

# Informe Sobre Gobierno Corporativo en la República Dominicana

REALIDAD Y PERSPECTIVAS



Copyright 2014  
International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433

Todos los derechos reservados. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno a la Corporación Financiera Internacional, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. La Corporación Financiera Internacional no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. La Corporación Financiera Internacional alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente.

Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito de la Corporación Financiera Internacional.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

International Finance Corporation  
c/o the World Bank Permissions Desk  
Office of the Publisher  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

International Finance Corporation  
c/o the Office of the Publisher  
World Bank  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433  
Fax: +1 202-522-2422

#### **Acerca de IFC**

IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado. Apoyando a empresas privadas en más de 100 países, usamos nuestro capital, conocimientos especializados e influencia para ayudar a eliminar la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida. En el ejercicio de 2013, nuestras inversiones alcanzaron un monto récord de casi US\$25.000 millones y permitieron potenciar la capacidad del sector privado para crear empleo y hacer frente a los desafíos mundiales más urgentes del desarrollo. Para obtener más información, visite [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

# Informe Sobre Gobierno Corporativo en la República Dominicana

**REALIDAD Y PERSPECTIVAS**



# Índice

Prólogo.....	vi
Agradecimientos .....	vii
IFC y el Gobierno Corporativo .....	viii
Aspectos Generales y Metodológicos .....	ix
Resumen Ejecutivo: Principales Hallazgos .....	xi
1. Comprensión e Importancia .....	1
2. Consejo de Administración.....	5
3. Gestión de Administración .....	10
4. Información y Transparencia .....	12
5. Accionistas/Socios .....	15
6. Gobierno Corporativo Sectorial .....	17
7. Consultoría y Capacitación.....	20
8. Acceso a Capitales y Financiamiento.....	22
9. Actores Sociales .....	24

# Prólogo

Tengo el placer de presentar la Encuesta nacional sobre prácticas de gobierno corporativo en la República Dominicana. Realizada por la Corporación Financiera Internacional (IFC), esta encuesta constituye el lanzamiento de nuestra iniciativa en materia de gobierno corporativo para América Latina y el Caribe, siendo la República Dominicana nuestro primer foco en la región.

La IFC integra el Grupo Banco Mundial y es la institución de desarrollo global más grande concentrada en el sector privado. Para dar cumplimiento a las metas del Grupo Banco Mundial de poner fin a la pobreza extrema y aumentar la prosperidad compartida, es necesario movilizar al sector privado: en la creación de empleos, la provisión de servicios y la elevación del nivel de vida. En efecto, en el mundo en desarrollo, nueve de cada diez empleos son creados por el sector privado; constituye una fuente fundamental de crecimiento global, innovación, comercio y eficiencia. Brindando financiamiento, movilizandocapitales y compartiendo estándares que aseguran la sostenibilidad ambiental, social y financiera, la IFC ayuda a crear oportunidades que son cruciales para mejorar la vida de la población y reducir la desigualdad.

Durante más de una década de implementar proyectos de gobierno corporativo, la experiencia de la IFC ha demostrado que un gobierno corporativo sólido ayuda a las empresas a operar con mayor eficiencia, mitigar los riesgos y atraer la inversión y el capital que alimenta su crecimiento. A través de nuestras inversiones en todo el mundo y en todos los sectores de la economía, hemos aprendido que las empresas comprometidas con las mejores prácticas de gobierno corporativo tienen estrategias de largo plazo, y mejoran su sostenibilidad financiera, ambiental y social en términos generales.

Mejorar las prácticas de gobierno corporativo es especialmente importante en un país como la República Dominicana, donde

la mayoría de las empresas son de propiedad familiar y están experimentando una transición crítica al pasar de manos de una generación a la siguiente. Es frecuente que en esta etapa en el ciclo de vida de una empresa sea más difícil diseñar e implementar estrategias de largo plazo, al tiempo que se torna más difícil tomar decisiones de inversión.

En los últimos 30 años, el sector privado dominicano ha apoyado el crecimiento económico nacional mediante sus inversiones en proyectos de importantes sectores de la economía. Es necesario que su desempeño se sostenga y apalanque para crear oportunidades para todos en el país. Como lo muestra la encuesta, sería beneficioso para las firmas dominicanas contar con más directores independientes, consejos de administración profesionales, mayor transparencia y divulgación, planeamiento estratégico de largo plazo, gestión del riesgo, y mejores políticas de responsabilidad social empresarial. Estos son pasos importantes para ayudar a la economía dominicana a ser más competitiva e innovadora, y continuar impulsando el crecimiento en la región del Caribe.

Con cerca de US\$1.000 millones comprometidos en la República Dominicana desde 1961, la IFC ha sido un socio confiable de largo plazo del sector privado dominicano. Con nuestra nueva iniciativa de gobierno corporativo esperamos continuar incrementando la ventaja competitiva del país durante muchos años por venir.



Ary Naim  
Jefe en el País para la República Dominicana y Haití  
Región de Latinoamérica y el Caribe  
IFC

# Agradecimientos

IFC expresa su agradecimiento a todas las personas e instituciones que participaron en el desarrollo de este reporte.

Haciendo mención entre ellos a la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR por sus siglas en Inglés), por promover la importancia de este esfuerzo entre todos sus miembros, brindarnos su conocimiento del mercado local y apoyo continuo para lograr las metas deseadas.

Especial agradecimiento a Omar Victoria, abogado y consultor independiente, por el desarrollo del reporte; a James Christopher Razook, Encargado del Programa de Gobierno Corporativo en la Región de Asia Oriental y el Pacífico, Departamento del Medio Ambiente, Desarrollo Social y Gobernabilidad, por brindar su apoyo inicial al

desarrollo del reporte, y a Fiorella Facello y Loty Salazar por la supervisión de la edición, diseño y producción final del reporte.

También agradecemos a Ary Naim, Jefe en el País para la República Dominicana y Haití, Región de America Latina y el Caribe; Rosa Emilia Moreno y Caroline Bucher, consultoras sobre gobierno corporativo por la revisión del reporte.



Davit Karapetyan  
Grupo de Gobierno Corporativo de IFC

# IFC y el Gobierno Corporativo

IFC trabaja con empresas para atraer y retener inversiones promoviendo la adopción de buenas prácticas y estándares de gobierno corporativo.

El gobierno corporativo se define como las estructuras y procesos por los cuales se dirige y controla las empresas. Un gobierno corporativo sólido ayuda a las empresas a operar con mayor eficiencia, evitar la mala gestión, mitigar los riesgos y atraer la inversión y el capital que alimenta su crecimiento. El buen gobierno corporativo hace que las empresas sean más responsables y transparentes a sus inversionistas, equipándoles con las herramientas necesarias para responder a diferentes inquietudes de los actores sociales (*stakeholders*).

El gobierno corporativo también contribuye al desarrollo. Un mayor acceso a capital genera nuevas inversiones, aumenta el crecimiento económico, y provee oportunidades laborales. Empresas que operan con mayor eficiencia tienden a distribuir y administrar sus recursos de una manera más sostenible. Una buena relación con los actores sociales ayuda a las empresas a abordar casos relacionados con la protección del medio ambiente y temas sociales y laborales de una manera más eficiente.

Esto se logra a través de un análisis del gobierno corporativo en el proceso de inversión, aplicando la metodología de gobierno corporativo de IFC—un sistema para evaluar riesgos de gobierno corporativo y oportunidades de las empresas clientes. La metodología se basa en la aplicación de herramientas relevantes en las áreas de compromiso con las prácticas de buen gobierno corporativo, derechos de accionistas, eficacia de los consejos de administración, mecanismos de control, divulgación y transparencia.

IFC es la primera institución financiera de desarrollo que requiere un análisis de gobierno corporativo en todas sus transacciones de inversiones como parte de su debida diligencia. Desde el 1° de julio del 2010, todas las nuevas inversiones de IFC han sido sujetas a un análisis de gobierno corporativo durante el proceso de evaluación inicial.

Con su vasta experiencia a nivel global, IFC continúa promoviendo sus servicios de gobierno corporativo a un número de clientes y grupos de interés cada vez más alto con el objetivo de obtener un mayor impacto a través de:

- la evaluación de prácticas de gobierno corporativo de las empresas y recomendaciones de cómo mejorarlas;
- la prestación de servicios especializados de asesoría en la eficacia de los consejos de administración, el mecanismo de control y el gobierno corporativo de los negocios familiares;
- la ayuda para capacitar las asociaciones locales, institutos de directores, medios de comunicación e instituciones académicas en servicios de gobierno corporativo, formación y reportaje;
- el trabajo con instituciones reguladoras y gobiernos para mejorar las leyes de gobierno corporativo, reglamentos, códigos y requisitos de cotización; y
- la sensibilización sobre gobierno corporativo a través de conferencias, talleres y publicaciones.

Hasta el año fiscal 2013, IFC ha implementado más de 110 proyectos de asesoría enfocados en el gobierno corporativo y ha capacitado tanto a organizaciones e instituciones así como a empresas individuales. Entre el 2005 y 2013, IFC ha apoyado a más de 12,500 empresas, ayudando así a facilitar US\$3,7 billones en nuevos financiamientos en varios países alrededor del mundo.

IFC también está fomentando la creación de asociaciones y contribuyendo a la capacidad local para brindar servicios de gobierno corporativo sostenibles. En América Latina y el Caribe, por ejemplo, IFC apoya al Círculo de Compañías de América Latina, un grupo de 15 empresas líderes regionales que han adoptado buenas prácticas de gobierno corporativo y contribuyen así al desarrollo del sector privado de sus mercados locales y regionales.



# Aspectos Generales y Metodológicos

**De qué se trata:** el informe contenido en el presente documento corresponde al análisis y exposición escrita de los resultados de la encuesta sobre gobierno corporativo realizada con el auspicio de la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMRD) a administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios de empresas pequeñas, medianas y grandes del sector privado de la República Dominicana<sup>1</sup>. Entre estas se encuentran empresas que forman parte de la Cámara Americana de Comercio (AMCHAMRD), así como otros actores sociales (stakeholders) de incidencia en el sistema corporativo nacional.

**Objetivo:** determinar a partir de datos cuantitativos el nivel de conocimiento, importancia y práctica en materia de gobierno corporativo por parte de los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios de empresas pequeñas, medianas y grandes del sector privado, así como de otros actores sociales de República Dominicana.

**Cómo leer el informe:** este informe, como fuente didáctica para comprender y analizar las respuestas dadas, analiza cada uno de los aspectos principales de la encuesta, haciendo una exposición de los datos cuantitativos y, cuando corresponde, exponiendo su relevancia o relación con las disposiciones legales y/o de mejores prácticas aplicables. Para una mejor comprensión se incluyen gráficas sobre los datos expuestos. El informe comienza con un resumen ejecutivo que muestra los principales hallazgos, para luego continuar con el desarrollo de cada uno de los ejes de la encuesta: 1) concepto y entendimiento; 2) consejo de administración; 3) gestión de administración o ambiente de control; 4) información y transparencia; 5) derechos y tratamiento de accionistas/socios; 6) gobierno corporativo sectorial (empresas bancarias y familiares); 7) consultoría y capacitación; 8) acceso a capitales y financiamiento; y 9) actores sociales.

**Metodología y fuentes:** para la realización del informe se procedió a la recopilación y tabulación de la información obtenida a partir de encuestas confidenciales realizadas por la empresa NewLink Research por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas durante los meses de abril y mayo de 2013. Este proceso se llevó a cabo de forma abierta y mediante la libre participación de un amplio número de actores. La encuesta fue completada por 102 participantes<sup>2</sup> con la siguiente composición: 73 administradores (directores o ejecutivos) y accionistas/socios de pequeñas, medianas y grandes empresas; y 29 actores sociales (consultores, inversionistas, académicos, etc.). De las 73 encuestas relacionadas con empresas el 54,80% correspondió a empresas grandes, el 26% a empresas pequeñas y el 19,2% a empresas medianas.

Respecto a la naturaleza societaria de las empresas encuestadas, el 52,1% correspondió a sociedades anónimas; el 27,3% a sociedades de responsabilidad limitada; el 5,5% a sociedades anónimas simplificadas; el 4,1% a sociedades en comanditas por acciones; y un 11% distribuido en diferentes tipos de sociedades, incluyendo empresas constituidas en otras jurisdicciones pero operando físicamente en la República Dominicana.

En el ámbito de los actores sociales, los encuestados correspondieron en un 24% al ámbito de la consultoría empresarial y/o legal; 17% a inversionistas; 14% al ámbito académico; 3% al ámbito de la contabilidad; y el 42% restante estuvo compuesto por gerentes de negocios propios (13,6%), analistas financieros (6,8%) y asociaciones empresariales multisectoriales (3,4%), entre otros.

**Límites, responsabilidades y utilización del informe:** el informe se limita al análisis de los datos recabados mediante la encuesta (que no fue realizada por el consultor a cargo de este informe) desde el punto de vista académico y de mejores

<sup>1</sup> Para establecer la clasificación de las empresas en pequeñas, medianas o grandes se ha utilizado el parámetro de la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMRD): las pequeñas empresas cuentan con un número de empleados menor a 50; las empresas medianas con un número de empleados que oscila entre 50 y 200; y las empresas grandes con un número de empleados superior a 200.

<sup>2</sup> Durante el proceso fueron realizadas 1.572 llamadas y se enviaron 183 correos electrónicos de seguimiento.

prácticas. Los datos de la encuesta han sido brindados libremente y en base al propio juicio de los encuestados.

Asimismo, el presente informe ha sido desarrollado con el fin de constituir un documento de referencia basado en los datos

presentados. Independientemente de la objetividad técnica con la que fue preparado este informe, el mismo no debe ser utilizado como sustituto de asesorías legales o corporativas o como base para tomar decisiones de negocios o empresariales.

# Resumen Ejecutivo: Principales Hallazgos

## Los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios, en su mayoría:

- Tienen una visión limitada del concepto de gobierno corporativo, lo que hace que no se tenga una correcta apreciación de todos los beneficios que éste genera para la empresa. No obstante esta visión parcial del concepto, y por lo tanto de sus beneficios, existe un punto de partida común tanto entre los administradores como los accionistas/socios: su vinculación con el establecimiento de controles y las reglas internas de funcionamiento de la empresa;
- Consideran que para el desarrollo del gobierno corporativo en el país se requiere un mayor nivel de conocimiento y preparación en la materia, así como una mayor voluntad por parte de los líderes de las empresas. Los actores sociales coinciden con estas conclusiones;
- Consideran que son necesarios Consejos de Administración más independientes y con una menor injerencia por parte del resto de los actores sociales. Esta posición coincide con las opiniones de los actores sociales;
- Consideran que es importante solicitar servicios de consultoría en materia de gobierno corporativo y reconocen que los consultores locales cuentan con la capacidad para la prestación de dichos servicios, así como que los costos en la materia son relativamente bajos; sin embargo, no los utilizan con frecuencia;
- Reconocen la importancia del gobierno corporativo para la eficiencia administrativa, la sostenibilidad de la empresa y el ambiente de control y administración de riesgos. El 55% de los actores sociales han coincidido con este principal rasgo de importancia; y,
- Les preocupa la gestión y administración de riesgos.

## Los Consejos de Administración:

- El tamaño de los Consejos de Administración y la edad promedio de sus miembros es razonable; la participación femenina en los mismos es muy reducida;

- La influencia del ámbito ejecutivo es alta, lo cual afecta las capacidades de supervisión y fiscalización, que constituyen elementos esenciales para su funcionamiento como órgano de gobierno. Esta situación puede derivarse tanto de la concentración de la propiedad en las empresas dominicanas como del carácter familiar de la mayoría de las empresas encuestadas;
- No comparten la información con sus miembros con la suficiente anticipación, además de reunirse con poca frecuencia, lo que puede provocar que las decisiones no cuenten con la consideración necesaria y las labores de seguimiento del Consejo resulten poco eficaces;
- Son asistidos por Comités compuestos, en la mayoría de los casos, por miembros ejecutivos, lo que afecta la independencia de criterios e incentiva lo que se conoce como la cooptación del Consejo por parte de la rama ejecutiva de la empresa; y,
- En materia de conducta y conflictos de intereses, casi la mitad de las empresas carece de políticas escritas sobre transferencias de costos, relaciones con vinculados y de ética y conducta, a la vez que en cerca de la mitad de los Consejos no son éstos quienes aprueban dichas políticas, quedando las mismas a cargo de órganos de apoyo o ejecutivos de la empresa.

