

NUeva Vida:

Economía circular del plástico. Parte A.

La tormenta que reveló el problema

La noche comenzó a caer y el viento soplaba con más fuerza de lo habitual. Alejandro Farach* observaba el cielo oscuro desde su oficina, mientras las primeras gotas de lluvia golpeaban la ventana. Sabía lo que eso significaba. En cuestión de horas, el sistema de drenaje de la ciudad se desbordaría y las calles se llenarían de residuos de plástico. Era un escenario que había visto demasiadas veces.

Sin embargo, este problema ya no era una sorpresa para el sector industrial. Desde 2018, la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD), bajo el liderazgo de su presidente Celso Juan Marranzini, había impulsado una iniciativa para abordar la problemática del plástico post-consumo. Este esfuerzo fue respaldado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que a través de su laboratorio de innovación BID-Lab, financió el Programa de Innovación y Remanufactura en los Sectores de Plásticos y Construcción.

Fue en este contexto que Alejandro, con su experiencia como presidente de ADIPLAST, entendió que la solución no podía venir de un solo actor. Se necesitaba una alianza de todo el sector productivo, impulsada por la AIRD y respaldada por organismos multilaterales. La tormenta de esa noche solo reforzó su convicción de que debía actuar.

La noche comenzó a caer y el viento soplaba con más fuerza de lo habitual. Alejandro Farach* observaba el cielo oscuro desde su oficina, mientras las primeras gotas de lluvia golpeaban la ventana. Sabía lo que eso significaba.

*En el Anexo A se encuentra un listado de actores e instituciones clave para la comprensión del caso.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



En cuestión de horas, el sistema de drenaje de la ciudad se desbordaría y las calles se llenarían de residuos de plástico. Era un escenario que había visto demasiadas veces: cada tormenta destapaba la realidad que muchos intentaban ignorar.

Años atrás, mientras viajaba con un amigo cercano para conocer modelos de negocio sostenibles en otras partes del mundo, experimentó una especie de epifanía. No se trataba solo de producir y vender, sino de cerrar el ciclo, de responsabilizarse por los productos al final de su vida útil. La semilla de la sostenibilidad se había plantado entonces, y desde aquel momento, había estado buscando una forma de transformar su industria. No era solo un hombre de negocios; sentía una responsabilidad profunda por el legado que dejaría. Mientras revisaba un último informe de la Asociación de Industrias, su teléfono vibró con una notificación: circulaban imágenes en redes sociales de ríos y playas inundados de residuos de plástico, arrastrados por la tormenta. La opinión pública estaba encendida. Las críticas y la indignación iban en aumento, y Alejandro sabía que esta vez no habría excusas. La sociedad demandaba respuestas.

Alejandro marcó el número de un colega. Se había unido sin saberlo a un grupo de personas que habían iniciado el camino hacia una misión que transformaría no solo su industria, sino también el país.

El viaje hacia la colaboración: inspiración desde México

En una sala de conferencias de la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD), los principales actores del sector plástico y bebidas se reunían para definir el camino a seguir en un momento crucial. El país enfrentaba una crisis ambiental por el mal manejo de los residuos plásticos y la necesidad de una solución estructural se hacía cada vez más evidente.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



Fue en este contexto que Juan Amell, representante de Bepensa, presentó ante los líderes industriales una propuesta clave: explorar el modelo de PetStar en México, una de las plantas de reciclaje de PET más grandes del mundo, y aprender de la experiencia de ECOCE, el sistema de economía circular implementado en ese país. La propuesta no surgió de la nada; meses antes, Bepensa había invitado al director de ECOCE a la República Dominicana, donde realizó una presentación para la AIRD, dando claridad sobre cómo un sistema de gestión colectiva podía transformar la industria.

El impacto de esa presentación fue inmediato. Las empresas dominicanas vieron en el modelo mexicano un camino viable para replicar en el país, pero para comprender su funcionamiento en profundidad, era necesario verlo en acción. Así nació la idea de organizar un viaje a México, una misión empresarial respaldada en el marco del proyecto de economía circular de AIRD y BID-Lab.

La misión a México: un punto de inflexión

El desafío siguiente era lograr que los principales actores del sector asistieran a este viaje. Gracias a la capacidad de negociación de Juan Amell, junto con la AIRD y el apoyo de otras empresas como ISM, Diesco y Multiform, se obtuvo el respaldo financiero y logístico para hacer realidad la visita.

