



**BARNA**  
Management School

CENTRO **INICIA** DE  
INVESTIGACIÓN  
EN **SOSTENIBILIDAD**

## COMPENDIO DE CASOS DOMINICANOS EN TEMAS DE SOSTENIBILIDAD





COMPENDIO DE  
CASOS DOMINICANOS  
EN TEMAS DE  
SOSTENIBILIDAD

## Compendio de Casos Dominicanos en Temas de Sostenibilidad



Primera edición, junio 2019

Ilustración de portada: Kilia LLano

Diseño y diagramación: Karen Cortés H.

Iconografía: [www.freepick.com](http://www.freepick.com)

Fotografías suministradas por las empresas mencionadas en el compendio.

Este documento ha sido elaborado con el apoyo  
de Barna Management School



©Copyright Barna Management School. Ninguna parte de esta publicación  
puede ser reproducida o almacenada en un sistema de recuperación sin el  
permiso escrito de Barna. Producido en el Centro INICIA de Investigación  
Sobre Sostenibilidad.

# PROTAGONISTAS

AGRADECIMIENTOS . . . . .	5
PRÓLOGO . . . . .	6
PRESENTACIÓN . . . . .	8
<b>LOS PROTAGONISTAS:</b>	
AGUA PARA “REBROTAR” JUAN DOLIO . . . . .	12
ALTA GRACIA APPAREL . . . . .	38
CIUDAD COLONIAL DE SANTO DOMINGO . . . . .	66
FUNDACIÓN FALCONDO . . . . .	96
GRUPO PUNTA CANA . . . . .	128
IMCA . . . . .	134
ISM FIN DE LA LEY 28-01 . . . . .	154
MACADAMIA LA LOMA . . . . .	178
MISS RIZOS . . . . .	202
PARMALAT DOMINICANA . . . . .	222

# AGRADECIMIENTOS

Los grandes logros alcanzados por cualquier individuo u organización son el resultado del esfuerzo de muchas personas, que pueden ser reconocidos como equipo o no, sin embargo, tienen un común denominador; es que han trabajado juntos para el logro de un objetivo determinado.

En **Barna Management School** estamos comprometidos con la formación de directivos que merezcan ser reconocidos como líderes, por lo que, para hacer posible nuestra misión, uno de los pilares es poseer contenidos y metodologías de enseñanza de alta calidad. Dichos contenidos los hemos adquirido a través de alianzas con universidades internacionales y, además, nos hemos mantenido continuamente en el desarrollo de los mismos. Este trabajo arduo de investigación ha dado como resultado este **Compendio de Casos Académicos sobre Sostenibilidad**.

Expresamos inmensa gratitud a los impulsores del **Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad** y a cada uno de los participantes, empresarios, directivos, profesores y otros miembros de nuestra comunidad por creer en nuestra misión. Además, con su esfuerzo han hecho posible documentar estas realidades empresariales para que puedan ser objeto de estudio de la comunidad académica nacional e internacional.

Agradecemos especialmente a **INICIA** por hacer posible el desarrollo de este importante proyecto, el cual representa un aporte no solo para la academia, sino para toda la sociedad.

# PRÓLOGO

Para muchas de las grandes empresas corporativas, la sostenibilidad es un camino recorrido y maduro. Para una mayoría de las empresas de Latinoamérica, hay aún mucho camino que recorrer.

En esta región la gestión de la Sostenibilidad comúnmente la vemos circunscrita a prácticas medioambientales, de responsabilidad social, filantrópica o ninguna de ellas, simplemente no se existe.

Lo cierto es que la Sostenibilidad abarca mucho más; se vincula con la estrategia de negocio, con la materialidad, con los grupos de interés, con la innovación y con la propia gestión de riesgos.

La Sostenibilidad de una empresa debe ir de lo particular a lo global. Lo particular: logrando un buen desempeño económico que tome en consideración criterios de gobernanza, medioambiente y desempeño social. Lo global: que la estrategia de la empresa contribuya al cumplimiento de las metas de desarrollo país, o al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En la medida en que las empresas vayan interiorizando, interpretando, construyendo e integrando este concepto de Sostenibilidad, iremos avanzando para cerrar esa brecha y ser mejores empresas. Está en

manos de los CEO y los Consejos Directivos entender la Sostenibilidad como una oportunidad de negocio (verdaderamente lo es) y una oportunidad al mismo tiempo contribuir al bien común de la sociedad.

El tema de Sostenibilidad para INICIA es transversal, y se enfoca en dos aspectos fundamentales, primero, que garantice las mejores prácticas de la industria y segundo, que genere valor a través de la mejora continua de los procesos.

Con la divulgación de estos casos, en conjunto con Barna Management School y a través del Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad, pretendemos crear un ambiente propicio para la discusión y el análisis, en donde se promueva la creación de triple de valor, que tome en cuenta los criterios medioambientales, sociales y de buena gobernanza, en pro de seguir el camino que nos lleva al desarrollo sostenible como Sociedad, Empresa y Nación.



# PRESENTACIÓN

La insignificancia ha sido el estigma que ha dominado la humanidad durante miles de años. Si bien nuestro intelecto privilegiado nos ha permitido sentirnos superiores a otras formas de vida, cuando observamos la inmensidad del océano, la imponente de las montañas o la fuerza de la tormenta, no podemos sino suspirar: “no somos nada”. La inmensidad de un mundo vasto y desconocido, el azar de la vida y el misterio de la muerte nos reducen a un mero accidente en un cosmos para el cual no tenemos incidencia ni valor.

Esta noción ha empezado a cambiar con los descubrimientos científicos de las últimas décadas. Estamos descubriendo que cada pequeño componente tiene una importancia crucial en el correcto funcionamiento del planeta. Desde el más grande de los mamíferos hasta el más efímero de los hongos, pasando por cada molécula de gas que compone la atmósfera y cada puñado de mineral que se esconde bajo tierra son piezas indispensables.

Ahora sabemos que el ser humano juega un rol clave para el correcto funcionamiento del ecosistema global. Cada uno de nosotros es único e irremplazable. Nuestra virtud para comunicarnos, innovar y soñar nos ha conferido una enorme capacidad transformadora. Debemos utilizarla con sabiduría para evitar destruir nuestro entorno.

Hemos sido capaces de construir estructuras sociales complejas que nos permiten unir esfuerzos y alcanzar sueños compartidos. Las hemos llamado empresas. Emulando el comportamiento de los seres vivos, las empresas nacen, crecen en un mundo competitivo y hostil, se adaptan a los cambios, colaboran entre ellas y tarde o temprano, perecen. Incluso las hemos dotado de misión, visión y valores propios. Durante mucho tiempo pensamos que estas personas jurídicas no pertenecían al mundo real, sino que su existencia se circunscribía en una realidad paralela a la que llamamos “mundo de los negocios” o “economía”.

Finalmente hemos comprendido que las empresas son sensibles a los cambios en el ecosistema global y que también ellas influyen en el desarrollo del planeta. Ninguna empresa puede sobrevivir si fundamenta su existencia en la depredación de su entorno ambiental, social o de gobierno corporativo. Como cualquier otro ser parasitario, terminará por agotar su fuente de subsistencia y perecerá. Gracias a este nuevo conocimiento, la toma de decisiones en las empresas está empezando a incluir criterios de sostenibilidad.

Fruto de este cambio de paradigma se ha alcanzado un consenso mundial alrededor de 12 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas y asumidos por empresas y gobiernos de todo el mundo. Se trata de 12 iniciativas vitales para el sano crecimiento de las empresas y las naciones. Los casos incluidos en este compendio tratan cada uno de los 12 ODS ofreciendo al lector una valiosa dosis de inspiración.

En estos 10 casos de estudio desarrollados por Barna Management School con el auspicio del Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad, el lector encontrará una muestra ilustrativa de la variedad de iniciativas que las empresas de la República Dominicana han emprendido para mejorar la relación con su entorno. Es destacable la variedad de sectores y tamaños de las empresas entorno a las cuales se desarrollan los casos, así como el amplio abanico de retos que dichas empresas tuvieron que resolver con soluciones creativas.

Estas experiencias han sido redactadas en el formato de casos de estudio, denotando la inequívoca voluntad de los autores de rebasar el plano teórico y alentar al lector a pasar a la acción. La metodología de casos es una técnica de educación focalizada en mejorar el pensamiento directivo a través de simulaciones de situaciones de toma de decisión. En cada uno de los casos incluidos en este compendio, el lector será el protagonista y responsable de tomar la mejor decisión posible ante un escenario crítico.

Educar a los directivos de empresas para que tengan en cuenta los factores de sostenibilidad ambiental, social y de gobierno corporativo resulta fundamental para construir un modelo económico que garantice la supervivencia del ecosistema global, del cual todos formamos parte. Por este motivo, la vocación de este compendio es trascender las fronteras de la República Dominicana e impactar positivamente en otras culturas y sociedades, potenciando el pensamiento disruptivo y sirviendo de inspiración para nuevas iniciativas innovadoras.

A través de la trascendencia de nuestras acciones, cada ser humano es relevante para el correcto desarrollo del planeta. Es imprescindible incluir la sostenibilidad como un factor determinante en nuestra toma de decisiones. Pues solo en un mundo saludable y sostenible seremos libres para soñar y construir proyectos sólidos y exitosos.

**Dr. Guillem Martí Masana,**

Investigador Asociado Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad  
Barna Management School



AGUA PARA  
JUAN DOLIO

## AGUA PARA “REBROTAR” JUAN DOLIO<sup>1</sup>

Era enero de 2017, y la Asociación de Empresarios de Juan Dolio se reunía una vez más para coordinar acciones destinadas a desarrollar e implementar políticas conjuntas en beneficio de todos los residentes, turistas y visitantes habituales de la zona de Juan Dolio–Guayacanes (República Dominicana), pero principalmente a pensar en el futuro. Los últimos años habían sido duros, la crisis inmobiliaria internacional no había sido ajena a la zona turística de Juan Dolio, donde promotores inmobiliarios como el Grupo Metro habían vendido más de

2,000 propiedades en los últimos 20 años<sup>2</sup>, pero a partir de 2008 las ventas cayeron drásticamente hasta el punto de no vender ni un apartamento durante meses. Ahora, los empresarios turísticos de la zona sentían que las cosas empezaban a mejorar y que el interés por invertir en Juan Dolio volvía a crecer. Pero, ¿estaba preparado Juan Dolio para el crecimiento inmobiliario y turístico que se proyectaba? ¿Existían las infraestructuras básicas y de servicios para hacer frente a la demanda que se esperaba?; entre estas cuestiones, había una que les preocupaba de forma particular: “el problema del agua”...

Aunque para los habitantes del casco urbano del municipio los problemas de abastecimiento de agua eran similares a los de la mayoría de las zonas rurales del país, para los huéspedes de los hoteles y visitantes de la zona turística de la playa y de los residenciales privados en torno a los campos de golf, Juan Dolio se había convertido en un “oasis” ajeno a los problemas de suministro básico que padecía el país en materia de electricidad y abastecimiento de agua, creyendo que habían comprado sus villas de golf y apartamentos de playa en un lugar privilegiado que no sufría estas carencias habituales en muchas zonas de la República Dominicana.

<sup>2</sup> Revista Forbes, edición República Dominicana, n° 20, enero 2016.

<sup>1</sup> Copyright© 2017, BARNA Management School, República Dominicana. Este documento ha sido elaborado por Antonio Romero y el profesor Fernando Barrero, con el auspicio del Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad, para servir de base de discusión, y no como la ilustración de una gestión adecuada o no de la empresa. Derechos reservados de BARNA Management School. Prohibida su reproducción parcial o total sin el consentimiento de los propietarios.

Pero al contrario de lo que pensaban los residentes ocasionales y turistas, los promotores inmobiliarios presentes en la reunión sabían que el desarrollo urbanístico de los últimos 20 años, y sobre todo, el que se proyectaba en el futuro, generaba incertidumbre en cuanto a la sostenibilidad del modelo que habían venido implementado desde que llegaron a la zona.

Mientras apuraba las últimas caladas de su cohiba, uno de los empresarios presentes en la reunión hizo el siguiente comentario: “Señores, nos encontramos en un momento clave para rentabilizar nuestras inversiones en Juan Dolio. No podremos hacer realidad nuestra visión, que es convertir esta zona del país en algo más que un destino de vacaciones, si carecemos de algo tan básico como un adecuado abastecimiento de agua y saneamiento de calidad. No podremos vender modernos apartamentos de lujo, a precios de lujo, si las infraestructuras que nos dan soporte no alcanzan estándares mínimos de calidad. No es sostenible que cada complejo que diseñemos tenga su propio ‘sistema de abastecimiento’ basado en pozos junto al mar del que se extrae el agua para consumo y un sistema de tratamiento de las aguas residuales que acaba con otro pozo a escasos metros del anterior por el que se verterán las aguas servidas. No sé hasta dónde todo esto repercutirá sobre los precios de venta de nuestras propiedades. Si queremos atraer a Juan Dolio a residentes permanentes y familias locales de clase media-alta que se beneficien de nuestra privilegiada ubicación y calidad de vida, debemos encontrar una solución definitiva a los problemas derivados de la gestión del agua, de lo contrario, estaremos poniendo en peligro el desarrollo de la zona, y en consecuencia, nuestras inversiones.”

## REPÚBLICA DOMINICANA

República Dominicana es uno de los trece países que forman la América Insular, Antillas o Islas del mar Caribe. Su capital y ciudad más poblada es Santo Domingo. Está ubicado en la zona central de las Antillas, en los dos tercios orientales de la isla La Española. Con 48,670 km<sup>2</sup> es el segundo país más extenso de las Antillas — por detrás de Cuba— y con casi 10,500,000 habitantes, en 2010, el segundo más poblado, nuevamente por detrás de Cuba.

Durante las dos últimas décadas, la República Dominicana se ha establecido como una de las economías de más rápido crecimiento

en las Américas y la tasa de dominicanos viviendo en pobreza (con alrededor de 152 pesos dominicanos al día)<sup>3</sup> ha disminuido considerablemente, del 36.4 por ciento en 2014 al 30.5 por ciento en 2016, según datos oficiales. Sin embargo, el gasto social en la RD permanece bajo en comparación al resto de la región; en promedio un 1.6 por ciento del PIB en salud frente a un promedio regional de 4.5 por ciento<sup>4</sup>. Adicionalmente, la falta de confiabilidad y calidad en los servicios de agua potable y electricidad afectan los motores de crecimiento tales como el turismo, la agricultura y la manufactura.

Pese a estas carencias, República Dominicana se ha convertido en las últimas décadas en un importante polo turístico gracias a su paradisíaca belleza, su localización, y a la hospitalidad de su gente. Ostenta la cuarta posición como el país con más llegadas de turistas en Latinoamérica y prevé que la cantidad de turistas supere los 6 millones en 2017 y los 10 millones en 2022<sup>5</sup>.

## EL AGUA Y EL SANEAMIENTO EN REPÚBLICA DOMINICANA

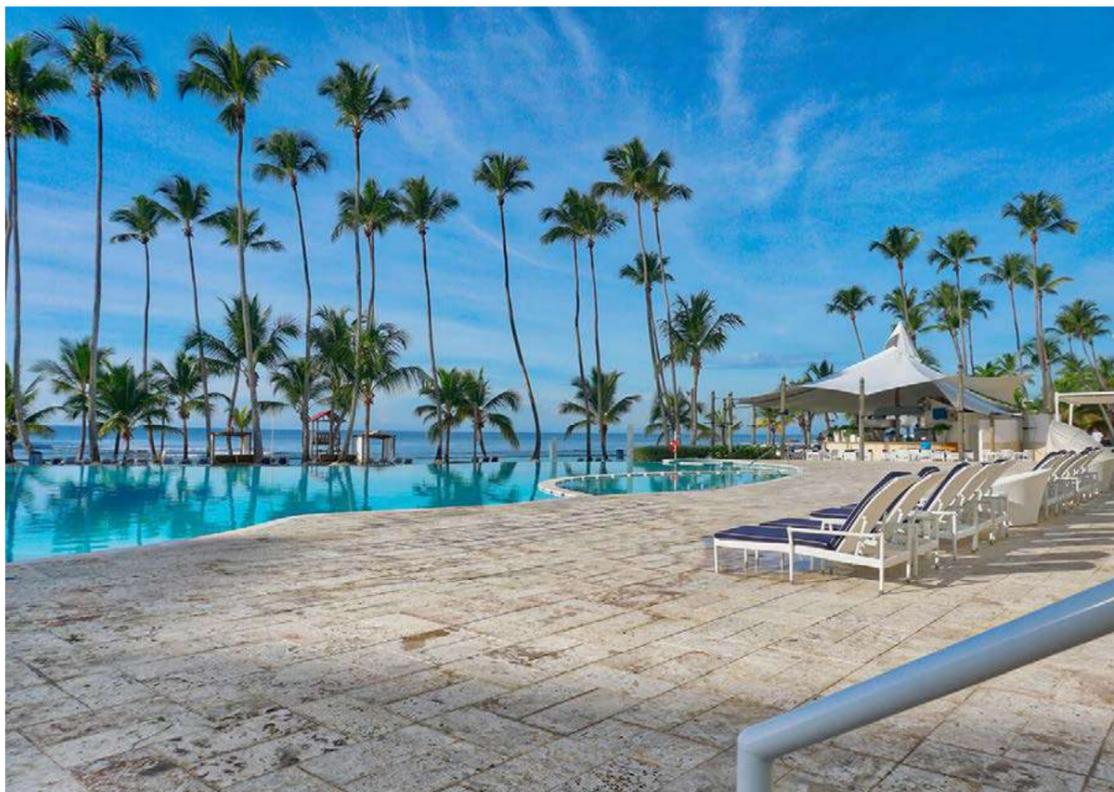
Estos datos macroeconómicos eran comentados y completados por otro empresario presente en la reunión, el cual, era propietario de un lujoso complejo de apartamentos situado en la playa de Juan Dolio en el que se hospedaban habitualmente empleados de organizaciones de cooperación internacional como la ONU, USAID, o la Agencia Española de Cooperación.

De hecho, compartía con el resto de empresarios de la asociación su sorpresa al saber que estas organizaciones estaban desarrollando y ejecutando proyectos de mejora de la calidad del servicio de agua potable y saneamiento en comunidades rurales del país, y se preguntaba en voz alta... ¿podríamos canalizar esas ayudas e implementar un proyecto de esas características para resolver el problema de abastecimiento y saneamiento que padecemos en esta zona?...

<sup>3</sup> Banco Mundial, 10/04/2017.

<sup>4</sup> Banco Mundial, 10/04/2017.

<sup>5</sup> Ministerio de Turismo de la República Dominicana.



Una cooperante española le había facilitado las conclusiones de un informe<sup>6</sup> realizado por el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento, dependiente de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, en 2015. Dicho informe exponía que el crecimiento económico de los últimos veinte años había permitido mejorar la cobertura de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento en la República Dominicana.

Sin embargo, el informe revelaba que el país mostraba diferencias sustanciales en cuanto a cobertura. Por ejemplo, en nueve provincias localizadas en la parte central, nororiental y oriental del país, menos del 70% de la población tenía acceso a una fuente mejorada de abastecimiento<sup>7</sup>, y según otra publicación reciente, menos del 10% de los hogares recibía agua de forma regular<sup>8</sup>.

El informe establecía que persistía una desigual distribución de los servicios de agua potable en detrimento de los más pobres y especialmente en las zonas rurales, gran parte de los hogares del país se abastecían de agua

<sup>6</sup> Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento, Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo.  
<sup>7</sup> La Organización Mundial de la Salud define como Acceso Básico la disponibilidad de una fuente a menos de 1 km de distancia o 20 minutos de recorrido desde el lugar de utilización, y posibilidad de obtención fiable de al menos 20 litros diarios para cada miembro de la familia.  
<sup>8</sup> Periódico El Caribe 28/04/2015.

para uso doméstico provenientes de pozos (ver anexos 5 y 6). A los problemas de cobertura se sumaban otros factores agravantes como la calidad de los servicios y de la infraestructura. La potabilidad del agua en las redes de distribución era muy inferior al promedio establecido por la guía de la Organización Mundial de la Salud. A nivel de saneamiento, pese que un 95% de la población tenía acceso a inodoros o letrinas de alguna clase (ver anexo 7), el acceso a los servicios de alcantarillado sanitario en el medio urbano era de tan solo el 21%, y la mayor parte de las plantas de tratamiento de aguas operaban de forma ineficiente. La consecuencia de esta situación era que las enfermedades de origen hídrico constituían un problema importante, especialmente en niños menores de un año.

Los empresarios que estaban reunidos se lamentaban al comprobar que entre las zonas identificadas en el informe como deficientes en el abastecimiento y saneamiento se encontraba Juan Dolio (este del país).

## LA CULTURA DEL NO PAGO

Otro problema tenía que ver con la “cultura del no pago del cliente” que recibía el servicio de abastecimiento de agua. En República Dominicana producir un metro cúbico de agua tiene un costo operativo para el INAPA de RD\$20.00<sup>9</sup>, sin embargo, la población la recibe a precios subsidiados, entre RD\$6.00 y RD\$12.00. A pesar de ello, más del 90% de la población solo recuerda pagar tan vital servicio cuando a sus residencias llegan operarios de estas instituciones con herramientas en sus manos para suspenderlo<sup>10</sup>.

Llama mucho la atención que en Santo Domingo, la capital del país, se consume el agua más barata del continente americano (ver anexo 11), lo que hace que, además de la cultura del impago por el servicio de abastecimiento, se instaure una cultura del derroche del agua.

Los empresarios inmobiliarios de Juan Dolio sabían perfectamente que en sus complejos residenciales los usuarios derrochaban el agua de una forma alarmante. Esto era fruto de la poca conciencia de los residentes en cuanto al uso del agua (llenando y vaciando las

<sup>9</sup> Un (US\$ 1) dólar equivale a (RD\$47.56) pesos.  
<sup>10</sup> <http://notifica.do/editorial/7637/en-republica-dominicana-esta-prohibido-cortar-el-agua.html>

piscinas constantemente, sistemas de riego de jardines activados ininterrumpidamente las 24 horas del día, etc...); pero también era consecuencia de la instauración de “tarifas planas” implementada por los propios desarrolladores de los condominios y residenciales, quienes facturaban el servicio de abastecimiento a una cuota fija independientemente del volumen de agua consumido, la cual, oscilaba alrededor de RD\$ 1,000 mensuales. Uno de los empresarios presentes en la reunión expresó que “quizás había llegado el momento de instalar contadores individuales en cada vivienda y que cada residente pagase en función de su consumo”.

## JUAN DOLIO

El municipio de Guayacanes-Juan Dolio, en la provincia de San Pedro de Macorís y a 55 km de Santo Domingo, es un pequeño pueblo costero de pescadores que en los últimos 25 años se había convertido en uno de los polos turísticos más importantes del país, atendiendo principalmente a los residentes con segunda vivienda que, atraídos por los excelentes restaurantes y campos de golf, conducían los fines de semana desde Santo Domingo hasta la playa. Las amplias comunidades residenciales, Metro y Guavaberry, además de varios apartamentos de reciente construcción y sus hoteles, como los del Club Hemingway, mantenían viva a la comunidad durante los días de semana.