La auditoría externa es una práctica generalizada utilizada tanto por la consultoría extranjera como por la local, aunque es más frecuente en este último caso. La relación con los auditores externos es generalmente de largo o muy largo plazo y en muchos casos abarca otros servicios: consultoría en materia impositiva, de negocios o legal. Esta situación crea un ambiente de potenciales conflictos de intereses y afecta el rol ulterior de la auditoría externa.

Las corporaciones de grupos empresariales en su mayoría no consolidan cuentas con sus vinculadas, por lo que la información que surge de las mismas, cuando se comparte, no refleja las características del grupo y las exposiciones relacionadas.

### Sobre la información y transparencia:

- La información financiera es aquella que se brinda a accionistas/socios y terceros con mayor frecuencia. Del total de la información financiera, la que se comparte es esencialmente la exigida por la legislación societaria general;
- La información relacionada con la gobernabilidad corporativa y no financiera, en especial la que tiene que ver con los principios y políticas básicas en los casos en que existan, generalmente no es puesta a disposición de los accionistas ni de terceros; y,
- Las principales limitantes para la entrega de información son la aprensión hacia la posible competencia desleal y la falta de requisitos legales al respecto. También existen motivos adicionales como la percepción de que la transparencia no tiene efectos económicos sobre la empresa, el tema de la seguridad personal y el posible uso de esta información por parte de las autoridades públicas.

### Sobre los accionistas o socios minoritarios:

- En las asambleas de accionistas la información brindada es principalmente la de carácter financiero y aquella exigida por la legislación sobre sociedades comerciales, como lo es el informe anual de gestión o los estados financieros, información que además es entregada con poca antelación; y,
- La mayoría de las empresas no cuenta con reglas especiales para su protección.

Las entidades bancarias consideran que tienen una buena gestión de riesgos y resaltan que toman en consideración el nivel de gobierno corporativo de sus clientes corporativos para el otorgamiento de créditos e inversiones.

### Las empresas familiares:

- Son administradas mayoritariamente por la primera o segunda generación y cuentan con escasas reglas escritas sobre gobierno familiar; y,
- La participación de familiares en el Consejo de Administración y en la Alta Gerencia es mayoritaria;

### Los actores sociales:

- Perciben que el segmento con mejor régimen de gobierno corporativo es el de las empresas bancarias, seguido por las grandes empresas con notas promedio y finalmente por las empresas medianas, con notas bajas;
- Consideran el entorno regulatorio nacional como apenas adecuado;
- Establecen como problemas comunes la falta de conocimiento general sobre el tema, así como el desconocimiento de los beneficios derivados del gobierno corporativo, criterio que coincide con el expresado por los administradores y accionistas/socios;
- Reconocen la importancia del gobierno corporativo en las empresas y en la sociedad, sobre todo en relación con la eficiencia operativa, la gestión de la toma de decisiones, la sostenibilidad de la empresa, la gestión de riesgos, la mejora del cumplimiento regulatorio, la disminución del riesgo reputacional y el acceso a financiación; criterio que parcialmente coincide con el expresado por los administradores y accionistas/socios; y,
- Sugieren que, para mejorar el entorno de gobierno corporativo, es necesario conseguir un mayor nivel de sensibilización de los actores sociales, establecer códigos voluntarios de mejores prácticas, realizar actividades de capacitación y preparar a los reguladores y a los capacitadores.

# 1. Comprensión e Importancia

El punto de partida en materia de gobierno corporativo es la comprensión del concepto y, por lo tanto, de su alcance. Esto, a su vez, permite que los actores sociales tengan una clara concepción de sus implicaciones y beneficios. Una visión limitada del concepto impide el desarrollo eficaz del gobierno corporativo.

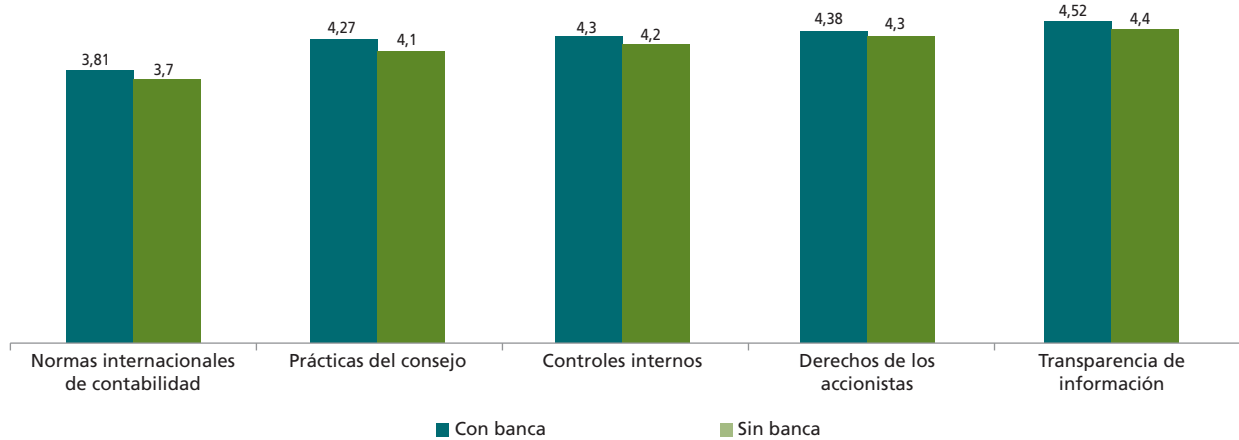
**1.1. El concepto: una visión parcial.** El gobierno corporativo es definido como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas. La definición de gobierno corporativo dada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en sus Principios de Gobierno Corporativo, es que el mismo constituye *“una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas”, a la vez que “proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento”.*

Los resultados de la encuesta revelan que los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios asocian el concepto de gobierno corporativo en un 58,9% a las estructuras y documentos sobre procesos y prácticas para la dirección de las empresas. Es decir, que la concepción mayoritaria se concentra en un modelo basado solamente en la gestión interna de la administración. Esta visión, como se observará a lo largo del presente informe, puede considerarse consistente, en tanto se refleja en un sinnúmero de posiciones y criterios de los encuestados.

**Gráfica 1: Definición de gobierno corporativo**



Gráfica 2: Nivel de entendimiento promedio



Fuente: IFC.

Como se observa en la gráfica 1, solo el 8,2% de los encuestados asocia el concepto de gobierno corporativo con la transparencia, en tanto que un escaso 2,7% lo asocia, respectivamente, con la protección de los accionistas, la responsabilidad, la gestión y el control.

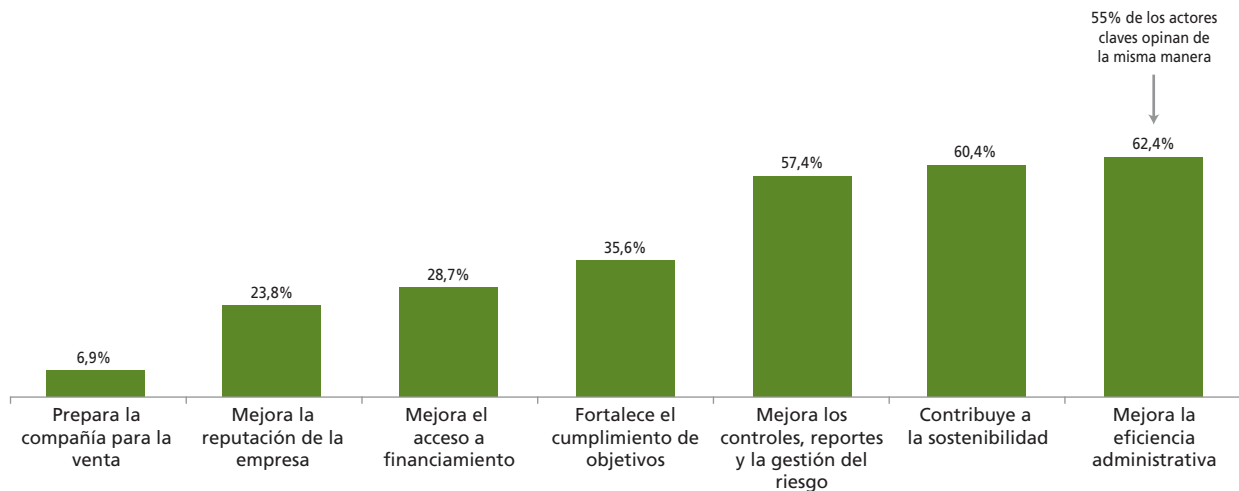
Considerando que la concepción que se tenga sobre el gobierno corporativo determina el alcance de las prácticas en la materia, es evidente que inicialmente esta concepción restringida o parcial de lo que significa el gobierno corporativo para la mayoría de los encuestados limita la comprensión y

apreciación de los beneficios y el desarrollo de las prácticas en la materia.

### 1.2. Entendimiento, importancia y prioridad: lo conozco, es importante... pero no es necesariamente una prioridad.

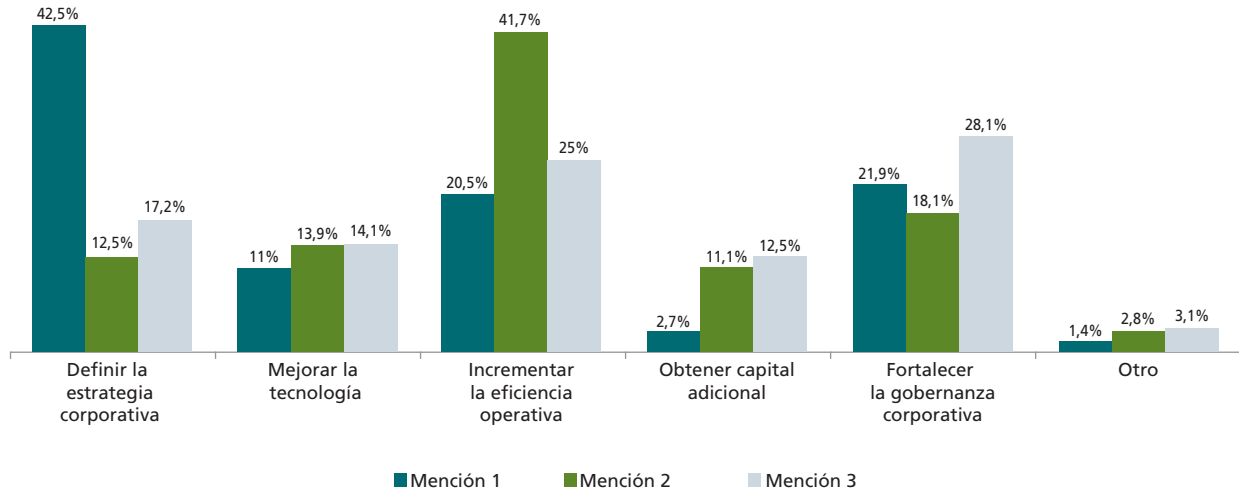
Los encuestados consideran que tienen un alto nivel de entendimiento sobre algunos de los elementos que forman parte del gobierno corporativo. En una escala que tiene como nota mayor el 5, los encuestados se otorgaron entre 4,2 y 4,5 de entendimiento en las áreas de transparencia, derechos de los accionistas, controles internos y prácticas de gobierno.

Gráfica 3: Importancia del gobierno corporativo



Fuente: IFC.

**Gráfica 4: Prioridades corporativas**

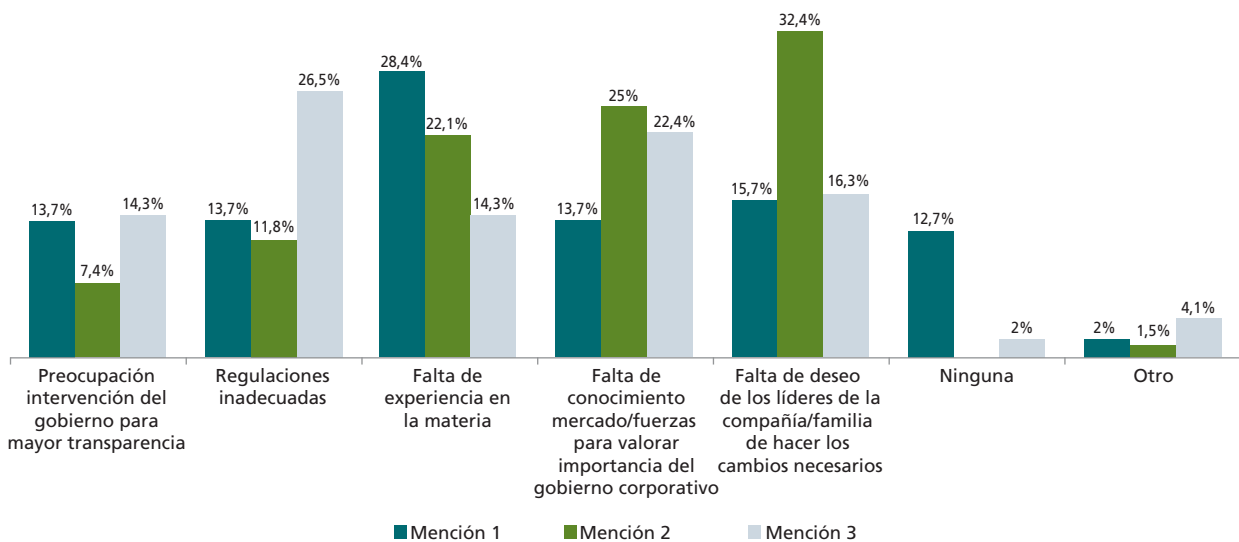


Fuente: IFC.

Como se observa, la peor nota general fue para los temas vinculados con las normas internacionales de contabilidad, que estuvo por debajo de 4. Estas notas, aunque mantienen su tendencia, son mayores en todas las áreas cuando el encuestado es un administrador (director o ejecutivo) o accionista/socio de una entidad bancaria, lo cual supone un mayor manejo del concepto en este ámbito derivado de la normativa particular aplicable.

En adición a lo anterior, los encuestados asocian de manera mayoritaria la importancia del gobierno corporativo a la mejora de la eficiencia administrativa (62,4%), a la sostenibilidad de la empresa (60,4%) y a los controles, reportes y gestión del riesgo (57,4%). Sin embargo, no lo asocian en niveles relevantes con el mejoramiento para el cumplimiento de los objetivos (35,6%), con el acceso al financiamiento (28,7%), o con la mejora de la reputación (28,7%).

**Gráfica 5: Barreras para el mejoramiento de prácticas**



Fuente: IFC.

Aunque los encuestados reconocen al gobierno corporativo como un elemento esencial para el desarrollo de la empresa, éste solo constituye su tercera prioridad, que es precedida por la definición de la estrategia corporativa y por el incremento de la eficiencia operativa, respectivamente.

**1.3. Limitantes: falta de conocimiento y voluntad.** Las respuestas revelan que, a pesar de considerar que cuentan con un alto nivel de entendimiento en materia de gobierno corporativo, los encuestados señalan como principal barrera para el desarrollo del mismo la falta de experiencia en la materia y, en segundo lugar, la falta de voluntad de los líderes de las empresas. En la tercera posición se encuentra la existencia de regulaciones inadecuadas.

