de tarjetas de crédito.

Hasta en 1995 el Banco de América Central inició actividades en Panamá, ofreciendo servicios de Banca Privada y bajo una licencia de banca general, que fue útil para la operación consolidada de numerosas subsidiarias de servicio financiero, así el BAC hizo mayor énfasis en la familia corporativa

que se localizaba principalmente en Centroamérica y Panamá, a través de dos subsidiarias que son BAC International Bank (Gran Caimán) y BAC S.A Financiera (Panamá) siendo Credomatic International Corporation una subsidiaria del Gran Caimán.

En 1997 el grupo Red Financiera BAC obtuvo licencias de Banca y empezó funciones con Banco de América Central en Guatemala y Banco Credomatic en Honduras, dicha red incluye Banco Credomatic El Salvador, anteriormente llamada Financiera Credomatic desde sus inicios en 1994. Estos tres bancos junto con los bancos comerciales ya existentes en Nicaragua como Banco de América Central, en Costa Rica como Banco San José, aunque en 1998 por regulaciones se establece como Grupo Financiero San José, el cual está constituido por el Banco San José, BAC Bahamas, San José Valores Puesto de Bolsa, San José Valores Sociedad de Fondos de Inversión y San José Pensiones, posteriormente Bahamas como BAC Bahamas y Panamá como BAC. Así se logró la meta estratégica de tener presencia en cada país de Centroamérica.

Posteriormente debido a una reorganización estratégica, BAC Panamá se convirtió en el padre del BAC International, cuyas compañías trabajaban en forma paralela. En Junio del 2000 los recursos consolidados de BAC Caimán, ascienden al 96% de los recursos de BAC Panamá, así la condición reafirma el ser el uno para el otro.

Hasta el día de hoy Credomatic International Corporation ahora BAC | Credomatic Network es reconocida como la más grande en Centroamérica en el funcionamiento de tarjetas de crédito. Miembro principal de VISA y MASTER CARD por más de 20 años en Centroamérica, tanto en tarjetas locales como internacionales, considerando poseedores de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua. BAC | Credomatic Network tiene subsidiarias en cada uno de los países antes mencionados. Adicionalmente es ahora el único emisor y adquiriente de American Express en la región y a través de su subsidiaria en Miami, procesa crédito y tarjetas de débito para más

de 50 bancos localizados en 18 países de América del Sur, Central, Estados Unidos y Caribe.

Entre los años 1999 y 2000 BAC y Credomatic se aliaron para poner en marcha una estrategia empresarial que forma parte de nuestra visión regional.

En el año 1999 se tomó la decisión de estandarizar sistemas y procedimientos en las operaciones regionales, tanto en las de tarjetas como en las de banca. Antes de eso cada país operaba con bastante independencia en todos los aspectos: sistemas, procesos, procedimientos, organizaciones e incluso hasta en estrategia.

La estandarización de sistemas, ha permitido reducir costos de desarrollo de sistemas, mejorar el tiempo de respuesta hacia el mercado regionalmente, estandarizar procesos y procedimientos, certificarlos todos en la serie de Normas ISO 9001:2008, y de paso también permitió estandarizar la oferta de productos y servicios a sus clientes Centroamericanos. Esa estandarización también ha llevado a la interconexión de los sistemas de todos los países y por ende a la estandarización organizacional.

Para el año 2000 BAC | Credomatic Network cuenta con bancos en la región, con operaciones de tarjetas de crédito, puestos de bolsa, seguros, administradoras de fondos de pensión y otros servicios financieros. Todo esto apoyado por el BAC Florida Bank que es un banco estadounidense que opera bajo las leyes de Estados Unidos.

Para el 2001, el enfoque de integración en Centroamérica, hizo que se crearan tres áreas de negocio para simplificarle la vida a los clientes, la primera es la banca personal, en segundo lugar el comercio de afiliados, para atender las necesidades de los comercios afiliados y en tercer lugar la banca corporativa, atender todas las necesidades de productos de empresas. En cada país existen estas tres áreas estandarizadas, sus productos, procesos, estructuras y políticas.

En el año 2003, BAC | Credomatic Network está en capacidad de ofrecer la misma gama de productos y servicios en toda la región de manera que los

clientes en un país Centroamericano pueden recibir exactamente los mismos servicios y con los mismos estándares de calidad en toda la Región Centroamericana. Una vez más esto marca la diferencia con respecto a los competidores regionales.

Este mismo año en el mes de Noviembre 2003, se unificaron seis mercados atendidos por una sola organización identificada por una imagen corporativa. El principal interés de esta iniciativa es poder atender a todos los clientes regionales como si estuvieran en su propio país; como si se hubieran eliminado las fronteras entre los países Centroamericanos, esto con el fin de facilitar el reconocimiento de los clientes, así como sus operaciones regionales y ampliar así la oferta de servicios financieros.