## AÑOS ESPERANDO LA FINALIZACIÓN DEL ACUEDUCTO Y EL ALCANTARILLADO EN JUAN DOLIO

El mejoramiento y ampliación del acueducto y la finalización del alcantarillado sanitario Juan Dolio-Guayacanes eran obras esperadas por los residentes de la municipalidad y por la parte turística de Juan Dolio y Guayacanes desde hacía años, ya que los sistemas existentes de acueducto y alcantarillado sanitario en la zona operaban de manera deficiente, lo cual se había agravado debido al crecimiento poblacional que había experimentado esta área en los últimos años (ver tabla 1) y a que la capacidad instalada no cubría las necesidades requeridas de la población<sup>11</sup>. Por lo cual, se requería un proyecto de inversión que transformara en un servicio eficiente el abastecimiento de agua

<sup>11</sup> Perfil básico del proyecto de inversión pública “Mejoramiento y ampliación del acueducto y terminación alcantarillado sanitario Juan Dolio-Guayacanes”. INAPA, Agosto de 2016.

potable y de recolección efectiva de las aguas residuales de esta zona turística y su municipalidad, factores de vital importancia para asegurar la calidad de vida de las familias y aumentar la inversión económica de la zona, en la cual estaban proyectados la construcción de 1,200 nuevos apartamentos<sup>12</sup> en los próximos cinco años, de los cuales muchos estaban ya en fase de ejecución a fecha 2017.

La Asociación de Empresarios de Juan Dolio tenía la convicción de que estas obras deberían estar vinculadas con las Políticas y Estrategias de Desarrollo del Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA), según la Ley No. 5954 del 30 de julio de 1962, cuyos fundamentos hablan de “Garantizar el suministro y el abastecimiento de agua potable a las distintas comunidades del país dentro de su jurisdicción”. Pese a ello, sabían que si querían seguir desarrollando y creando valor en la zona, no podían quedarse con los brazos cruzados esperando a que ocurriera un “milagro”.

## PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DEL AGUA EN JUAN DOLIO ACTUALMENTE

Entre los problemas que se pudieron identificar durante los procesos de evaluaciones llevados a cabo en fechas recientes<sup>13</sup> por el INAPA en el municipio de Juan Dolio-Guayacanes se encontraron pozos de abastecimiento fuera de servicio, multiplicación de pozos privados, averías en las líneas de impulsión y faltas de redes, entre otros. Todo esto se resumía en una falta de suministro eficiente en calidad, cantidad de agua potable y una deficiente recolección y limpieza de las aguas residuales (ver anexo 13).

## INFRAESTRUCTURAS ACTUALES Y NECESIDADES DE INVERSIÓN

Ante los problemas descritos anteriormente, diversos colectivos entre los que destacaban líderes de comunidades de vecinos, miembros de las iglesias católica y evangélica, ONGs y empresarios de la zona, sentían una honda preocupación por la situación de abandono que sufría

<sup>12</sup> Fuente: Luis José Asilis Cortina, Vicepresidente de la Asociación de Empresarios de Juan Dolio.

<sup>13</sup> Perfil básico del proyecto de inversión pública “Mejoramiento y ampliación del acueducto y terminación alcantarillado sanitario Juan Dolio-Guayacanes”. INAPA, Agosto de 2016.

Juan Dolio-Guayacanes en cuanto al reclamo de la puesta en funcionamiento de infraestructuras que creían básicas para la salud, el medio ambiente, y el desarrollo personal, social y económico de una zona que suponía un polo de riqueza actual y futuro, y cuya sostenibilidad se estaba poniendo en riesgo.

Algunos de estos colectivos habían evaluado las necesidades de inversión para acometer las obras que permitieran llevar a cabo estas infraestructuras en materia de abastecimiento de agua potable y saneamiento. Tras comparar datos de proyectos similares que se habían ejecutado en el país<sup>14</sup>, llegaron a la conclusión de que se necesitaría una inversión de al menos seis millones de dólares (US\$ 6,000,000) para hacer frente a la demanda proyectada en los próximos 20 años.

**TABLA 1:  
POBLACIÓN MUNICIPAL Y NECESIDAD  
DE INFRAESTRUCTURAS DE ABASTECIMIENTO DE AGUA.**

Año	2010	2016	2026	2036
Población (Juan Dolio, Guayacanes) y Los Conucos	10,232	12,578	17,742	25,027
TASA CRECIMIENTO GEOMÉTRICA		3.5%	3.5%	3.5%
Dotación Bruta (Lit/día-habitante)	300	300	300	300
Qmed/d AP (Lps)	35.53	43.67	61.60	86.90
Qmáx/d AP (Lps)	44.41	54.59	77.01	108.62
Qmáx/h AP (Lps)	71.06	87.35	123.21	173.80
Factor de Retorno (%)=	80%	80%	80%	85%
Longitud total (Km)	4.65	4.65	4.65	4.65
Infiltración (L/Km/día)	20,000	20,000	20,000	20,000
Factor Punta: Harmon=	2.94	2.86	2.70	2.56
Qmed/d AR (Lps)	28.42	34.94	49.28	69.52
<b>Fuente:</b> INAPA				
<b>*Nota:</b> La presente tabla pretende ilustrar al lector sobre las necesidades de infraestructuras derivadas del crecimiento poblacional proyectado, no requiere del análisis exhaustivo de cada uno de sus indicadores.				

A la fecha de la escritura del caso gran parte de las redes de distribución existentes habían sido colocadas por la Asociación de Empresarios y hoteleros de la zona y se contaba con una planta de tratamiento de aguas residuales con capacidad de 100 LPS, construida por el Ministerio de Turismo la cual no estaba en operación por la falta de acuerdo entre instituciones y desarrolladores turísticos para pagar los quinientos mil dólares (US\$ 500,000) que faltaban para la terminación de la misma tras surgir un problema técnico con la licitación. Dicha planta podría mejorar el problema de las aguas grises que actualmente afecta la zona en épocas “pico” como fines de semana largos, semana santa, navidad, etc.

<sup>14</sup> Programa de inversiones de agua potable y saneamiento (DOM-001-M), BID y Agencia Española de Cooperación internacional y desarrollo. Estimación en base a la cifras de población beneficiada e inversión realizada en dicho programa.

## SALINIZACIÓN Y CONTAMINACIÓN DE ACUÍFEROS

Las mayores reservas de agua dulce en la República Dominicana son las aguas subterráneas contenidas en los acuíferos de la Planicie Costera Oriental, Los Haitises, el valle de Neiba y la sierra de Bahoruco. Estas han sido la fuente principal de agua potable para la población y para soportar el desarrollo hotelero e industrial. Sin embargo en años recientes se empezó a observar el fenómeno de la salinización de los acuíferos y la contaminación cruzada de los pozos especialmente en las zonas turísticas de Boca Chica, San Pedro de Macorís, La Romana, Guayamate, La Uvita y Bayahibe, así como en la zona de Verón, Bávaro, Cañada Honda y El Macao, afectando a su calidad. Este fenómeno preocupaba a las autoridades por lo que el Instituto Nacional de Recursos Hídricos (INDRHI), había colocado más de 25 puntos de observación y medición en esta zona del país<sup>15</sup>. Le preocupa especialmente el potencial de generalización a las demás zonas costeras del país si los recursos se continuaban sobre explotando y/o manejando de manera inadecuada. Algunos estudios llevados a cabo por el INDRHI demostraban que alrededor del 60% de los pozos situados en la provincia de San Pedro de Macorís tenían un grado de salinidad



<sup>15</sup> <https://diariodominicano.com/dominicana-hoy/2011/01/17/69979/indrhi-realizar-estudios-salinizacion-de-los-acuiferos-subterranos-del-pas>

entre medio a alto<sup>16</sup>. Esta salinización de las aguas subterráneas tenía como principal causa la construcción de pozos tubulares sin regulación, los cuales además de afectar el acuífero no resolvían el problema del agua de manera permanente. Al encontrarse la zona de Juan Dolio ubicada dentro del área geográfica con mayor afectación de los acuíferos era otra señal de alerta para los empresarios y sus proyectos futuros que pasaban por un buen suministro de agua. No en vano, sabían que los hoteleros de la zona de Bávaro y Punta Cana habían tenido que movilizar la ubicación de sus pozos de abastecimiento hasta nueve kilómetros de la costa, cuando hace pocos años estaban a dos.

### ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN JUAN DOLIO Y GESTIÓN DEL AGUA

Era una estrategia común en los empresarios y desarrolladores turísticos e inmobiliarios de Juan Dolio el posicionar la zona como un lugar más allá del turismo de hotel y segunda residencia.

El reto y la visión que perseguían era convertir a Juan Dolio en un área en la que se estableciera una población creciente de residentes permanentes. En palabras de Luis José Asilis, presidente del grupo Metro: *“Después de 30 años trabajando en el área de Juan Dolio, entiendo que ya no se debe estar hablando de segunda residencia, sino de primera”, “Juan Dolio es un suburbio de la capital, con una calidad de vida increíble”<sup>17</sup>.*

Sin embargo, los empresarios tenían claro que esta visión no se podría implementar con rapidez, ya que entre otros muchos servicios, como supermercados, colegios y centros de salud de calidad, de los cuales Juan Dolio carecía en la actualidad, este proyecto dependía en gran medida de la disponibilidad de agua.

Eran conscientes de que las restricciones de agua o la falta de la misma podrían afectar la imagen de los destinos turísticos, perjudicando su desarrollo socioeconómico. Además, los distintos episodios de sequías acaecidos en los últimos años en República Dominicana y las predicciones climáticas que señalaban que estos fenómenos serían cada vez más

<sup>16</sup> Investigación Instituto Tecnológico de Santo Domingo: Intrusión salina en el nivel freático de la provincia de San Pedro de Macorís 2010 / Laura Álvarez, Joan Pimentel, Jhamal Vargas, Queennie Gatti, Carla Abreu, Alexander Pimentel, Gloria García, Jorge Rivas, Miguel Domínguez.

<sup>17</sup> Periódico El Dinero, 14/07/2016.

recurrentes, mostraban claramente la necesidad de introducir cambios sustanciales en las estrategias de gestión de los recursos hídricos. Tenían claro que la sostenibilidad económica, social y ambiental del turismo debía acompañarse, ineludiblemente, de una gestión integral del agua.

### ¿QUÉ SE PODÍA HACER A CORTO PLAZO EN LA GESTIÓN DEL AGUA?

Los Directores de Proyecto encargados de los nuevos desarrollos inmobiliarios que se estaban ejecutando, muchos de los cuales eran extranjeros, se sorprendían al comprobar que ninguno de los organismos que intervenían en la concesión de las licencias de obra tenía ningún plan, ley o reglamento que estableciera políticas en cuanto al ahorro de agua, recuperación de aguas grises, cisternas de doble descarga, etc. (Ver anexo 9)

Sin embargo, los empresarios eran conscientes de que en hoteles y otras instalaciones turísticas de ocio, el mantenimiento de los niveles de confort y de seguridad demandados por los usuarios adquiere tanta importancia como una adecuada y sostenible gestión de recursos y de instalaciones. En su opinión, *“la tecnología es un aliado en la planificación de la gestión del agua y ofrece múltiples soluciones, escalables para cada caso”.*

Por eso, en muchos de los nuevos desarrollos inmobiliarios proyectados, se habían propuesto hacer una profunda auditoría hídrica con el objetivo de chequear todas las áreas que frecuentemente tienen un alto consumo o potenciales pérdidas, y evaluar sus patrones de uso y demandas. Así podrían establecer prioridades y poner en marcha las actuaciones necesarias, dirigidas a llevar un óptimo control, más eficiente y sostenible, tanto de las instalaciones como de los recursos empleados en ellas. (Ver anexo 10 “Buenas practicas”)

Los desarrolladores turísticos sabían que implementar estas medidas de uso eficiente y racional del agua podría mejorar de alguna forma los problemas de abastecimiento y calidad del agua en la zona en el corto plazo, pero no resolvía el problema estructural de abastecer de agua potable apta para el consumo humano, en cantidad, calidad y presión adecuada a la demanda actual y futura de las comunidades de Juan Dolio y Guayacanes y sus desarrollos turísticos e inmobiliarios. El gran reto de lograr que los servicios de agua potable y saneamiento fueran realmente sostenibles, dependía casi exclusivamente de las entidades

gubernamentales encargadas de la construcción, operación y mantenimiento de las infraestructuras necesarias para garantizar esa sostenibilidad. Por ello, los empresarios turísticos de Juan Dolio sentían preocupación ante el escaso interés mostrado por las administraciones públicas de llevar a cabo el proyecto de mejoramiento y ampliación del acueducto y terminación del alcantarillado sanitario de Juan Dolio–Guayacanes, lo cual, podría impactar en una futura devaluación de la zona turística de Juan Dolio y en consecuencia de sus inversiones.

Terminando la reunión, y mientras observada como el sol se ponía tras los árboles que sobresalían del impecable tapete verde del campo de golf en cuya casa club estaban reunidos, uno de los empresarios comentó: “¿podemos confiar en que las administraciones públicas invertirán en una gran infraestructura para una comunidad de escasamente 13,000 habitantes...?”, “¿Les hemos sabido transmitir la importancia y el potencial que tiene Juan Dolio dentro de la economía de la provincia de San Pedro de Macorís, la cual está cada vez más escasa de fuentes de empleo y riqueza?”

“...Si no habían conseguido ponerse de acuerdo para poner en funcionamiento la nueva planta de tratamiento porque nadie quería asumir el coste de quinientos mil dólares (US\$ 500,000) que faltaban para su puesta en marcha, ¿podían confiar en que se acometiera una inversión de seis millones de dólares (US\$ 6,000,000) para la terminación del acueducto y el alcantarillado proyectados por el INAPA?”

“¿Existía la posibilidad de una alianza público-privada para la gestión del ciclo integral del agua sabiendo que quien fuera el concesionario de esa posible gestión tendría difícil implementar medidas coercitivas para poder hacer frente a los impagos por el servicio teniendo en cuenta que el acceso al agua es un derecho fundamental<sup>18</sup>?”

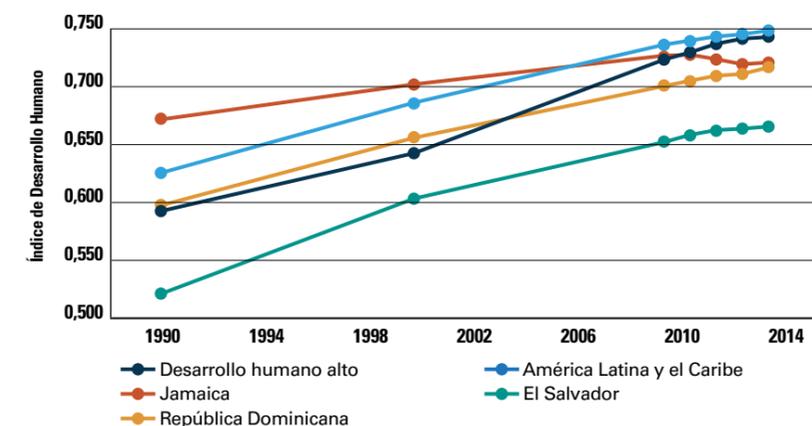
Todos estos interrogantes hacían replantearse a los empresarios sus estrategias de inversión, temiendo que después de tantos años esperando salir de la crisis inmobiliaria global, ahora no estuvieran totalmente preparados para aprovechar la creciente demanda en la zona.

<sup>18</sup> Tribunal Constitucional de la República Dominicana a través de la sentencia TC-0482-16 prohíbe cortar el suministro de agua por falta de pago del usuario al considerar que este servicio es un derecho fundamental garantizado por la Constitución de la república.

[ ANEXO 1 ]

INDICADORES DE DESARROLLO EN LA REPÚBLICA DOMINICANA:

EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO, 1990-2014



Fuente: Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano, PNUD.

REPÚBLICA DOMINICANA — ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO		
Fecha	IDH	Ranking IDH
2014	0,715	101 <sup>o</sup>
2013	0,700	102 <sup>o</sup>
2012	0,698	102 <sup>o</sup>
2011	0,695	102 <sup>o</sup>
2010	0,691	102 <sup>o</sup>
2008	0,684	94 <sup>o</sup>
2005	0,668	95 <sup>o</sup>
2000	0,645	85 <sup>o</sup>
1990	0,589	82 <sup>o</sup>
1980	0,527	70 <sup>o</sup>

Fuente: <http://www.datosmacro.com/idh/república-dominicana>

[ ANEXO 2 ]

**LOCALIZACIÓN Y ÁREA DE INFLUENCIA:**



[ ANEXO 3 ]

**PROYECCIÓN DE HABITANTES SEGÚN HABITACIONES A CONSTRUIR POR AÑO**

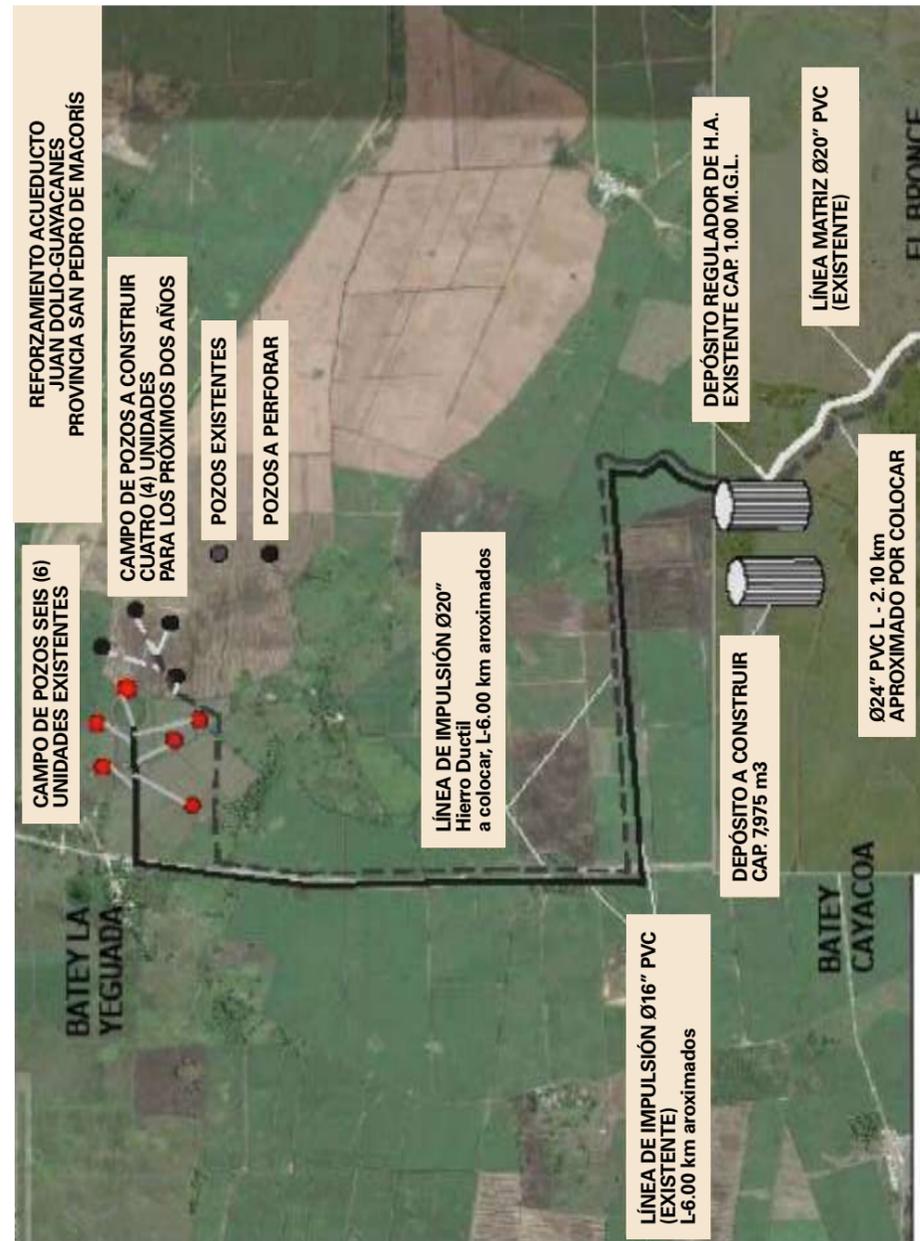
CANTIDAD DE POZOS REQUERIDOS POR AÑO		
Años	Demanda (G.p.m.)	No. Pozos
2016	4,354.95	9
2017	4,667.03	10
2027	6,306.08	13
2037	8,104.26	16

Año	No. de habitaciones/año	No. personas/hab.	No. personas	Dotación	Qmáx/d	Qmáx/h	Qmáx/h	Qb
2010	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2011	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2012	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2013	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2014	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2015	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2016	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2017	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2018	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2019	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2020	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2021	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2022	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2023	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2024	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2025	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2026	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2027	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2028	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2029	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2030	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2031	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2032	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2033	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2034	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2035	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
2036	500	2	1000	500	5.79	7.23	11.57	7.89
<b>Total</b>					<b>156.25</b>	<b>195.31</b>	<b>312.50</b>	<b>213.09</b>

[ ANEXO 4 ]

ACUEDUCTO JUAN DOLIO-GUAYACANES, PROVINCIA SAN PEDRO DE MACORÍS

UBICACIÓN CAMPO DE POZOS Y LÍNEA DE IMPULSIÓN



[ ANEXO 5 ]

REPÚBLICA DOMINICANA COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LOS HOGARES POR FUENTE DE ABASTECIMIENTO DE AGUA PARA USO DOMÉSTICO SEGÚN ALGUNAS CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS, ENHOGAR 2015.