Estas respuestas presentan un interesante escenario: el miedo o reticencia frente a lo desconocido. Asimismo, el señalamiento de estas barreras es congruente con la existencia de una visión parcial sobre el concepto de gobierno corporativo, en tanto no se valoran todas sus aristas y beneficios.

**1.4. Documentos de mejores prácticas internas: no se plasman por escrito.** Respecto a los documentos que las empresas elaboran como parte de sus prácticas de gobierno corporativo se observa que apenas algo más de la mitad de las no bancarias lo hacen con las políticas de auditoría interna. En el resto de los casos, menos de la mitad de las empresas no bancarias explicitan sus reglas sobre ética y conducta (48%), reglas internas del Consejo (43%), reglas de los Comités del Consejo (30%) y principios o código de gobierno corporativo (21,7%). Todos estos porcentajes aumentan cuando a los encuestados se suman las entidades bancarias, lo que refleja que este sector posee un mayor nivel de reglas escritas en la materia.

La revelación más importante sobre la utilización de documentos relacionados con el gobierno corporativo es que el 26,7% de las empresas no bancarias no implementa ningún tipo de política (de las señaladas en la encuesta), porcentaje que se reduce al 21,9% cuando se incluyen las entidades bancarias, las cuales por normativa del sector están obligadas a tener, al menos, reglas escritas sobre auditoría, ética y conducta y el reglamento interno del Consejo de Administración.



## 2. Consejo de Administración

Las prácticas de gobierno corporativo del Consejo de Administración, a su vez, constituyen el principal reflejo de la concepción de las prácticas de gobernabilidad en la empresa y, por tanto, tienen un efecto directo en el resto de la organización y en el desempeño de ésta, de sus miembros y en la creación de una real cultura de gobernabilidad.

**2.1. Composición: tamaño y edad promedio razonables, presencia femenina reducida.** El tamaño promedio de los Consejos de Administración es de 6,47 miembros, de los cuales, en promedio, 3,07 miembros tienen el carácter de externos o no ejecutivos, 2,62 miembros tienen un vínculo de parentesco con los propietarios de la empresa y 1,45 tienen el carácter de miembros independientes. El indicador relacionado con el vínculo de parentesco aumenta significativamente cuando se trata de empresas familiares, donde el número de miembros vinculados por este lazo aumenta a las tres cuartas partes (75%) de los miembros en el 40% de las empresas con estas características.

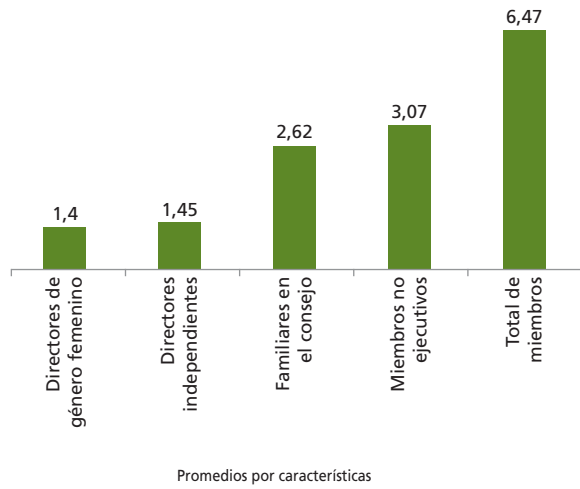
El tamaño o número de miembros del Consejo constituye una importante variable en tanto es un reflejo de la capacidad inicial de éste para asumir sus funciones. Los consejos muy pequeños pueden producir sobrecarga de trabajo y de temas, lo cual limita la capacidad y eficiencia de sus miembros; por el contrario, los Consejos muy grandes pueden ralentizar la toma de decisiones y la eficiencia y agilidad del órgano. La legislación de sociedades comerciales de República Dominicana establece un límite inferior respecto del número de miembros (3) en las sociedades anónimas, sin prever un límite superior. La legislación bancaria sólo establece un número mínimo de miembros (5), y la legislación sobre Asociaciones de Ahorro y Préstamo establece tanto un mínimo (5), como un máximo de miembros (14).

Otro rasgo importante es el vinculado con el género de los miembros. De acuerdo a la encuesta, solo un promedio de 1,4 miembros por Consejo son mujeres. Si partimos de una media de 6,4 miembros por Consejo y una participación femenina de 1,4 miembros por Consejo, dicha participación representa como promedio el 22% de la composición total de estos órganos, lo cual se traduce en una reducida capacidad de influencia en sus decisiones y actuaciones. Asimismo, de las 73 empresas que participaron en la encuesta, sólo en 43 existen miembros de sexo femenino, y en el 50% de las mismas la participación femenina oscila entre 1 y 2 miembros solamente. De las 73 empresas 30 no cuentan con ninguna mujer en su Consejo de Administración.

Respecto de la edad promedio, el rango de edad más frecuente entre los miembros del Consejo de Administración es de 46 a 55 años; le siguen los rangos de 36 a 45 años y, en menor proporción los rangos de 56 a 76 años, 27 a 35 años y 66 a 76 años, respectivamente.

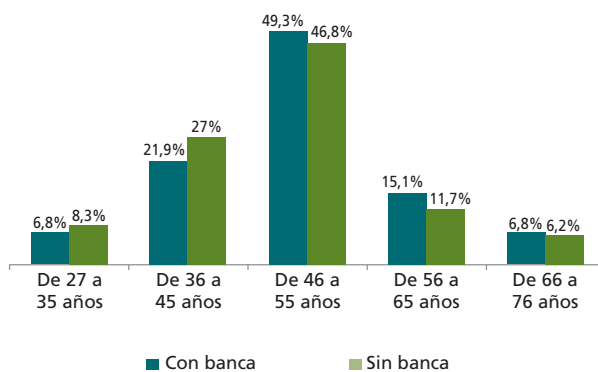
**2.2. Presidencia del Consejo, directores ejecutivos, externos e independientes, Comités y Alta Gerencia: mayoría ejecutiva y familiar.** La encuesta ha revelado que en el 63% de las empresas

**Gráfica 6: Promedio de miembros de los Consejos de Administración: entre 6 y 7**



Fuente: IFC.

**Gráfica 7: Edad promedio**



Fuente: IFC.

el Presidente del Consejo comparte esa condición con la de Presidente Ejecutivo. Dicha condición, lógicamente, supone una mayor influencia de la parte ejecutiva en el accionar de los Consejos, lo cual de mantenerse debe presuponer el mayor desarrollo de reglas de gobernabilidad interna de la empresa. Esta situación puede derivarse de un régimen de propiedad concentrada o del carácter mayoritariamente familiar de las empresas encuestadas. Asimismo, los datos revelan que el 53,7% de los Consejos poseen entre 0 y 2 miembros de carácter no ejecutivo y en 16 empresas de las que componen la muestra no hay ningún miembro no ejecutivo.

Un dato interesante que revela la encuesta es que el 76,1% de las empresas tienen entre 0 y 2 directores independientes y que de éstas, 31 empresas no tienen ningún director de este tipo. Asimismo, se observa que mientras en el 19,4% de las empresas hay entre 3 y 5 directores independientes, el 37,2% de éstas cuenta con entre 3 y 5 miembros vinculados por parentesco con los propietarios.

De los Comités que asisten al Consejo de Administración el más común es el ejecutivo (67%), promedio que se mantiene invariable al excluir las entidades bancarias. A este Comité le sigue el de auditoría, el cual se encuentra en el 58,5% de las empresas, incluyendo las bancarias. A estos le siguen el comité de nombramientos y remuneraciones y el de gobierno corporativo.

En el 51,3% de los casos, incluyendo a las entidades bancarias, ninguno de los Comités del Consejo tiene mayoría de miembros no ejecutivos, lo que se traduce también en una mayor incidencia del ámbito ejecutivo en las funciones de los Comités y, por lo tanto, en las decisiones del Consejo de Administración. Los Comités del Consejo constituyen unidades claves para la eficiencia del funcionamiento del Consejo mediante la especialización en temas a tratar de manera especial por sus miembros, no debiendo estos ser espacios de la rama ejecutiva de la empresa. En algunos casos, como en el Comité de auditoría, se espera que solo lo integren miembros del Consejo de carácter independiente o no ejecutivos.

**2.3. Procedimientos internos: pocas reuniones e insuficiente antelación para brindar la información.** El 52% de los encuestados, incluyendo a las empresas bancarias, revela que sus Consejos de Administración se reúnen como máximo 6 veces por año. De este porcentaje el 12,3% se reúne sólo 2 o menos veces por año. En contraposición el 45% de las empresas encuestadas, incluyendo a las entidades bancarias, se reúne 12 o más veces por año. De estos datos resulta evidente que: i) la cantidad de reuniones que los Consejos de Administración efectúan por año resulta insuficiente para lograr que se cumpla con el objetivo de un despacho eficiente de asuntos y asunción de funciones; y, ii) existe un número importante de entidades bancarias cuyos Consejos de Administración se reúnen una cantidad menor de veces de lo que establece la normativa de gobierno corporativo del sector financiero.

Además, la encuesta ha revelado que, en la mayoría de los casos (todos por encima del 40% y hasta el 57,5%), tanto los reportes de los Comités del Consejo, la explicación de los temas de la agenda, los estados financieros del período, las minutas de reuniones anteriores, y las actualizaciones sobre el rendimiento de la administración, son puestos a disposición de los miembros el mismo día de la reunión del Consejo. En cada uno de estos

casos, la información se entrega en un 21,9%, 20,5%, 19,2%, 9,6% y 13,7% de los casos, respectivamente, dentro de los dos días antes de la reunión.

Los datos reflejan que, en general, esta información de gran importancia es recibida por los miembros de los Consejos de Administración (del 60% de las empresas encuestadas), entre los dos días previos y el mismo momento en el que se lleva a cabo la reunión. En consecuencia, los miembros no cuentan con tiempo suficiente para conocer y analizar cuestiones claves que serán ponderadas en las reuniones, lo que sin dudas afecta la calidad del debate y de las decisiones tomadas. Esta situación se repite con la información que se les entrega a los accionistas/socios, como se verá más adelante.

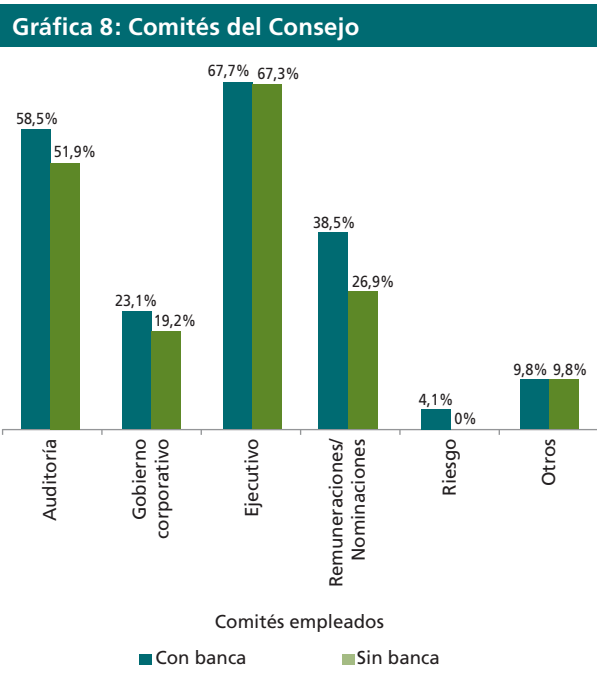
Esto supone, además, un debilitamiento de la función de los miembros no ejecutivos del Consejo, que cuentan con una menor cantidad de información sobre la empresa y cuya visión de la misma se basa esencialmente en los datos que la administración comparte con ellos. La situación es más grave aun cuando vemos que, conforme a los datos revelados por la propia encuesta, los Consejos de Administración se reúnen muy pocas veces al año.

**2.4. Reglas de conducta y manejo de conflictos: no expresadas y poco o mal supervisadas.** El 47,9% de los encuestados no cuenta en su organización con ninguna de las siguientes políticas: i) transferencia de costos; ii) transacciones con partes vinculadas/relacionadas; y, iii) conflictos de intereses. Sin embargo, en las organizaciones a las que pertenece el 41,1% de los encuestados existen políticas sobre transacciones con partes relacionadas; el 37% tiene reglas sobre conflictos de intereses; y, el 23,3% política de costos.

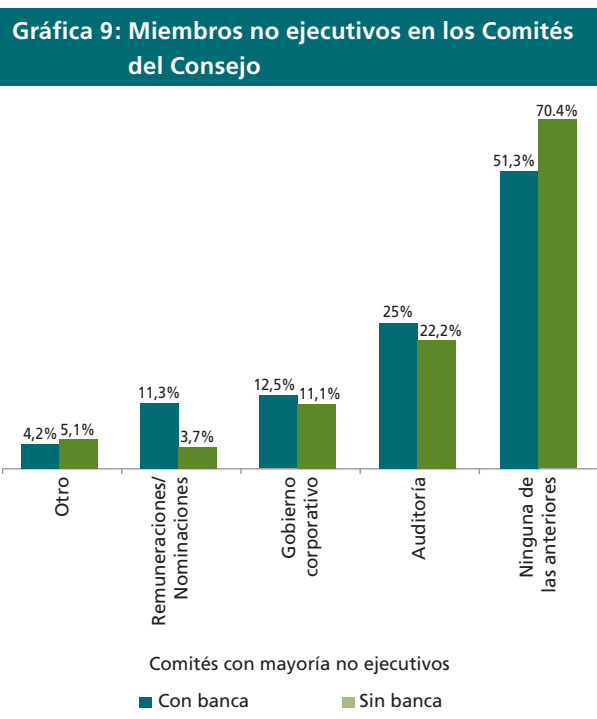
Si bien esta era una pregunta cerrada, es decir, sólo planteaba las opciones que se muestran en la gráfica, es evidente que aunque se reconoce la importancia del tema, en la mayoría de los casos no se establecen reglas precisas y expresas sobre estas tres importantes áreas. Esta ausencia de normativas dificulta el monitoreo y la aplicación igualitaria de las reglas, así como la aplicación del sistema de sanciones para quienes las vulneran.

En el caso de las operaciones con partes vinculadas, solo en el 51,4% de los casos en que se adoptan tales normas estas son aprobadas por el Consejo de Administración (órgano encargado de la supervisión y fiscalización de las actuaciones de la administración de la empresa), pudiendo esto generar importantes conflictos de intereses.

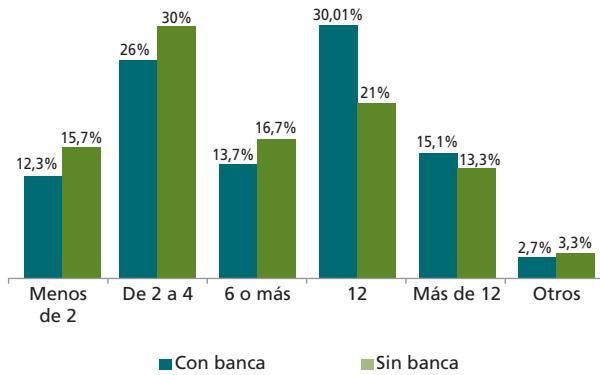
**2.5. Acciones para mejorar: menos injerencia y mayor conocimiento.** El 39,7% de los encuestados, (incluyendo las



Fuente: IFC.