El impacto obtenido con el cambio de nombre e imagen es muy importante por cuanto su propósito es posicionar en los clientes la imagen de unidad de BAC | Credomatic Network en su participación en Centroamérica, USA y Panamá, el cual se ha logrado y comprobado con los diversos estudios de satisfacción que se han hecho. Con este cambio implícitamente se reafirma la solidez y confianza que se pueden obtener a través de los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes. Otro valor agregado de la nueva identidad corporativa es el incremento del valor de las principales marcas del grupo en la región. Con todo esto se podrá responder como la principal opción financiera de Centroamérica e incrementar el posicionamiento delante de los clientes de la organización que reconocen la calidad del servicio y productos que se ofrecen, pero que extrañan la presencia y la imagen asociada de la mejor red financiera de la región.

En el año 2004 como parte del crecimiento de la organización, se inician operaciones en México ofreciendo servicios en la emisión de tarjetas de crédito.

En el año 2005, BAC | Credomatic Network llega a un acuerdo por medio del cual GE Capital, a través de una subsidiaria, adquiere el 49.99% del capital de una holding de BAC International Bank. Esta nueva alianza permitirá a

ambas partes, GE Consumer Finance y BAC | Credomatic, ofrecer productos más sofisticados al creciente mercado de Servicios Financieros en la región.

La experiencia global de GE Consumer Finance y la posición de liderazgo de BAC | Credomatic en la región, permitirá acelerar las oportunidades de mejora a ambos en este mercado emergente que es estratégicamente importante. Como lo ha hecho a través de toda su historia, BAC | Credomatic Network siempre ha buscado todas las formas posibles de facilitarle la vida a sus clientes quienes son su razón de ser.

A partir del 2006, como consecuencia de la integración de BAC | Credomatic Network con GE capital, se inicia la incorporación paulatina al SGC de los enfoques Lean y Six Sigma con herramientas para la mejora de procesos, con el fin de aumentar la productividad y satisfacción de sus clientes, dando mayor valor agregado a los procesos que dan origen a los productos y servicios ofrecidos, la mejora continua y el control de las mejoras, buscando con ello una mayor rentabilidad del negocio.

Como parte del proceso de adquisición de GE Capital que se inició en el año 2005, es que a partir de Junio del 2009 esta empresa compra el 24.01% de las acciones de BAC | Credomatic Network, llegando así a ser socio mayoritario de la Corporación con un 75% de la participación.

A raíz de todos los cambios mencionados en el transcurso de los años es que la Red Financiera BAC | Credomatic se ha convertido en una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Como parte de este proceso, en diciembre del 2006 la Junta Directiva Regional aprobó una Política Corporativa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que define la forma como la Red Financiera entiende y aplica esta 'nueva forma de hacer negocios'. Dicha política menciona lo siguiente:

"Nos comprometemos a contribuir al desarrollo sostenible, mediante proyectos que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la

calidad de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y las sociedades donde operamos"

Entre los objetivos de esta 'nueva forma de hacer negocios' están los siguientes:

- Promover movilidad social entre nuestros clientes por medio de productos y servicios que fortalezcan sus negocios y aumenten sus activos.
- Atraer nuevos clientes mediante la oferta de productos y servicios a poblaciones y grupos que no han sido nuestros clientes tradicionales.
- Aumentar el capital social, el nivel de fidelidad de nuestros clientes y la confianza de nuestros grupos de interés y comunidades donde operamos, a través del ejercicio activo de la ciudadanía corporativa y de la rendición de cuentas.
- Disminuir el impacto ambiental de nuestras operaciones y el que generan nuestros clientes, empleados y proveedores.
- Contribuir al desarrollo regional, mediante más y mejores vinculaciones duraderas entre nuestras actividades comerciales y los ejes de desarrollo de los países.

Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y el financiamiento de bienes y servicios a nuestros clientes de la región donde operamos*, a través de medios de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a mejorar su calidad de vida, así como la de nuestros colaboradores y accionistas.

* México – Guatemala – El Salvador – Honduras – Nicaragua - Costa Rica – Panamá

Visión

El Grupo BAC | Credomatic, se propone ser la mejor opción financiera de la región donde opera, en función de su liderazgo en el desempeño financiero, la calidad de sus productos y servicios y sus competencias distintivas en tecnología, administración de recursos y medios de pago.

En la persecución de este objetivo, el Grupo cuenta con un equipo profesional y creativo, apasionadamente comprometido con la excelencia, que se rige por principios éticos y actúa con claro sentido de prudencia financiera.

A fin de satisfacer las necesidades de sus clientes las empresas del Grupo BAC | Credomatic operan bajo un enfoque unitario regional, promueven una cultura de alineamiento organizacional y se miden por estándares de instituciones financieras de clase mundial.