El grupo que viajó a México no solo incluía a representantes del sector privado, sino también a figuras del sector público, ya que la viabilidad de un modelo similar en República Dominicana dependería de un marco regulatorio sólido y del compromiso gubernamental.



Durante la visita, los empresarios recorrieron PetStar, observaron los procesos de reciclaje de botellas PET y conocieron de primera mano la experiencia de ECOCE, el sistema colectivo de gestión de residuos postconsumo que permitió a México alcanzar una tasa de reciclaje superior al 60%. La oportunidad de conversar con los líderes de estas iniciativas permitió comprender cómo la colaboración entre competidores y la responsabilidad compartida eran factores esenciales para el éxito del modelo.

El viaje fue un catalizador. Los participantes no solo regresaron con información técnica, sino con una mentalidad transformada. En las reuniones sostenidas en ECOCE y PetStar, dejaron de verse como simples rivales de mercado y empezaron a reconocerse como aliados en un desafío mayor: crear un sistema de gestión sostenible en República Dominicana.

El legado del viaje

Uno de los más entusiastas en este proceso fue Alejandro Farach, quien veía en este modelo la oportunidad de cambiar la relación de la industria con el plástico y su impacto ambiental. Para él, esta misión a México no era solo una visita técnica, sino la confirmación de que la colaboración podía ser el motor de una transformación real en el país.

Lo que nadie imaginaba en ese momento era que este viaje sería uno de los últimos pasos importantes que Alejandro daría en el proyecto. Su fallecimiento prematuro truncó su accionar, pero su visión y esfuerzo quedaron cimentados en la base sobre la que se construiría el primer sistema integrado de gestión de residuos PET en la República Dominicana.

El retorno de la delegación dominicana marcó el inicio de un cambio estructural. Con las lecciones aprendidas de PetStar y ECOCE, y con el respaldo de actores clave del sector, el país avanzaría hacia la creación de NUVI y RECOLECTIVA, las plataformas que consolidarían la economía circular en la industria del plástico.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



La encrucijada de la colaboración

En una sala de reuniones abarrotada de gráficos, propuestas y rostros tensos, los representantes de las principales empresas del sector plástico en la República Dominicana se enfrentaban a una de las decisiones más críticas de sus carreras. Frente a ellos, un conjunto de diapositivas proyectaba los números duros: los costos individuales de implementar sistemas de recolección y reciclaje eran astronómicos.

Cada empresa tendría que invertir en su propia infraestructura, logística y campañas de educación pública.

El proceso que los había llevado hasta allí no había sido sencillo. ECORED fue el primer actor en encender las alarmas y reunir a los principales competidores de la industria para alertarlos sobre la magnitud del problema. Gracias a su rol como articulador, se logró sentar a la mesa a grandes corporaciones del sector plástico y de bebidas, así como a gremios fundamentales como ADIPLAST y ASIBENAS, cuya participación fue clave para estructurar una solución conjunta.

Ahora, ante la inminencia de definir un modelo de acción, la tensión en la sala era evidente. Circe Almanzar, en aquel momento vicepresidenta Ejecutiva de AIRD, tomó la palabra con serenidad.

—Señores, la pregunta es simple: ¿seguimos actuando de manera individual o enfrentamos este desafío como un bloque unido? El costo de no hacer nada ya lo hemos visto en las calles, en las redes sociales y en la opinión pública. Pero el costo de actuar solos tampoco es sostenible.

Un silencio denso recorrió la sala. Javier Fernández, de Multiform, rompió la tensión.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



—Todos sabemos lo que está en juego aquí. Tenemos la presión de la sociedad y del gobierno. La Responsabilidad Extendida del Productor (REP) no es una idea lejana; es una realidad que tarde o temprano tendremos que enfrentar. Pero también entiendo la preocupación de algunos aquí. Compartir costos significa compartir decisiones, y sé que eso no es fácil.

William Keesse, de Diesco, asintió con expresión pragmática.

—No estamos aquí para filosofar sobre sostenibilidad; estamos aquí para proteger nuestros negocios. Un sistema colectivo suena bien en papel, pero ¿cómo garantizamos que los costos sean justos? ¿Qué pasa si unos contribuyen más que otros? Necesitamos reglas claras y todavía no las veo sobre la mesa.

La discusión se intensificó. Algunos representantes, especialmente de empresas más pequeñas, temían que un sistema colectivo beneficiara desproporcionadamente a los grandes jugadores del mercado. Otros argumentaban que unirse no era solo una cuestión económica, sino estratégica.