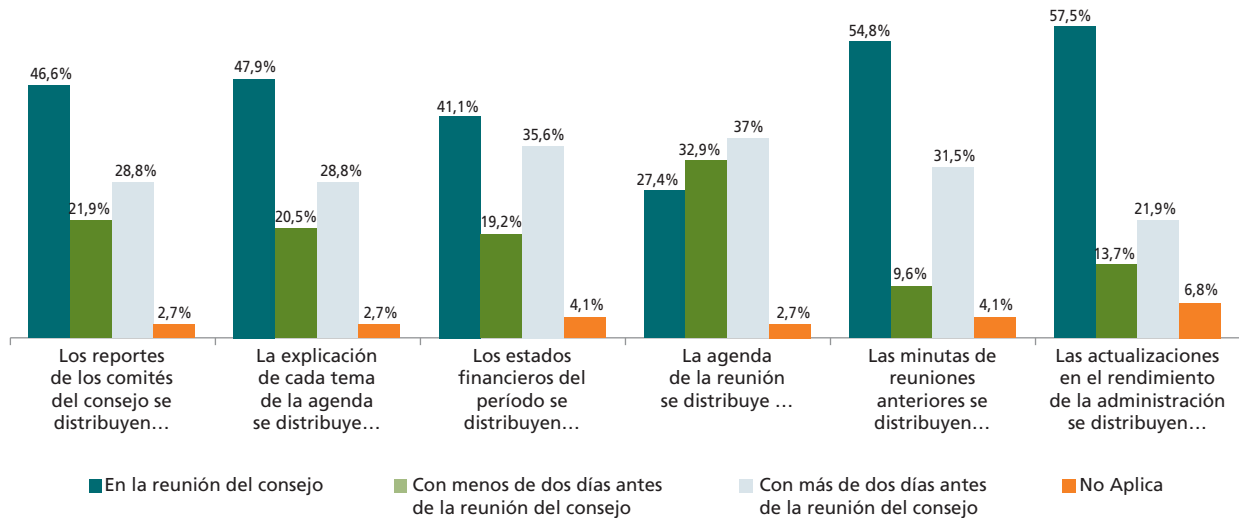


Fuente: IFC.

**Gráfica 10: Cantidad de reuniones anuales**

Fuente: IFC.

entidades bancarias), entiende que la acción más importante para mejorar el gobierno corporativo del Consejo de Administración lo constituye el fortalecimiento de los controles internos y la gestión de riesgos. Este criterio se mantiene relevante pero no es el primero cuando se excluyen las entidades bancarias, pasando a tener igual relevancia que la estandarización de los procedimientos del Consejo, lo cual es congruente con el poco desarrollo de reglas escritas en la materia. La segunda variable más relevante para la mejora de la gobernabilidad corporativa en los Consejos ha sido, en un 38,4%, la mejora de las habilidades o conocimientos de los directores sobre el tema, tendencia que se mantiene cuando se excluye la opinión de las entidades bancarias. El conocimiento, por lo tanto, aparece nuevamente como un elemento esencial para el desarrollo del gobierno corporativo. Por su parte, el 15,1% de los encuestados entiende que no es necesaria ninguna mejora en esta materia.

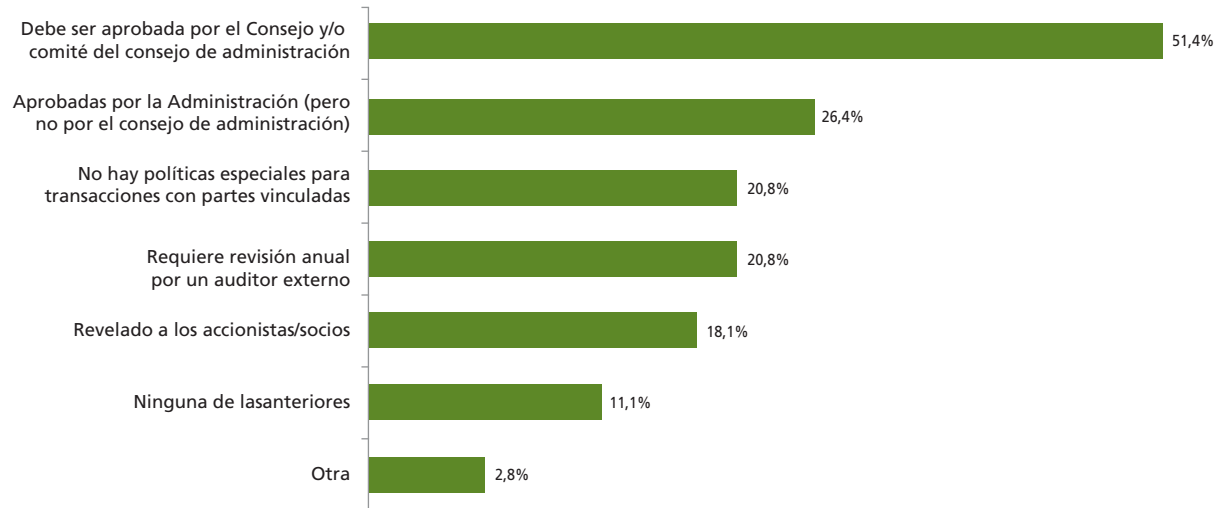
**Gráfica 11: Entrega de información para reuniones**

Fuente: IFC.

**Gráfica 12: Formalización de políticas**

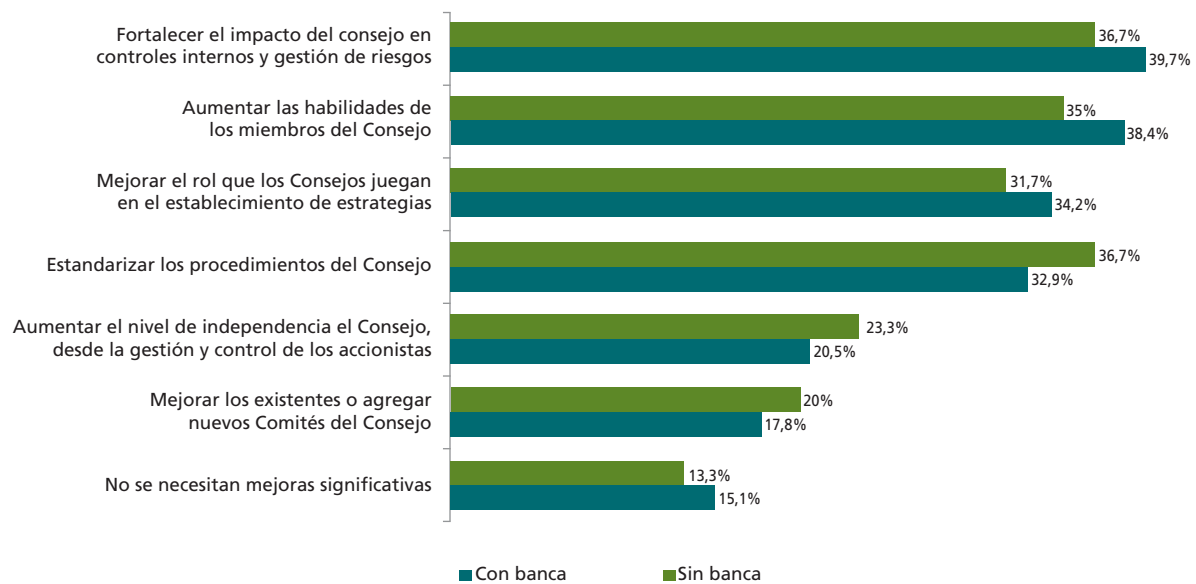
Fuente: IFC.

**Gráfica 13: Órganos responsables de la aprobación**



Fuente: IFC.

**Gráfica 14: Acciones para mejorar el Consejo**



Fuente: IFC.

## 3. Gestión de Administración

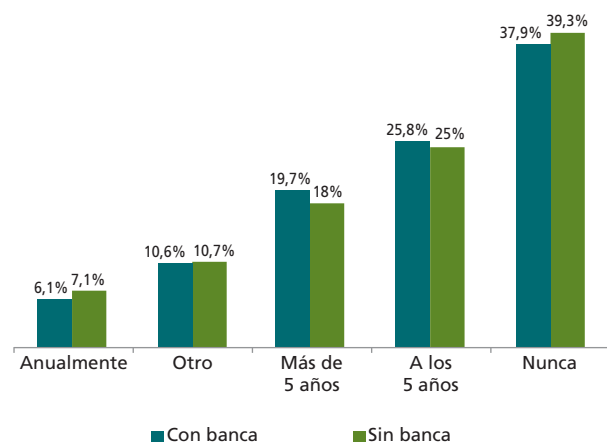
El control interno, la administración de riesgos y cumplimiento y la auditoría externa se erigen como mecanismos o herramientas de soporte para el desempeño de los órganos de gobierno y ejecutivos de la empresa. Estos reflejan un sistema de contrapesos, mediante el cual se asume un análisis crítico de los resultados y procesos propios de la empresa. Este contrapeso es esencial para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y para la medición objetiva del desempeño de los administradores en sus diferentes niveles y funciones.

**3.1. Auditoría externa: relación de largo plazo.** La auditoría externa es un componente esencial del sistema de control y, respecto de los estados financieros, representa la evaluación externa y objetiva del desempeño de la empresa. La encuesta ha revelado que el 96% de las empresas contratan servicios de auditoría externa. En el 71% de estos casos la firma contratada es local y en el 25% restante es extranjera. Los encuestados también han informado que la relación con sus auditores externos es generalmente de largo plazo: el 39,3% de las empresas, excluyendo a las entidades bancarias, no cambia nunca sus firmas auditoras. Este porcentaje solo se reduce al 37,9% cuando se incluye a las entidades bancarias.

La auditoría externa, cuyo rol es presentar un análisis objetivo sobre la situación financiera e interna de la empresa, desempeña además un importante papel en otras áreas. El 56% de los encuestados mencionó que el auditor externo también ofrece a la empresa servicios de consultoría en materia de impuestos. El 23,2% también hizo referencia a asesoría en negocios y el 10,1% de los casos a asesoría legal. Este rol múltiple de los auditores externos revela una alta probabilidad de escenarios o situaciones de conflictos de intereses, en los cuales el auditor podría colocarse como juez y parte.

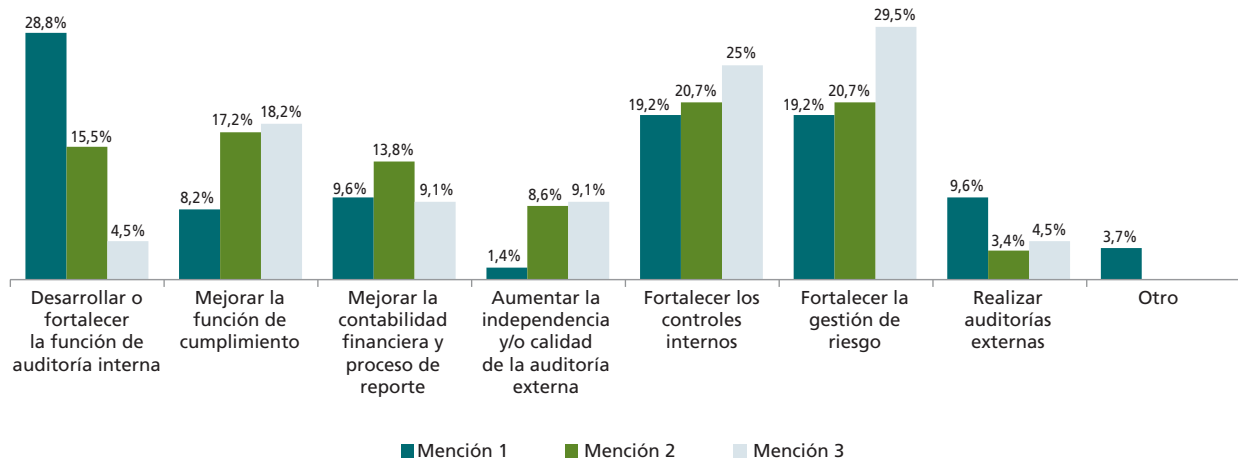
**3.2. Control interno y gestión de riesgos: ambas deben mejorar.** Ante la pregunta sobre qué medidas debe tomar la empresa

**Gráfica 15: Duración de la relación con los auditores externos**



Fuente: IFC.

Gráfica 16: Acciones para el mejoramiento del sistema de gestión y control de riesgos



Fuente: IFC.

para mejorar el control interno y la administración de riesgos, hubo una tendencia general a establecer tres elementos clave: el 28,8% de los encuestados señaló el fortalecimiento de la función de auditoría interna; el 20,7% indicó como segundo elemento el fortalecimiento de los controles internos; mientras que el 29,5% mencionó como tercera acción el fortalecimiento de la gestión de riesgos.

**3.4. Cartas de gestión: seguimiento disperso... si es que existe algún tipo de seguimiento.** Otro de los rasgos donde se observa la interacción que debe existir entre el Consejo de

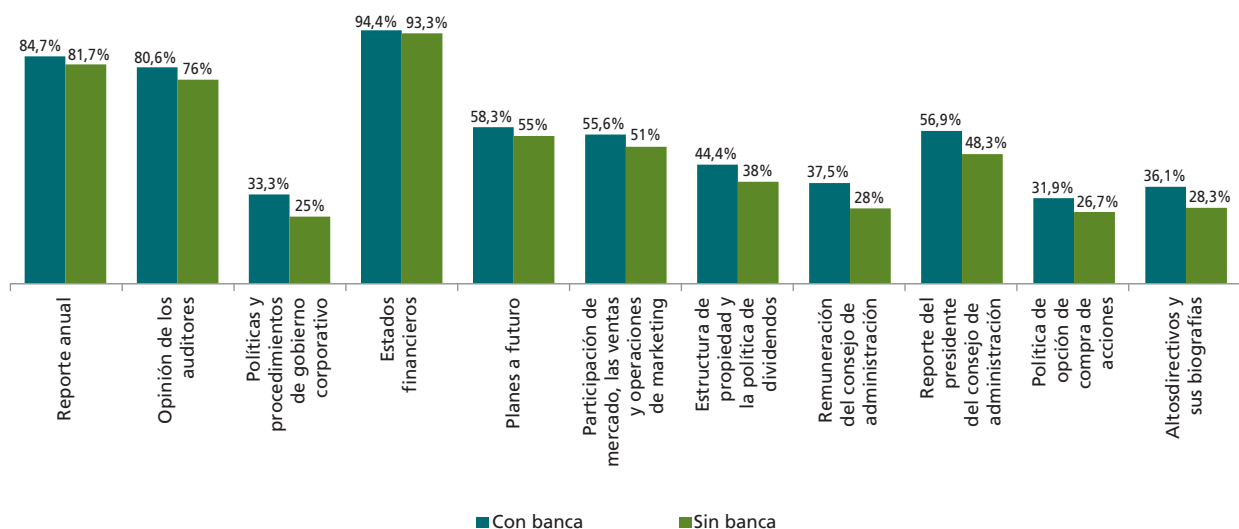
Administración en su función supervisora y la alta gerencia es en el ámbito de las cartas de gestión. De acuerdo con las respuestas a la encuesta, solo en el 37% de los casos el Consejo de Administración se encarga de dar seguimiento a dichas cartas. A esta práctica le sigue un 19% de casos donde el seguimiento lo realizan diferentes órganos o ejecutivos de la empresa, dentro de los cuales se encuentra el presidente ejecutivo (6,8%). El Comité de Auditoría se encarga de esta tarea en el 15% de los casos y, en el 11% no existe ningún órgano o funcionario encargado de ello. En el 7% de los casos el seguimiento es función del Auditor Interno.

## 4. Información y Transparencia

El gobierno corporativo sustenta parte esencial de su función en el logro de estructuras y organizaciones empresariales abiertas al escrutinio y sujetas al intercambio habitual de información con sus miembros (incluyendo accionistas/socios) y los grupos de interés (*stakeholders*). Un profuso sistema de información y transparencia es el ambiente ideal para la germinación, desarrollo y repercusión de las buenas prácticas de gobierno corporativo. A efectos del presente informe debe tomarse en consideración que la exigencia regulatoria sobre el reporte de información de la empresa hacia accionistas/socios y terceros es mayor respecto de las empresas emisoras de valores de oferta pública (deuda local, deuda extranjera y ADRs de capital en el extranjero), tipo de empresa que es minoritaria (15,1%) en la muestra que ha conformado la encuesta.