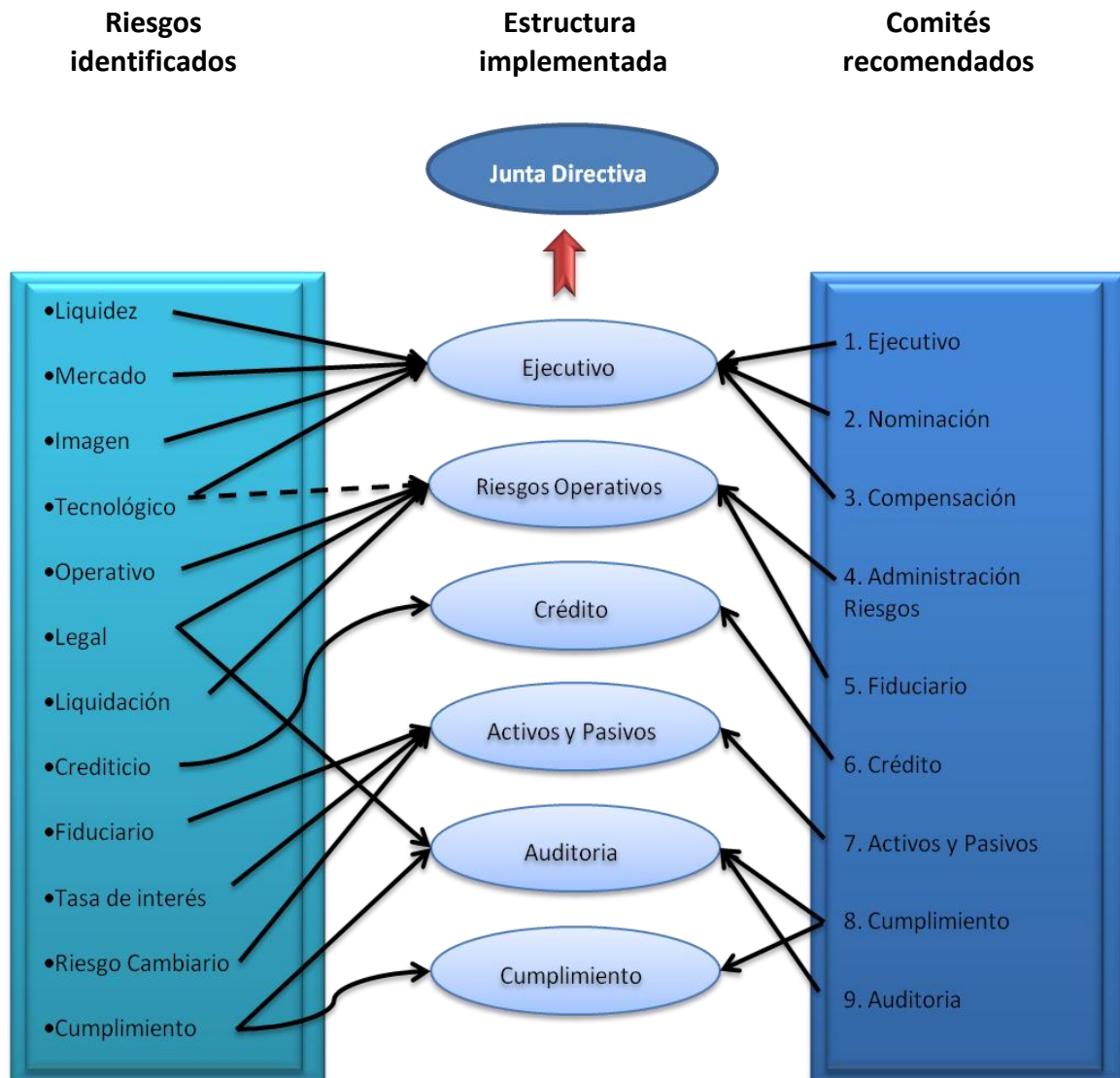
Gobierno Corporativo

1. Organización del Gobierno Corporativo

Con base en las nuevas tendencias internacionales y siguiendo las recomendaciones del Comité de Basilea que rige el Sistema Bancario Internacional, la Red Financiera BAC | CREDOMATIC tomó la decisión en el año 2003 de organizar una estructura de acuerdo a los lineamientos de Gobierno Corporativo.

Al estar conscientes de la relevancia que tienen las relaciones entre Junta Directiva y los accionistas, la organización por medio del Gobierno Corporativo, define el conjunto de reglas que ordena en forma transparente las relaciones y el comportamiento entre las gerencias superiores de la organización, su Junta Directiva, sus accionistas, depositantes u otros participantes interesados.

En la siguiente Figura, se observa la relación en la que se fundamenta este sistema, en el cual cada uno de los comités informa sobre sus avances al Comité Ejecutivo.



- **Comité Ejecutivo:** le compete la coordinación de los temas estratégicos del Grupo Financiero, la revisión de la gestión de diferentes Comités y la definición de los temas relevantes que deben ser conocidos y aprobados por la Junta Directiva. Además supervisa el riesgo de imagen.
- **Comité de Crédito:** supervisa el riesgo de crédito y le compete asegurarse que las Políticas de Crédito de la Organización son adecuadas, que todas las actividades referidas al proceso de crédito

son conducidas de acuerdo con las Políticas, Leyes, Normas y Regulaciones vigentes, así como dentro de las prácticas de negocio y estándares éticos aceptadas en la industria. Se encarga de asegurar la máxima agilidad y diligencia en todo el proceso de la gestión de crédito en general, y de supervisar la cartera de créditos problema y la cartera de créditos en cobro judicial. Coordina el establecimiento de políticas para la constitución de estimaciones dentro y fuera de los requerimientos de los Entes Reguladores.