—El consumidor está observando —intervino un representante de la Cervecería Nacional Dominicana (CND)—. Si no damos un paso firme juntos, nos va a devorar la opinión pública. Esto no es solo una crisis de reciclaje; es una crisis de confianza en nuestras marcas.

Circe tomó nuevamente la palabra. Su tono era pausado, pero firme.

—Hemos visto lo que México logró con ECOCE y PetStar. No fue fácil para ellos y no será fácil para nosotros. En México, empresas históricamente rivales trabajaron juntas bajo un modelo de economía circular basado en la responsabilidad compartida entre productores, recicladores y el gobierno. Gracias a esta iniciativa, lograron una tasa de reciclaje de botellas PET cercana al 60%, posicionando a México como líder en la región. Nosotros ya hemos dado pasos en esa dirección y con el respaldo de empresas clave como CND, Coca-Cola, Bepensa, Industrias San Miguel (ISM), Multiform,

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



Diesco, ADIPLAST y ASIBENAS entre otras. Solo imaginen lo que podríamos lograr con una infraestructura compartida, una campaña unificada y un mensaje claro: 'Estamos comprometidos con el futuro del país.' ¿Eso no vale más que cualquier inversión individual?

Las palabras de Circe resonaron en la sala. Sin embargo, no fueron suficientes para eliminar todas las dudas. La discusión se prolongó por horas, con idas y venidas sobre cómo repartir los costos, garantizar transparencia y asegurar que cada empresa tuviera una voz en el sistema.

Al final de la reunión, el dilema era claro y urgente. A favor de la colaboración, la evidencia mostraba que un esfuerzo colectivo podía maximizar el impacto social y ambiental. El ejemplo de ECOCE en México demostraba que una alianza entre competidores podía alcanzar tasas de reciclaje superiores al 60%, algo difícil de lograr de manera individual. Además, un sistema colectivo permitiría compartir costos operativos e infraestructura, como centros de acopio y campañas de educación pública, reduciendo la carga financiera para cada empresa. Esta opción también fortalecería la reputación del sector en un mercado cada vez más exigente en materia de sostenibilidad y demostraría una responsabilidad compartida que evitaría sanciones regulatorias y críticas públicas.

Por otro lado, la opción de actuar de manera individual tenía sus propios argumentos. Algunas empresas, especialmente las más pequeñas, temían que un sistema colectivo beneficiara desproporcionadamente a los grandes jugadores del mercado. La autonomía les permitía controlar sus propios recursos, procesos y resultados, evitando conflictos sobre la distribución de costos y responsabilidades. También existía el riesgo de que la burocracia y la falta de agilidad en un consorcio colectivo ralentizara la implementación de soluciones rápidas que cada empresa podía adoptar por sí misma.

El futuro de la industria dependía de la decisión que tomaran en esa sala. La sostenibilidad ya no era una opción, sino una necesidad. Ahora, les correspondía elegir si enfrentarla juntos o por separado.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



Anexo A

Los arquitectos del cambio: Instituciones y líderes clave

Consorcio para la gestión integral de residuos PET

Actores principales

1. Mario Pujols Ortiz

Vicepresidente ejecutivo de la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD). Más de 24 años de experiencia en consultoría estratégica para empresas nacionales e internacionales en sectores como alimentos, bebidas, medicamentos y otras industrias altamente reguladas.

2. Mariely Ponciano

Directora de NUVI desde mayo de 2022. Su liderazgo se caracteriza por su capacidad para adaptarse a nuevos contextos y fomentar alianzas estratégicas con el sector privado y el gobierno.

3. Circe Almánzar

Fue vicepresidenta Ejecutiva de la Asociación de Industrias (AIRD) hasta el año 2022, y figura clave en la creación del consorcio. Su visión y determinación inicial fueron fundamentales para establecer la colaboración entre empresas competidoras y estructurar el sistema integrado de gestión de residuos.

4. Alejandro Farach

Presidente de Adiplast y uno de los visionarios iniciales del proyecto. Su compromiso con la sostenibilidad y su liderazgo en el viaje a México sentaron las bases para la creación de NUVI.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



5. Javier Fernández (Multiform)

Defensor del modelo integrado y experto en el sector del plástico. Su perspectiva estratégica ha sido esencial en los debates sobre el futuro del consorcio.