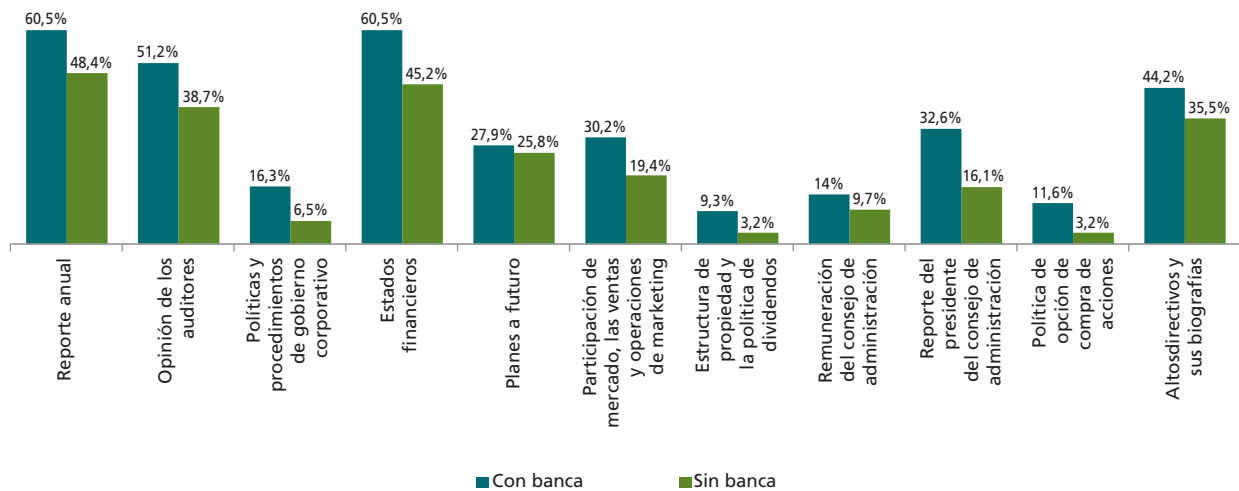
**4.1. Información financiera: la que más se comparte.** Sobre los registros contables, el 51% de los encuestados utilizan las normas locales, el 25% las reglas estadounidenses, el 17% las normas internacionales y un 7% ninguna de éstas. Se resalta que esta era una pregunta de carácter cerrado.

Gráfica 17: Información disponible a los accionistas





Gráfica 18: Información disponible al público en general



Fuente: IFC.

La legislación societaria dominicana exige que las operaciones de las sociedades se asienten en registros contables que generen información que permita la preparación de estados financieros que reflejen la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio, los flujos de efectivo y demás informaciones relevantes.

Asimismo, del universo de empresas encuestadas (73), 31 pertenecen a grupos económicos y/o financieros, de las cuales el 65% no presentan sus cuentas en base consolidada.

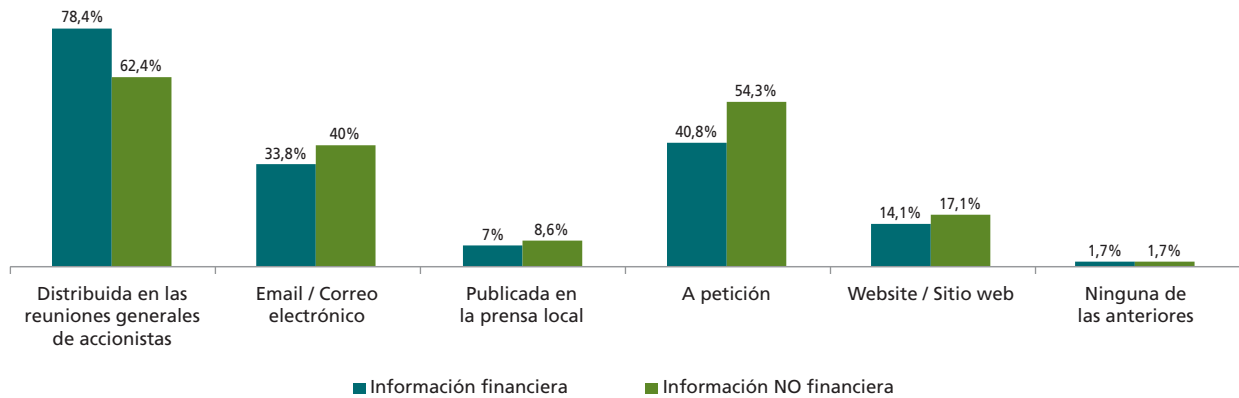
Un dato importante que se desprende de la encuesta es que la información financiera es el tipo de información que más frecuentemente la empresa comparte con sus accionistas/socios, así como con terceros. En este sentido, la información que de manera más habitual pone a disposición de los accionistas/socios y el público en general, aunque con importantes diferencias entre estos dos segmentos, es la correspondiente a los estados financieros, el informe anual de gestión y la opinión de los auditores. Mientras que los estados financieros son proveídos a los accionistas en el 94,4% de los casos, incluyendo a las entidades bancarias, al público en general solo se les proveen en el 60,5%. Al analizar estos datos podemos observar que excluyendo a las entidades bancarias (las cuales tienen una obligación estricta por la normativa sectorial) sólo el 45,2% de las empresas presenta sus estados financieros al público en general. Por otro lado, respecto del informe anual de gestión, el mismo es provisto a los accionistas en el 84,7% de los casos,

incluyendo a las entidades bancarias; sin embargo, al tratarse del público en general este porcentaje se reduce al 60,5% de los casos y al 48,4% de los casos cuando se excluye del dato a las entidades bancarias.

**4.2. Información no financiera: de acceso limitado.** A diferencia de la información financiera, como puede observarse en las gráficas anteriores, la información cuyo acceso está más restringido, tanto para accionistas/socios como terceros, es la no financiera. Este es especialmente el caso de las políticas de compra de acciones y las políticas y procedimientos de gobierno corporativo. Con respecto a la información sobre gobierno corporativo, solo en el 16,3% de los casos ésta se pone a disposición del público en general, si se incluyen las entidades bancarias, porcentaje que se reduce a un escaso 6,5%, excluyendo a las mismas.

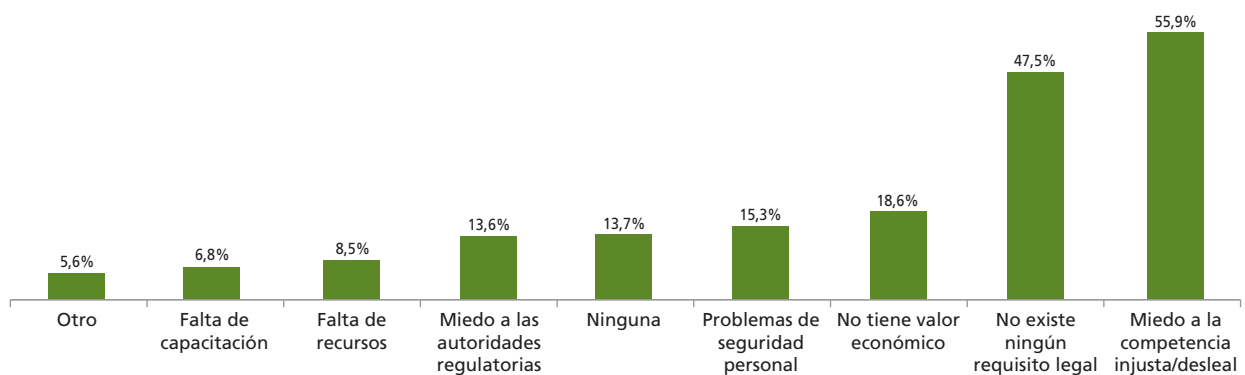
**4.3. Canales de información: presencial y a petición.** Con respecto a los canales de información financiera y no financiera, la mayor parte de la información es entregada de manera personal en la reunión o asamblea de accionistas/socios. El estudio nos informa que un porcentaje mínimo comparte esta información mediante mecanismos de libre acceso para el mercado. A esta forma le siguen las peticiones formales y el envío de la información por correo electrónico. Como se observa en la gráfica, Internet juega aún un papel muy reducido, dado que la información financiera que se publica por esta vía comprende sólo el 14,1% de los casos, y la información no financiera el 17,1%.

Gráfica 19: Distribución de la información



Fuente: IFC.

Gráfica 20: Límites a la transparencia



Fuente: IFC.

**4.4. Límites a la transparencia: miedo a la competencia desleal y ausencia de requerimiento normativo.** La encuesta muestra una congruencia en los criterios de las empresas en cuanto a la información que es compartida. El 55,9% de los encuestados admite que la principal razón para no entregar mayor información al mercado es el miedo a la competencia desleal, a la vez que el 47,5% lo asocia con la

falta de una exigencia normativa. Cabe mencionar otras tres consideraciones: i) el 18,6% entiende que el hecho de compartir la información no tiene un efecto económico; ii) el 15,3% alude a razones de seguridad personal; y, el 13,6% expresa aprensión al posible uso que las autoridades públicas pudieran hacer de esta información.

## 5. Accionistas/Socios

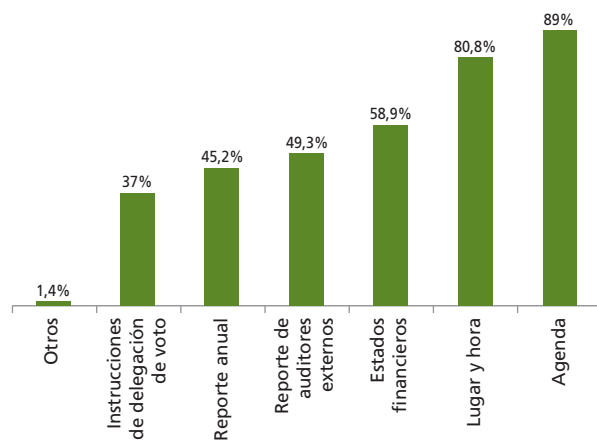
Los accionistas o socios constituyen el principal grupo de interés en una empresa. Es el grupo que aporta el capital y, por lo tanto, está afectado en forma directa por el desempeño financiero y societario de la misma. Su relación con ésta está sometida a un tenso equilibrio de derechos y obligaciones. Los accionistas/socios tienen el derecho de dar seguimiento a las ejecuciones de sus mandatarios, lo cual es esencial para el cumplimiento de los deberes fiduciarios. En la concepción actual de gobierno corporativo este grupo forma parte del conjunto de actores sociales en el sistema de contrapesos para la sostenibilidad y evolución de la empresa.

### 5.1. Asambleas Generales

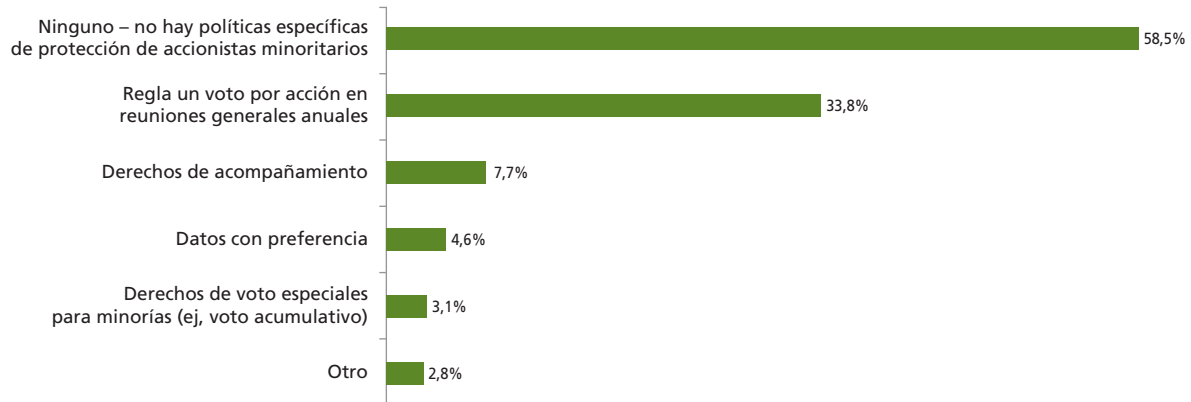
**Asistencia y convocatoria: participación activa y convocatoria digital.** La encuesta ha revelado que en el 86,7% de las reuniones de accionistas o socios la participación de éstos ha superado el 50%. Solo en el 17,8% de los casos la asistencia es menor a dicho umbral. No obstante, los datos también revelan que la principal forma de participación es mediante la delegación de votos. Estos porcentajes de participación deben analizarse teniendo en cuenta que en el sistema corporativo dominicano no existen aún empresas con emisión de capital en el mercado de oferta pública, y que la mayoría de los encuestados pertenecen a sociedades de capital relativamente concentrado. A esta participación se suma el hecho de que en el 79,4% de los casos la convocatoria se realiza mediante correo electrónico, medio que aparentemente da buenos resultados para esta tarea, teniendo en cuenta los resultados de la convocatoria. Cabe mencionar que esta es una práctica relativamente reciente.

**Información compartida: básica y sin antelación.** Los tipos de información que con mayor frecuencia se comparten con los accionistas/socios en relación a las asambleas son la agenda (89%), el lugar y la hora (80,8%) y los estados financieros (58,9%). Estos últimos sólo en el 37% de los casos se entregan con una antelación mayor a los dos días. Este dato coincide con

Gráfica 21: Información compartida



Fuente: IFC.

**Gráfica 22: Reglas de protección de los accionistas minoritarios**

Fuente: IFC.

la tendencia sobre el poco tiempo de antelación con que la información es compartida con los interesados por parte de los órganos de gobierno, al ser relativamente similar al caso de las reuniones del Consejo de Administración, incidiendo en la poca preparación de las reuniones, lo que a su vez promueve la toma de decisiones menos ponderadas y más riesgosas.

**5.2 Protección de los accionistas/socios minoritarios: escasa.** Una cultura de mayor protección del accionista minoritario es parte de la ruta crítica para el incentivo de un mercado de valores representativo de capital profundo y líquido. De acuerdo a la encuesta, la protección de los

accionistas minoritarios a través del establecimiento de reglas particulares no es habitual, lo cual como nota negativa es consistente con una definición de gobierno corporativo que toma poco en cuenta a este tipo de actor social. En este sentido, en el 58,5% de los casos las empresas no tienen reglas especiales para los accionistas minoritarios y, para el 33,8% la regla que se establece es la de “una acción o cuota y un voto”, que de hecho es una regla ya exigida por la legislación de sociedades comerciales. Lo anterior demuestra una tendencia negativa a no autorregular los mecanismos de protección de este tipo de accionistas/socios, lo que puede derivarse de o incidir en la poca dispersión del capital en la empresa dominicana.

## 6. Gobierno Corporativo Sectorial

Así como no existe un modelo único de gobierno corporativo, tampoco los modelos existentes se aplican con la misma configuración para todas las empresas. La naturaleza societaria, el ámbito regulatorio y las operaciones de la empresa, entre otras variables, condicionan las reglas de gobernabilidad que son aplicables en cada caso. Es común que las propias regulaciones en la materia hagan distinciones en este sentido. Por esta razón, algunos segmentos del mercado ameritan ponderaciones particulares en materia de gobierno corporativo, no solo tomando en consideración a las empresas como sujetos pasivos o receptores de gobernabilidad, sino como entes irradiadores de gobernabilidad hacia los terceros con quienes interactúan.

**6.1. Entidades bancarias** (13 empresas, que representan el 8,71% de las entidades que están operando en el sistema financiero).

**6.1.1. Administración de riesgos: correcta.** Las entidades bancarias encuestadas (13) consideran en un 69,2% que la gobernabilidad en materia de administración de riesgos de su sector es superior al promedio (53,8%) o muy alto (15,4%). Ninguna entidad lo ha considerado bajo o muy bajo. Sobre el proceso de mejoras, las entidades bancarias entienden en un 53,8% que la eficacia de estos sistemas pasa por la mejora de los sistemas informáticos; como segundo elemento en este sentido, el 55,6% de las entidades considera necesario el mejoramiento de las políticas internas en la materia.