Algunas características geográficas y socioeconómicas	Número de hogares		Porcentaje									
	Total		Del acueducto dentro de la vivienda	Del acueducto en el patio de la vivienda	De una llave de otra vivienda	Del acueducto pero de una llave pública	Del manantial, río, arroyo o canal	Del pozo	De la lluvia	De camión Tanque	Otra fuente	Sin información
<b>Total</b>	<b>31.927</b>	<b>100.0</b>	<b>47.6</b>	<b>30.5</b>	<b>3.8</b>	<b>2.6</b>	<b>3.1</b>	<b>7.4</b>	<b>0.6</b>	<b>3.8</b>	<b>0.4</b>	<b>0.1</b>
<b>Zona de Residencia</b>												
Urbana	23.646	100.0	53.6	30.1	3.6	2.4	0.6	5.2	0.2	3.7	0.4	0.1
Rural	8.281	100.0	30.5	31.8	4.5	3.2	10.1	13.9	1.7	4.0	0.2	0.1
<b>Estrato Geográfico</b>												
Ciudad de Santo Domingo <sup>1</sup>	19.736	100.0	56.6	27.5	4.8	5.0	0.0	3.6	0.0	2.1	0.2	0.1
Grandes Ciudades	5.766	100.0	65.4	21.6	1.6	0.3	0.3	6.6	0.2	3.8	0.0	0.0
Resto Urbano	8.144	100.0	41.6	39.2	3.6	0.9	1.5	6.2	0.4	5.6	1.0	0.1
Rural	8.281	100.0	30.5	31.8	4.5	3.2	10.1	13.9	1.7	4.0	0.2	0.1
<b>Región de Residencia</b>												
Cibao Norte	5.343	100.0	71.0	16.0	2.1	0.5	3.7	3.6	0.4	2.5	0.0	0.1
Cibao Sur	2.385	100.0	52.9	17.4	1.9	0.5	8.0	15.7	1.6	1.8	0.0	0.1
Cibao Nordeste	2.231	100.0	48.4	22.4	2.5	0.1	6.9	16.5	2.1	0.9	0.0	0.1
Cibao Noroeste	1.456	100.0	44.8	47.5	3.4	1.0	0.9	1.2	0.1	1.1	0.0	0.0
Valdesia	3.340	100.0	31.9	42.8	4.7	3.6	3.3	1.4	0.1	9.3	2.8	0.2
Enriquillo	1.159	100.0	13.7	63.5	5.1	1.0	5.5	1.3	1.3	8.6	0.0	0.0
El Valle	918	100.0	20.6	59.6	7.5	1.9	8.5	1.7	0.0	0.0	0.0	0.1
Yuma	2.086	100.0	24.6	38.2	3.3	0.4	3.8	19.1	0.5	10.2	0.0	0.0
Higuamo	1.954	100.0	24.8	27.4	4.1	4.1	4.8	27.4	2.1	5.2	0.0	0.0
Ozama o Metropolitana	11.055	100.0	54.3	29.3	4.8	4.9	0.0	3.7	0.0	2.5	0.2	0.1
<b>Grupo Socioeconómico Familiar</b>												
Muy bajo	7.636	100.0	7.3	54.1	9.3	4.5	7.7	10.6	1.3	4.6	0.4	0.1
Bajo	6.771	100.0	23.4	47.0	4.6	2.8	4.5	10.7	0.8	5.5	0.6	0.1
Medio Bajo	6.523	100.0	58.5	24.1	2.2	2.6	1.1	6.3	0.4	4.4	0.3	0.1
Medio y medio alto	7.509	100.0	84.6	7.9	0.7	1.0	0.3	3.3	0.1	2.0	0.2	0.0
Alto	3.188	100.0	82.8	7.9	0.2	1.8	0.1	5.3	0.0	1.6	0.3	0.1

<sup>1</sup> Incluye Distrito Nacional y zona urbana de la provincia de Santo Domingo, excepto los municipios de Boca Chica y San Antonio de Guerra.

[ ANEXO 6 ]

REPÚBLICA DOMINICANA COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LOS HOGARES POR FUENTE DE ABASTECIMIENTO DE AGUA PARA BEBER, SEGÚN ALGUNAS CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS, ENHOGAR 2015.

Algunas características geográficas y socioeconómicas	Número de hogares	Total	Porcentaje de personas										
			Del acueducto dentro de la vivienda	Del acueducto en el patio de la vivienda	De una llave de otra vivienda	Del acueducto pero de una llave pública	Del manantial, río, arroyo o canal	Del pozo	De la lluvia	De camión Tanque	De botellones procesada	De camióncito procesada	Porcentaje de la población con acceso a Fuentes mejoradas de agua <sup>2</sup>
<b>Total</b>	<b>31.927</b>	<b>100.0</b>	<b>2.7</b>	<b>3.9</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>	<b>1.4</b>	<b>1.0</b>	<b>2.3</b>	<b>0.3</b>	<b>78.9</b>	<b>8.2</b>	<b>86.9</b>
<b>Zona de Residencia</b>													
Urbana	23.646	100.0	2.3	2.4	0.3	0.2	0.1	0.2	0.5	0.2	85.5	8.2	90.6
Rural	8.281	100.0	3.8	8.4	2.2	1.5	5.1	3.3	7.4	0.3	59.8	8.0	75.7
<b>Estrato Geográfico</b>													
Ciudad de Santo Domingo <sup>1</sup>	8.281	100.0	3.8	8.4	2.2	1.5	5.1	3.3	7.4	0.3	59.8	8.0	75.7
Grandes Ciudades	5.766	100.0	4.2	1.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.4	0.2	89.8	4.0	95.3
Resto Urbano	8.144	100.0	2.5	5.7	0.6	0.3	0.4	0.4	1.3	0.4	82.0	6.4	91.2
Rural	8.281	100.0	3.8	8.4	2.2	1.5	5.1	3.3	7.4	0.3	59.8	8.0	75.7
<b>Región de Residencia</b>													
Cibao Norte	5.343	100.0	6.6	2.1	0.3	0.2	1.1	0.4	2.6	0.1	85.8	0.8	95.0
Cibao Sur	2.385	100.0	7.2	4.0	0.9	0.7	5.9	2.2	5.9	0.2	72.1	0.7	85.0
Cibao Nordeste	2.231	100.0	2.0	1.2	0.2	0.0	1.6	0.7	13.8	0.5	77.0	2.9	80.4
Cibao Noroeste	1.456	100.0	6.7	19.3	2.5	0.7	0.2	0.3	0.4	0.4	69.0	0.4	98.2
Valdesia	3.340	100.0	1.1	6.3	0.9	0.9	2.1	0.4	0.3	0.2	64.5	23.3	73.7
Enriquillo	1.159	100.0	1.3	17.1	3.4	0.6	4.5	1.2	1.1	2.2	66.5	2.1	88.9
El Valle	918	100.0	1.3	24.9	5.9	1.6	7.4	1.8	0.0	0.0	56.1	1.1	89.7
Yuma	2.086	100.4	0.6	1.6	0.6	0.3	0.7	2.1	1.5	0.2	88.0	4.4	91.1
Higuamo	1.954	100.0	0.8	1.4	0.9	2.4	0.7	6.6	3.9	0.2	75.4	7.6	80.9
Ozama o Metropolitana	11.055	100.0	0.9	0.4	0.1	0.2	0.0	0.0	0.2	0.2	85.1	13.0	86.6
<b>Grupo Socioeconómico Familiar</b>													
Muy bajo	7.636	100.0	2.0	12.1	2.7	1.5	4.4	2.8	5.2	0.5	59.0	9.7	77.3
Bajo	6.771	100.0	3.1	3.9	0.4	0.4	1.4	1.2	3.8	0.3	75.6	9.8	83.5
Medio Bajo	6.523	100.0	4.2	0.8	0.1	0.2	0.3	0.2	1.1	0.2	83.8	9.1	89.1
Medio y medio alto	7.509	100.0	2.0	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	90.9	6.3	93.2
Alto	3.188	100.0	2.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	93.7	3.7	96.0

<sup>1</sup> Incluye Distrito Nacional y zona urbana de la provincia de Santo Domingo, excepto los municipios de Boca Chica y San Antonio de Guerra.  
<sup>2</sup> Fuentes mejoradas de agua incluye: del acueducto dentro de la vivienda, del acueducto fuera de la vivienda, del acueducto pero de una llave pública y de botellones procesada.

[ ANEXO 7 ]

REPÚBLICA DOMINICANA: COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN POR TIPO DE FACILIDAD SANITARIA QUE USA EN EL HOGAR, Y PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN QUE USA SERVICIOS DE SANEAMIENTO MEJORADOS, SEGÚN ALGUNAS CARACTERÍSTICAS, GEOGRÁFICAS, DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS. ENHOGAR 2015.

Algunas características geográficas y socioeconómicas	Población	Total	Porcentaje de Personas									Proporción de personas con acceso a servicios de saneamiento mejorados <sup>2</sup>
			Uso privado			Uso Compartido			No hay servicio	Sin Información		
			Inodoros	Letrina con cajón	Letrina sin cajón	Inodoros	Letrina con cajón	Letrina sin cajón				
<b>Total</b>	<b>105.913</b>	<b>100.0</b>	<b>71.9</b>	<b>12.8</b>	<b>1.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.9</b>	<b>0.5</b>	<b>2.7</b>	<b>1.2</b>	<b>95.5</b>	
<b>Zona de Residencia</b>												
Urbana	78.782	100.0	81.1	8.8	0.7	5.5	3.0	0.3	1.4	1.2	87.5	
Rural	27.151	100.0	45.2	30.0	2.8	2.5	10.8	1.0	8.5	1.4	89.7	
<b>Estrato Geográfico</b>												
Ciudad de Santo Domingo <sup>1</sup>	32.817	100.0	88.7	1.2	0.2	5.8	11	0.1	0.8	1.4	89.1	
Grandes Ciudades	18.588	100.0	88.3	3.4	0.4	8.3	1.8	0.2	0.8	0.8	88.8	
Resto Urbano	27.349	100.0	87.2	18.2	1.8	4.5	8.0	0.7	2.7	1.1	84.9	
Rural	27.151	100.0	45.2	30.0	2.8	2.5	10.8	1.0	8.5	1.4	88.7	
<b>Región de Residencia</b>												
Cibao Norte	17.010	100.0	80.1	10.8	0.4	3.0	3.8	0.2	0.8	0.7	88.4	
Cibao Sur	7.971	100.0	67.4	18.5	1.0	2.8	5.8	0.8	1.3	1.8	88.8	
Cibao Nordeste	6.989	100.0	51.4	35.1	1.0	17	5.8	0.1	3.3	1.8	85.8	
Cibao Noroeste	4.418	100.0	43.8	35.7	0.8	12	14.7	0.4	3.2	0.5	85.8	
Valdesia	11.528	100.0	83.8	15.7	2.0	5.7	7.4	0.9	3.8	1.1	83.5	
Enriquillo	4.133	100.0	43.8	22.2	7.2	2.8	8.2	3.3	11.7	0.7	77.8	
El Valle	3.312	100.0	42.8	30.8	8.8	19	7.2	0.8	7.7	1.8	84.2	
Yuma	6.789	100.4	84.8	10.8	1.1	10.9	8.5	0.8	2.4	0.9	85.8	
Higuamo	6.288	100.0	58.8	18.1	2.2	5.3	8.5	0.8	8.7	0.8	80.3	
Ozama o Metropolitana	37.448	100.0	87.8	1.8	0.3	5.7	14	0.1	1.2	1.5	88.3	
<b>Sexo del Jefe o Jefa del hogar</b>												
Hombres	72.135	100.0	70.0	13.8	1.3	4.7	5.3	0.5	3.0	1.2	85.1	
Mujeres	33.778	100.0	78.0	10.8	1.1	4.8	4.0	0.4	2.0	1.3	88.5	
<b>Nivel de Instrucción del Jefe o Jefa del hogar</b>												
Ninguno y preescolar	4.481	100.0	43.3	25.8	3.0	5.0	10.5	1.7	8.8	1.1	85.3	
Primero o básica	51.863	100.0	82.7	18.2	1.9	5.5	8.8	0.8	3.3	1.2	84.1	
Secundaria o media	28.872	100.0	78.2	7.8	0.8	5.5	3.8	0.3	1.9	1.1	87.1	
Universitaria o Superior	18.255	100.0	92.0	3.4	0.2	13	11	0.1	0.4	1.8	88.3	
No sabe o sin información	428	100.0	73.8	8.8	0.7	4.3	81	0.4	2.8	0.0	88.3	
<b>Grupo Socioeconómico Familiar</b>												
Muy bajo	21.848	100.0	28.8	30.0	4.2	9.8	15.9	1.8	10.1	1.2	83.7	
Bajo	23.518	100.0	58.4	24.3	1.8	7.5	64	0.4	2.3	1.0	85.5	
Medio Bajo	21.880	100.0	88.5	5.3	0.1	3.7	0.9	0.1	0.3	1.1	99.5	
Medio y medio alto	28.784	100.0	87.2	0.8	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	1.4	100.0	
Alto	11.882	100.0	87.8	0.2	0.0	0.3	0.1	0.0	0.0	1.8	88.8	

<sup>1</sup> Incluye Distrito Nacional y zona urbana de la provincia de Santo Domingo, excepto los municipios de Boca Chica y San Antonio de Guerra.  
<sup>2</sup> ODM, indicador 31. Hogares con inodoro y letrina con cajón.

[ ANEXO 8 ]

**FLUJO DE PRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE:**



**FLUJO AGUA RESIDUAL:**



[ ANEXO 9 ]

**INSTITUCIONES Y/O ORGANISMOS PÚBLICOS INTERVINIENTES EN LA CONCESIÓN DE LICENCIAS PARA NUEVOS DESARROLLOS INMOBILIARIOS:**

**Ministerio de Turismo:**

No tiene competencias y no pone problemas. Si bien su licencia está condicionada a presentar las licencias de los Ayuntamientos y de Medio Ambiente.

**Medio Ambiente:**

- Agua potable, supedita su Licencia a la no objeción de INAPA al suministro de agua.
- Aguas residuales, exige la construcción de una depuradora de aguas propia para cada desarrollo y suficiente para el tratamiento de aguas de ese complejo. Algunos desarrolladores han conseguido obtener licencias de construcción condicionadas al funcionamiento de la nueva depuradora de Juan Dolio, en caso de que finalizado el proyecto ésta se encuentre aún sin entrar en operación deberán construir una propia.

**INAPA:**

- Es la entidad gestora del agua potable y del saneamiento.
- Exige unos depósitos (aljibes) de una determinada capacidad en galones.
- Su tarifa no es por consumos, es por número de baños.
- Su suministro es desigual y no es constante, ni en caudal ni en calidad de agua.

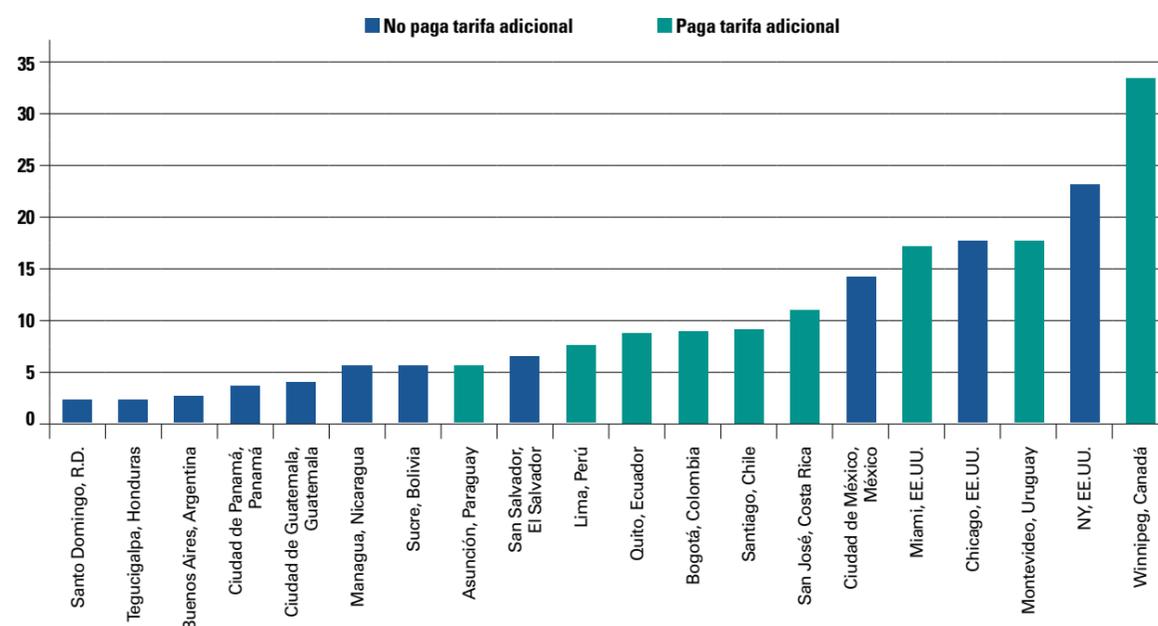
[ ANEXO 10 ]

**BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS EN GRAN PARTE DE LOS PROYECTOS RESIDENCIALES DE JUAN DOLIO:**

- 1. Habitaciones:** en el uso sanitario en duchas, lavabos e inodoros se pueden implantar elementos de reducción de consumo como perlizadores, duchas reductoras de caudal y cisternas de doble descarga.
- 2. Cocina:** para la preparación de alimentos y limpieza, además de sistemas reductores de caudal, es fundamental transmitir al equipo estrategias para ahorrar agua y usarla de la forma más eficiente.
- 3. Mantenimiento de zonas verdes, especialmente en jardines y campos de golf:** estableciendo horarios de riego adecuados a la climatología, y adaptados a las condiciones de las estaciones (especialmente temporada ciclónica y época seca), sistemas de riego con aguas recuperadas y/o recicladas, no aptas para el consumo humano. Igualmente es importante que en el diseño de jardines y zonas verdes se tengan en consideración especies vegetales que se adapten a las condiciones naturales de la zona, para racionalizar el uso de agua en su riego y mantenimiento.
- 4. Instalaciones complementarias y ocio:** las piscinas, spas, vestuarios y gimnasios son las instalaciones que consumen más cantidad de agua. Por lo tanto recuperar y tratar el agua usada para emplearla en otras tareas o para reutilizarla en estas instalaciones garantiza un uso eficiente de los recursos hídricos.
- 5. Operaciones de limpieza:** en habitaciones, zonas comunes y lavanderías, además de usar el agua reciclada y tratada de otras áreas del hotel, es importante evaluar hasta qué punto es más eficiente, sostenible y viable económicamente confiar estas tareas a agentes externos, que no sólo sean capaces de controlar los costes del servicio sino que también garanticen un uso óptimo del agua en cada proceso. Por otra parte una de las medidas más eficaces y de probado éxito es hacer partícipe al cliente de su consumo hídrico, especialmente en lo relacionado con los recambios de ropa de cama y toallas, que son capaces de reducir de forma significativa el consumo de agua en esta tarea.
- 6. Climatización:** es fundamental controlar las posibles pérdidas de las soluciones de climatización basadas en agua, evitando los sistemas de circulación abiertos (torres de enfriamiento), causantes de las pérdidas por evaporación.

[ ANEXO 11 ]

### Costo del agua potable en ciudades de América Por Galón, en centavos de RD\$



Fuente: Deloitte con informaciones de las autoridades de agua y alcantarillado de los diferentes países.

Nota: Se calcula el costo promedio por galón tomando como base la última tarifa residencial disponible, para un consumo de hasta 30m<sup>3</sup> mensuales. Se convierte la tarifa de moneda local a pesos dominicanos, a la tasa vigente al 10 de marzo del 2016.

[ ANEXO 12 ]

### PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA:

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS Y SOCIALES	2013	2014	2015	2016
<b>PIB</b>				
PIB a precios corrientes (Mill. \$)	61.256	64.053	67.360	71.800
Tasa variación real (%)	4,8	7,3	7	6,6
<b>INFLACIÓN</b>				
Media anual %	4,8	3,0	2,3	1,7
Fin de periodo %	3,9	1,6	0,1	3,5
<b>TIPOS DE INTERÉS DE INTERVENCIÓN DEL BANCO CENTRAL</b>				
Media anual %	6,25	6,25	5	5,5
<b>EMPLEO Y TASA DE PARO</b>				
Población (millones)	9,8	9,9	10,01	10,03
PIB per cápita (dólares US)	6.250	6.470	6.736	7.100
Desempleo (%)	15	14,1	14	13,7
<b>DÉFICIT PÚBLICO</b>				
% del PIB (1)	-2,7	-2,7	-5	-4,7
<b>DEUDA PÚBLICA</b>				
En % de PIB (1)	(37,9)	(37,2)	48,5	51
<b>EXPORTACIONES DE BIENES</b>				
En M dólares US	8.431	9.919	9.672	9.723
Tasa de variación anual	5,5	3	-2,5	0,5
<b>IMPORTACIONES DE BIENES</b>				
En M dólares US	16.801	17.288	16.907	17.384
Tasa de variación anual	9	9	-2,2	2,8
<b>SALDO B. COMERCIAL</b>				
En M dólares US	-7.369	-7.368	-7.235	-7.661
En % de PIB	-11,9	-11,5	-10,7	-10,7
<b>SALDO B. CUENTA CORRIENTE</b>				
En M dólares US	-2.536	-2.025	-1.282	-1.077
En % de PIB	-4	-3,2	-1,9	-1,5
<b>DEUDA EXTERNA (*)</b>				
En M dólares US	24.527	26.708	26.632	
En % de PIB	40	41,8	40	
<b>SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA EXTERNA (*)</b>				
En M dólares US	1.772	2.398	6.154	
<b>RESERVAS INTERNACIONALES</b>				
En M dólares US	4.701	4.862	5.266	6.047
<b>INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA</b>				
En M dólares US	1.990	2.208	2.293	2.593

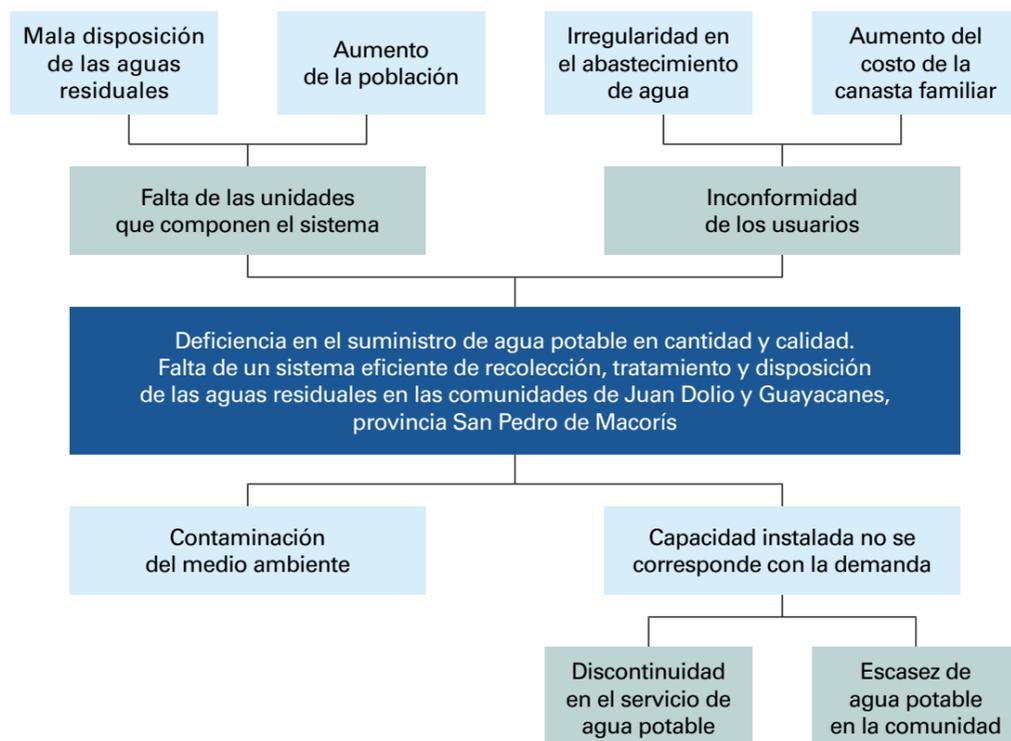
Fuentes: Banco Central, Ministerio de Hacienda y FMI.

(1) A partir de 2015, se consigna el % correspondiente a la deuda consolidada de todo el sector público, y no solo del Gobierno Central como se hacía para años anteriores.