6. William Keesse (Diesco)

Empresario pragmático, enfocado en la viabilidad financiera del consorcio. Ha aportado una visión realista y cautelosa durante los momentos críticos de decisión.

7. Pedro Arias (Alpla)

Con experiencia en estructuración de modelos colaborativos, ha defendido la adaptabilidad del consorcio y la necesidad de pivotar cuando el contexto lo exige.

8. Enmanuel Jiménez

Encargado de finanzas de NUVI. Su análisis financiero ha guiado muchas decisiones críticas sobre la sostenibilidad económica del proyecto.

9. Juan Amell (Coca-Cola Bepensa)

Figura clave en la representación de Bepensa. Su compromiso con la responsabilidad extendida del productor y su apoyo en las decisiones estratégicas ha sido fundamental para el éxito del consorcio.

10. Mario Medina (Industrias San Miguel - ISM)

Líder influyente en Industrias San Miguel. Su participación en el proceso de toma de decisiones y su respaldo en la implementación de las operaciones de recolección fortalecieron la cohesión del consorcio.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



Instituciones y empresas clave

Las empresas que se asociaron para el sistema integrado de recolección de PET en República Dominicana incluyen:

1. **Recolectiva** - Sociedad comercial conformada por 20 empresas embotelladoras y productoras de plásticos PET que implementan la Responsabilidad Extendida del Productor.
2. **Nueva Vida para los Residuos (NUVI)** - Organización sin fines de lucro que promueve la economía circular y sistemas de gestión de residuos.

Entre las asociaciones empresariales involucradas en NUVI están:

- Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD)
- Red Nacional de Apoyo Empresarial para la Protección Ambiental (ECORED)
- Asociación Dominicana de la Industria de Plástico (ADIPLAST)
- Asociación Dominicana de Productores de Cemento (ADOCCEM)
- Asociación de Industrias de Bebidas No Alcohólicas (ASIBENAS)

Las 20 empresas embotelladoras y productoras de plásticos PET que conforman Recolectiva, el primer sistema de gestión de residuos sólidos en República Dominicana, son:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| → Bepensa | → Polyplas |
| → Coca-Cola | → Packsol |
| → ISM (Industrias San Miguel) | → Plásticos del Caribe |
| → Cervecería Nacional Dominicana | → Plásticos Duralon |
| → Planeta Azul | → Ravic Caribe |
| → Grupo SID | → Plásticos Multiform |
| → Alaska | → Nesplas |
| → Plastifar | → Marat |
| → ALPLA | → Plastidel |
| → Goplaca (Gomas y Plásticos S.A.) | → Pastoriza Plastics S.R.L. |

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



Caso de estudio – NUEva Vida: Economía circular del plástico. Parte A.

Diciembre 2024. Autora: Investigadora Karina Pérez Teruel.

Copyright © 2024. Barna Management School.
Prohibida la reproducción parcial o total de este material
sin previa autorización del autor.

NUeva Vida:

Economía circular del plástico. Parte B.

Finalmente, se acordó diseñar un modelo basado en las cuotas de mercado de cada empresa. “El que más residuos pone en el mercado, más aporta al sistema. Es lo más justo y lo más lógico.” La propuesta generó un murmullo en la sala. William Keesse intervino nuevamente.

—Es un buen punto de partida. No perfecto, pero suficiente para que avancemos. Lo que no podemos permitir es quedarnos paralizados.

Tras un último intercambio de ideas, la decisión se tomó. El grupo acordó formar un sistema colectivo de gestión, con un esquema de financiamiento basado en cuotas de mercado y una estructura de gobernanza que garantizara la transparencia. No fue una decisión fácil ni cómoda, pero era la única que les permitiría enfrentar el desafío monumental que tenían por delante.

Los argumentos que inclinaron la balanza a favor de esta decisión fueron claros y contundentes. La experiencia de ECOCE en México demostró que una colaboración estructurada entre competidores podía alcanzar objetivos de reciclaje que serían inalcanzables individualmente. Además, compartir la infraestructura de recolección, acopio y procesamiento permitía una reducción significativa de costos operativos, algo esencial para pequeñas y medianas empresas que no podían asumir grandes inversiones por sí solas. También pesó el impacto en la reputación del sector: una acción colectiva proyectaba una imagen de responsabilidad social y ambiental que podía mitigar las críticas públicas y fortalecer la confianza de los consumidores.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



Finalmente, el riesgo de una regulación más estricta y sanciones gubernamentales en caso de inacción individual hizo evidente que una respuesta conjunta era la opción más estratégica y sostenible para el futuro del sector plástico en la República Dominicana.