No obstante, el 69,2% de las entidades bancarias considera que el Consejo de Administración debe efectuar un mejor monitoreo del riesgo. Es decir, que el mismo porcentaje de los encuestados que considera que el nivel de gobernabilidad en materia de riesgos es apropiado, enfatiza que el Consejo de Administración debe ejercer el rol de fiscalización en esa área con un mayor rigor.

**6.1.2. Gobierno corporativo en la evaluación de créditos e inversiones de clientes: esencial.** Una de las características que hacen a la importancia del gobierno corporativo en el sector bancario es que éste, por su función de asignación del crédito, se convierte en un irradiador de gobernabilidad. En la medida en que las entidades bancarias toman en consideración las prácticas de gobierno corporativo de sus clientes para el otorgamiento de créditos o la realización de inversiones, disminuye el riesgo del crédito otorgado a la vez que se incentiva el aumento de los estándares de gobierno corporativo. Este efecto de irradiación, y todas sus consecuencias, es mayor cuando se trata de mercados en los que, como en el dominicano, existen limitadas fuentes de financiamiento distintas al crédito bancario.

En este sentido, el 53,9% de las entidades bancarias encuestadas considera superior al promedio (46,2%) o muy alta (7,7%) la importancia de la evaluación del gobierno corporativo de sus clientes para los créditos o decisiones de inversión.

Desde el punto de vista de las mejoras puntuales, el 46,2% de las entidades encuestadas considera que los clientes deben mejorar el sistema de control interno, así como que es necesaria una mejora de los sistemas contables y los registros; el 30,8% manifestó la necesidad de contar con una mejor forma de gestionar la relación entre los asuntos de la administración y los familiares y resaltó la ausencia formal de Consejos de Administración; por último, un 23,1%, puntualizó la necesidad de mejorar los niveles de comunicación y transparencia.

Resulta claro que más de la mitad de las entidades bancarias encuestadas prestan atención al gobierno corporativo de sus clientes corporativos y lo consideran relevante, aunque de acuerdo a otros datos revelados por la encuesta, esto es desconocido y por lo tanto poco explotado por las propias empresas.

**6.2. Empresas familiares (64 empresas).** En este tipo de empresa se conjuga la concentración del capital y la existencia de un núcleo de propiedad determinado por vínculos familiares. Es aquí donde el gobierno corporativo juega uno de los roles más importantes, en tanto permite que la confluencia de distintos intereses (económicos y familiares) pueda organizarse de forma que no ponga en juego la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Este rol del gobierno corporativo es más relevante aún en mercados donde las empresas familiares tienen un nivel de presencia tan alto. Cabe resaltar que del universo de 73 empresas encuestadas para este informe, el 87,6% corresponde a empresas de este tipo.

**6.2.1. Generaciones: padres e hijos.** El 81,2% de las empresas clasificadas como familiares es administrada actualmente por

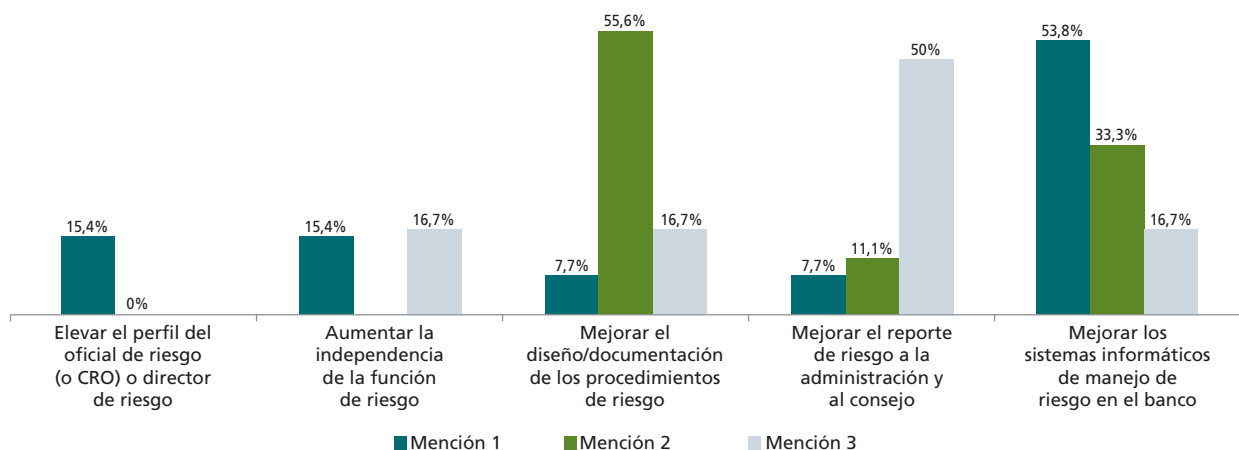
la primera o la segunda generación. Solo el 14,1% de estas empresas se encuentra bajo la dirección de la tercera generación y en un escaso 4,7% la administración recae en la cuarta u otra generación.

Estos datos llaman a una reflexión sobre el tema de la sostenibilidad del gobierno familiar de las empresas en el tiempo. Los mismos sugieren que existe una ausencia de prácticas de gobierno corporativo familiar que mantenga a las empresas de ese tipo más allá de la segunda generación.

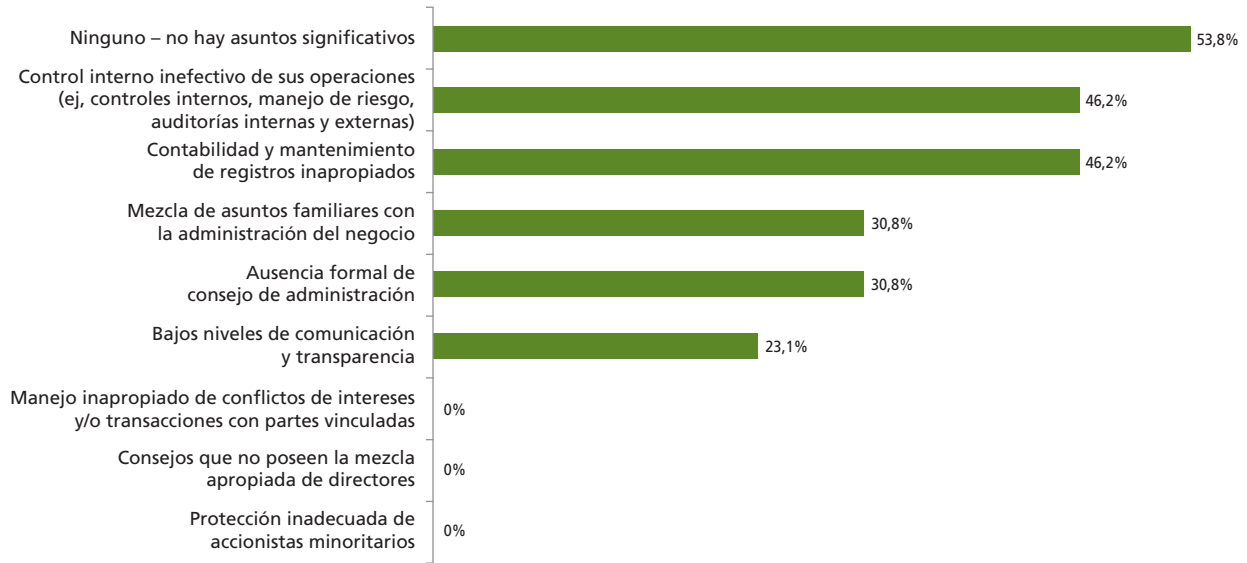
**6.2.2. Políticas de gobierno familiar: reducidas.** Un reflejo de la situación que se pone en evidencia a partir de la pregunta sobre las generaciones al mando de la empresa familiar es el hecho de que la principal política que estas empresas adoptan en este ámbito es la del otorgamiento de puestos de empleo a familiares (52%). Solamente el 28% posee reglas sobre asambleas familiares, mientras que el 26% cuenta con documentos sobre gobierno familiar y el 24% con reglas sobre consejo familiar. El 17% de estas empresas carece de reglas vinculadas al tema.

Esta ausencia de reglas escritas evidencia el hecho de que aunque este tipo de empresas con características tan particulares son conscientes de su existencia, en su mayoría no desarrollan reglas que les permitan afrontar las principales situaciones que las afectan desde el punto de vista de la gobernabilidad interna. La ausencia de regímenes expuestos y estructurados en este ámbito expone a las mismas a mayores riesgos y a una menor valoración por parte del mercado.

**Gráfica 23: Mejoría de la administración de riesgos**



**Gráfica 24: Mejoras requeridas a los clientes en materia de gobierno corporativo**



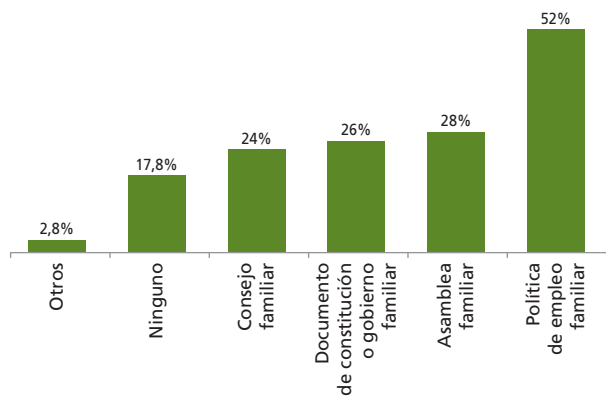
Fuente: IFC.

Nota: Las opciones cuyo valor es 0% indican que no fueron escogidas por ninguno de los encuestados.

**6.2.3. Participación familiar en los Consejos de Administración y en la Alta Gerencia: mayoritaria.**

Asimismo, contrasta con el poco desarrollo de reglas internas sobre gobierno familiar el hecho de que en el 42% de las empresas de este tipo sus Consejos de Administración se encuentran conformados por miembros de la familia en una proporción que va desde el 75% hasta el 100%. En el 32,8% de las empresas de este tipo sus Consejos se componen de familiares que representan el 35% o menos de la matrícula. Es decir, que la presencia familiar es alta y poco regulada. La alta participación familiar en el ámbito del Consejo se replica a nivel gerencial: en el 37% de estas empresas las tres cuartas partes de la alta gerencia se encuentra conformada entre un 75% y un 100% por miembros de la familia.

**Gráfica 25: Política de gobierno familiar**



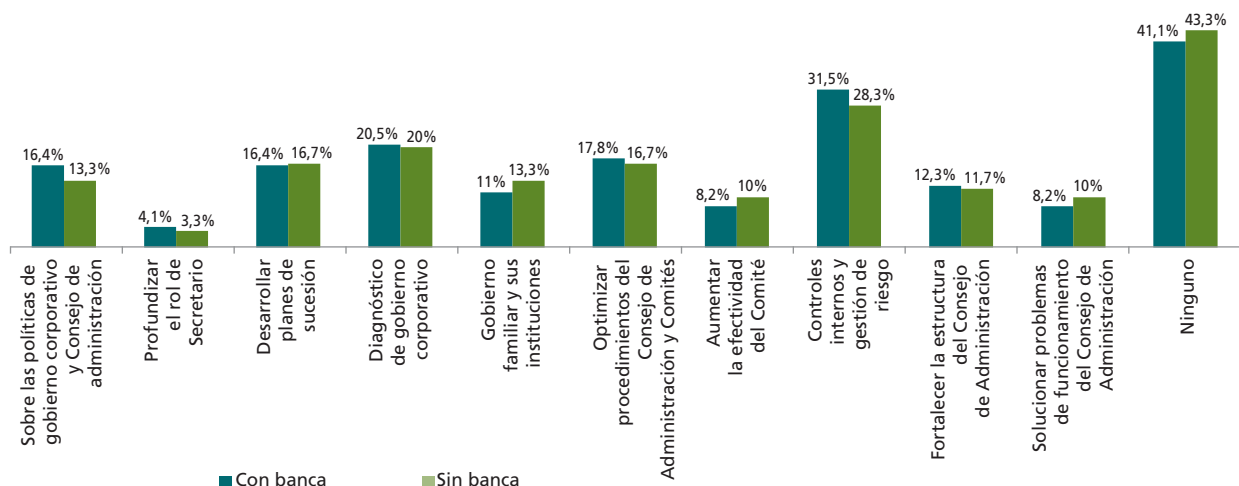
Fuente: IFC.

## 7. Consultoría y Capacitación

**7.1. Utilización de servicios de consultoría: solicitados con poca frecuencia, pero resultan beneficiosos.** Un dato que resalta al analizar las respuestas de los encuestados es la alta valoración que se da al conocimiento y la capacitación en materia de gobierno corporativo. Sin embargo, el 41% de las empresas consultadas no ha utilizado ningún servicio de consultoría externa en materias vinculadas al gobierno corporativo. El área en la que más se ha registrado la presencia de este tipo de consultoría ha sido la relacionada con el control interno y de gestión de riesgos (31,5%), incluyendo a las entidades bancarias. Este sector (el del control interno y la gestión de riesgos) es identificado por las empresas, incluyendo a las entidades bancarias, como el de mayor relevancia en cuanto al requerimiento de consultoría externa. En segundo lugar, con un 30,1%, se considera relevante la realización de un diagnóstico de gobierno corporativo y la optimización de los procedimientos del Consejo.

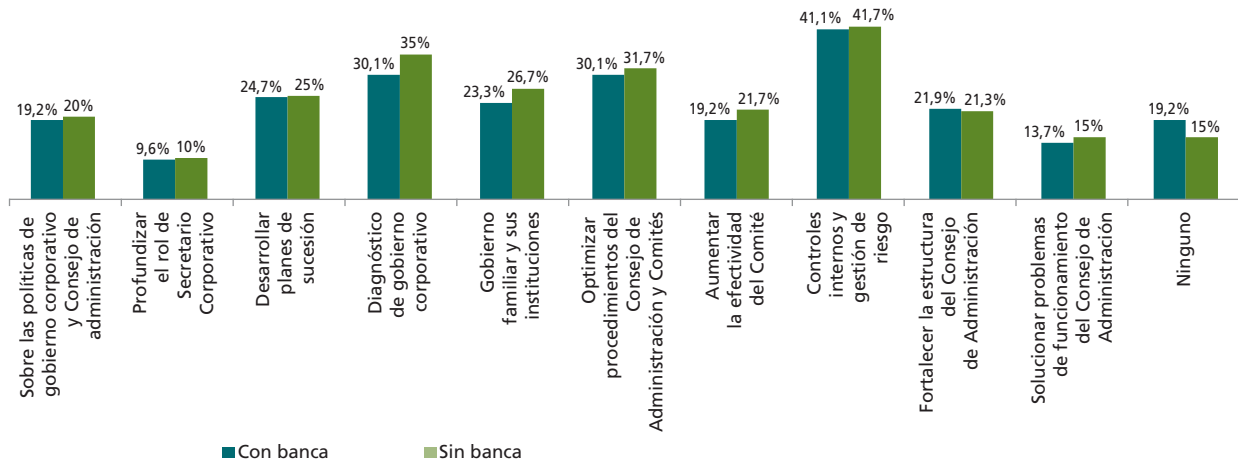
**7.2. Servicios de capacitación: a nivel local.** El 68,5% de las empresas encuestadas ha recibido capacitación en materia de gobierno corporativo. De este universo, las capacitaciones han estado a cargo principalmente de consultores locales (43,8%), y en menor medida de consultores extranjeros

Gráfica 26: Servicios de consultoría recibidos



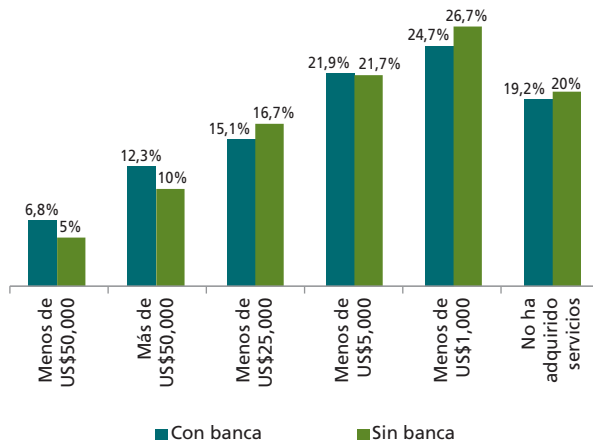


**Gráfica 27: Servicios de consultoría que resultarían beneficiosos**



Fuente: IFC.