(\*) Banco Mundial

[ ANEXO 13 ]

**ÁRBOL DEL PROBLEMA  
EN LA GESTIÓN DEL AGUA EN JUAN DOLIO:**



[ ANEXO 14 ]

**Bibliografía y fuentes consultadas**

- Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados: <http://www.inapa.gob.do/>
- Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos: <http://www.indrhi.gob.do/>
- Oficina Nacional de Estadística: <http://www.one.gov.do/>
- Fondo del Agua, Agencia Española de Cooperación Internacional: <http://www.fondodelagua.aecid.es/es/fcas/donde-trabaja/paises/republica-dominicana.html>
- Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>
- Fondo Monetario Internacional: <http://www.imf.org/external/spanish/>
- Banco Central de la República Dominicana: <https://www.bancentral.gov.do/>
- Ministerio de Hacienda de la República Dominicana: <http://www.hacienda.gob.do/>
- Ministerio de Turismo de la República Dominicana: <http://www.sectur.gob.do/>

**Fuentes primarias:** Asociaciones de vecinos, asociaciones de empresarios, ONG, Asociaciones medioambientales, residentes permanentes en Juan Dolio, residentes estacionales o temporales en Juan Dolio, turistas.



## ALTA GRACIA APPAREL (PARTE A)\*



Caso elaborado por el profesor **Agustín Llamas Mendoza**, del área de Entorno Político y Social del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, y el profesor **Óscar Calderón** de Barna Management School, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Sentada en su pequeña sala de estar, Santa Castillo observa la nueva casa que su esposo y ella están construyendo justo detrás de la cabaña de madera donde ahora viven. El nuevo hogar será cuatro veces más grande, con dos dormitorios y un baño interior; la pareja y sus tres hijos actualmente comparten la única habitación que hay y un retrete.

Santa había soñado durante mucho tiempo con una casa más grande, hasta que hace tres meses ocurrió algo que finalmente lo hizo posible: consiguió un trabajo en una de las fábricas más inusuales en la zona franca de Villa Altagracia y quizá de toda República Dominicana.

Hoy en día, la fábrica textil está renaciendo a partir de su nueva etiqueta, Alta Gracia, que debe su nombre al pueblo de Villa Altagracia,<sup>1</sup> pueblo asolado por la pobreza y también por el nombre de la Virgen de la Altagracia, venerada como la protectora de los dominicanos.

Expertos en la industria la califican como una empresa pionera en los países en desarrollo, ya que paga un “salario digno”; en este caso, tres veces el salario promedio de los trabajadores de la confección en el país, y que permite a los trabajadores la afiliación al sindicato.

“Nunca tuvimos la oportunidad de tener salarios como estos”, dice la señora Castillo, una mujer de voz suave que gana el equivalente a \$500 dólares al mes. “Me siento bendecida”.

La fábrica es una respuesta a las autoridades universitarias, a las peticiones de miles de estudiantes y activistas que están en contra de la industria de la confección, caracterizada por condiciones laborales de explotación. Alta Gracia Apparel cuenta con 120 empleados y es propiedad de Knights Apparel, una compañía privada con sede en Spartanburg, S.C. que es la principal proveedora de prendas de vestir de diferentes universidades de Estados Unidos, de acuerdo con la Collegiate Licensing Company.<sup>2</sup>

\* Las fuentes principales del caso son el artículo: “Factory Defies Sweatshop Label, but Can it Thrive?” de Steven Greenhouse, publicado por *The New York Times*, el 17 de julio de 2010, el estudio de Georgetown y entrevistas de los autores con directivos, empleados y líderes sindicales de Alta Gracia Apparel, así como del gobierno municipal de Villa Altagracia.

De tener alguna duda o comentario en relación al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx

Derechos Reservados © 2017 por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE). Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, D.F.

El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

<sup>1</sup> Ver mapa de República Dominicana en el Anexo 3.

<sup>2</sup> <https://www.clc.com/>

## ALTA GRACIA APPAREL, UNA APUESTA ARRIESGADA

En muchos sentidos, la fábrica debe su existencia a un incidente que se produjo hace una década, cuando Joe Bozich se dirigía a un juego de baloncesto de la escuela de su hijo. Su visión de repente se volvió borrosa y apenas podía distinguir a su hijo en la cancha. De acuerdo a los exámenes, Bozich fue diagnosticado con esclerosis múltiple. Durante los tres días en que no pudo ver, sumado a la muerte reciente de un amigo y de su hermano, así como de los episodios de ansiedad de su hijo, le preocupaba cómo mantener a su familia. “Pensé en las personas que estaban pasando por lo mismo que nosotros. Afortunadamente, teníamos los recursos para la asistencia médica y pensé en todas las familias que no los tenían. Empecé a pensar que quería hacer algo más importante con mi negocio que preocuparme sólo de ganar una cuota de mercado; apareció una especie de vacío después de lo que había pasado. Yo quería encontrar una manera de utilizar mi negocio para impactar en la gente.” Poco después de que Bozich se recuperó, Knights Apparel creó una organización benéfica, weKAre, que apoya a un hogar para huérfanos y niños maltratados; sin embargo, él quería hacer algo más.

Knights Apparel inició operaciones en el 2000 y logró acuerdos con decenas de universidades, lo que le permitió superar a Nike como el proveedor número 1 en ropa para este sector. Bozich coopera estrechamente con el Consorcio de Derechos de los Trabajadores (WRC),<sup>3</sup> un grupo de 186 universidades que presionan a las fábricas de prendas de vestir con el logo de las universidades para tratar a los trabajadores de manera justa.

Scott Nova, director ejecutivo del consorcio, dice que Bozich está más comprometido que la mayoría de los ejecutivos del sector para combatir los abusos a los trabajadores. Knights Apparel cuenta con 30 fábricas de todo el mundo y en una reunión que tuvieron los dos en 2005 para hacer frente a problemas en una fábrica de Filipinas, el señor Bozich decidió abrir una fábrica modelo.

Al señor Nova le encantó la idea. Estaba frustrado de que la mayoría de las fábricas de prendas de vestir en todo el mundo seguían pagando el salario mínimo o sólo una fracción por encima de éste (mientras que los salarios mínimos eran de 15 centavos de dólar por

<sup>3</sup> The Worker Rights Consortium (WRC) is an independent labor rights monitoring organization, conducting investigations of working conditions in factories around the globe <http://www.workersrights.org>



hora en Bangladesh y alrededor de 85 centavos en la República Dominicana y muchas ciudades en China, Alta Gracia paga \$2.83 por hora).

El señor Bozich consideró primero la apertura de una fábrica en Haití en 2010, pero fue disuadido por la mala infraestructura del país. El señor Nova le instó a considerar esta comunidad deprimida<sup>4</sup> con la esperanza de que emplearía a algunas de las 1,200 personas que se habían quedado sin trabajo cuando BJ+B,<sup>5</sup> la fábrica de gorras de propiedad coreana cerró y así aprovechar la mano de obra calificada y la utilización de la infraestructura existente.

El señor Bozich encargó a un ejecutivo de la industria de ropa para niños, Donnie Hodge, un ex ejecutivo de JP Stevens, Milliken y Gerber, la supervisión de una renovación de \$500,000 dólares de la fábrica para mejorar la iluminación, cinco líneas de costura y sillas ergonómicas para los empleados. “Podríamos haber dado a la comunidad un cheque por \$25,000 o \$50,000 al año y se sentiría bien por ello”, dijo Hodge, gerente general de Knights Apparel. “Pero queríamos hacer de esto algo sostenible”.

Joseph Bozich, CEO de Knights Apparel, es optimista: “Tenemos la esperanza de demostrar que hacer el bien y tener un buen negocio no son excluyentes”. No todos están tan seguros: “Es un esfuerzo noble, pero es un experimento”, dice Andrew Jassin, consultor especializado en la industria. También menciona que el mercado para prendas de comercio o trabajo justo es limitado, a menos

<sup>4</sup> Las principales fuentes de empleo de Villa Altagracia son su cercanía a Santo Domingo, agricultura y la existencia del Consorcio Cítricos Dominicanos, S.A. que procesa los frutos de la región; a la empresa Agua Santa Clara, Agua Purificada El Duey y a dos empresas instaladas en el Parque Industrial Zona Franca: QUEBRAPEDRA, S.A. dedicada a la elaboración de aceite para la industria cosmética y Holding Cajas Dominicana, S.A., dedicada a la confección de cajas. Ambas empresas funcionan con no más de 100 empleados ([https://es.wikipedia.org/wiki/Villa\\_Altagracia](https://es.wikipedia.org/wiki/Villa_Altagracia)).

<sup>5</sup> Antes de la creación de Alta Gracia Apparel, sus empleadas trabajaban en BJ&B, una empresa de propiedad coreana que fabricaba gorras de béisbol para Nike y Reebok, antes de cerrar en 2007 cuando movió su operación a países con salarios mucho más bajos.

que la promoción pueda atrapar la atención del consumidor y su conciencia. “Hay consumidores que realmente se preocupan y están dispuestos a pagar un precio superior por esta ropa y después están los que dicen que les importa y al final toman la decisión de comprar la ropa por el precio”. El señor Bozich insiste que los productos de la fábrica deben contar con una prima de precio, debido a que utilizan tela de alta calidad, diseño e impresión.

### ZONAS FRANCAS EN LA INDUSTRIA TEXTIL: LAS GOLONDRINAS DE LOS HUEVOS DE ORO

Cuando las multinacionales textiles se trasladan a estos países en vía de desarrollo, instalan sus filiales en zonas francas, creadas por los gobiernos para atraer inversiones de las multinacionales, por lo que los gobiernos ofrecen a las empresas privilegios económicos, tales como: beneficios fiscales, facilidades en la salida del dinero del país y una estructura de empresas de servicios para las propias multinacionales. Las empresas confeccionan con materias primas y maquinaria que provienen de los países de origen y las vuelven a enviar hacia los centros comerciales o donde se encuentran sus clientes objetivo. Por ello se mantienen las etiquetas “Made in UK”, “Made in USA” o “Made in Spain”. Aunque lo hayan cosido en República Dominicana, India, Bangladesh, Marruecos, Guatemala o México.

En las zonas francas generalmente se produce en cadena, y trabajan mujeres y niños en condiciones de explotación y con sueldos bajos. Aunque a menudo estos sueldos son superiores a los que se perciben en otros trabajos del mismo país. Por eso, mucha gente busca trabajo allí. Las empresas multinacionales que se sitúan en las zonas francas son conocidas como maquilas. Aprovechan las condiciones fiscales y la ausencia o debilidad de la legislación laboral, sindical y medioambiental.

La República Dominicana fue dotada por el Banco Mundial en 1989 con un crédito de \$30 millones de dólares para expandir en el país las zonas francas a la exportación. En la actualidad, el sector de zonas francas de la República Dominicana posee unos 150,000 empleados en toda la geografía nacional, distribuidos de la siguiente manera: 46% región norte, 12% región este, 25% distrito nacional y 17% región sur. Las exportaciones realizadas por las zonas francas durante 2014, sobrepasaron los \$5.2 millones de dólares. Ahora, las zonas francas se han convertido en uno de los sectores más dinámicos de la economía

dominicana y en un vínculo estratégico con los más importantes mercados internacionales<sup>6</sup> con cerca de 614 empresas establecidas en 60 parques industriales.<sup>7</sup> Debido a ello, este país se ha convertido en el quinto lugar en cantidad que exporta ropa a EE.UU. El 85% de las trabajadoras de estas zonas francas son mujeres.

Estela es una de las tantas mujeres de la República Dominicana que ha trabajado en una de las zonas francas.

Su marido murió hace seis años y ella sola se tuvo que encargar de ganar el dinero suficiente para mantener a sus seis hijos. “He estado trabajando en una zona franca para la exportación durante 14 años. He trabajado en diferentes fábricas, a veces me echaron y otras me fui yo por mi voluntad para ver si las condiciones eran mejores en otras fábricas. En una fábrica me despidieron porque estuve enferma durante dos días. Me dijeron que no me necesitaban porque no querían trabajadoras enfermas todo el tiempo. Las condiciones en las fábricas son muy malas, no podemos beber agua o ir al sanitario cuando lo necesitamos. Para ir al sanitario debemos conseguir un ticket del supervisor. Tampoco nos permiten entrar con bolsas en las fábricas porque dicen que las trabajadoras somos ladronas. Una vez cogí una infección. Por otro lado, debido al hecho de que la mayoría de los trabajadores somos mujeres, hay muchos problemas de abusos sexuales por parte de los supervisores, que normalmente son hombres. En una de las fábricas, uno de los supervisores me dijo que quería tener relaciones sexuales conmigo y como yo le dije que no, me echó del trabajo. En la última fábrica que trabajé, el salario mínimo era de \$377 pesos (equivalente a \$7 dólares diarios). Yo ganaba entre \$400 y \$500 pesos (equivalente a \$7.55 y \$9 dólares) trabajando horas extras. Pero eso no era suficiente para mantener a mi familia, tuve que pedir un préstamo y me endeudé”<sup>8</sup>

Santa está de acuerdo. Ella y muchos compañeros trabajaron en otras fábricas devengando el salario mínimo, aproximadamente \$147 dólares por mes en las zonas francas del país, donde se encuentran la mayoría de las fábricas de ropa. Cantidad que es insuficiente para mantener a una familia.



<sup>6</sup> Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (ver mapa de zonas francas en el Anexo 3a). <http://www.cnzfe.gob.do>

<sup>7</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Zona\\_franca\\_en\\_la\\_República\\_Dominicana#cite\\_note-Estadisticas2014-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Zona_franca_en_la_República_Dominicana#cite_note-Estadisticas2014-1)

<sup>8</sup> [http://www.edualter.org/material/explotacion/unidad8\\_6.htm](http://www.edualter.org/material/explotacion/unidad8_6.htm)

## ¿DEMASIADO BUENO PARA SER VERDAD?

La fábrica de Alta Gracia se ha comprometido a pagar a los empleados casi tres veces y medio el salario mínimo vigente, con base en un estudio realizado por un grupo de derechos de los trabajadores que calcula el costo de vida para una familia de cuatro personas en República Dominicana. Según Santa, su familia puede crecer con salarios más altos. Ahora son capaces de tomar un préstamo por \$1,000 dólares y comenzar a construir su futuro hogar y poder cumplir sus sueños.

“Esto a veces parece demasiado bueno para ser verdad”, dice Jim Wilkerson, el director de concesión de licencias de Duke y un líder del American Universities Fair-Labor Movement. “Lo que realmente importa no es lo que suceda con esta fábrica durante los próximos 6 meses, sino lo que ocurra 6 o 10 años a partir de ahora”.

También menciona que otras empresas del sector han tratado de mejorar las condiciones de trabajo, como School House, fundada por un graduado de Duke, que fabrica en Sri Lanka. Los defensores de los trabajadores aplauden estos esfuerzos, pero muchos dicen que Alta Gracia ha ido más lejos que otros, mediante salarios más altos y la posibilidad de conformar su sindicato. Por lo general, un salario digno es definido como la cantidad de dinero que se necesita para alimentar adecuadamente y dar refugio a una familia.

El obstáculo más grande de Alta Gracia Apparel es: ¿cómo competir con otros fabricantes de ropa cuando sus salarios son mucho más altos? El costo de la fábrica es de \$4.80 dólares por camiseta, 80 centavos o hasta 20% más que si se pagara el salario mínimo. Knights Apparel recibirá un margen de beneficio más bajo de lo habitual, sin incrementar el precio a los minoristas. “Obviamente vamos a tener un costo más alto”, dijo el señor Bozich. “Pero estamos fijando el precio del producto de tal manera que no estamos pidiendo al minorista o al consumidor que se sacrifique para apoyarlo”. Knights Apparel planea vender la camiseta por \$8 dólares al por mayor, con la mayoría de los minoristas vendiéndolas en \$18 dólares.

Sin embargo, para Knights Apparel la fábrica es una propuesta arriesgada a pesar de que tiene pedidos para producir camisetas y sudaderas en 400 universidades de Estados Unidos. La pregunta es si los estudiantes, egresados y amantes del deporte estarían dispuestos

a pagar \$18 dólares por sus camisetas, el mismo rango de marcas de prestigio como Nike y Adidas para sostener la planta y sus generosos salarios.

“Creemos que es un buen precio y tiene un mensaje tremendo, y va a ser comercializado intensamente”, dice Joel Friedman, vicepresidente de General Merchandising & Store Construction / Design en Barnes & Noble College Booksellers. En un principio esta empresa tendrá márgenes más pequeños de lo normal en las prendas porque va a gastar mucho para promoverlas, a través de una campaña web, grandes carteles en sus tiendas y otros métodos.

Es útil tener muchas universidades que respaldan el proyecto. Sólo Duke tiene órdenes de pedido por \$250,000 dólares y tendrá anuncios de página completa en el periódico de la universidad, tarjetas postales en los buzones de los estudiantes y promoción en los postes de luz. Barnes & Noble planea tener camisetas y sudaderas en las librerías en 180 planteles en septiembre, y en este invierno 350, mientras que Follett, el otro operador en las librerías de las universidades, planea vender camisetas en 85 campus este otoño.

Aun así, esta nueva marca desconocida debía enfrentar el engranaje de marcas como Nike y Adidas. “Tienen que mercadear muy bien el producto, para que los estudiantes universitarios puedan entenderlo muy rápido”, dice Kellie A. McElhaney, profesora de Responsabilidad Social Empresarial en la Universidad de California, Berkeley. “Una gran cantidad de estudiantes universitarios preferiría pagar por una marca que muestra que los trabajadores son bien tratados”. Nike y Adidas han tratado de mejorar el bienestar de los trabajadores a través de un aumento de los salarios y por la pertenencia a la Fair Labor Association, un grupo de control que busca poner fin a las condiciones de explotación. Un portavoz de Nike dijo que su compañía “mira con interés” la iniciativa de Knights Apparel.



Para promover su producto, Knights Apparel preparó un video<sup>9</sup> que muestra en las librerías y un documental web que destaca las mejoras en la vida de los trabajadores. En las camisetas se han colgado etiquetas con imágenes de los empleados de Alta Gracia y el mensaje: “Su compra va a cambiar nuestras vidas”. Las etiquetas también contendrán un respaldo del Consorcio de Derechos de los Trabajadores (*Worker Rights Consortium*) que nunca antes ha respaldado una marca.

El Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC) visita regularmente la instalación, habla con los representantes de los trabajadores cada dos semanas y les hace entrevistas fuera del sitio laboral cada mes, para garantizar información exacta y centrada en el trabajador. Alta Gracia también comparte sus observaciones con los trabajadores a través del sindicato en la fábrica. Cuando WRC descubre un agravio, colabora con la directiva de la empresa para asegurarse que el problema se solucione oportunamente. Por lo tanto, Alta Gracia utiliza el monitoreo para facilitar la información y la mejora reales de las condiciones de trabajo.

Por este constante monitoreo, Alta Gracia es la única fábrica en obtener una etiqueta de verificación en cada producto de prendas de vestir por parte de WRC (ver foto en el Anexo 2). El uso continuo de esta etiqueta depende del cumplimiento permanente y efectivo de los acuerdos.

Los esfuerzos comerciales y la etiqueta del WRC han tenido efectos en grupos de estudiantes como el USAS,<sup>10</sup> quienes tienen previsto distribuir volantes en las librerías universitarias instando a estudiantes de primer año para comprar la ropa de Alta Gracia. “Vamos a hacer todo lo posible para promoverlos”, dice Casey Sweeney, líder del grupo de la Universidad de Cornell. “Es increíble que puedo usar una sudadera con capucha de Cornell y sé que los trabajadores que la hicieron están recibiendo un buen salario y están siendo respetados”.

Uno de estos trabajadores es Maritza Vargas quien fue despedida con otros 20 líderes sindicales de BJ&B, quienes por presión de los grupos de estudiantes y el WRC a empresas como Nike y otras que utilizaban la fábrica, fueron obligados a reconocer al sindicato y volver a contratar a los trabajadores despedidos. Para 2014, la señora Vargas era la secretaria general del sindicato de Alta Gracia. En entrevistas, ella y otros líderes sindicales alabaron a Alta Gracia y dijeron que harían todo lo posible para que tenga éxito y crezca.

<sup>9</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=HkVg\\_9FToDM](https://www.youtube.com/watch?v=HkVg_9FToDM)

<sup>10</sup> <http://www.industrialunion.org/es/perfil-estudiantes-unidos-contra-la-explotacion-aliados-sindicales-en-accion>

En otras fábricas, los empleados eran víctimas de maltrato laboral e incluso físico; no podían regresar a casa cuando estaban enfermos y tenían turnos de trabajo de hasta 16 horas. Al comparar esta fábrica con las otras, la señora Vargas dijo: “La diferencia es del cielo a la tierra”.

## ALTA GRACIA: “WORK WITH A SALARIO DIGNO”<sup>11</sup>

Georgetown University realizó un estudio sobre Alta Gracia donde analizó los primeros 18 meses de operación, entregando los resultados hasta ese momento y planteando retos hacia el futuro. Entre los principales hallazgos encontró que Alta Gracia superó una de las pruebas críticas y es que su producto se vende y que como empresa tiene la capacidad de transformar la vida de sus empleados, pero a su vez, plantea varios retos: ¿Es sostenible la operación? ¿Va a crecer y a transformar más vidas o va a llegar a su fin sin pena ni gloria? Quizá es pronto para responder esas preguntas, pero vale la pena analizar las fuerzas y los factores que determinarán la sostenibilidad de esta audaz empresa.

## ANÁLISIS FINANCIERO Y OPERACIONAL

Alta Gracia es quizá el productor con más alto costo de ropa colegial con licencia. Además del pago del “salario digno”, los costos de la nómina en República Dominicana los incrementan de forma considerable, así como un acceso más difícil a los principales centros de la cadena de suministro en América Latina o Asia (se perdieron 73,000 puestos de trabajo a partir de la expiración del sistema de cuota de exportación textil a Estados Unidos en 2005 y las exportaciones de prendas de vestir se redujeron en más del 50%).

Una métrica que pone los costos en perspectiva es el costo por minuto de funcionamiento (costos totales de operación durante un tiempo determinado por el total de minutos trabajados por el personal), donde Alta Gracia tiene un costo estimado de 14 centavos de dólar por minuto en comparación con Sri Lanka donde se opera a 5 centavos por minuto. Estos costos deben ser compensados en parte por la productividad esperada de la mano de obra (selección en términos de experiencia y fiabilidad; menor rotación y ausentismo), menor supervisión y menor desperdicio de materiales.

<sup>11</sup> John M. Kline y Edward Soule, “Alta Gracia: Work with a Salario Digno”, Georgetown University.

El impacto financiero no podrá ser cuantificado completamente hasta que la fábrica alcance el punto de equilibrio normalizado de la producción. En la actualidad está siendo subutilizada la capacidad para la cual fue diseñada, al lograr picos de producción del 80%. La fábrica Alta Gracia tiene como base un producto de primera calidad para un canal de distribución *premium*. Knights Apparel cubre ese costo extra por ahora, pero con los valores actuales, la operación no es sostenible.

Dado que la fábrica de Alta Gracia continúa trabajando a menor capacidad y estima perder cerca de \$500,000 dólares en 2014, cuando el plan inicial de Bozich era lograr el punto de equilibrio en el tercer año; el Consejo se pregunta si hace sentido seguir invirtiendo en este negocio, y si deciden hacerlo: ¿Cómo optimizar algunos costos sin tocar el salario digno? ¿Cómo lograr los indicadores de producción y productividad para ser sostenibles en el tiempo sin depender de la financiación de Knights Apparel? ¿Es posible replicar este modelo en otras fábricas, tanto en aquellas que contrata Knights para su producción como otras en el mercado textil?