Entre los asistentes, Mariely Ponciano, quien había estado coordinando el proyecto desde 2018, observaba con atención. Había sido pieza clave en la estructuración de NUVI y la articulación de las empresas en torno a una solución compartida. Sabía que la decisión tomada ese día marcaría el rumbo del esfuerzo de años y consolidaría la visión que había impulsado desde el inicio.

El núcleo del proyecto, NUVI, nació con el propósito de implementar sistemas integrados de gestión de residuos, fomentar la educación ambiental y articular alianzas estratégicas entre empresas, gobierno y sociedad civil para mejorar el manejo de residuos plásticos y otros materiales reciclables. Se concibió como una organización sin fines de lucro creada para promover la economía circular en República Dominicana. RECOLECTIVA, por otro lado, se creó como una empresa con fines de lucro establecida por diversas compañías del sector plástico y bebidas para gestionar la recolección y acopio de botellas PET en el país. Su propósito inicial fue cerrar el ciclo del plástico mediante la recolección eficiente, la creación de una red de acopiadores y, eventualmente, la conversión de los residuos en materia prima reciclada.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



Decisiones bajo presión: La gestión de crisis durante la pandemia

La sala de operaciones estaba en su apogeo. Tras años de negociaciones, esfuerzos conjuntos y visitas internacionales, el sueño de un sistema integrado de gestión de residuos plásticos comenzaba a tomar forma. Un equipo diverso, compuesto por líderes de más de 20 empresas (Anexo A), trabajaba incansablemente para coordinar las primeras etapas del proyecto. Mariely Ponciano supervisaba cada detalle. En los barrios, puntos estratégicos de recolección comenzaban a instalarse, y las primeras campañas educativas se desplegaban, enseñando a las comunidades la importancia de separar y reciclar los residuos plásticos.

Los números respaldaban el optimismo. Las empresas fundadoras, desde multinacionales como Cervecería Nacional Dominicana (CND), BEPENSA y Industrias San Miguel (ISM) hasta pequeños fabricantes de plásticos, habían invertido millones en infraestructura, logística y comunicación. Cada participante sentía que estaba contribuyendo no solo al éxito del consorcio, sino a un cambio significativo para el país. Había emoción en el aire. Por primera vez, rivales históricos trabajaban codo a codo, unificados por un objetivo mayor: demostrar que la economía circular era posible en la República Dominicana.

Pero la emoción dio paso a la incertidumbre en febrero de 2020. Un virus desconocido comenzaba a paralizar el mundo. Las primeras noticias sobre cierres y restricciones llegaron desde Europa, y en cuestión de semanas, la República Dominicana se encontraba en estado de emergencia. Las oficinas, antes vibrantes con discusiones y planes, ahora estaban vacías. Todo el equipo trabajaba de forma remota, enfrentando un nuevo desafío: cómo mantener vivo el proyecto en medio de una crisis global.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



El impacto fue inmediato. Los presupuestos de las empresas se ajustaron drásticamente. Proyectos que parecían inamovibles fueron suspendidos, y las prioridades cambiaron hacia la supervivencia básica. Mientras tanto, los volúmenes de plástico en el país aumentaban. Las botellas PET, impulsadas por el consumo doméstico, se convirtieron en un símbolo tanto de necesidad como de descuido: útiles en su momento, pero acumulándose en las calles y ríos como recordatorios del trabajo inconcluso.

En este contexto, los líderes del consorcio enfrentaban un dilema que podría definir el futuro del consorcio. La idea de hibernar, es decir, reducir operaciones al mínimo para conservar recursos, comenzó a tomar fuerza. Javier Fernández, uno de los defensores de esta estrategia, señaló los riesgos de continuar:

—Las empresas están al límite. Forzar la continuidad podría desestabilizar todo lo que hemos construido.

Por otro lado, Pedro Arias argumentó apasionadamente contra una pausa prolongada.

—Hemos logrado posicionar al Sistema Integrado de Gestión PET como un referente de sostenibilidad. Si desaparecemos ahora, perderemos la confianza del público y de nuestros grupos de interés.