- **Comité de Activos y Pasivos:** supervisa los riesgos de tasas de interés, fiduciario, liquidez y riesgos de mercado. Se encarga de desarrollar y supervisar las políticas de la Red Financiera BAC | CREDOMATIC en cuanto a riesgos de liquidez, tasas de interés y otros de mercado.
- **Comité de Auditoría:** Tiene la responsabilidad de supervisar a la Auditoría Interna y Externa de la Organización, así como de monitorear la calidad e integridad de los Reportes Financieros externos. Se encarga además de suministrarle a la Junta Directiva una revisión independiente de la efectividad del Sistema de Control Interno de la Organización y de asegurarse de que la organización cumple con todas las leyes, regulaciones, lineamientos, y otros requisitos de regulación y supervisión.
- **Comité de Riesgos Operativos:** Supervisa el riesgo operativo, legal, liquidación y tecnológico. Vela por la efectividad de los procesos internos de la organización para el cumplimiento normal de las transacciones así como de velar por la identificación y control de áreas críticas sujetas a fraude, estafas, mala formalización de contratos, riesgos tecnológicos o pérdidas no esperadas provenientes de catástrofes o eventos externos.

- **Comité de Cumplimiento:** Supervisa el cumplimiento de la Ley 8204 relacionada con el Lavado de Dinero y actividades ilícitas, así como de establecer los estándares éticos y prácticas comerciales aceptados relacionadas con el lavado de dinero y políticas de conozca a su cliente.

Cada uno de estos comités mensualmente reporta al Comité Ejecutivo mediante una matriz con indicadores y otros temas relacionados. Es importante destacar que esta estructura está acorde con los lineamientos regulatorios de las Superintendencias de Bahamas, Panamá y Costa Rica, así como de las recomendaciones del Comité de Basilea que rige el sistema bancario internacional.

A pesar de que el grupo financiero BAC | CREDOMATIC inició sus primeros pasos en Gobierno Corporativo desde el 2003, no es hasta el 2007 en que se empieza a escribir en su memoria acerca del tema.

En el 2009 el Grupo Financiero, en cumplimiento de sus valores fundamentales y de su estrategia de negocios y como forma de documentar la gestión y organización en Costa Rica emite su Código de Gobierno Corporativo, además da cumplimiento al mandato al Reglamento de Gobierno Corporativo aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión de Sistema Financiero (CONASSIF) de Costa Rica y publicado en la Gaceta No. 129 del lunes 6 de Julio del 2009, como se indica a continuación:

En cumplimiento de lo establecido en el **Reglamento de Gobierno Corporativo**, aprobado por el CONASSIF se comunica el siguiente **HECHO RELEVANTE**:

La Corporación Tenedora BAC CREDOMATIC Sociedad Anónima conocida como Grupo Financiero BAC | CREDOMATIC de Costa Rica y sus subsidiarias, informan que, en la sesión de su Junta Directiva del 25 de Noviembre de 2009 fue aprobado en firme el Código de Gobierno Corporativo para el Grupo Financiero.

Este Código se encontrará disponible en el sitio Web www.bacsanjose.com a partir del Lunes 30 de noviembre de 2009.

Además de lo solicitado por CONASSIF en el Reglamento, el Grupo Financiero cuenta con los siguientes documentos que le ayudan a regular las buenas prácticas de Gobierno Corporativo:

- Políticas sobre conflictos de intereses
- Política de selección, retribución, calificación y capacitación
- Política sobre relaciones con clientes
- Política sobre relaciones con proveedores
- Política sobre relaciones con intragrupo
- Política sobre el trato con los accionistas
- Política de revelación y acceso de la información
- Política de rotación de los miembros de Junta Directiva
- Reglamentos de trabajo de los comités de apoyo

En marzo del 2010 presenta su primer Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al período 2009, en donde indica su cumplimiento según lo solicitado por CONASSIF:

Junta Directiva

La Junta Directiva está integrada por 11 miembros, de los cuales todos son miembros independientes.

La Junta Directiva de la Corporación Tenedora BAC | CREDOMATIC realizó 12 sesiones ordinarias y 1 extraordinaria durante el periodo 2009.

También muestra la existencia de las políticas sobre Conflictos de Interés, el cual se encuentra documentado en el Anexo 1 del Código de Gobierno Corporativo.

Además indica que es política del Grupo Financiero BAC | CREDOMATIC de Costa Rica, el pago de dietas únicamente a los miembros que no sean parte administrativa de la Red BAC Credomatic a nivel regional.

En el Anexo 8 del Código de Gobierno Corporativo, se establece una política para la rotación de los miembros de la Junta Directiva aplicable a todo el Grupo Financiero, que indica:

“Es criterio del Grupo mantener la conformación de la Junta Directiva para garantizar la implementación de la estrategia y sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Se procurará que los directores asignados a los diferentes Comités de Gobierno Corporativo, roten entre los mismos, al menos cada tres años.”