[ ANEXO 1 ]

	SALARIO MENSUAL	BENEFICIOS	TOTAL	TOTAL (DÓLARES)
Salario mínimo en zonas francas	RD\$5,940	RD\$2,257	RD\$8,197	\$216
“Salario digno” en Alta Gracia	RD\$20,893	RD\$7,939	RD\$28,832	\$759

Alta Gracia, una marca de Knights Apparel, paga a sus trabajadores en la República Dominicana un salario digno: el nivel salarial fue calculado inicialmente (2010) por la WRC sobre la base de los precios de la canasta familiar de bienes y servicios locales que cubran las necesidades básicas de un trabajador y dos dependientes. El salario inicial se fijó en RD \$18,153 (\$497 dólares) mensuales, lo que supera el salario mínimo legalmente exigido

<sup>12</sup> La metodología de WRC para calcular el salario digno se describe con mayor detalle en Kline, 2010 y en: <http://www.workersrights.org/>

en las zonas francas de RD\$5,400 (\$148 dólares) en casi 340%<sup>13</sup> del salario mínimo del país, mientras que en otras marcas los trabajadores obtienen un pago ligeramente por encima del salario mínimo. El salario obtenido permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades básicas, al cubrir la educación de los niños y la atención médica. Como un trabajador señala, “Porque podemos contar con un salario digno, mi familia puede disfrutar de una vida mejor.”<sup>14</sup>

[ ANEXO 2 ]

ETIQUETAS DEL PRODUCTO

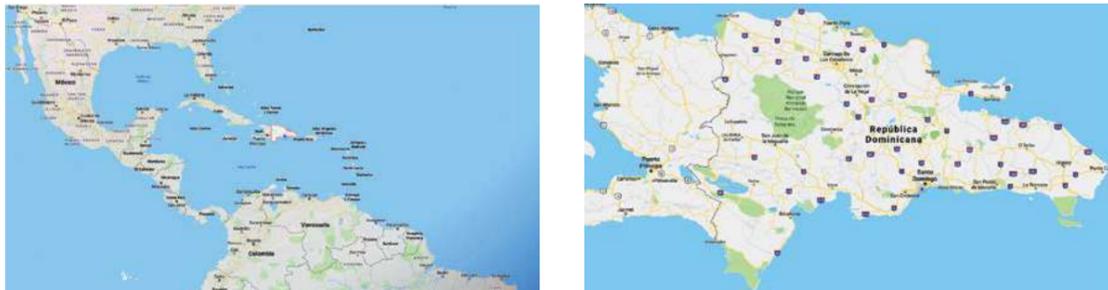


<sup>13</sup> Las comparaciones semanales y horarias fueron \$115 dólares vs. \$34 y \$2,83 dólares frente a \$0,83 dólares respectivamente. Las tarifas mensuales en 2014 son RD \$7,220, salario mínimo legal en zonas de libre comercio y RD \$22,359 para el salario digno de Alta Gracia.

<sup>14</sup> Fuente: Worker Rights Consortium: *Villa Alta Gracia Project Factory: Compliance Assessment Process*.

[ ANEXO 3 a ]

UBICACIÓN GEOGRÁFICA



[ ANEXO 3 b ]

MAPA DE LAS ZONAS FRANCAS EN REPÚBLICA DOMINICANA



## ALTA GRACIA APPAREL (PARTE B)

Después de cuatro años de operación y con el eslogan: “Take pride in clothes that make a difference”,<sup>1</sup> Alta Gracia Apparel no sólo es otra marca autodenominada “socialmente responsable”, también es el resultado de una asociación sin precedentes de organizaciones con un gran compromiso con los derechos laborales. Ayudar a Alta Gracia Apparel significa apoyar la creación de empleo, de salarios dignos, de beneficios y de educación para las familias de los trabajadores que hacen estas prendas; asimismo, el derecho a lugares de trabajo seguros y saludables, a ser tratados con dignidad y respeto en el trabajo, así como a formar un sindicato.

En estos años de operación se ha podido concluir que el pago del salario digno, equivalente a más de 300% del salario mínimo, se refleja en menos de 4% del precio de venta del producto final, mientras mejora de forma significativa la vida de los trabajadores de las fábricas de prendas de vestir.

Como se menciona en el informe de verificación de WRC del 5 de marzo de 2014, Alta Gracia continúa en pleno cumplimiento de sus obligaciones “al alcanzar una cultura de respeto a los derechos de los trabajadores que representa un modelo para la industria textil”.<sup>2</sup>

Acorde al análisis del impacto del salario digno en la operación de Alta Gracia, Donnie Hodge, COO de Knights Apparel menciona: “¿Cuál es el costo real de pagar un salario digno? Para esto es necesario asegurar que no hay más variables en la ecuación. Por ejemplo, si tiene una operación que cuenta con 10 elementos, se puede cuantificar el impacto del cambio de una variable; cuando hay tres o cuatro, es difícil medir cada elemento y su costo. El costo de mano de obra para hacer una prenda de vestir es tan insignificante por sí mismo, que realmente no hay razón para que ese costo no se pueda agregar al consumidor. Por ejemplo, si el costo de una camiseta es de \$0.50 más, y se pasa a los consumidores, sería insignificante. El problema es que si tienes

<sup>1</sup> <http://altagraciaapparel.com>

<sup>2</sup> Los informes se pueden encontrar en: <http://www.workersrights.org/freports/WRC%20Verification%20Report%20IV%20re%20Altagracia%20Factory%203.5.14.pdf>



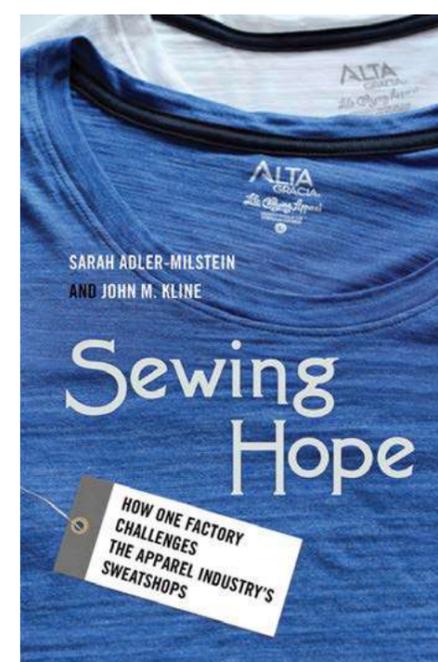
\$0.50 más al por mayor, se traduce en \$1 al por menor, \$2 al consumidor y así sucesivamente; para que funcione, tienes que absorber ese \$ 0.50 y hacerlo en volumen y compensarlo en costos incrementales. Si usted fuera una gran empresa, como Hanes, y tiene 10,000 personas y una operación automatizada tal vez su rotación sea del 30 o 40%, y al pagar un salario digno, sus costos incrementales podrían subir, digamos dos veces, pero en Alta Gracia compenso eso porque básicamente no tengo rotación, así que mi productividad es mayor. Siempre he sentido que en un entorno de fabricación como este, debemos ser capaces de compensar los costos incrementales.”

El proyecto Apparel Industry Trends From Farm to Factory 2012,<sup>3</sup> que forma parte del programa *Free2Work* que pertenece al International Labor Rights Forum, que examina 50 de las principales empresas de confección en cuestiones de trabajo infantil y forzado, destaca el rol de Alta Gracia en la industria textil, en particular, en las variables de impacto salarial, en las políticas, en el código de conducta, en la trazabilidad, en la transparencia, en el monitoreo, en el entrenamiento y en los derechos de los trabajadores.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Apparel Industry Trends from Farm to Factory 2012, a project of International Labor Rights Forum advises the Free2Work program. This Apparel Industry Trends report was funded in whole by a grant from the United States Department of State. The opinions, findings, and conclusions stated herein are those of the author and do not necessarily reflect those of the United States Department of State. Lead Author: Haley Wrinkle, Free2Work Senior Researcher. Co-Authors: Elin Eriksson and Adrienne Lee Design: Dwight Gilberg and Haley Wrinkle.

<sup>4</sup> Ver Anexo 1.

Ahora bien, el apoyo activo de los estudiantes en los campus y el uso extensivo de las redes sociales han sido otros de los puntos fundamentales para promocionar a Alta Gracia de Knights Apparel. Se realizan visitas periódicas de los estudiantes a la fábrica, así como eventos en los campus. El 31 de julio de 2013, Allyson Grillot, estudiante de Notre Dame, visitó la fábrica con otros miembros del Comité “The Shirt Project”<sup>5</sup> para ver de primera mano cómo las ventas de las camisetas provocaban un efecto positivo en los trabajadores y la comunidad. “Elegimos a Alta Gracia como el proveedor para la camiseta en 2012 y 2013, ya que no sólo vende camisetas de calidad, sino que también apoya a sus trabajadores de una manera que ninguna otra lo hace”. Esta orden de Notre Dame que se extendió hasta 2014, ascendió más o menos a 150,000 camisetas, el



equivalente a aproximadamente 7 semanas de producción. Consideraciones similares llevaron a Barnes & Noble a elegir Alta Gracia en 2012, 2013 y 2014 para suministrar alrededor de 300,000 camisetas anuales para su programa “Rolled Tee” que coloca camisetas estándar en todas las librerías universitarias<sup>6</sup> de la compañía.

Knights Apparel también lleva a cabo algunas estrategias de marketing que pueden aumentar las ventas y mejorar el perfil de la marca Alta Gracia en mercados seleccionados. A finales de 2013 la compañía firmó un acuerdo de licencia con la Liga Nacional de Hockey (NHL) para producir ropa para equipos universitarios, así como también con la Asociación de Jugadores de

la Liga Nacional de Fútbol (NFL), quien autorizó a Alta Gracia la producción de ropa combinando el nombre de un jugador popular de la NFL con el del logotipo de la universidad en donde había cursado su carrera colegial. Knights Apparel se dedica a otros esfuerzos para extender el alcance de la marca Alta Gracia y espera concluir otros acuerdos este año.

<sup>5</sup> [http://altagraciaapparel.com/blog\\_entry.php?blog\\_id=11373](http://altagraciaapparel.com/blog_entry.php?blog_id=11373)

<sup>6</sup> Los principales puntos de venta de Alta Gracia son las tiendas de las librerías universitarias. Barnes & Noble College Booksellers (Universidad de Pennsylvania y la Universidad de Carolina del Sur) y Follett Higher Education Group (Notre Dame, Stanford y Georgetown) son quienes operan la mayoría de las librerías de campus bajo contrato con cada universidad. También están presentes en varias universidades con operaciones independientes como Duke, la Universidad de Nueva York y UCLA.

Las ventas en las librerías y universidades representaron casi la mitad de la producción de Alta Gracia durante 2013. En 2014, con un aumento proyectado de ventas superior al 50% y su efecto en la utilización de capacidad instalada del 50 al 80%, hacen que Knights Apparel no esté considerando subsidiar más la producción de Alta Gracia, como lo ha hecho durante los tres primeros años, donde claramente fue subutilizada.

Knights Apparel enfrenta un desafío de *marketing* entorno a cómo contar una historia positiva sobre Alta Gracia sin que ello implique algo negativo acerca de sus propios productos y los de otras empresas de Knights que fueron hechos en fábricas subcontratadas, con modelos de operación tradicionales.

Para ser sostenible se requiere que el desarrollo de marca Alta Gracia sea mayor y logre ir más allá del mercado universitario. Se ha desarrollado una marca que el consumidor conoce y quiere poseer para un pequeño segmento de estudiantes con verdadera conciencia social y que cree en la marca, pero aún queda un largo camino. Bozich y Hodge creían firmemente que Alta Gracia había logrado su punto de inflexión y que con la inversión y estrategia correctas podría convertirse en una marca valiosa.

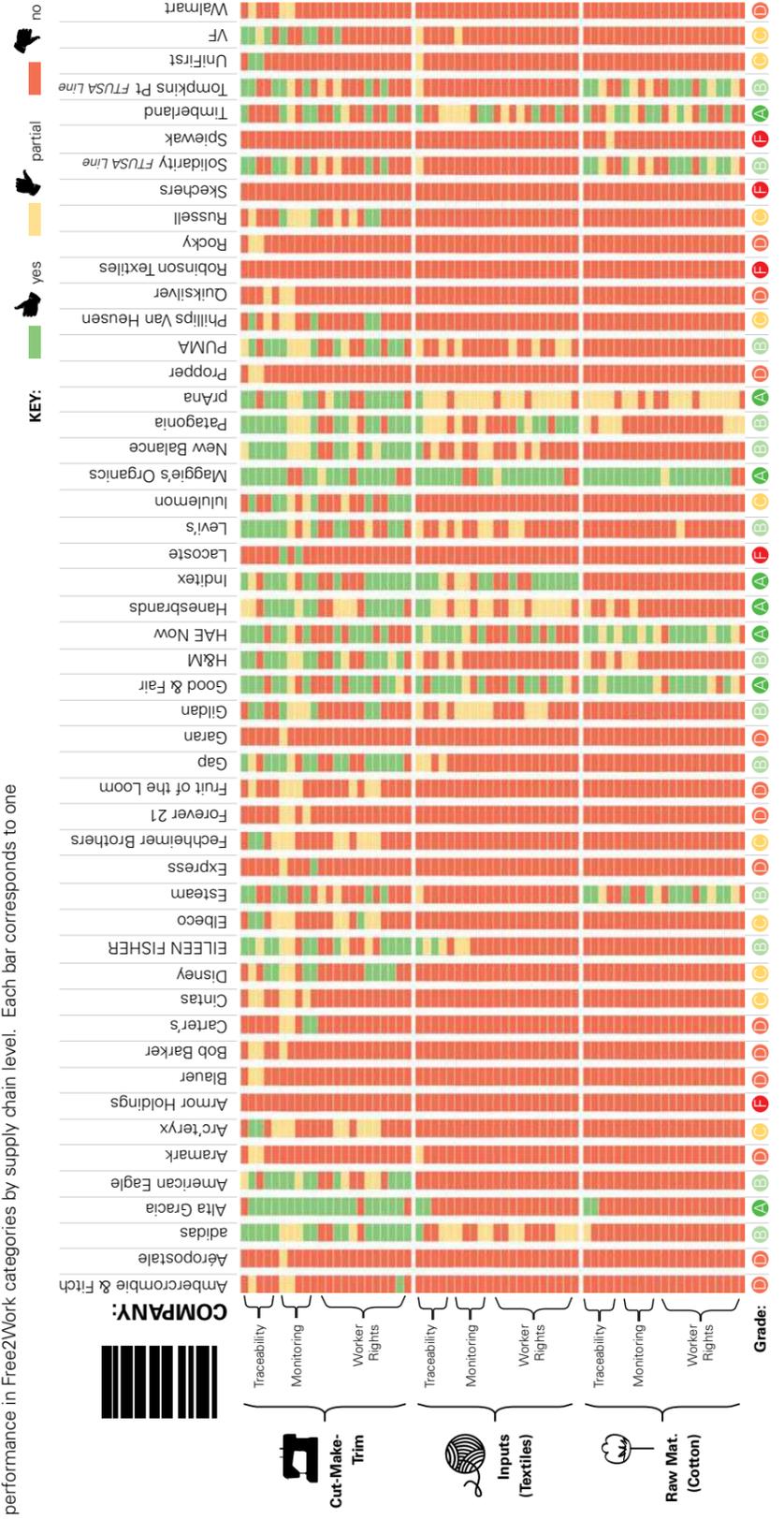
Alta Gracia comienza a funcionar como un negocio estable, con una operación en el camino de alcanzar el punto de equilibrio en 2014 y lograr la rentabilidad en 2015. Los principales retos que afronta son si habrá suficiente demanda para ampliar la fábrica en un futuro próximo y si es posible replicar este modelo para mejorar las condiciones de trabajo en el sector textil. Mientras se planea el 2015 y celebran los logros obtenidos hasta el momento, se conoció la propuesta de Hanes Corporation para comprar a Knights Apparel.

[ ANEXO 1 ]

Introduction | Apparel Industry Trends

A Free2Work grade indicates the extent to which a company has traced its suppliers and established systems throughout its supply chain that can enable it to prevent and address modern slavery. "Overall" grades are not primarily a representation of supply chain worker rights, though they take these into account. Below is an overview of companies' performance in Free2Work categories by supply chain level. Each bar corresponds to one

indicator, for details on these indicators see the rest of the report. Note that "A" companies like Maggie's Organics score well in multiple levels. For simplicity, later pages focus mostly on companies' management of the cut-make-trim level, but note that grades take into account management of the cut-make-trim, textiles, and cotton phases equally.

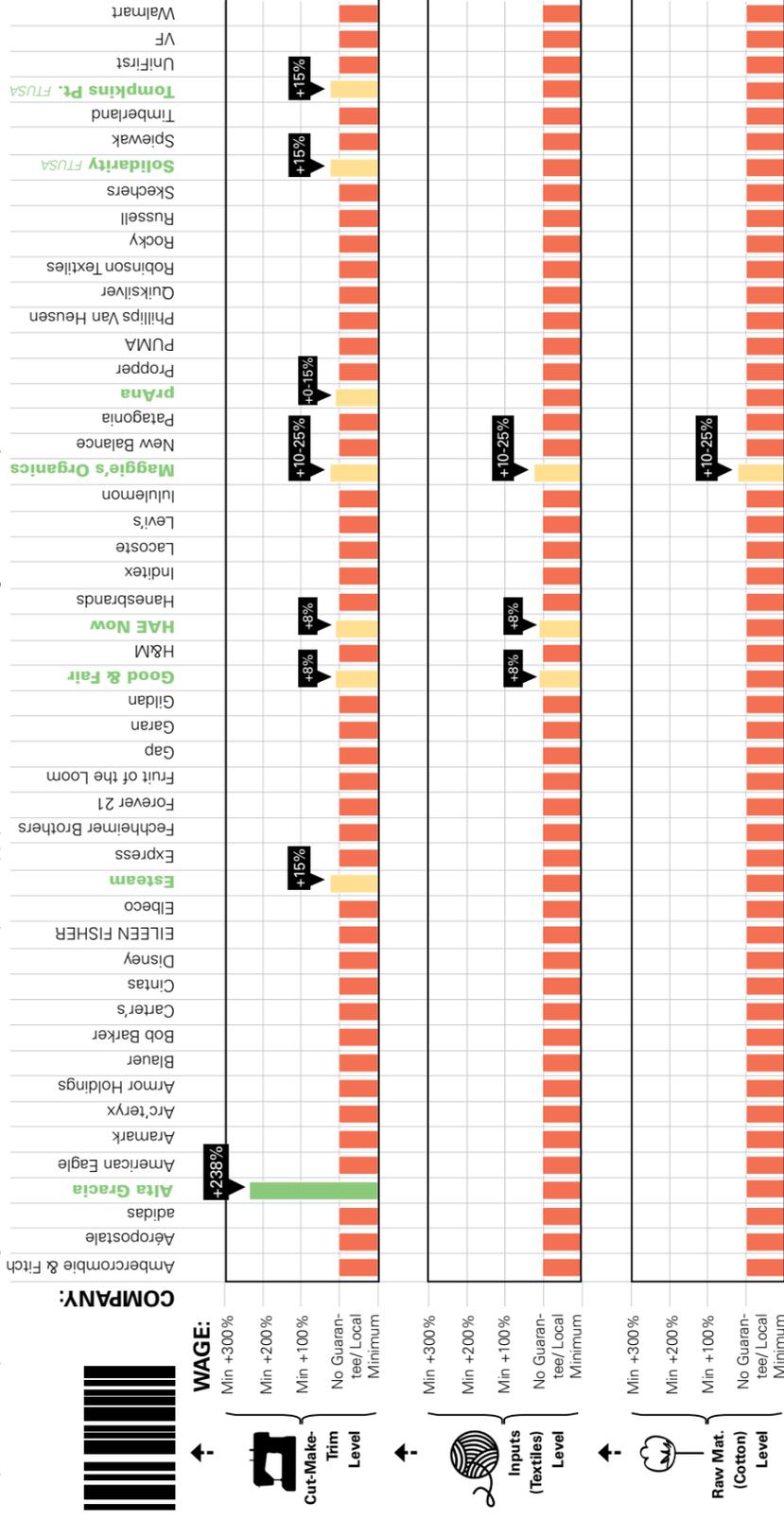


[ ANEXO 1 (continuación) ]

Introduction | Wage Impact: WAGES COMPANIES GUARANTEE TO WORKERS, BY PERCENT ABOVE LOCAL MINIMUM

There is no direct way to measure the existence of child or forced labor in a supply chain. However, we do know that where workers are treated fairly-- where they have a voice about their conditions and receive adequate pay-- modern slavery is by nature far less likely to exist. Beyond this, wages are a critical measure of the decency of a supply chain

because they are of chief concern to workers.<sup>1</sup> Interestingly, our data finds that while a handful of the CSR management systems we assess correlate with a known improvement in wages, most do not: only a small number of brands report guarantees of higher-than-minimum wages at the factory level.



Policies | Company Performance

See which companies performed the best and which companies lack policies that protect against child and forced labor. Most companies own multiple brands; see index for full brand breakdown.