Mariely Ponciano, como coordinadora del proyecto desde su origen, intervino en el debate. Había gestionado todo el proceso desde 2018 y entendía que la viabilidad del proyecto dependía tanto de la estabilidad financiera como de su permanencia en la conversación pública.

—No podemos tomar esta decisión a la ligera. Si reducimos operaciones, debemos garantizar que sigamos presentes a través de la educación y la comunicación. Si desaparecemos completamente, ¿cómo retomaremos la confianza cuando pase la crisis?

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



Las reuniones virtuales se sucedieron una tras otra, con cada líder exponiendo sus perspectivas. Circe Almánzar, como moderadora del grupo, pidió calma.

—Necesitamos tomar una decisión basada en datos, pero también en nuestra visión. ¿Qué mensaje queremos enviar al país si reducimos nuestra presencia ahora?

El momento de decidir llegó. Frente a ellos estaba la encrucijada: ¿deberían continuar con las operaciones, ajustando costos y esfuerzos, o debían hibernar, priorizando la sostenibilidad financiera del consorcio? Las voces de los líderes, cada una con su propia perspectiva, llenaron el espacio virtual, pero al final, el destino del proyecto estaba en sus manos.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



Anexo B

Principales logros, lecciones aprendidas y desafíos futuros del Sistema Integrado de Gestión PET

Principales logros

1. Creación del primer sistema integrado de gestión de residuos en República Dominicana

- A. Recolectiva, la primera empresa de gestión de residuos PET, conformada por 20 empresas embotelladoras y productoras de plásticos.
- B. Implementación de la Responsabilidad Extendida del Productor (REP) para la recolección y valorización del PET postconsumo.

2. Establecimiento de una estructura organizativa para la economía circular

- A. NUVI (Nueva Vida para los Residuos) como entidad promotora de sistemas de gestión de residuos sólidos.
- B. Creación de una infraestructura de recolección de PET con más de 140 puntos de acopio en 52 empresas e instituciones.

3. Impactos ambientales y económicos positivos

- A. Se han recolectado más de 141,025.8 libras (63,968.23 kg) de botellas PET, evitando su disposición en vertederos.
- B. Reducción de emisiones de CO₂ y ahorro de agua equivalente a miles de duchas de 10 minutos.
- C. Generación de empleos en la recolección, procesamiento y reciclaje del PET.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



4. Cambio cultural y educativo

- A. Sensibilización sobre economía circular en empresas y consumidores.
- B. Desarrollo de campañas y alianzas con el sector público y privado para fortalecer la cultura del reciclaje.

Lecciones aprendidas

1. La economía circular requiere un enfoque integral y multisectorial. No basta con reciclar, es necesario involucrar empresas, ciudadanos, sector público y organizaciones ambientales en una estrategia conjunta.
2. El marco legal es clave para la sostenibilidad del sistema. La Ley 225-20 de Residuos Sólidos facilitó la creación de Recolectiva y dio seguridad jurídica a las empresas participantes.
3. La comunicación y educación son fundamentales. La aceptación del reciclaje por parte de la sociedad es un proceso progresivo que requiere educación, incentivos y estrategias de comunicación efectivas.
4. La recolección y acopio de residuos PET deben ser eficientes y rentables. Se necesita una logística bien estructurada para que la recolección sea viable a nivel económico y ambiental.
5. Las experiencias internacionales sirven como referencia. Modelos como ECOCE (México) y PetStar demostraron que la gestión eficiente del PET es posible con la cooperación del sector privado y el respaldo gubernamental.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



Desafíos futuros

1. Aumentar la recolección y mejorar la infraestructura de reciclaje

- Expandir los puntos de recolección en el país y aumentar la capacidad de acopio.
- Establecer una planta de reciclaje de PET en República Dominicana para reducir la dependencia de la exportación de residuos reciclables.

2. Garantizar la sostenibilidad financiera del sistema

- Definir mecanismos de financiamiento sostenible para el sistema integrado de gestión, asegurando su viabilidad a largo plazo.

3. Mayor integración con el sector público

- Fortalecer alianzas con ayuntamientos y el gobierno para mejorar la gestión de residuos en zonas urbanas y rurales.

4. Promover la innovación en envases y productos reciclables

- Incentivar el ecodiseño de envases con mayor contenido reciclado y facilitar la reutilización del PET.

5. Fomentar la participación ciudadana

- Implementar campañas educativas y de incentivos para que más personas adopten hábitos de reciclaje en sus hogares y lugares de trabajo.