En los casos de fuerza mayor (fallecimiento, sanciones u otros) o bien, por ejecutoria de la Asamblea de Accionistas, dejará a su criterio la designación de nuevos miembros a la Junta Directiva.

Comités de Apoyo

Comité de Auditoría

Está integrado por 6 miembros independientes, los cuales tiene la responsabilidad de establecer políticas flexibles que les permita actuar ante cualquier cambio y del mismo modo, asegurarle a los Directores, accionistas y clientes que los registros contables y los estados financieros individuales y consolidados de las diferentes empresas del Grupo y sus subsidiarias son de la mejor calidad y cumplen con todos los requisitos.

Para el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2009, el Comité de Auditoría del Grupo Financiero BAC | Credomatic realizó 6 sesiones.

Comité de Crédito

Está integrado por 8 miembros, de los cuales 7 son independientes. Dicho comité cuenta con gran cantidad de funciones, pero dentro de las principales se encuentra las siguientes:

- Supervisar Riesgo de Crédito
- Conocer ampliamente la Política de Crédito y asegurarse de la existencia y efectividad de los mecanismos de control.

Durante el 2009 se realizaron 17 sesiones.

El Comité de Activos y Pasivos (ALICO) Bancario

Este comité cuenta con 4 miembros, 2 de ellos son independientes

La Junta Directiva del Grupo le ha delegado a este Comité la responsabilidad por la supervisión de los riesgos de liquidez, tasa de interés y mercado así como procurar lograr un manejo óptimo del portafolio de inversiones balanceando adecuadamente niveles de crecimiento, rentabilidad y riesgos de cumplimiento de pago, satisfaciendo a cabalidad con todas las leyes, reglas y regulaciones aplicables.

Para el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2009, el Comité de Activos y Pasivos (ALICO) Bancario realizó 9 sesiones.

El Comité de Cumplimiento

El comité de cumplimiento está integrado por 10 miembros, 2 de ellos son miembros independientes. Dentro de sus principales funciones está:

- Supervisar Riesgos de Cumplimiento.
- Revisión de los procedimientos, normas y controles implementados por la entidad para cumplir con los lineamientos de la Ley 8204 y sus Normativas.

Para el periodo este periodo el Comité de Cumplimiento del Grupo Financiero BAC | Credomatic realizó 6 sesiones.

El Comité de Riesgo Operativo (RO)

Cuenta con 7 miembros, de los cuales 4 son independientes. Entre las principales funciones están las siguientes:

- Supervisar Riesgos Operativos
- Revisar la política de administración de riesgos operativos del Grupo Financiero BAC | Credomatic y recomendar a la Junta Directiva los cambios que considere necesarios.
- Revisar y evaluar los procesos de gestión en las áreas de mayor exposición a riesgos de fraude, mala formalización de contratos, riesgos tecnológicos o pérdidas no esperadas provenientes de catástrofes o eventos externos.

Dicho comité realizó 9 sesiones en el periodo.

El Comité de Tecnología de Información

El comité está conformado por 8 miembros, 2 de ellos como miembros independientes. Su función primordial es la Supervisión de Riesgos Tecnológicos.