Code of Conduct	Company Performance (Color-coded: Green=Yes, Yellow=Partial, Red=No)																																																		Policies Grade:
Q1 Does the brand have a code that addresses labor standards?	Ambercrombie & Fitch	American Eagle	Aramark	Arc'teryx	Armor Holdings	Blauer	Bob Barker	Carter's	Cintas	Disney	EILEEN FISHER	Elbeco	Esteam	Express	Fechheimer Brothers	Forever 21	Fruit of the Loom	Gap	Garan	Gildan	Good & Fair	H&M	HAE Now	Hanesbrands	Indtex	Lacoste	Levi's	Lululemon	Maggie's Organics	New Balance	Patagonia	Propper	PUMA	Phillips Van Heusen	Quiksilver	Robinson Textiles	Rocky	Russell	Shechers	Solidarity FTUSA Line	Spiewak	Timberland	Tompkins Pt. FTUSA Line	Unifirst	VF	Walmart	Ambercrombie & Fitch				
Q2 Does the brand have a policy of non-interference toward trade unions and worker organizing?	Ambercrombie & Fitch	American Eagle	Aramark	Arc'teryx	Armor Holdings	Blauer	Bob Barker	Carter's	Cintas	Disney	EILEEN FISHER	Elbeco	Esteam	Express	Fechheimer Brothers	Forever 21	Fruit of the Loom	Gap	Garan	Gildan	Good & Fair	H&M	HAE Now	Hanesbrands	Indtex	Lacoste	Levi's	Lululemon	Maggie's Organics	New Balance	Patagonia	Propper	PUMA	Phillips Van Heusen	Quiksilver	Robinson Textiles	Rocky	Russell	Shechers	Solidarity FTUSA Line	Spiewak	Timberland	Tompkins Pt. FTUSA Line	Unifirst	VF	Walmart	Ambercrombie & Fitch				
Q3 Has the brand taken steps to use responsible purchasing practices?	Ambercrombie & Fitch	American Eagle	Aramark	Arc'teryx	Armor Holdings	Blauer	Bob Barker	Carter's	Cintas	Disney	EILEEN FISHER	Elbeco	Esteam	Express	Fechheimer Brothers	Forever 21	Fruit of the Loom	Gap	Garan	Gildan	Good & Fair	H&M	HAE Now	Hanesbrands	Indtex	Lacoste	Levi's	Lululemon	Maggie's Organics	New Balance	Patagonia	Propper	PUMA	Phillips Van Heusen	Quiksilver	Robinson Textiles	Rocky	Russell	Shechers	Solidarity FTUSA Line	Spiewak	Timberland	Tompkins Pt. FTUSA Line	Unifirst	VF	Walmart	Ambercrombie & Fitch				
Q4 Does brand have a policy that addresses subcontracting in the supply chain (including homework)?	Ambercrombie & Fitch	American Eagle	Aramark	Arc'teryx	Armor Holdings	Blauer	Bob Barker	Carter's	Cintas	Disney	EILEEN FISHER	Elbeco	Esteam	Express	Fechheimer Brothers	Forever 21	Fruit of the Loom	Gap	Garan	Gildan	Good & Fair	H&M	HAE Now	Hanesbrands	Indtex	Lacoste	Levi's	Lululemon	Maggie's Organics	New Balance	Patagonia	Propper	PUMA	Phillips Van Heusen	Quiksilver	Robinson Textiles	Rocky	Russell	Shechers	Solidarity FTUSA Line	Spiewak	Timberland	Tompkins Pt. FTUSA Line	Unifirst	VF	Walmart	Ambercrombie & Fitch				

[ ANEXO 1 (continuación) ]

## Traceability & Transparency | Company Performance

18

See which companies performed the best and which companies lack in transparency. Most companies own multiple brands; see index for full brand breakdown.

	yes	partial	no	Total Grade:
<b>Traceability</b>				
<b>Q1</b> If brand claims to have <b>traced all CMT suppliers</b> , does it also have a system to make sure subcontractors are known?*				
<b>Q2</b> Has the brand <b>traced</b> all or almost all of its suppliers at one <b>input level</b> ? (partial = some directly traced)				
<b>Q3</b> Has the brand <b>traced</b> all or almost all of its suppliers at one <b>raw materials level</b> ? (partial = some directly traced)				
<b>Transparency</b>				
<b>Q1</b> Is there a public <b>list of countries</b> in which suppliers are located?*				
<b>Q2</b> Is there a public <b>list of direct suppliers</b> ?*				
<b>Q3</b> Does the brand require and <b>keep record</b> of information from direct suppliers on <b>every sub-contractor</b> and sub-contract?*				
<b>Q4</b> Does the brand track suppliers' use of <b>temporary or contract workers</b> ?*				
<b>Traceability &amp; Transparency Grade:</b>				
Abercrombie & Fitch				D
adidas				A
Alta Gracia				B
American Eagle				B
Aramark				D
Arc'teryx				B
Armor Holdings				D
Blauer				D
Bob Barker				D
Carter's				D
Cintas				B
Disney				B
EILEEN FISHER				A
Elbeco				B
Estam				A
Express				D
Fechheimer Brothers				B
Forever 21				D
Fruit of the Loom				B
Gap				B
Garan				D
Gildan				B
Good & Fair				A
H&M				A
H&M				A
Hanesbrands				A
Indtex				A
Lacoste				F
Levi's				A
lululemon				C
Maggie's Organics				A
New Balance				B
Patagonia				B
prAna				A
Propper				F
PUMA				B
Phillips Van Heusen				C
Quiksilver				D
Robinson Textiles				F
Rocky				D
Russell				D
Skechers				F
Solidarity FTUSA Line				A
Spiewak				F
Timberland				A
Tompkins Pl. FTUSA Line				A
Unifirst				B
VF				B
Walmart				D

\* = stat looks at Cut-Make-Trim (CMT) phase only

## Monitoring & Training | Company Performance

22

See which companies performed the best and which companies have neglected monitoring or training their suppliers. Most companies own multiple brands; see index for full brand breakdown.

	yes	partial	no	Total Grade:
<b>Monitoring</b>				
<b>Q1</b> Does the brand <b>monitor</b> at least 75% of its direct <b>CMT</b> suppliers annually?*				
<b>Q2</b> Does the brand <b>monitor</b> at least 75% of its <b>inputs</b> suppliers annually? (one input)				
<b>Q3</b> Does the brand <b>monitor</b> at least 75% of its <b>raw materials</b> suppliers annually? (one raw material)				
<b>Q4</b> Does the brand <b>monitor</b> at least 75% of its CMT suppliers with <b>unannounced visits or off-site worker interviews</b> ?*				
<b>Q5</b> Does the brand <b>share audit reports and corrective action</b> plans publicly?				
<b>Training</b>				
<b>Q1</b> Are both auditors and factory <b>managers trained to identify</b> human trafficking, child labor, and forced labor?*				
<b>Q2</b> Does the brand <b>invest in suppliers' compliance</b> implementation through training or other financial support?*				
<b>Monitoring &amp; Training Grade:</b>				
Abercrombie & Fitch				D
adidas				A
Alta Gracia				B
American Eagle				B
Aramark				F
Arc'teryx				D
Armor Holdings				F
Blauer				D
Bob Barker				D
Carter's				D
Cintas				C
Disney				B
EILEEN FISHER				B
Elbeco				D
Estam				A
Express				D
Fechheimer Brothers				D
Forever 21				D
Fruit of the Loom				B
Gap				B
Garan				D
Gildan				A
Good & Fair				A
H&M				B
H&M				B
Hanesbrands				A
Indtex				A
Lacoste				F
Levi's				B
lululemon				C
Maggie's Organics				A
New Balance				B
Patagonia				B
prAna				A
Propper				F
PUMA				B
Phillips Van Heusen				C
Quiksilver				C
Robinson Textiles				F
Rocky				F
Russell				C
Skechers				F
Solidarity FTUSA Line				A
Spiewak				F
Timberland				A
Tompkins Pl. FTUSA Line				A
Unifirst				D
VF				C
Walmart				D

\* = stat looks at Cut-Make-Trim (CMT) phase only

[ ANEXO 1 (continuación) ]

Worker Rights | Company Performance

See which companies performed the best and which companies have neglected supporting the rights of their supply chain workers. Most companies own multiple brands; see index for full brand breakdown.



ALTA GRACIA APPAREL (PARTE C)

Para Adriana Báez, gerente administrativa de Alta Gracia Apparel, aquella mañana del 24 de febrero de 2015 estuvo llena de incertidumbre cuando se informó que Knights Apparel, Inc. Sería adquirida por Hanesbrands Inc., pero que la filial de negocios para la cual ella y otras 140 personas trabajaban en República Dominicana no formaría parte de dicha transacción y seguiría como una empresa independiente.

La transacción fusionaría a Knights Apparel, un proveedor de ropa con licencia en las librerías universitarias, con Hanesbrands, un vendedor con fortalezas en canales minoristas, para crear así un gran líder en el mercado con licencia de ropa colegial para administrar todos los canales de distribución. “Esta es una emocionante oportunidad de adquisición para aprovechar nuestro actual negocio de prendas de vestir, nuestra experiencia y tamaño en el canal minorista y nuestra cadena de suministro global de bajo costo”<sup>1</sup>, dijo el presidente y director ejecutivo de Hanesbrands, Richard A. Noll. “Fusionar las dos compañías es una gran manera de crear valor”. Además de Knights, Hanes esperaba obtener un mayor crecimiento en prendas de vestir con licencia, con unas ventas combinadas de más de \$450 millones.

En relación con la transacción, Joe Bozich, director ejecutivo de Knights Apparel, continuaría con Hanesbrands liderando el negocio a través de los canales minoristas. “Hanesbrands es el socio perfecto para Knights Apparel. La compañía entiende nuestro negocio, aporta fortalezas y capacidades que nos harán un proveedor de servicios aún mejor para nuestras marcas y socios minoristas. Nos asociamos con el mejor de su clase en gestión de marca y el mejor servicio en todos los géneros y todos los canales de distribución”<sup>2</sup>. El portavoz Matt Hall de Hanesbrand, en un comunicado de prensa dijo que esperaba encontrar “ahorros y eficiencias significativos” al integrar los dos negocios. Hall comentó: “Knights utiliza proveedores externos para fabricar

1 Cfr. <http://www.businesswire.com/news/home/20150224006619/en/HanesBrands-Acquire-Knights-Apparel-Leading-Seller-Collegiate>  
 2 Guggenheim Partners. Recuperado de <http://www.prnewswire.com/news-releases/knights-apparel-inc-enters-into-definitiveagreement-to-be-acquired-by-hanesbrands-inc-300040697.html>



sus prendas de vestir, mientras que Hanesbrands tiene la capacidad de hacer ese trabajo en casa, porque tenemos la fabricación y una gran escala por lo que todo ese margen de costo-beneficio que ahora está siendo tomado por los proveedores externos de Knights sería parte de nuestra organización. Simplemente lo hace más eficiente”<sup>3</sup>.

Tanto Hanesbrands como Knights establecieron que la filial de negocios Alta Gracia Apparel, no formará parte de la transacción y seguirá siendo independiente, propiedad de Donnie Hodge – anterior COO de Knights Apparel.

“Nuestro objetivo siempre ha sido dar a Alta Gracia una oportunidad para convertirse en un negocio independiente y sostenible”, dijo Donnie Hodge. “Debido a la asociación y el apoyo que continuamos recibiendo de nuestros socios universitarios y minoristas, creemos que Alta Gracia está bien posicionada para el crecimiento en el mercado de productos éticamente responsables”<sup>4</sup>. “Cuando decidimos vender Knight Apparel, Hanes no quería la parte de Alta Gracia en el negocio porque ellos tienen varias fábricas en República Dominicana, y tal vez 10,000 trabajadores. No querían incrementar el salario de sus trabajadores al doble. Así que decidí invertir mi propio dinero en Alta Gracia y comprarlo. Soy el único propietario, he invertido mucho tiempo y dinero en hacer lo que un emprendedor normalmente haría,

<sup>3</sup> “Spartanburg firm to join Hanes empire” Recuperado de <http://www.greenvilleonline.com/story/money/business/2015/02/26/hanesbrands-hanesbrands-knights-apparel-altagracia/24087653/>

<sup>4</sup> Guggenheim Partners. Recuperado de <http://www.prnewswire.com/news-releases/knights-apparel-inc-enters-into-definitive-agreement-to-be-acquired-by-hanesbrands-inc-300040697.html>

obtener el producto correcto, arreglar los problemas de servicio, obtener nuestra infraestructura correcta. Vender los productos de Alta Gracia porque es un gran producto, no sólo asumiendo que todo el mundo se acercará a él porque pagamos un salario digno”<sup>5</sup>

“¡Wow, tantas cosas que podrían haber sucedido pasaron por mi cabeza!”, pensó Adriana Baez cuando se realizó dicho anuncio en 2015. “Pero realmente no ha sido así; pues aunque se dividió, seguimos con una estructura presidida por Donnie Hodge actual dueño y CEO de Alta Gracia Apparel. Dicha estructura nos sigue dando apoyo en cuanto a ventas, administración, servicio al cliente, entre otros”

Ha pasado casi un año bajo la nueva administración, y como empresa, Alta Gracia ha tenido que hacer ajustes. “No es lo mismo tener detrás de nosotros amparando muchas cosas que se hacían en Alta Gracia, una empresa como lo era Knights Apparel que tenía una solidez económica”, explica Adriana Baez. “Hemos tenido que ajustar costos, replantear la forma de realizar ciertas cosas, vender excedentes de producción, aunque era algo que preveíamos y veníamos trabajando, pues desde un inicio nosotros sabíamos que en algún momento íbamos a ser independientes. Siempre se ha trabajado con la idea de que nosotros mismos podamos cubrir nuestros costos y ver de qué forma se va a generar un margen que quede para la empresa”<sup>6</sup>

Alta Gracia Apparel cuenta con una estructura de 12 personas donde el CEO es también el Presidente, el CFO, entre otros roles. Cuentan con una asistente ejecutiva, una persona en finanzas, 3 de atención al cliente, 3 en planificación, 3 en diseño, y una de *marketing* que maneja las relaciones con los campus universitarios y tienen un acuerdo de representante de ventas con una empresa externa llamada Jardine; a su vez suministran todas las funciones de una gran empresa como contabilidad, cuentas por cobrar, planificación e inventario. Acorde con la dirección de la empresa, uno de los mayores desafíos es obtener el volumen y maximizar la capacidad para cubrir ese tipo de estructuras de costos generales.

Cuando se trata de una empresa nueva, uno de los mayores problemas es el flujo de caja y los gastos generales. Se necesitan directivos que operen la fábrica ya sea a media o plena capacidad, también un área de servicio al cliente si el nivel del negocio es X o si cae 10%. Al ser una empresa pequeña, tienen

<sup>5</sup> Entrevista de los autores de este caso con Donnie Hotch, febrero 2017.

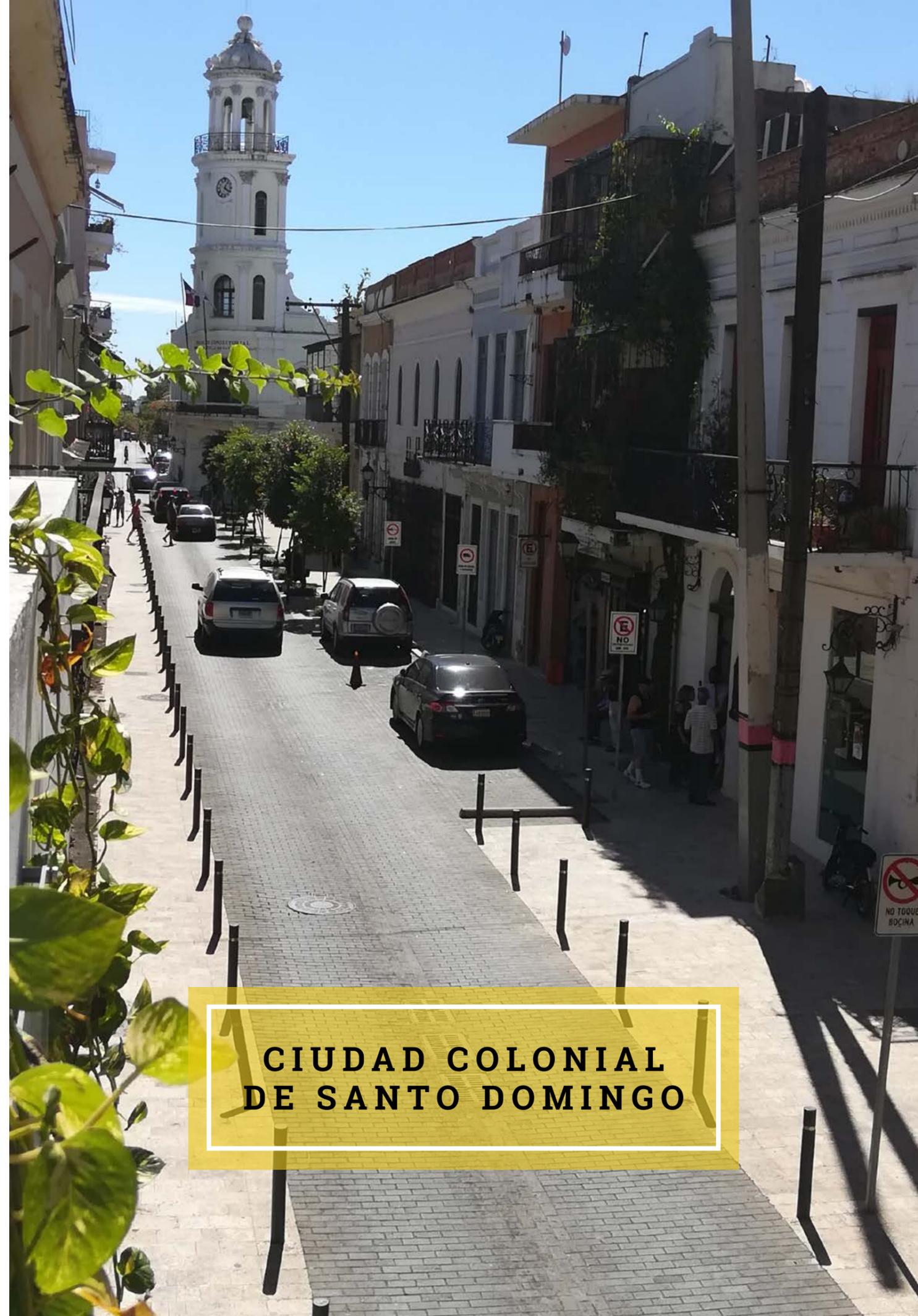
<sup>6</sup> Entrevista realizada por los profesores Agustín Llamas de IPADE y Oscar Calderón de BARNA Management School en enero de 2017.

presupuestos limitados en términos de *marketing*, promociones, desarrollo de productos, etc., es aún más difícil cuando tienen un menor volumen de ventas y un equipo pequeño. Alta Gracia compite con empresas billonarias como Hanes, Fruit of the Loom, Gear for Sport. En muchos casos es sólo el típico reto que tendría cualquier empresa nueva y pequeña, pero es más complicado cuando Alta Gracia tiene una estructura de costo mayor debido al salario digno.

Después de poco más de un año de operación de forma independiente, Alta Gracia Apparel no ha llegado a los niveles de producción requeridos y sigue sin generar ganancias, pero la apuesta de su CEO y propietario, es consistente, acorde a sus comentarios: “Siempre sentí que podíamos hacer esto en Alta Gracia. No tratamos la marca apropiadamente bajo Knights Apparel. Era una pequeña parte de nuestro negocio. Nuestra selección de productos no fue muy buena, nuestra entrega tampoco lo fue. Nunca obtuvo el enfoque que se merecía. Cuando voy a la fábrica, una de las cosas que siempre permanece conmigo es el empoderamiento que nuestra marca permite a las mujeres que trabajan ahí. Tenemos mujeres que son cabeza de familia. Cuando voy allí y estas mujeres me llevan a sus casas, y me dicen que sus hijos pueden ir a la escuela, tener una casa, buena salud, comida, una oportunidad de hacer cosas que antes no era posible al no tener un salario digno, es difícil para mí no querer seguir apoyando esta iniciativa. Estamos haciendo una verdadera diferencia en la vida de las personas. Sé que un niño en la República Dominicana va a la escuela de Medicina gracias a Alta Gracia, que se convertirá en un médico y que va a hacer una diferencia en la vida de alguien. Tenemos que dejar de pensar cuáles son nuestras ganancias por acción y pensar en los mayores beneficios y responsabilidades a largo plazo”.

El principal desafío que se plantean a largo plazo es si pueden llegar hasta el final de la cadena de suministro, al comenzar con el consumidor, encontrar un socio minorista, y recorrer el camino completo. El desafío es conseguir que el consumidor reconozca que hay una diferencia real, y un socio minorista que reconozca ese valor. De acuerdo con Donnie Hodge: “Si una cadena minorista dice mañana que 10% de mi empresa tiene que pagar un salario digno según lo establecido por el Consorcio de los Derechos de los Trabajadores, sucedería inmediatamente en las fábricas de todo el mundo. Las empresas lo pagarían porque tendrían que hacerlo para conseguir el negocio”.

Alta Gracia logró llegar a su punto de equilibrio y demostró que podía ser exitosa, bajo el brazo de una empresa como Knights Apparel, pero sin este apoyo: ¿Podría ser rentable y sustentable? ¿Debería ampliarse? ¿Debería buscar aumentar los ingresos, o bajar costos o aumentar productividad? ¿Ha logrado llegar a crear una marca sólida, rentable y sustentable?



## CIUDAD COLONIAL DE SANTO DOMINGO

# CIUDAD COLONIAL DE SANTO DOMINGO<sup>1</sup>

## EN LA BÚSQUEDA DE VALOR SOSTENIBLE



En julio de 2017, Alberto Ernesto Pérez, principal accionista de la empresa Colonial Investments, Inc., estaba con José García, Gerente General del Hotel, en espera de los invitados a la inauguración de su nuevo hotel boutique; en el área más céntrica de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, y le comenta:

*«¡Cuanta incertidumbre José! En abril terminó la primera fase del Proyecto BID-Mitur<sup>2</sup>; ya el nuevo Alcalde de Santo Domingo<sup>3</sup> cumplió su primer año de gestión y se comenta que posiblemente tengamos también nuevos Ministros de Cultura y Turismo. Con todos estos cambios me preocupa la sostenibilidad de nuestras inversiones. No veo un buen futuro. La falta de coherencia e integración de las institucionales y de los organismos del Estado responsables de la planificación, regulación y control de esta Ciudad Colonial es preocupante. Nosotros hemos apostado a su desarrollo, estamos aquí desde hace más de 50 años y aunque desde el 2011 la ciudad ha recibido más de US\$100 millones de dólares en inversión pública y privada, la gestión sigue siendo caótica. Ni siquiera nosotros, los principales representantes del sector privado, hemos podido ponernos de acuerdo para presentar un plan coherente. En las reuniones que hemos sostenido para tratar estos temas, salen a relucir más los intereses personales de cada uno, que una real preocupación porque la situación mejore. Y ahora el BID está condicionando el desembolso de la segunda fase del Programa a que se produzca un cambio de gestión y ha presentado una estructura de fideicomiso que no ha llenado las expectativas de mucha gente. No estoy seguro de que esta sea la solución más óptima. Si Don Alberto, nosotros operativamente, en detalles que parecieran pequeños, también notamos esas contradicciones. Fijese el incidente que tuvimos ayer cuando alguien de una institución gubernamental, durante la*

<sup>1</sup> Copyright© 2018, BARNA Management School, República Dominicana. Caso preparado por Tania Ramírez (EMBA-15) con la supervisión del profesor Carlos Martí, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Derechos reservados de BARNA Management School. Prohibida su reproducción parcial o total sin el consentimiento de los propietarios.

<sup>2</sup> Programa de Fomento al Turismo, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- y ejecutado por El Ministerio de Turismo.  
<sup>3</sup> El Alcalde Santo Domingo, David Collado, es electo democráticamente por espacio de cuatro años. No se había producido cambio.

*madrugada, mandó a poner una estructura para instalar una estatua histórica, ocupando parte de la acera y complicando el paso de transeúntes frente a una de nuestras casas. Cuando reportamos el incidente ni Patrimonio Cultural, ni Ayuntamiento, ni Turismo, ni la Policía Turística tenían conocimiento. ¿Cómo es posible que hayan hecho eso sin el permiso que tanto nos exigen a nosotros? ¿Se pondrá clara esa nueva estructura? ¿Cuál será la institución responsable de la Ciudad Colonial?»*

Colonial Investments, Inc., es una empresa desarrolladora con presencia de casi 100 años en la Ciudad Colonial, gestionando más de 20 inmuebles y desarrollando diferentes proyectos, tanto desde el área turística, residencial como de oficinas.

## CENTRO HISTÓRICO

### Espacio vivo e identidad

Avanzada la década de 1960, los Centros Históricos eran entendidos como conjuntos monumentales, con políticas conservacionistas que los concebía como museos; es decir como 'espacios de contemplación para el uso turístico'.

Las normas establecidas acompañadas de los cambios económicos y sociales de la vida actual, ejercieron una presión que despobló los Centros Históricos. Como resultado, hubo un cambio de visión y estrategia, considerándolos como núcleos urbanos vivos y singulares, que se articulaban con las dinámicas urbanas de la ciudad.

Como centralidad urbana, el Centro Histórico aglutina múltiples capas de la estructura urbana de la ciudad constituyéndose en un «elemento articulador de la ciudad que viene de la simbiosis (encuentro), lo simbólico (identidades) y la polis (cívico)»<sup>4</sup>.