**Gráfica 28: Costos de las consultorías**



Fuente: IFC.

(37%). Los abogados han participado como capacitadores en el 20,5% de los casos y en un 19,2% esta tarea ha sido llevada a cabo por firmas de auditoría y contabilidad.

En este sentido, el 67% de las empresas consultadas considera que los consultores nacionales cuentan con las capacidades necesarias para prestar estos servicios; sin embargo, el 59% de los integrantes de empresas con cargos relevantes (incluyendo accionistas) no han asistido a ninguna capacitación.

**7.3. Costos: bajos.** El 24,7% de las empresas encuestadas que han contratado servicios de consultoría externa ha invertido en los mismos menos de US\$1.000,00, y el 21,9%, menos de US\$5.000,00. Solo el 12,3% ha contratado este tipo de servicios por un monto superior a los US\$50.000,00. Estos montos varían muy poco cuando se excluye a las entidades bancarias, aunque los datos reflejan que son estas últimas las que invierten una mayor cantidad de dinero en estos servicios.

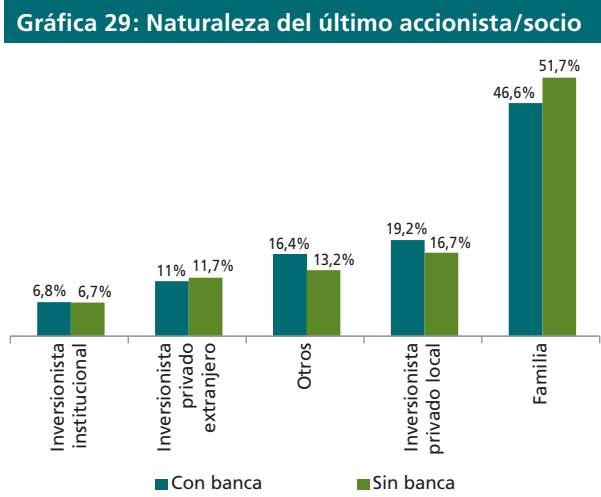
## 8. Acceso a Capitales y Financiamiento

**8.1. Inversiones recientes: familiares.** En el 46,6% de las empresas encuestadas, incluyendo las entidades bancarias, la última inversión de capital realizada ha provenido del ámbito familiar. Este porcentaje asciende al 51,7% si se excluyen las entidades bancarias. Asimismo, en el 19,2% de los casos la inversión ha provenido de inversionistas privados locales; en el 11% de inversionista privados extranjeros; y en el 6,8% de los casos de inversionistas institucionales. Estos datos reflejan una tendencia a la inversión tradicional sin la presencia de planes para el acceso a otros tipos de inversión. El 63% de las empresas encuestadas cuenta con algún tipo de inversionista no local.

**8.2. Colocación de valores de oferta pública: mínima.** El 84,9% de las empresas encuestadas no tiene colocaciones de deuda o capital en el mercado de valores, nacional o extranjero. Del porcentaje restante (15,1%), el 11% posee colocaciones en el mercado nacional y un 4,1% en el mercado internacional, las cuales corresponden a deuda local, deuda extranjera y ADRs de capital en el extranjero.

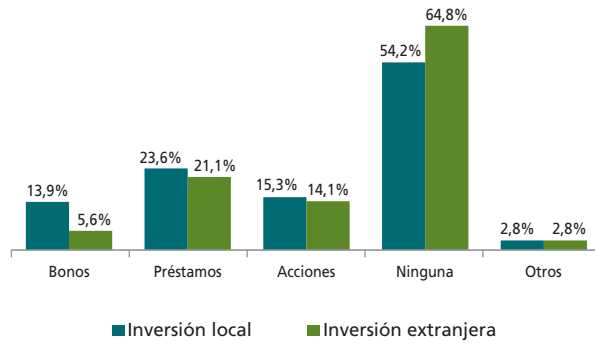
**8.3. Captación de inversiones: sin interés.** A lo expuesto previamente se agrega que el 54,2% de las empresas encuestadas no tiene planes para captar inversión local, y el 64,8% no tiene planes de atracción de inversión extranjera. Como vías de acceso a capitales se encuentran los préstamos bancarios locales en un 23,6% y los extranjeros en un 21,1%. En cuanto a las acciones, del 15,3% planea una emisión de acciones en el mercado local y un 14,1% tiene intenciones de emitir acciones en el extranjero. En tercer lugar se plantea la emisión de bonos o deuda, mediante el mercado local de capitales en un 13,9%, y un 5,6% piensa emitir bonos en el extranjero.

**8.4. Variables de inversión: aceptación del rol de la banca**



Fuente: IFC.

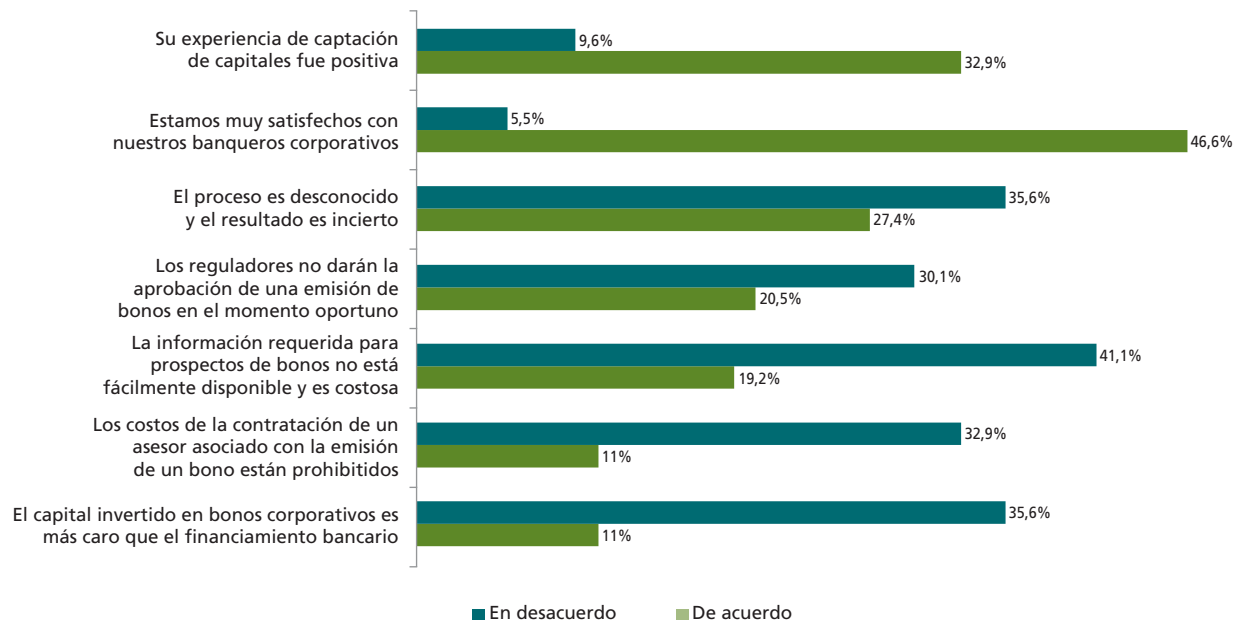
Gráfica 30: Planes de captación de inversiones



Fuente: IFC.

*corporativa.* Por lo general, las empresas expresan una alta satisfacción en cuanto a la banca corporativa, lo que debe traducirse en su aceptación como mecanismo o vía de financiamiento. A su vez, esta pregunta ha revelado un relativo conocimiento del mercado de valores como mecanismo de menor costo para la capitalización de las empresas, aunque existe una coincidencia entre las limitantes del desconocimiento del proceso de colocación, la aprobación oportuna del regulador y el inoportuno y costoso requerimiento de información para la colocación.

Gráfica 31: Variables sobre inversión



Fuente: IFC.

## 9. Actores Sociales

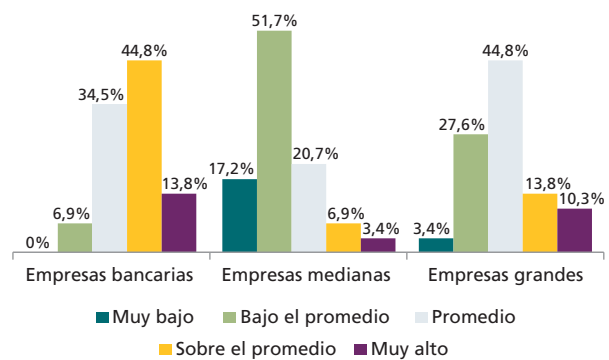
El de los actores sociales constituye el segmento de participantes en el mercado que se involucra o tiene un interés directo o indirecto con el desempeño de las empresas. Es precisamente el rol de los actores sociales en el mercado el que ha desarrollado una concepción de gobierno corporativo más amplia y con mayor efecto en el desarrollo del régimen económico y social de los mercados.

**9.1. Percepción de la calidad del gobierno corporativo: la banca cumple con las expectativas, el resto de los actores involucrados necesita mejorar y adquirir un mayor nivel de conocimiento en el área.** Los actores sociales consideran, en un 58,6%, que las entidades bancarias constituyen empresas con un nivel superior al promedio (44,8%) o muy alto (13,8%) en cuanto a prácticas de gobierno corporativo. A estas le siguen las empresas indicadas como grandes (44,8%) que son consideradas en un nivel intermedio con respecto a estas prácticas. El 51,7% considera que las empresas medianas están por debajo del promedio.

Los propios actores sociales consideran, en un 55,2%, que tienen un nivel de conocimiento promedio del tema, a la vez que en un 51,7%, piensan que el público en general tiene un nivel muy bajo de conocimiento; este porcentaje llega al 82,7% si se agrega la variable de los que son considerados como pertenecientes al nivel que está por debajo del promedio. Este aspecto coincide con las consideraciones de los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios en cuanto al bajo nivel de conocimiento sobre el tema por parte de los diferentes actores.

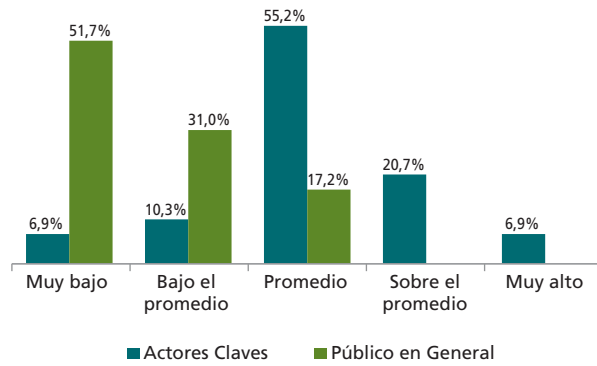
**9.2. Entorno normativo, aplicación y nivel de conocimiento en el área del regulador: apenas adecuado y bajo, respectivamente.** El 51,7% de los actores sociales consideran que el entorno normativo es adecuado, mientras que el 37,9% lo considera débil. Un 10,3% no emitió opinión al respecto. Esta percepción de los actores sociales coincide con la de los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios, que han asignado el tercer lugar dentro de las principales prioridades para mejorar el

**Gráfica 32: Percepción de las prácticas de gobierno corporativo**



Fuente: IFC.

**Gráfica 33: Percepción del conocimiento propio y de terceros**



Fuente: IFC.

gobierno corporativo a la modernización de las regulaciones. Por otro lado, el 65,5% de los actores sociales considera que el conocimiento de los temas de gobierno corporativo por parte de los reguladores es insuficiente; el 31% lo considera adecuado y sólo el 3,4% lo considera excelente.

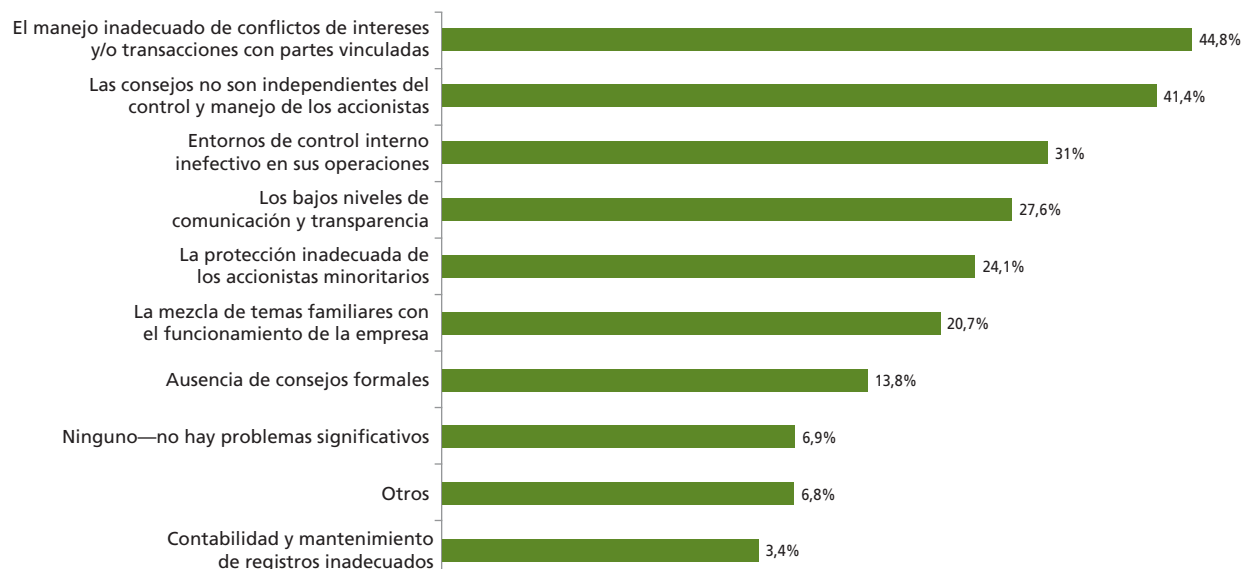
**9.3. Retos comunes: independencia, conflictos de intereses e injerencia familiar.** Las gráficas siguientes muestran que los principales retos indicados por los actores sociales son coincidentes:

i) mayor independencia y reglamentación de los Consejos de Administración; ii) mejora del manejo y reglamentación de los conflictos de intereses y relaciones con partes relacionadas; y, iii) menor injerencia y mayor reglamentación de la relación entre Consejos, administración y familia.