6. Explorar nuevas oportunidades para la valorización del PET

- Desarrollo de nuevas tecnologías para el reciclaje y reutilización del PET en otros productos (tejidos, mobiliario urbano, etc.)

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



Caso de estudio – NUEva VIda: Economía circular del plástico. Parte B.
Diciembre 2024. Autora: Investigadora Karina Pérez Teruel.

Copyright © 2024. Barna Management School.
Prohibida la reproducción parcial o total de este material
sin previa autorización del autor.

NUeva Vida:

Economía circular del plástico. Parte C.

La decisión de hibernar las operaciones de RECOLECTIVA durante la pandemia fue tomada tras una profunda reflexión y un análisis detallado de los riesgos y beneficios. Los argumentos que pesaron más en este difícil momento estuvieron relacionados principalmente con la sostenibilidad financiera y la necesidad de preservar los recursos del consorcio. Con el impacto económico del COVID-19 golpeando a todas las empresas aliadas, mantener las operaciones a plena capacidad implicaba un riesgo significativo de descapitalización y posible colapso financiero del proyecto. Además, la incertidumbre sobre la duración de la pandemia y las restricciones logísticas dificultaban el cumplimiento de los objetivos operativos. Se argumentó que una pausa estratégica permitiría mantener la cohesión del consorcio sin comprometer su viabilidad a largo plazo. Por otro lado, la decisión de hibernar se equilibró con el compromiso de mantener una mínima visibilidad pública a través de campañas de educación y comunicación digital, para no perder el apoyo de la sociedad y los aliados. En definitiva, hibernar no fue una retirada, sino una estrategia de resiliencia para asegurar que consorcio pudiera regresar con fuerza cuando las condiciones lo permitieran.

¿Pivotar o no pivotar? Un modelo en evolución

El sonido del camión recolectando botellas PET en un punto de acopio en Santo Domingo marca un regreso esperado. La operación, detenida durante la pandemia, reinicia con fuerza en 2022, con CND encargada de la gestión de RECOLECTIVA, con Mario Pujols como Vicepresidente Ejecutivo de AIRD y Presidente de NUVI y Mariely Ponciano como su directora. El contexto ha cambiado significativamente.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



Aunque NUVI continuó trabajando a través de campañas de sensibilización y coordinación estratégica, las operaciones de RECOLECTIVA, el brazo operativo del consorcio, estuvieron en pausa, afectadas por las restricciones y la falta de fondos operativos. Ahora, con el liderazgo renovado de Mario y Mariely, NUVI enfrenta una realidad diferente en su misión de impulsar la economía circular.

Mariely ha dedicado los primeros meses de su gestión a reactivar la operación y fortalecer la cohesión entre los miembros del consorcio. Sin embargo, el panorama no es el mismo que antes de la pandemia. Nuevos actores han ingresado al ecosistema de la economía circular en la República Dominicana, trayendo tanto oportunidades como desafíos. De los tres componentes esenciales para cerrar el ciclo de las botellas PET -recolección, acopio y procesamiento-, la integración original diseñada por NUVI comienza a fragmentarse.

La emergencia de iniciativas privadas

ALPLA, uno de los mayores fabricantes de envases de plástico, ha comenzado a asumir una parte importante de la operación de acopio. Paralelamente, POLIPLAS DIESCO anuncia la instalación de una planta de procesamiento en San Pedro de Macorís que promete ser un hito en la producción de resina reciclada de grado alimenticio. Estas iniciativas, aunque alineadas con los principios de la economía circular, funcionan de manera independiente al consorcio, cuestionando la viabilidad del modelo integrado diseñado originalmente.

El debate es intenso. Algunos miembros del consorcio argumentan que la fragmentación amenaza la visión original. “Si cada empresa decide hacer las cosas a su manera, perdemos el impacto colectivo que buscábamos desde el inicio,” señalan con preocupación. Por otro lado, se plantea que estas iniciativas pueden complementar las operaciones de NUVI en lugar de competir con ellas.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



“Podemos construir alianzas estratégicas. Si ALPLA está manejando acopio y POLIPLAS el procesamiento, ¿por qué no enfocarnos nosotros en reforzar la recolección y garantizar que todos los componentes trabajen juntos?”