De acuerdo al arquitecto José Batlle, vicepresidente del Comité Dominicano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios –ICOMOS–:

*«La Ciudad Colonial de Santo Domingo fue la capital de la República Dominicana hasta hace unos 80 años [...] aquí era donde vivía todo lo que era la población de la capital; entonces es un sitio vivo que ha estado creciendo sobre sí mismo por 500 años y que merece seguir estando vivo».*

<sup>4</sup> Seminario Permanente Centro Histórico de la Ciudad de México, Universidad Nacional de México, Coordinación de Humanidades.

En el caso de Patricia Reid, residente por más de 30 años en la Ciudad Colonial, teme que el cambio se detenga y lo expresa de esta manera:

*«La Ciudad Colonial es la Primada de América. Para mi es el legado cultural más importante que tenemos en la isla y tal vez en el Caribe, y sin embargo uno ve la importancia que le han dado a otras ciudades como a Cartagena de India, a los pueblos de México, a la vieja Habana, al Cuzco, [...], y aquí como que se pone de moda. Hace un tiempo, en el 70, en el 80, se puso de moda; se hizo la Atarazana y después volvió a caer. Ahora se está poniendo de moda otra vez, pero mi miedo es que esas modas pasen y que no se le dé seguimiento».*

## ANTECEDENTES

Desde sus orígenes, con el descubrimiento de América, en el año 1492 por parte de los españoles, las primeras ciudades latinoamericanas han presentado elementos comunes en sus procesos de crecimiento, desarrollo y gestión. Esta última marcada por el liderazgo del poder político y religioso de la época colonial y a partir de los años '80, por «empresarios ilustrados o una élite de arquitectos e intelectuales que, escudados o no detrás del poder, tutelaron su evolución a través de intervenciones y proyectos que marcaron su crecimiento y desarrollo»<sup>5</sup>.

Con el paso del tiempo el Centro Histórico se transformó hacia un destino para la recreación y el turismo. Fue ocupado por una actividad económica informal atractiva para la migración rural hacia la ciudad e internacional con llegada de extranjeros, que buscaban el ambiente local y cosmopolita del Centro. Se puso en evidencia la riqueza histórica-cultural versus la pobreza económica y social bajo un esquema desarrollista y de especulación inmobiliaria. Para analizar esta dinámica se plantearon varios enfoques de apreciación sobre las formas en que se fueron implementado las diferentes gestiones en los Centros históricos de América Latina, que van desde la época colonial, Siglo XX y la época Moderna. Este proceso de desarrollo estuvo marcado por tres categorías comunes: (Ver anexo 1)

- Centralidad administrativa,
- Centro geográfico,
- Impacto de la modernización o globalización,

<sup>5</sup> «Historia Crítica de la Ciudad de Santo Domingo». Arquitecto Cristóbal Valdez.

En América Latina algunas ciudades coloniales o Centros Históricos han logrado implementar marcos legales y soportes interinstitucionales para el desarrollo de planes integrales de gestión y manejo, unos más avanzados y exitosos que otros. Tales son los casos de Cartagena de Indias, Habana Vieja, Quito, Ciudad México, y Casco Antiguo de Panamá. (Ver anexos 2 y 3)

Desde el punto de vista de la gestión también se han aplicado diferentes criterios de apreciación enfocados básicamente al patrimonio edificado. Las apreciaciones varían desde lo monumental donde intervienen la estética y los procesos históricos, hasta la visión económica que incluye un enfoque práctico y utilitario y recientemente, de explotación turística. (Ver anexo 4 y 5)

## CIUDAD COLONIAL DE SANTO DOMINGO

### Primada de América

La ciudad de Santo Domingo fue fundada en 1496, por Bartolomé Colón, hermano del almirante Cristóbal Colón, convirtiéndose en la urbe principal y la capital de la antigua Hispaniola y de los territorios descubiertos desde 1492. Fue la ciudad donde se construyeron la primera catedral, el primer hospital, la primera universidad y la primera aduana del continente americano y desde donde salieron los demás conquistadores en busca de nuevos territorios. Esto provocó que toda la estructura implementada por los colonizadores para el desarrollo de nuevas ciudades se basara en el diseño de su trama urbana como en lo relativo a la organización de los poderes económicos, militar, religioso y social y la forma de gestión.

En diciembre de 1990, el Centro Histórico de Santo Domingo fue declarado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura –UNESCO– como Patrimonio de la Humanidad, bajo el nombre de la Ciudad Colonial de Santo Domingo.

La historia de la fundación de la ciudad de Santo Domingo, desde sus inicios y desarrollo, revela algunas particularidades, tal y como lo explica el arquitecto Eugenio Pérez Montás:

*«La creación de la ciudad de Santo Domingo y la fundación se hizo no donde estamos ahora, sino donde estuvo cuando fue fundada por Bartolomé Colón en el año de 1498. Nicolás de Ovando por su parte, que era un hombre acostumbrado a crear y fundar ciudades, tan pronto llegó, trasladó la fundación original pero no la*

*destruyó, en consecuencia, la ciudad tiene dos partes [...] una de un lado de un río y otra del otro lado del río.*

*Entonces la historia de Santo Domingo registra dos fundaciones, dos momentos que tienen un objetivo diferente, en el caso de Bartolomé Colón era simplemente crear un centro de poder y un desembarcadero donde llegaran las naves que conectaban el Viejo Mundo con el Nuevo Mundo, en el caso de Nicolás de Ovando era crear la capital del Nuevo Mundo.*

*Cometimos un error al declarar la ciudad que identificamos con la fundación de Nicolás de Ovando como Patrimonio Mundial y nos olvidamos de la otra. Ahora estamos tratando de corregir eso; el origen de la ciudad incluye dos ayuntamientos; en consecuencia, deberíamos y estamos en eso, crear un organismo nuevo para el gobierno de esas dos ciudades».*

## INTENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE GESTIÓN

### En la Ciudad Colonial de Santo Domingo

En el caso de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, la revalorización del espacio urbano ha estado generado por dinámicas, principalmente socioeconómicas y culturales, evidenciándose grandes deficiencias en la administración y gestión urbana del patrimonio. Históricamente existieron grandes limitaciones para generar procesos participativos e incluyentes de los principales actores por parte del Gobierno Central, el Gobierno Local y la Iglesia Católica en una 'lucha' por la gestión del centro histórico.

Desde el 1967 se han presentado varias iniciativas de desarrollo y mejoras de gestión para la Ciudad Colonial de Santo Domingo; como, por ejemplo: desde la creación de un Patronato y Consorcio de la Ciudad Colonial, Comisión Rectora, Plan Esso, Plan Regulador y/o Plan Lombardi, hasta la creación de los Ministerios de Turismo y Cultura. A éste último se le asignó la Dirección General de Patrimonio Monumental que estuvo adscrita a la Presidencia de la República. Durante este período las luchas entre instituciones por la toma del control de la Ciudad Colonial marcaron el curso de las propuestas, en la cual la Iglesia Católica tuvo gran incidencia. (Ver anexo 6)

Dentro de las diferentes iniciativas que se han presentado o desarrollado en el tiempo, se destacan una serie de actores y/o sectores claves tanto locales como internacionales a fines de realizar la implementación de la gestión. Entre estos se destacan:

## GESTIÓN SEGÚN EL MARCO LEGAL

Según la opinión del Lic. Edwin Espinal, quien además de Presidente de ICOMOS es Abogado experto en legislación de Centros Históricos:

*«Sobre la Ciudad Colonial tienen competencia el Ayuntamiento del Distrito Nacional en virtud de la Ley No.176-07, y el Ministerio de Cultura, específicamente la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental; tangencialmente, el Ministerio de Turismo. La ley confiere al Ayuntamiento como una competencia propia o exclusiva la preservación del patrimonio histórico y cultural de sus jurisdicciones y como competencias compartidas o coordinadas la promoción de la cultura y el fomento del turismo. Así las cosas, estando el Patrimonio Cultural de la Nación bajo la salvaguarda del Estado y siendo ejercida su tutela por el Ministerio de Cultura, toda acción puesta en práctica por un ayuntamiento con miras a la intervención de su patrimonio tangible o intangible debe, no obstante ser una competencia exclusiva, ser coordinada con el referido ministerio y sujetarse a los textos que norman las diferentes áreas que el mismo regula. Del mismo modo, recayendo la promoción del turismo en el plano estatal en el Ministerio de Turismo y debiendo este coordinar la acción de todas las dependencias del Estado relacionadas con el turismo, la promoción municipal del turismo debe igualmente pactarse en forma concurrente con dicho ministerio. El legislador no atribuyó al MITUR competencias para ejecutar acciones sobre el patrimonio cultural construido, independientemente de que la Estrategia Nacional de Desarrollo busque desarrollar modalidades turísticas que aprovechen el patrimonio cultural y que, en ese contexto, el MITUR y el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la República Dominicana (PEDTUR) prioricen el fomento de la Ciudad Colonial por sus claras ventajas comparativas frente a otros destinos nacionales emergentes<sup>6</sup>».*

## GESTIÓN DESDE LA IGLESIA; PLAN LOMBARDI Y EL AYUNTAMIENTO

El arquitecto Pérez Montás, muy ligado a la elaboración de estos planes desde su posición de cercanía al Arzobispado de Santo Domingo, lo explica de esta manera:

Fueron cuatro los programas que se elaboraron, el proyecto «Esso Santo Domingo Colonial», el plan «Cuna de América» que lo patrocinó el BID. Posteriormente, se elaboró un proyecto que se llamó «Estudio para la Revalorización de la Ciudad Colonial de Santo Domingo», y después se elaboró el «Plan Lombardi» [...].

<sup>6</sup> Banco Interamericano de Desarrollo "Programa de Fomento al Turismo-Ciudad Colonial de Santo Domingo (DR-L1035) Propuesta de préstamo", p.3.

*El «Plan Lombardi» creó un conflicto porque el Estado no llegó a aportar los recursos que le correspondía, y entonces el cardenal López Rodríguez [...] consideró que eso era una irresponsabilidad e hizo que el Patronato renunciara de la Ciudad Colonial. De todas maneras, dos años después, el BID terminó de dar los recursos y el proyecto fue asumido por el Ayuntamiento del Distrito Nacional, pero por falta de recursos no lo pudo aplicar. Es decir, que ninguno de los proyectos se aplicó, hasta que finalmente el Ministerio de Economía pudo regularizar un convenio de préstamo con el BID y el Gobierno decidió que el organismo de contrapartida que dirigiría el proyecto fuera el Ministerio de Turismo».*

El arquitecto Cesar Iván Feris Iglesias, parte de las personalidades presentes en ese momento nos cuenta otra visión de lo que sucedió:

*«En ese momento estuvieron trabajando tres instituciones para crear una comisión oficial que se ocupara de unos fondos que iban a venir [...] del BID, para aplicarlo e iniciar una labor de puesta en valor del Centro Histórico de Santo Domingo. [...]. Resulta [...] que el Ayuntamiento de Santo Domingo era uno de los miembros de esa Comisión. Otro de los miembros importantes era la Iglesia Católica que estaba representada en ese momento por el Arzobispo de Santo Domingo, su Eminencia el Cardenal López Rodríguez. Y recuerdo, claramente, cuando se iba a elegir al presidente definitivo, en donde todas las partes estuvieron de acuerdo que por sus valores morales debía ser presidida por el Cardenal, el jefe o director del Ayuntamiento dijo que no, que él no lo permitiría jamás porque él había sido elegido por votación popular, mientras que el Cardenal había sido nombrado por la Iglesia. Aquello se mantuvo hasta un momento en que ya no fue posible lograr la integración de todas las partes en juego».*

La arquitecta Diana Martínez, Directora de Patrimonio Cultural y Centro Histórico del Ayuntamiento del Distrito Nacional y redactora junto a otros del Plan Lombardi, lo explica de esta manera:

*«Ese período estuvo muy marcado por la celebración del 5to Centenario en el 1992. Para esa ocasión se nombró una comisión que se llamaba «Comisión para la celebración del 5to Centenario del Descubrimiento y la Evangelización del Nuevo Mundo». O sea, que desde el principio la celebración estuvo matizada por un tema religioso [...]. Quien presidía en esa ocasión la comisión es el Arzobispo Metropolitano de Santo Domingo, Nicolás de Jesús Cardenal López Rodríguez, una persona de mucha ascendencia en la sociedad dominicana, una figura de peso y quizás eso fue lo que determinó que la Iglesia en algún momento tuviera alguna participación importante. En cuanto a los planes en sí, habría que comenzar con un plan regulador que se formuló [...] antes del 1990. Cuando se terminó el plan y se quiso formalizar, llevándolo al Ayuntamiento para convertirlo en Ordenanza, el Ayuntamiento lo rechazó porque entendía que no se le había dado participación en la formulación del mismo. Entonces*



hay un tema de participación y de integración de sectores desde el principio. Ese plan sirvió como base para un segundo plan marcado en ese período, que es el plan Cuna de América financiado por la Organización de Estados Americanos –OEA–. Ese se hizo en un momento político en que quien está en la cabeza del gobierno es el Doctor Joaquín Balaguer que no creía en préstamos. O sea, la [...] oportunidad fue obviada.

Pasado un tiempo, en el [...] 2006 y a través del Patronato de la Ciudad Colonial y con una cooperación técnica del BID, se desarrolla y aprueba el «Plan de Revitalización Integral de la Ciudad Colonial de Santo Domingo», conocido también como «Plan Lombardi». Este plan proponía una gestión donde se daba un espacio de coordinación de las instituciones principales que tienen atribuciones y que tienen competencia en la Ciudad Colonial, en ese momento se le llamó Comisión Rectora de la Ciudad Colonial e integrada por tres instituciones, [...]: el Ayuntamiento del Distrito Nacional en la Presidencia, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo en la Vicepresidencia y el Ministerio de Cultura en la Secretaría Ejecutiva. Esa Comisión Rectora nunca funcionó porque el decreto que la creaba exigía un reglamento interno para funcionar, el cual fue desarrollado de manera coordinada entre el Ministerio de cultura y el Ayuntamiento del Distrito Nacional, pero en ese momento [...], incluso sin ser del conocimiento ni del Ministerio de Cultura ni del Ayuntamiento, el Ministerio de Turismo gestionó ser parte de la Comisión Rectora, y hubo un decreto que lo convirtió en miembro de la Comisión. Ese decreto, que se descubrió posteriormente, establece que el quorum debe ser completo para poder operar, y pese a los esfuerzos que se hicieron, el Ministerio de Turismo nunca asistió a las convocatorias [...].»

## GESTIÓN DE LA CIUDAD COMO PATRIMONIO CULTURAL: MONUMENTALISMO VERSUS TURISMO

Desde el punto de vista de la arquitecta Maribel Villalona, Directora del Proyecto Bid-Mitur, aunque los logros son palpables y reconocidos, aún falta entendimiento sobre el proceso:

«Durante los 5 últimos años en la Ciudad Colonial ha estado sucediendo una transformación o el impulso de una transformación hacia su recuperación. En este caso una recuperación que va más allá del tema turismo. [...]. Es una recuperación de su carácter de centralidad a nivel ciudad, a nivel país. Es una recuperación del sentido de pertenencia de la gente hacia ese lugar. Se ha logrado que la gente vuelva a mirar hacia ese patrimonio y vuelva a ver cuál es el origen de esta ciudad. Es un programa de fomento al turismo ciudad colonial que tiene como primer elemento la intención de complementar la oferta de sol y playa, incorporar el turismo cultural a nuestra oferta como una manera de mejorar nuestra competitividad como sector turismo. El segundo elemento es mejorar la calidad de vida en la Ciudad Colonial y el tercero es hacer que todos los dominicanos volvamos a mirar hacia a la ciudad y la recuperemos. [...]

Durante unos 30 años estuvimos invirtiendo en la ciudad, sobre todo desde una posición monumentalista, válida, que nos permitió conservar lo que tenemos hoy día, pero ya eso no se hace así; ningún país y menos los nuestros en vías de desarrollo, tenemos la posibilidad de mantener monumentos en pie si no están vivos. [...]

La Ciudad Colonial tiene unos espacios públicos que al final son el verdadero valor de la ciudad y en la posibilidad de que logremos un área histórica cada vez más democrática, que la gente circule por ella con confianza y tranquilidad, que sepa que no es un lugar privado, que no es un lugar inseguro, en esa misma medida vamos ganando. Nosotros creemos que antes de lo previsto la ciudad recuperó su centralidad y que ya muchísima gente está entendiéndola como parte de su vida y de sus momentos de ocio».

A través del tiempo se ha cuestionado la relevancia entre la visión monumentalista de algunos y la de explotación turística de los Centros Históricos. En el caso de la Ciudad Colonial de Santo Domingo el Lic. Edwin Espinal, Presidente de ICOMOS indica:

«La puesta en valor de la Ciudad Colonial debe implicar la adopción previa de medidas reguladoras que impidan la desnaturalización del lugar producto de su explotación turística. En la actualidad, existe la convicción de que el patrimonio debe estar al servicio del turismo. Se considera al patrimonio como un atractivo más dentro de las opciones de ocio para el visitante y se le reduce a su condición de recurso material en detrimento de su valor cultural y de su fortaleza como elemento

*imprescindible en la cohesión de una identidad nacional. A pesar de que el turismo en sí mismo es importante para el patrimonio, existen elementos preocupantes relacionados con la visión que sobre los bienes culturales predominan en los círculos turísticos. En definitiva y como plantean las Normas de Quito<sup>7</sup>, los valores propiamente culturales no deben desnaturalizarse ni comprometerse al vincularse con los intereses turísticos.»*

Por su parte, el Arq. Batlle, Vicepresidente de ICOMOS recalca:

*«El Centro Histórico [...] tiene esa gran componenda de ser un atractivo turístico. Es una feliz combinación porque, mediante [...] el turismo cultural, compartimos con visitantes un patrimonio que es nuestro, y es un patrimonio que resulta interesante, [...] que tiene connotaciones internacionales y universales con respecto a los monumentos que tiene, por eso ha sido denominado Patrimonio Mundial. Esa denominación indudablemente es algo que va a traer al turismo. Siempre está el tema del balance. El turismo debe de efectuarse y desarrollarse en un Centro Histórico, siempre y cuando no altere o distorsione [...] la información que el propio centro histórico tiene.»*

La Arq. Diana Martínez ante la disyuntiva de explotación turística y monumentalista observa:

*«[...] Pero lo que sí es importante es que el Centro Histórico debe ser aproximado, debe ser entendido como un área urbana integral donde es cierto que por sus características en este caso predomina una vocación turística, pero [...] no puede obviar todas las otras funciones que tiene el Centro Histórico. Es un patrimonio de carácter nacional [...] hay que cuidarlo, si nosotros descuidamos el carácter patrimonial [...] entonces vamos a perder mucho, incluyendo el interés turístico que pueda generar en el ámbito económico.»*

Desde el punto de vista del Presidente de ICOMOS, pudiéramos perder el reconocimiento de Patrimonio Mundial y lo explica de esta manera:

*«Un rápido desarrollo turístico que genere peligros graves y precisos y que conlleve trabajos de conservación para los cuales se requiera ayuda internacional, por ejemplo, podría implicar que la Ciudad Colonial pase a figurar en la Lista del Patrimonio Mundial en peligro de la UNESCO. [...]».*

<sup>7</sup> <http://www.icomos.org/charters/quito.htm>

## GESTIÓN DESDE EL MINISTERIO DE TURISMO Y EL BID

En el 2011 el Banco Interamericano de Desarrollo –BID– aprobó la primera parte del Programa de Fomento al Turismo en la Ciudad Colonial con un préstamo de US\$30 millones, a fin de incrementar el ingreso y el empleo, generado por el turismo en la Ciudad Colonial de Santo Domingo; a través del desarrollo de productos turísticos de alto potencial competitivo. La contraparte local del Proyecto fue el Ministerio de Turismo con una inversión de US\$1.15 millones.

Recientemente fue sometido para aprobación del Congreso Nacional la segunda fase de este proyecto por un monto de cerca de US\$90 millones. (Ver Anexo 7)

Luego de estas primeras inversiones, según el censo del proyecto BID-Mitur, la Ciudad Colonial tuvo registrado 58 establecimientos entre hoteles de 1-3 estrellas, hoteles boutique de 4-5 estrellas, hostales y condo-hoteles que aportaron unas 720 habitaciones. La población empezó a incrementar y se han registrado más de 300 nuevos negocios.

La arquitecta Diana Martínez por su parte, opina lo siguiente:

*«Es difícil describir el proceso que se ha estado dando con el proyecto Bid-Mitur, pero yo podría decir que la Ciudad Colonial se ha visto impactada por una inyección de recursos [...] y que también eso ha generado una intervención masiva en un área específica de Ciudad Colonial, pero con una orientación muy turística, [...]. Esto por supuesto ha tenido sus aciertos y sus desaciertos. Entre los desaciertos yo podría indicar una falta de coordinación institucional, una violación de competencias, un irrespeto de atribuciones de instituciones que por ley y por mandato gestionan la Ciudad Colonial y una pobre coordinación. Un centro histórico es una ciudad en chiquito donde intervienen muchos actores [...].*

*Yo creo que el papel del sector privado es un papel importante, diría que imprescindible, [...] [que] para intervenir en la Ciudad Colonial, [...] tiene primero que entender que este es un área diferente al resto de la ciudad y al resto del país. [...] Uno de los aciertos es la plataforma única en las calles, el recambio de todo el sistema de alumbrado por un sistema mucho más eficiente y de bajo consumo; el tema de la seguridad con el aporte de las cámaras de vigilancia y así pudiéramos mencionar otras más.*

La asignación de este proyecto al Ministerio de Turismo ha generado muchas controversias. Flora Montealegre, representante del BID, explica la decisión de asignarlo:

«El enfoque del Programa tenía un fuerte énfasis en los aspectos de transformación de la Ciudad Colonial para atraer una nueva forma de turismo, una nueva forma de turismo patrimonial, cultural, que era algo que no se tenía en la República Dominicana.

Dado que un programa como el de la Ciudad Colonial involucra diversas instituciones, no había una única solución, se tuvo que optar por la mejor solución que había en esos momentos y se escogió el Ministerio de Turismo [...] tenía la mayor capacidad de ejecutar un programa con ese enfoque.

Claramente que el Ayuntamiento tendría que tener una gran responsabilidad [...]. Pero creo que no era factible por diversas razones; no solo la debilidad institucional del Ayuntamiento, si no también que los Ayuntamientos en la República Dominicana no tienen capacidad de tomar préstamos.

Los préstamos que damos los organismos multilaterales y los mismos bancos en general, son préstamos que van con garantía de la Nación, no van a un Estado [...], no al menos en la República Dominicana [...]. Entonces dado que no había en ese momento y de hecho se había tratado durante muchos años de hacer algo en la Ciudad Colonial y como la gente no se ponía de acuerdo, precisamente por eso estaba llegando un deterioro muy grande en la Ciudad Colonial, se pudo consensuar en ese momento que el Ministerio de Turismo tomara la coordinación del Programa [...]».