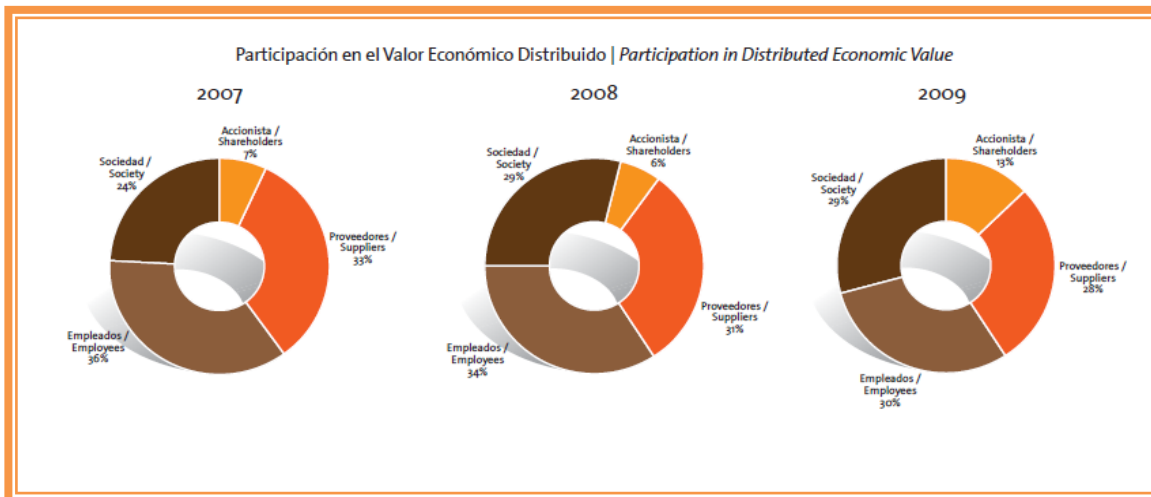
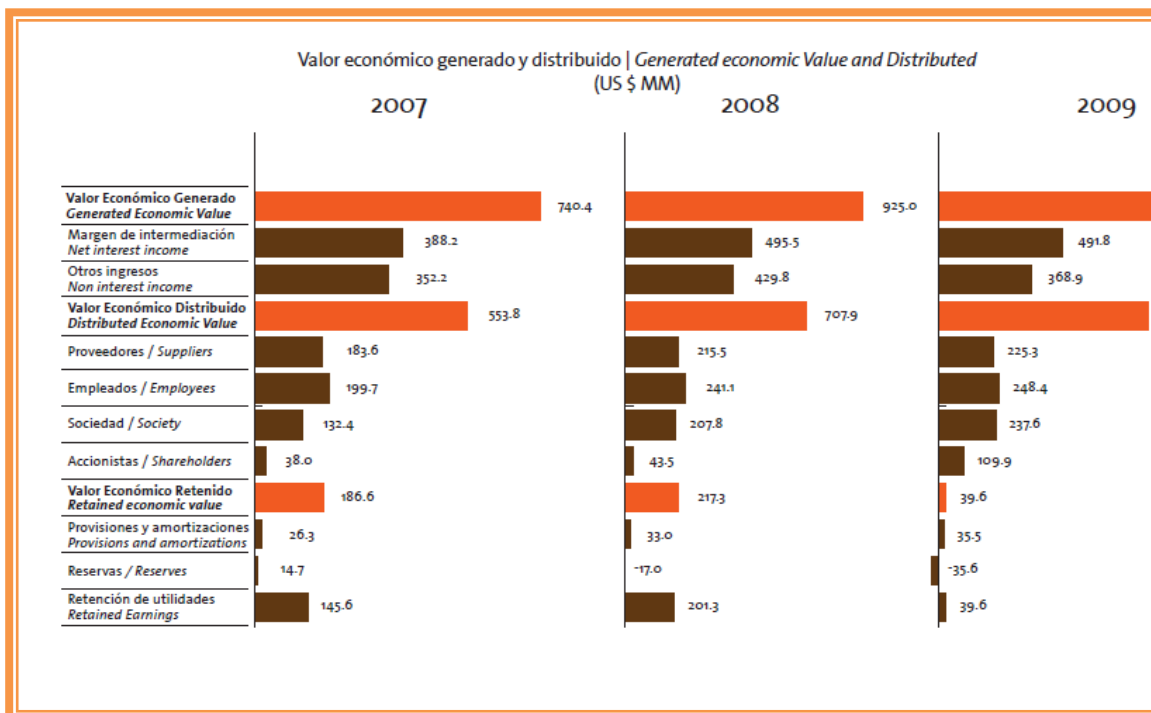
Este sesiono 3 veces durante el año.

Aunque todavía no se cuenta con una fórmula para medir los resultados de la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. El Grupo Financiero al estar consciente de la relevancia que tienen las relaciones entre Junta Directiva y los accionistas, la organización por medio del Gobierno Corporativo, define el conjunto de reglas que ordena en forma transparente las relaciones y el comportamiento entre las gerencias superiores de la organización, su Junta Directiva, sus accionistas, depositantes u otros participantes interesados.

También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general.

Debido a la buena planeación estratégica que ha tenido el Grupo Financiero, además de contar con la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo se puede observar que la empresa ha generado un Valor Económico y distribuido que va en crecimiento.

Fuente: página web de BAC | Credomatic



Fuente: página web de BAC | Credomatic

Además se puede observar que mucho del éxito que ha obtenido la Financiera se ha dado debido a la transparencia que se tiene con los siguientes pilares:

Clientes

Al cierre del año 2009, la cartera de crédito del Grupo alcanzó la suma US \$5.073 millones, lo que representa un apoyo a gran cantidad de empresas en sus actividades productivas y a muchas personas a las que el crédito les permite acceder a una vivienda, un vehículo o algún bien de consumo que no solo beneficia a quien recibe el crédito, sino también tiene un efecto multiplicador en la economía de la región.

Por otra parte, los depósitos de los clientes alcanzaron los US \$5.349 millones al cierre del 2009, lo que representa miles de personas y empresas beneficiadas de la solidez del Grupo y sus políticas de riesgo conservadoras, quienes además utilizan una serie de servicios de valor agregado como pago de planillas, pago a proveedores, transferencias, inversiones, acceso a cajeros automáticos, entre muchos otros.

Sin duda alguna al ser una entidad ágil y transparente ante sus clientes, una de las características distintivas de la organización es el papel que desempeña dentro de los sistemas de pago de Centroamérica. Son muy significativos los montos de pagos comerciales y a factores de producción procesados por BAC | Credomatic a nivel local, regional e internacional. Los eficientes y confiables sistemas de pago son la razón de la preferencia de los clientes.