La Decisión de Pivotar: Un Momento de Evaluación

La sala virtual de reuniones está llena de tensión. En las pantallas se observan rostros familiares, pero la habitual camaradería está ausente. La discusión gira en torno a un tema crítico: ¿Debe el consorcio rediseñar su modelo operativo ante la realidad de las nuevas iniciativas privadas, o intentar mantener la integración de los tres componentes del ciclo de la economía circular para botellas PET —recolección, acopio y procesamiento?

Mariely Ponciano abre la sesión con una pregunta directa:

“¿Cómo asegurar relevancia y efectividad en este nuevo contexto?”

Es una pregunta que resuena profundamente, pues en los últimos meses se ha hecho evidente que el ecosistema ha cambiado. ALPLA y POLIPLAS DIESCO, con sus operaciones independientes en acopio y procesamiento respectivamente, han fragmentado el modelo original. Aunque estas iniciativas son bienvenidas en el objetivo de cerrar el ciclo de los plásticos, su autonomía pone en duda la necesidad de que mantenga el control de todos los componentes del proceso.

Las opiniones en la mesa están divididas. Algunos actores con tendencia más pragmática señalan las ventajas de aceptar esta nueva realidad.

“No se trata de quién hace qué, sino de que el ciclo funcione. Si ALPLA y POLIPLAS están manejando acopio y procesamiento, podemos concentrarnos en lo que hacemos mejor: la recolección y la educación comunitaria.”

Esta postura es respaldada por una parte de los miembros, quienes ven en esta opción una manera de reducir costos y fortalecer la misión principal del consorcio.

Por otro lado, se expresa una preocupación diferente.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



“El modelo integrado no solo es operativo, es simbólico. Muestra al país que podemos trabajar juntos, que somos un consorcio unificado con una visión clara. Si cedemos partes del ciclo, ¿qué mensaje enviamos a la sociedad y a nuestros grupos de interés?”

Este argumento es emocional, pero también estratégico. Para ellos, mantener la cohesión es tan importante como lograr los resultados operativos.

Es en este punto donde Mario Pujols interviene, aportando una perspectiva que equilibra pragmatismo y visión estratégica. Desde su experiencia en la AIRD, reconoce que la fragmentación del modelo representa un desafío, pero también una oportunidad para replantear el papel de NUVI en la economía circular.

“Este no es un tema de resistencia al cambio, sino de adaptación inteligente. El modelo original fue diseñado para un ecosistema que ya no existe. Si NUVI quiere seguir liderando, tiene que aceptar que su mayor fortaleza no está en controlar todo el proceso, sino en ser el eje articulador de la economía circular en el país. Si ALPLA y POLIPLAS están invirtiendo en acopio y procesamiento, debemos fortalecer las alianzas estratégicas en lugar de competir con ellos.”

Su intervención genera reflexión en la mesa. La discusión se profundiza cuando se presenta un análisis financiero de las alternativas. Los números indican que intentar competir directamente con ALPLA y POLIPLAS en acopio y procesamiento podría ser insostenible. Sin embargo, renunciar a estas áreas también implica depender de terceros para garantizar que el ciclo funcione.

Además de los aspectos operativos y financieros, la conversación toca la dimensión política. Mariely subraya la importancia de mantener el apoyo gubernamental.

“No podemos ignorar que el gobierno ve al consorcio como un modelo de colaboración. Si decidimos pivotar, debemos garantizar que esta decisión se perciba como estratégica y no como un retroceso.”

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.



La reunión concluye sin una decisión final.

“Esto no es algo que podamos resolver apresuradamente. Necesitamos más datos, más conversaciones con nuestros grupos de interés y una estrategia clara que nos permita avanzar sin comprometer nuestra misión.”

El destino del consorcio pende de esta encrucijada, dejando la pregunta abierta: ¿Debe pivotar su modelo hacia una colaboración más flexible con actores independientes, o mantener su estructura integrada enfrentando los nuevos desafíos? La respuesta no solo definirá el futuro del consorcio, sino también cómo se entiende la resiliencia en un modelo de economía circular en constante evolución.

Caso preparado por la investigadora Karina Pérez Teruel a partir de entrevistas a actores destacados en la historia de NUVI, como base de discusión en clase y no como ilustración de gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Diciembre 2024.

©Copyright 2024, Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin el permiso por escrito de Barna Management School.



Caso de estudio – NUEva VIda: Economía circular del plástico. Parte C.
Diciembre 2024. Autora: Investigadora Karina Pérez Teruel.

Copyright © 2024. Barna Management School.
Prohibida la reproducción parcial o total de este material
sin previa autorización del autor.