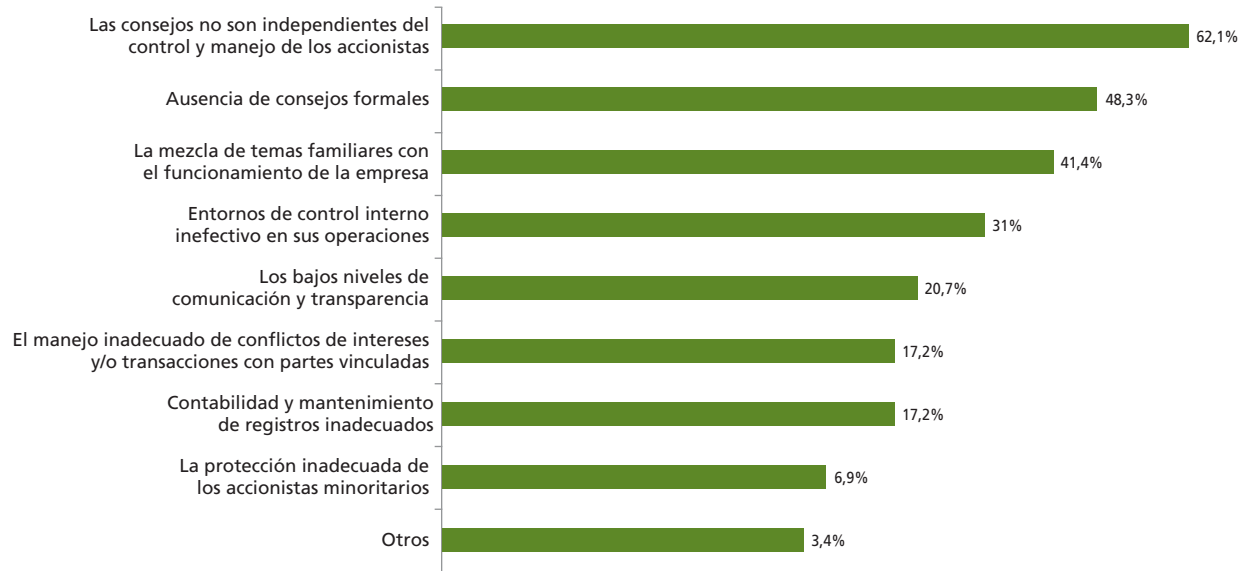
**9.4. Problemas comunes: falta de conocimiento y desconocimiento de beneficios.** Los actores sociales señalan como primer problema común para el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo la falta de conocimiento para valorar la importancia del mismo. Este criterio es consistente con las ponderaciones de los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios encuestados. Esta variable es señalada como problema principal en un 73,9%. Un 62,1% destaca la falta de conciencia sobre los beneficios del sistema de gobierno corporativo, lo cual es consistente con una visión parcial del concepto. Como tercera limitante común, se señala la falta de experiencia del mercado (55,2%), en concordancia con la visión de los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios.

**9.5. Situación actual: existen avances, pero estos se dan lentamente.** El 79,3% de los actores sociales considera que los estándares en materia de gobierno corporativo en los últimos tres años han mejorado poco en promedio. El 10,3% considera dicha mejora significativa y solo el 3,4% considera que no ha existido mejora, sino un retroceso. Este dato

**Gráfica 34: Retos de las empresas bancarias**



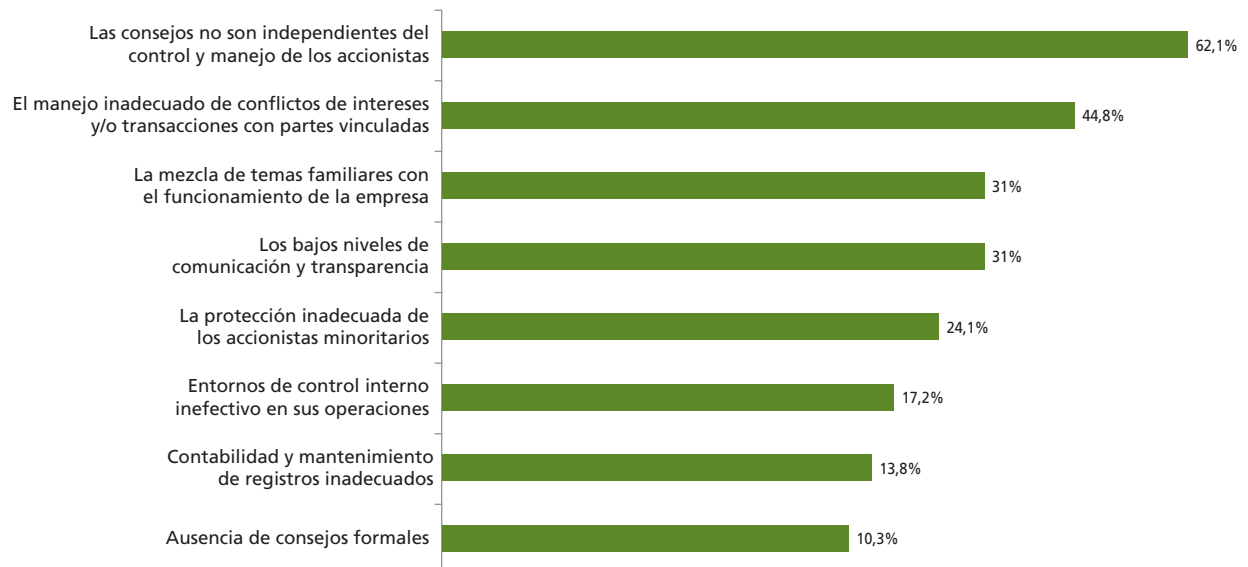
Fuente: IFC.

**Gráfica 35: Retos de las empresas grandes**

Fuente: IFC.

muestra una percepción favorable de las prácticas de gobierno corporativo aunque sin reflejar repuntes significativos en el corto plazo.

**9.6. Importancia y beneficios: múltiples.** Se identifican tres elementos esenciales por los cuales los encuestados consideran que la mejora del gobierno corporativo beneficia a las empresas

**Gráfica 36: Retos de las empresas medianas**

Fuente: IFC.

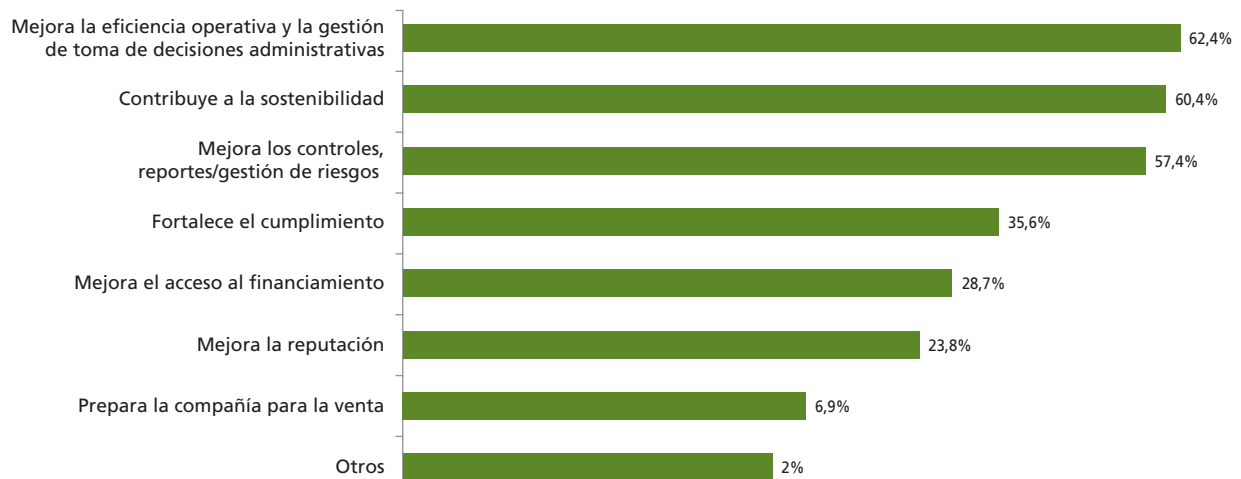
**Gráfica 37: Problemas comunes para el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo**

Fuente: IFC.

y al sistema económico nacional: i) la eficiencia operativa y la gestión en la toma de decisiones; ii) la sostenibilidad empresarial; y, iii) la mejora de controles, reportes y gestión de riesgos. Como características particulares en el ámbito de los efectos positivos para el sector empresarial también se destacan la mejoría del cumplimiento de las regulaciones vigentes, el acceso al financiamiento y la mejora reputacional. Con respecto a los efectos positivos en relación con el ambiente económico se identifican especialmente la mejora del acceso al financiamiento y los aspectos reputacionales.

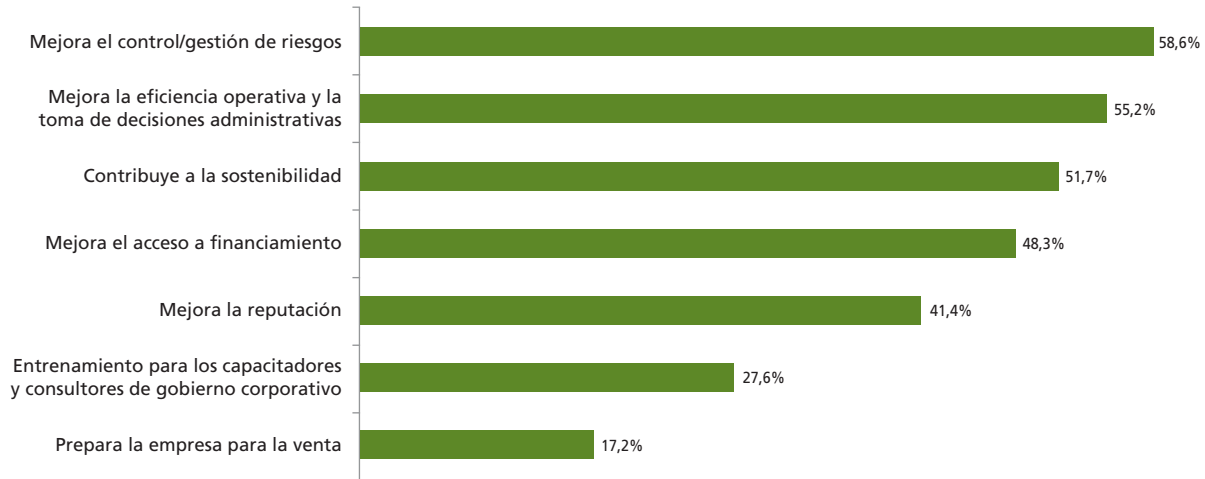
**9.7. Asuntos a mejorar: formalización y delimitación de funciones y responsabilidades.** Estos actores coinciden con las empresas encuestadas en que uno de los principales aspectos a mejorar en la materia es el del reforzamiento de los controles internos y la gestión de riesgos, el cual no tiene un lugar prioritario entre las exigencias que explicitan las entidades bancarias, lo que supone la percepción de la existencia de mejores sistemas en funcionamiento dentro de ese ámbito.

Los otros aspectos considerados por los actores sociales como factibles de ser mejorados son la formalización de las estructuras

**Gráfica 38: Beneficios para el sector privado**

Fuente: IFC.

**Gráfica 39: Beneficios para las empresas y para la economía nacional**



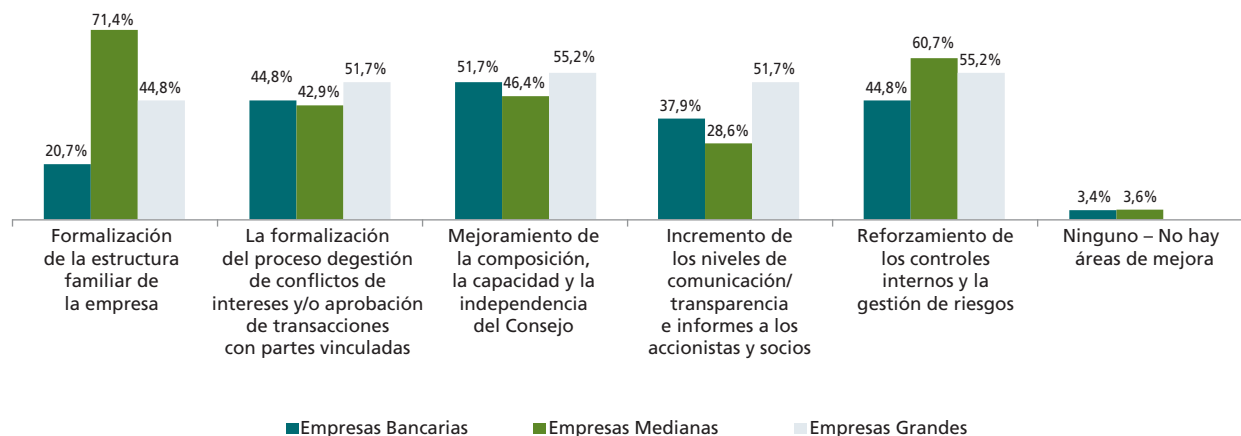
Fuente: IFC.

familiares y la mejora en la composición, capacidad e independencia de los Consejos de Administración. A diferencia de las empresas encuestadas, incluyendo a las entidades bancarias, de las cuales el 7% entiende que no existe necesidad de mejoras en materia de gobierno corporativo, el porcentaje de los actores sociales que considera que no existen áreas a mejorar constituye solo el 3,5% aproximadamente.

**9.8. Sugerencias: sensibilidad, voluntad, conocimiento y capacitación.** El 62,1% de los actores sociales postula

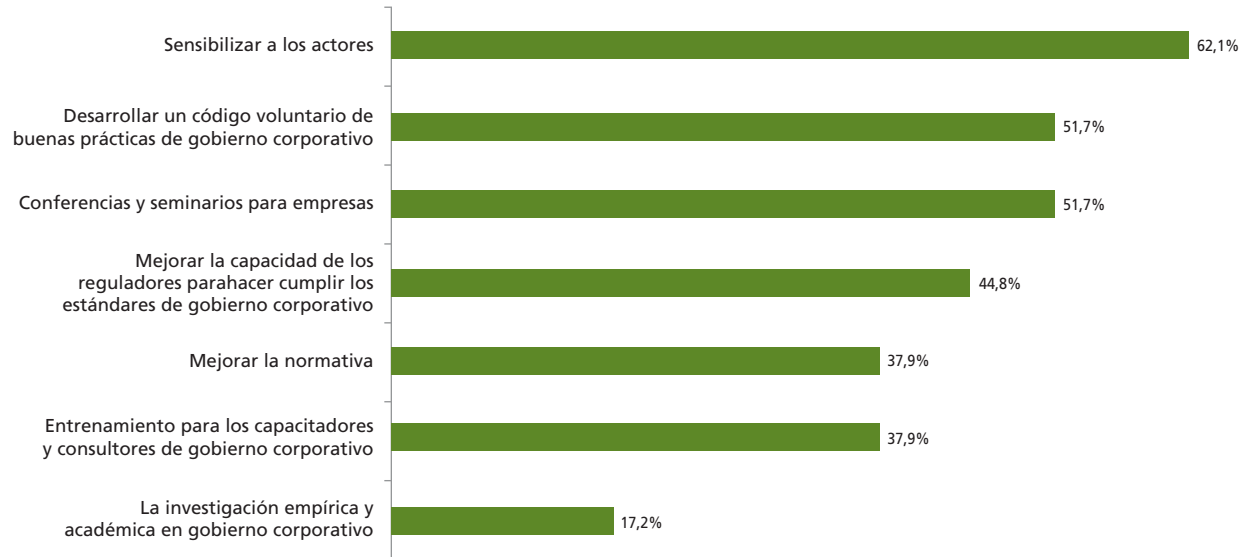
como principal sugerencia para mejorar el entorno de gobierno corporativo la sensibilización de los actores involucrados. Un 51,7% sugiere que sean establecidos códigos voluntarios de buenas prácticas corporativas así como la realización de conferencias y seminarios. En tercer lugar, un 44,8% propone la realización de tareas para lograr una mejor preparación de los reguladores, y un 37,9% la implementación de mejores normativas y la capacitación de los capacitadores.

**Gráfica 40: Asuntos a mejorar**



Fuente: IFC.



**Gráfica 41: Sugerencias para el mejoramiento de las prácticas de gobierno corporativo**

Fuente: IFC.





**Contactos:**

Corporación Financiera Internacional  
Torre Novo-Centro, 10° piso  
Santo Domingo, República Dominicana  
Tel: 809-872-7301  
Fax: 809-872-7309  
[www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)

Cámara Americana de  
Comercio de la República Dominicana  
Avenida Sarasota #20  
Torre Empresarial, 6° piso  
Santo Domingo, República Dominicana  
Tel: 809-332-7232  
Fax: 809-381-0286  
[www.amcham.org.do](http://www.amcham.org.do)

Junio de 2013



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
Grupo Banco Mundial