Colaboradores

El Grupo BAC | Credomatic tiene una importante incidencia en el ámbito laboral centroamericano, pues da empleo directo a 15.700 personas: estudiantes, técnico, licenciados, ingenieros y otras ocupaciones profesionales. El perfil de empresa incluye indicadores como el promedio de edad de los colaboradores actualmente de 30 años, así la distribución por género: el 55% femenino y el 45% masculino.

| CANTIDAD / HEADCOUNT | | | | 2008-2009 | |
|--|--------|--------|--------|-----------|----------|
| PAIS / COUNTRY | Dec 07 | Dec 08 | Dec 09 | HC Change | % Change |
| Mexico | 809 | 584 | 905 | 321 | 55% |
| Guatemala | 1,399 | 1,416 | 1,377 | -39 | -3% |
| El Salvador | 2,235 | 2,302 | 2,171 | -131 | -6% |
| Honduras | 2,739 | 3,060 | 3,248 | 188 | 6% |
| Nicaragua | 1,863 | 1,949 | 1,827 | -122 | -6% |
| Costa Rica | 4,132 | 4,353 | 4,373 | 20 | 0% |
| Panama | 1,358 | 1,323 | 1,459 | 136 | 10% |
| Dir. Regionales / <i>Regional Dir.</i> | 304 | 400 | 439 | 39 | 10% |
| Total | 14,839 | 15,387 | 15,799 | 412 | 3% |

Fuente: página web de BAC | Credomatic

Sociedad

Durante el 2009 fue de especial relevancia el apoyo que la empresa brindó a las pequeñas y mediana empresas (pymes) como una de las líneas centrales de la estrategia de inclusión social y financiera. El crédito a pymes alcanzó los US \$517 millones y el saldo de depósitos de estas entidades sumó los US \$584 millones al finalizar el año.

La cantidad de pymes que se atendió en el 2009 fue de 61.746 empresas. Uno de los servicios mayormente utilizados es el pago de planillas, por medio del cual 94.365 empleados recibieron regularmente su pago de salario directamente en sus cuentas en BAC | Credomatic.

Además se desarrollo una serie de otros servicios financieros y no financieros de valor agregado para este importante sector de la economía. Así, mas de 10.000 pequeños empresarios fueron atendidos con servicios de tesorería, crédito instantáneo (factoraje y auto-cred), tarjeta de crédito para pago de proveedores y otra serie de beneficios especializados que anteriormente solo eran accesibles para los clientes corporativos. Finalmente,

mas de 2.600 dueños y gerentes participaron en cursos y talleres como parte de del programa de “Excelencia financiera pymes”

En el marco de proyección a las comunidades destaca en el 2009 el voluntariado corporativo. Más de 5.200 ejecutivos y colaboradores de la empresa (38% de total de los empleados) aportaron más de 32.700 horas de trabajo voluntario capacitando pymes; impartiendo cursos de educación financiera a los clientes; apoyando programas ambientales; y atendiendo causas sociales de diversa índole.

Sin embargo, la huella social más trascendente, transformadora e impactante que está dejando BAC | Credomatic para las futuras generaciones es el programa de Educación Financiera para la vida, que busca modificar los patrones de conducta en la sociedad costarricense hacia un manejo más informado y eficaz de las finanzas personales y familiares por parte de los ciudadanos. Durante el 2009, mas de 75 mil estudiantes recibieron los curso desarrollados por BAC | Credomatic mediante cursos impartidos en los programas de bachillerato y colegios técnicos.

Después de más de tres años de trabajo conjunto, la empresa logró insertar la temática de educación financiera en el currículo formal del sistema público en Costa Rica. Se formó a más de 2.500 docentes en el marco de un acuerdo suscrito con el Ministerio de Educación Pública. Así, BAC | Credomatic estableció un modelo de alianza público-privada que ha tenido incidencia en la política pública, marcando un hito histórico en la forma como el empresario centroamericano aborda sus responsabilidades con la sociedad.

En materia ambiental, BAC | Credomatic busca consistentemente minimizar el impacto de su huella y la que provocan los clientes, empleados y proveedores por medio de capacitaciones y trabajo voluntario y promoviendo iniciativas novedosas en su cadena de valor.

Accionistas

El desempeño sobresaliente, el retorno sobre el patrimonio (ROE) ha oscilado en un rango de entre el 20% y el 30%, aún en años de crisis como el 2009, lo que constituye una prueba del compromiso con los accionistas.

La administración conservadora de riesgo es también un factor importante para proteger el patrimonio de los accionistas y para fortalecer la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Además, da la confianza a los accionistas para reinvertir en la empresa US \$39.6 millones en forma de utilidad retenida en el 2009 y US \$145.6 en el 2008.

Los accionistas también han recibido como justa remuneración por su inversión dividendos por parte de la compañía. En el año 2009 estos dividendos fueron por US \$109.9 millones, un monto mayor al del 2008. El incremento se debe a que en el 2009 se da un cambio en el control accionario de la compañía y los accionistas originales ejercieron su derecho a recibir una porción de las utilidades, basándose en su participación antes del cambio de control.

Emisiones y Utilidades

Algunos datos importantes sobre los resultados de Utilidades de BAC SAN JOSE al 2009 y las emisiones de valores en Costa Rica.

Variación de las Utilidades de BAC SAN JOSE en dólares estadounidenses

| | 2006 | Variación (%) | 2007 | Variación (%) | 2008 | Variación (%) | 2009 |
|-----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Utilidad | 122.068.355,00 | 50,46% | 183.663.679,00 | 33,32% | 244.865.508,00 | -38,95% | 149.498.975,00 |

Fuente: Estados Financieros Auditados de BAC SAN JOSE

Se puede observar que las utilidades del BAC SAN JOSE fueron incrementales hasta el año 2008. En el año 2009 las utilidades decrecieron un -38.95%, se puede decir esta baja se debe probablemente como consecuencia de la crisis y básicamente la inestabilidad del tipo de cambio del dólar.

Esta relación de bienestar económico a nivel de utilidad no la podemos relacionar directamente con el Gobierno Corporativo, pero si podemos hablar

que Gobierno Corporativo es un elemento que propicia bienestar en las empresas y una generación de valor agregado a éstas inclusive en coyunturas de crisis.

Por otro lado las emisiones del BAC San José a Octubre del 2010, son el Bono estandarizado U, Bonos estandarizados serie L, Serie AJ, Serie AK, Serie AL, Serie AM.

Dichos bonos del BAC son calificados por la Sociedad Calificadora de Riesgo Centroamericana S.A., en el siguiente orden de la siguiente manera:

| BONOS | CALIFICACIÓN | TIPO DE CALIFICACIÓN |
|---|----------------|---|
| BONO ESTANDARIZADO SERIE U | SCR AAA | EMISIONES CON LA MAS ALTA CAPACIDAD DE PAGO DEL CAPITAL E INTERESES EN LOS TERMINOS Y PLAZOS ACORDADOS. NO SE VERIA AFECTADA ANTE POSIBLES CAMBIOS EN EL EMISOR, EN LA INDUSTIA A LA QUE PERTENECE O EN LA ECONOMIA. NIVEL EXCELENTE |
| BONOS ESTANDARIZADOS SERIE L | SCR AAA | EMISIONES CON LA MAS ALTA CAPACIDAD DE PAGO DEL CAPITAL E INTERESES EN LOS TERMINOS Y PLAZOS ACORDADOS. NO SE VERIA AFECTADA ANTE POSIBLES CAMBIOS EN EL EMISOR, EN LA INDUSTIA A LA QUE PERTENECE O EN LA ECONOMIA. NIVEL EXCELENTE |
| SERIE AJ | SCR 1 | EMISIONES A CORTO PLAZO QUE TIENEN LA MAS ALTA CAPACIDAD DE PAGO DEL CAPITAL E INTERESES EN LOS TERMINOS Y PLAZOS PACTADOS. SUS FACTORES DE RIESGO NO SE VERIAN AFECTADOS ANTE POSIBLES CAMBIOS EN EL EMISOR, EN LA INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE O EN LA ECONOMIA NIVEL EXCELENTE |
| SERIE AK | SCR AAA | EMISIONES CON LA MAS ALTA CAPACIDAD DE PAGO DEL CAPITAL E INTERESES EN LOS TERMINOS Y PLAZOS ACORDADOS. NO SE VERIA AFECTADA ANTE POSIBLES CAMBIOS EN EL EMISOR, EN LA INDUSTIA A LA QUE PERTENECE O EN LA ECONOMIA. NIVEL |

| | | |
|-----------------|----------------|---|
| | | EXCELENTE |
| SERIE AL | SCR AAA | EMISIONES CON LA MAS ALTA CAPACIDAD DE PAGO DEL CAPITAL E INTERESES EN LOS TERMINOS Y PLAZOS ACORDADOS. NO SE VERIA AFECTADA ANTE POSIBLES CAMBIOS EN EL EMISOR, EN LA INDUSTIA A LA QUE PERTENECE O EN LA ECONOMIA. NIVEL EXCELENTE |
| SERIE AM | SCR 1 | EMISIONES A CORTO PLAZO QUE TIENEN LA MAS ALTA CAPACIDAD DE PAGO DEL CAPITAL E INTERESES EN LOS TERMINOS Y PLAZOS PACTADOS. SUS FACTORES DE RIESGO NO SE VERIAN AFECTADOS ANTE POSIBLES CAMBIOS EN EL EMISOR, EN LA INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE O EN LA ECONOMIA NIVEL EXCELENTE |

Fuente: SUGEVAL

Como se puede observar BAC SAN JOSE como emisor de valores tiene las calificaciones más altas, otorgadas a sus emisiones, se puede observar que parte del éxito de la entidad se debe a su capacidad de pago de capitales.

No podemos asegurar directamente que el Gobierno Corporativo sea el responsable de la calidad de pago de la entidad, pero un buen Gobierno Corporativo se refleja en la capacidad de pago oportuno a sus obligaciones, tal como se ven en las calificaciones de riesgo otorgadas a sus instrumentos bursátiles.

ANEXOS

ANEXO 1: Reglamento de Gobierno Corporativo CONASSIF

**ANEXO 2: Código Voluntario de Mejores
Prácticas de Gobierno Corporativo
Bolsa Nacional de Valores**

**ANEXO 3: Código de Gobierno
Corporativo de Brasil**