Desde que se conoció la asignación de funciones y la ejecución del Programa de Fomento al Turismo por parte del BID al Ministerio de Turismo, se generaron conflictos debido a que ni las instituciones ni la comunidad se sintieron integradas en la toma de decisiones. Algunos de los proyectos llevados a cabo y la forma de ejecución fueron muy cuestionados por la mayoría de los principales actores con intereses dentro del centro histórico. (Ver Anexo 8)

El Presidente de ICOMOS explica este proceso:

«En pocas palabras, y fuera de la valoración positiva o negativa que pudiera hacerse, se trata de un claro proceso de suplantación de competencias, fruto no tanto de debilidad institucional sino de preferencias políticas. El desarrollo del Programa del Fomento al Turismo en la Ciudad Colonial por el Ministerio de Turismo, lo mismo que la intervención de la OISOE7 en los casos de la Puerta del Conde y la iglesia de Santa Bárbara, hace evocar los conflictos que en su momento existieron entre la Oficina de Patrimonio Cultural y la Comisión de Monumentos. [...]».

El arquitecto César Iván Feris Iglesias, ex Director de Patrimonio, por su parte, lo indica de esta manera:

«En estos últimos años han estado ocurriendo cosas buenas y cosas malas en la ciudad de Santo Domingo. Ha habido una gran participación del sector privado en la recuperación de un número elevadísimo de unidades arquitectónicas del periodo Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado colonial. El sector privado se ha unido a profesionales de la preservación y de la restauración de los monumentos y han realizado muy buenas obras de restauración de muchos de estos edificios históricos.

Pero en otro orden de ideas este ha sido el tiempo también en que la Ciudad Colonial de Santo Domingo ha caído en manos del Ministerio de Turismo lo que para mí significa una aberración porque yo entiendo que el Ministerio de Turismo debe ocuparse de la proyección de todos los valores culturales de la República Dominicana incluyendo los monumentos de Santo Domingo, [...]».

La residente Patricia Reid dice:

«Lo veo muy positivo siempre y cuando se pueda hacer a largo plazo y hacer los planes como deberían de ser, organizados.

Me preocupa mucho la situación de los monumentos coloniales, veo que algunos le dan más importancia que otros y lo que vale de esta Ciudad Colonial son sus monumentos, es la Primada de América».

El Vicepresidente de ICOMOS, arquitecto Batlle, analiza ambas posiciones de la siguiente manera:

«Es un proyecto interesantísimo una oportunidad realmente única, es el proyecto que se estuvo pidiendo por años y casi por décadas. [...] Definitivamente ha sorprendido un poco a la comunidad, que ha llegado de repente y se ha abierto paso, y que lo que ha faltado un poco es que oír voces, oír otras opiniones. Creo que ha sido un poco cerrada la postura de Turismo con respecto al proyecto. Creo que se ha quedado un poco en un grupo de técnicos y no se ha abierto a la opinión de muchos otros. Creo que ese es un reto que tiene que tomarse ahora que el proyecto podría continuar. [...]».

El sector privado, en palabras de Emilio Torres Jorge, presidente de la Asociación de Comerciantes de la Calle El Conde (Asoconde) tiene su propia perspectiva:

«La primera etapa tuvo un impacto muy positivo en el desarrollo económico de toda la zona. Por cada peso invertido por el Estado dominicano, el sector privado invirtió casi tres. Se ha convertido en el lugar de moda y quizá una de las zonas de

*mayor seguridad del país. Un ejemplo para otras comunidades. Logró recuperar edificios emblemáticos y mejorar todos los aspectos de infraestructuras en las áreas donde se implementó<sup>8</sup>.»*

## UN HISTORIAL DE GESTIÓN CONTRADICTORIA

Sobre la forma o el organismo que debe tener el liderazgo dentro de la Ciudad Colonial existen variadas posiciones, que van desde el apego a las normativas legales actuales hasta la creación de nuevos sistemas y organismos e incluso propuestas de implementar mecanismos ya probados en otros centros históricos.

Sobre este último punto, la arquitecta Martínez indica:

*«Yo diría que cada situación tiene una condición particular, [...]. Hay por supuesto referentes, pero no creo que haya una fórmula que se pueda copiar y aplicar a Ciudad Colonial [...]. Hay algunos casos que han tenido mucho éxito por las características del régimen como es el caso de Cuba, por ejemplo, donde La Habana es un centro histórico emblemático donde se dan unas condiciones, donde no hay lugar al cuestionamiento sobre lo que se debe hacer. Este no es el caso de otros países donde se vive una atmósfera mucho más democrática, donde debe haber cabida a la integración, participación y opinión de muchos sectores».*

*Con la llegada del nuevo Alcalde en agosto del pasado año, quien desde los tiempos de campaña ha manifestado su intención de enfocarse en el desarrollo y recuperación de la Ciudad Colonial, la dinámica por el control de la ciudad se incrementó. Por Ley, es una competencia del Ayuntamiento del Distrito Nacional la preservación del patrimonio histórico y cultural de sus respectivas jurisdicciones, pero al mismo tiempo establece que esas funciones están sujetas «a lo que especifique la Constitución, las leyes sectoriales y las que rijan las relaciones interadministrativas entre las diferentes instituciones de la administración pública»<sup>9</sup>.*

De acuerdo a la opinión del arquitecto Pérez Montás:

*«Teóricamente el dueño de una ciudad es su Ayuntamiento. Eso es algo que está en los libros, está en la tradición, y en el origen de lo que es una ciudad. Una ciudad se convierte en ciudad cuando se designa su ayuntamiento».*

<sup>8</sup> <https://www.diariolibre.com/noticias/ciudad/segunda-etapa-de-la-remodelacion-de-la-ciudad-colonial-es-mas-importante-que-la-primera>

<sup>9</sup> Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios.

En cuanto a la participación del Ministerio de Cultura en el liderazgo, el arquitecto Feris Iglesias apunta:

*«¿Quién debería ser la institución que realmente se ocupe del desarrollo de la ciudad colonial? Tiene que ser necesariamente el Ministerio de Cultura a través de la Dirección de Patrimonio Cultural. Para esto habría que rediseñarla, ampliarla un poco más en su misión y darle los fondos del BID para que los maneje. [...] En que esta nueva Dirección de Patrimonio Cultural participe también el sector privado, principalmente los propietarios de muchos de los edificios que forman parte del tejido histórico del centro histórico de la ciudad de Santo Domingo y podrían formar parte representantes de otras instituciones, pero todo el peso debe estar sobre las espaldas de la Dirección Nacional de Patrimonio Cultural, [...]».*

Desde la óptica de la arquitecta Martínez:

*«En Ciudad Colonial hay un orden jurídico que está establecido y yo entiendo que es a partir de ese orden jurídico y a partir de los instrumentos legales que se tienen a mano, que se debe gestionar la ciudad. Las instituciones tienen competencias y esas competencias no deben ser vulneradas. Hay dos instituciones: el Ayuntamiento del Distrito Nacional y el Ministerio de Cultura, que son las que tienen competencias directas sobre Ciudad Colonial. El Ayuntamiento del Distrito Nacional porque la Ciudad Colonial es ciudad, o sea, es territorio urbano, es un área especial que quizás requiere un tratamiento especial, pero es un tema urbano, y la ciudad debe integrarse al resto del Distrito Nacional. Por supuesto debe tener una estructura organizacional que en parte la tiene y deben existir los recursos para poder enfrentar la realidad del centro histórico. Por otra parte, está el Ministerio de Cultura que es quien rige las políticas de conservación y de protección del patrimonio y de los monumentos; es quien maneja los monumentos nacionales, y esas competencias deben permanecer. De hecho, esas dos instituciones son las que representan a la Ciudad Colonial ante el Centro de Patrimonio Cultural de la UNESCO.*

*En una sociedad participativa, se debe tender a integrar sectores públicos, privados, organizaciones sin fines de lucro, etc.*

*Debe crearse un espacio para la coordinación y la integración de todo aquel que pueda aportar a la gestión de la Ciudad Colonial, desde su propio ámbito, aportando ideas, aportando recursos en un espacio de coordinación».*

Desde ICOMOS, el arquitecto Batlle nos dice:

*«Siempre hay una bipolaridad en el tema. [...] Los aspectos de la historia y de los monumentos es una potestad del Estado en la conservación y así está establecido en la Constitución; la otra parte son los Ayuntamientos que tienen la potestad de trabajar en el espacio público de la ciudad y en la interacción del espacio público*

con el espacio privado. [...].  
 En el caso de la Ciudad Colonial de Santo Domingo denominada Patrimonio Mundial de la Humanidad, esa designación implica un compromiso del Estado y [éste] ha designado a la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental, que era la oficina que siempre había manejado desde hace 50 años esos aspectos del patrimonio y que ahora está debajo de la gran sombrilla del Ministerio de Cultura. Siempre se ha hablado de que la gestión debe ser de varias partes, [...] en donde los intereses no se vean como una oportunidad de desviar la atención sobre los propósitos fundamentales [...]. Debe ser una gestión multifacética. Es algo un poco difícil, pero yo creo que se puede contar con personas realmente interesadas en la revitalización del Centro Histórico [...].»

Desde el Ministerio de Turismo, la Arq. Villalona dice:

«Hablábamos del tema del dueño, del lugar y yo creo que lo primero es que necesitamos que todas las instituciones rompan ese paradigma. El patrimonio es de todos y todas las instituciones tiene un rol que jugar.  
 A veces queremos resumir a tres instituciones en esto, pero la cantidad de instituciones que están participando pueden llegar a 20 instituciones que tienen algo que hacer por la ciudad.  
 El sistema de gestión, el nombre que se le ponga, la figura, creo que es lo menos importante. Lo más importante es que sea incluyente. Insisto, yo creo en la participación del sector privado en la misma mesa, creo en la participación de la representación de sociedad civil también en la misma mesa y entiendo que no es el momento de regatear liderazgo. [...] Si eso se llama Fideicomiso, si se llama Comisión Rectora, si se llama Comité Consultivo no tiene mayor importancia. Lo importante es que se trabaje para una gestión colegiada [...]».

El sociólogo César Pérez en artículo publicado en el Periódico Hoy, recoge el impacto y expectativas de la comunidad, expuestos en diferentes foros y talleres que ha realizado dentro de la Ciudad Colonial:<sup>10</sup>

«En la Ciudad Colonial de Santo Domingo se han hecho diversos proyectos de remozamiento de gran parte de su patrimonio edificado. [...] Ninguno ha tenido la suficiente trascendencia para lograr invertir la tendencia hacia el deterioro de la Ciudad Colonial. Naturalmente, esta circunstancia no radica sólo en los problemas de orden institucional en que han discurrido la diversidad de gobiernos que hemos tenido, sino en las limitaciones que en términos de participación de la comunidad en sus fases de diseño y ejecución han tenido esos proyectos. La tradición centralista y

paternalista de los gobiernos centrales y el relativamente pobre involucramiento de los ayuntamientos, son factores que han limitado la participación de los principales agentes comunitarios en dichas intervenciones. [...]

## HACIA LA SOSTENIBILIDAD

«Dos meses después de la conversación entre Alberto Pérez y José García, en la inauguración del “hotel boutique”, éstos se encuentran de nuevo en una de las reuniones de seguimiento operativo de los negocios y al final José pregunta: Don Alberto, ¿sabe usted si ha habido algún avance con el tema de las nuevas inversiones en la segunda fase del Proyecto BID-MITUR?  
 Como sabes, José, he sido convocado por diferentes instituciones a varias reuniones, pero todavía no veo ningún avance, todo lo contrario, las posiciones de la mayoría de los involucrados permanecen cerradas y esto ha hecho que me plantee una serie de cuestionamientos que no logro aclarar. Inclusive he investigado cómo funcionan otros Centros Históricos en América Latina y hay algunos muy interesantes como el caso de México y Quito.  
 Pero como te digo, no estoy claro sobre los próximos pasos. Por ejemplo, yo me pregunto: ¿Quién manda en nuestra Ciudad Colonial? El incidente que me contaste sucedió en días pasados es una clara muestra de la situación.  
 Y esto me lleva a otras preguntas: ¿Quién debería ser el “dueño”? ¿Qué participación debe tener el sector privado en las iniciativas de mejora de la gestión?  
 ¡Hasta nos están acusando de aprovecharnos de una plusvalía generada por inversiones realizadas a través de un préstamo que va a pagar todo el pueblo dominicano!  
 ¿Debemos seguir siendo simples oyentes, esperar el paternalismo de las inversiones del Gobierno sin tener una participación más activa junto con las instituciones responsables? ¿Pudieran algunos de los ejemplos de gestión de otras ciudades replicarse en la Ciudad Colonial de Santo Domingo?  
 Me gustaría ser un poco más proactivo para apoyar la búsqueda de valor para todos y presentar algunas propuestas, pero, ¿qué alternativas puedo llevar?»

<sup>10</sup> <http://hoy.com.do/participacion-la-clave-para-la-revitalizacion-sostenible-de-los-centros-historicos/>

[ ANEXO 1 ]

**CENTROS HISTÓRICOS EN AMÉRICA LATINA**

Proceso de desarrollo: desde época colonial a época moderna

	ÉPOCA COLONIAL	SIGLO XX	ÉPOCA MODERNA
<b>Centralidad Administrativa</b>	Vida cruzada entre colonizadores e indígenas; negros y mestizos; comercio y vivienda. Centro alberga todas las funciones administrativas, religiosas y de comercio.	Vivienda sale fuera del centro. Centro Histórico queda para autoridades, civiles y religiosas, manufactura, comercio y hospitales.	Centro se transforma. Desarrollo de edificios financieros y viviendas en altura; edificios históricos limitados a gobierno, religión y hospitales.
<b>Centralidad Geográfica</b>	Determinado por caminos y puertos	Desarrollo limitado por recursos económicos. Centro permanece vivo. Espacio de servicio a la ciudad. Afectado por procesos migratorios. Sectores marginados ocupan locales y viviendas antiguas. Degradación y deficiencia servicios públicos.	Desplazamiento centro de la ciudad. Centro histórico permanece con sentido funcional, administrativo y religioso de carácter simbólico. Comercio pierde competitividad. Caos, congestión, segregación social. Centro histórico se ve ajeno, peligroso. Visitas se producen a espacios "sui generis" edificaciones íconos se ven como elementos de identidad.
<b>Impacto Globalización</b>	N/A	N/A	En algunas ciudades es proceso tardío; permanecen estructuras sociales, edificaciones históricas y trama original. En ciudades donde ha llegado se dio crecimiento turístico. Multiplicidad de nuevos actores, compleja realidad social, incremento de intereses sociales y económicos. Acelerado proceso de toma de posiciones y elaboración de políticas. Se complica la gestión de los centros históricos.

Fuente: Centros Históricos y turismo en América Latina. Una polémica de fin de siglo, Ciro Caraballo Perichi.

[ ANEXO 2 ]

**PRINCIPALES INICIATIVAS DE GESTIÓN EN CENTROS HISTÓRICOS DE AMÉRICA LATINA**

CIUDAD PATRIMONIAL	INICIATIVAS DE GESTIÓN
<b>Cartagena de Indias, Colombia</b>	En el 2001 se creó la Corporación Turismo Cartagena de Indias para el fortalecimiento y desarrollo del sector turístico de la ciudad. Se caracteriza por su gestión en el desarrollo del sector y el trabajo por la sostenibilidad del destino, integrando los esfuerzos de sus diferentes grupos de interés, para propiciar un beneficio económico, social, cultural y medioambiental en el destino.
<b>Habana Vieja, Cuba</b>	Desde el 1981 el Estado designó a la Oficina del Historiador como el ente para la gestión de financiación destinada al «Primer Plan de Restauración del Centro Histórico». Doce años después, el Consejo de Estado, mediante decreto, otorgó facultades excepcionales a la Oficina del Historiador a fin de crear y explotar fuentes económicas propias que financiaran el proyecto de restauración –interrumpido por factores políticos–, atendiendo además la reanimación cultural y social del entorno.
<b>Ciudad de Quito, Ecuador</b>	En el 2005, la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, otorgó al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la facultad de crear empresas públicas para la gestión de servicios estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de actividades económicas. Sobre esta base, diez años después, se constituyó la Empresa Pública de Desarrollo Urbano de Quito, encargada de ejecutar las políticas dictadas por el Municipio del Distrito Metropolitano para el desarrollo del espacio público y paisaje urbano; proyectos dirigidos al desarrollo de la comunidad; y, fortalecimiento institucional, fundamentalmente aquellos que se financien con el Banco Interamericano de Desarrollo –BID–.
<b>Centro Histórico de México</b>	La iniciativa de gestión tuvo su impulso desde el sector privado, cuando en 1990 se creó el fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México que tuvo como fideicomitente al Patronato del Centro Histórico, presidido por el señor Carlos Slim y la Nacional Financiera, Institución de Banca de Desarrollo, como fiduciaria. Diez años después, el fideicomiso concluyó sus actividades, se reactivó y pasó a ser parte de la administración pública del Gobierno del Distrito Federal. Otro ente que formó parte de la gestión fue la Autoridad del Centro Histórico de la Ciudad de México. Creado en enero del 2007, como órgano de apoyo a las actividades del Jefe de Gobierno basando sus acciones en criterios de unidad, autonomía, funcionalidad, eficacia, coordinación e imparcialidad para la planeación y ordenamiento del desarrollo territorial, económico y social del Centro Histórico.
<b>Distrito Histórico Ciudad de Panamá</b>	El fortalecimiento de la gestión en Ciudad de Panamá fue impulsado por la UNESCO junto con la declaratoria de Patrimonio de la Humanidad en el año 1997. En respuesta se creó la «Comisión de Alto Nivel para la Restauración y Puesta en Valor del Conjunto Monumental del Casco Antiguo de la ciudad de Panamá», cuya Oficina Técnica tuvo como encomienda la elaboración de un Plan Maestro de rehabilitación para el Casco Antiguo. Tiene bajo su responsabilidad las estrategias de planificación y acciones como son: protección activa del patrimonio, cultura ciudadana e identidad, paisaje histórico, reactivación económica, cohesión social y gobernanza.

Fuentes: Centros históricos: El auténtico AND de las Ciudades. Antonio Sahady Villanueva y Felipe Gallardo Gastelo Los Centros históricos latinoamericanos: Estrategia de intervención, renovación y gestión 1980-2010. Arq. Alejandra González Biffis [www.habitatyvivienda.gob](http://www.habitatyvivienda.gob) | [www.flacso.edu](http://www.flacso.edu) | [www.cultura.gob.mx/turismocultural/destino\\_mes/cd\\_mexico/](http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/destino_mes/cd_mexico/) | [www.cubadebate.cu/etiqueta/oficina-del-historiador-de-la-ciudad](http://www.cubadebate.cu/etiqueta/oficina-del-historiador-de-la-ciudad) Sostenibilidad de los Centros Históricos en América Latina. Fernando Carrión

[ ANEXO 3 ]

**CENTROS HISTÓRICOS REPRESENTATIVOS DE DIFERENTES TIPOS DE GESTIÓN**

CENTRO HISTÓRICO	CARTAGENA Fundación 1533	CUBA Fundación 1515	MÉXICO Fundación 1521
	<b>ÁREA</b>		
<b>CIUDAD</b>	609.1Km2	721 Km2	1,485 Km2
<b>CENTRO HISTÓRICO</b>	1.7Km2	2.14 Km2	9.7 Km2
	<b>POBLACIÓN</b>		
<b>CIUDAD</b>	1,001,755 habitantes	2,141,993 habitantes	8,851,080 habitantes
<b>CENTRO HISTÓRICO</b>	983,629 (urbana)	66,000 habitantes	33,000 habitantes
	<b>PROGRAMAS</b>		
<b>NOMBRE PROGRAMA</b>	Plan de Desarrollo "Primero la Gente"	Plan de Restauración del Centro Histórico	Planes de Manejo
<b>OBJETIVOS</b>	Posicionamiento turístico sostenible, competitividad, confianza y articulación grupos de interés	Crear y explotar fuentes económicas para financiar proyecto restauración; reanimación cultural y social del entorno	Planeación y ordenamiento del desarrollo territorial, económico y social del Centro Histórico, bajo criterios de unidad, autonomía, funcionalidad, eficacia e imparcialidad
<b>INSTRUMENTO</b>	Plan de Desarrollo "Primero la Gente"	Plan de Restauración con financiamiento Fuerzas Armadas Revolucionarias	Planes de Manejo para conjuntos históricos
<b>ENCARGADO GESTIÓN</b>	Municipio - Corporación de Turismo	Oficina del Historiador de la Habana	Fideicomiso Centro Histórico de la Ciudad de México y la Autoridad del Centro Histórico de México
<b>ACTORES</b>	Municipio - Corporación Turismo - Empresas Privadas	Consejo de Estado - Fuerzas Revolucionarias - Eusebio Leal	Gobierno Distrito Federal, Fideicomiso y Autoridad del Centro

Fuentes: Centros históricos: El auténtico AND de las Ciudades. Antonio Sahady Villanueva y Felpe Gallardo Gastelo. Los Centros históricos latinoamericanos: Estrategia de intervención, renovación y gestión 1980-2010. Arq. Alejandra González Biffis.

CENTRO HISTÓRICO	PANAMÁ Fundación 1519	QUITO Fundación 1534	SANTO DOMINGO Fundación 1496
	<b>ÁREA</b>		
<b>CIUDAD</b>	91.8 Km2	607.73 Km2	104.44 Km2
<b>CENTRO HISTÓRICO</b>	0.28 Km2	3.75 Km2	1.0 Km2
	<b>POBLACIÓN</b>		
<b>CIUDAD</b>	880,691 habitantes	2,671,191 habitantes	1,402,749 habitantes
<b>CENTRO HISTÓRICO</b>	3,262 habitantes	40,587 habitantes	7,250 habitantes
	<b>PROGRAMAS</b>		
<b>NOMBRE PROGRAMA</b>	Plan Maestro de la Rehabilitación y Restauración del Conjunto Monumental Histórico del Casco Antiguo	Rehabilitación Integral Centro Histórico Quito	Programa Fomento al Turismo (actual)
<b>OBJETIVOS</b>	Protección activa de un patrimonio extremadamente valioso, Cultura ciudadana e identidad, Paisaje histórico como componente clave para la gestión integral del patrimonio, Reactivación económica, Cohesión social, Gobernanza	Habitabilidad, accesibilidad, reactivación económica y conservación patrimonio	Desarrollo de oferta turística, integración local y fortalecimiento Ministerio de Turismo para lograr una planificación y gestión sostenible
<b>INSTRUMENTO</b>	Plan Maestro	Plan Maestro, Programa Rehabilitación e Institucional de Coordinación y Ejecución Programa Fomento al Turismo en la Ciudad Colonial	
<b>ENCARGADO GESTIÓN</b>	Oficina del Casco Antiguo (OCA)	Empresa de Desarrollo del Centro Histórico de Quito	Unidad Coordinadora del Programa (Ministerio de Turismo)
<b>ACTORES</b>	Instituto Nacional de Cultura (INAC), Oficina del Casco Antiguo (OCA), Alcaldía de Panamá, UNESCO, PNUD, BID	Municipio - BID - Empresas Privadas	BID - MITUR

[www.habitatyvivienda.gob](http://www.habitatyvivienda.gob) | [www.flacso.edu](http://www.flacso.edu) | [www.cultura.gob.mx/turismocultural/destino\\_mes/cd\\_mexico/](http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/destino_mes/cd_mexico/) | [www.cubadebate.cu/etiqueta/oficina-del-historiador-de-la-ciudad](http://www.cubadebate.cu/etiqueta/oficina-del-historiador-de-la-ciudad)

[ ANEXO 4 ]

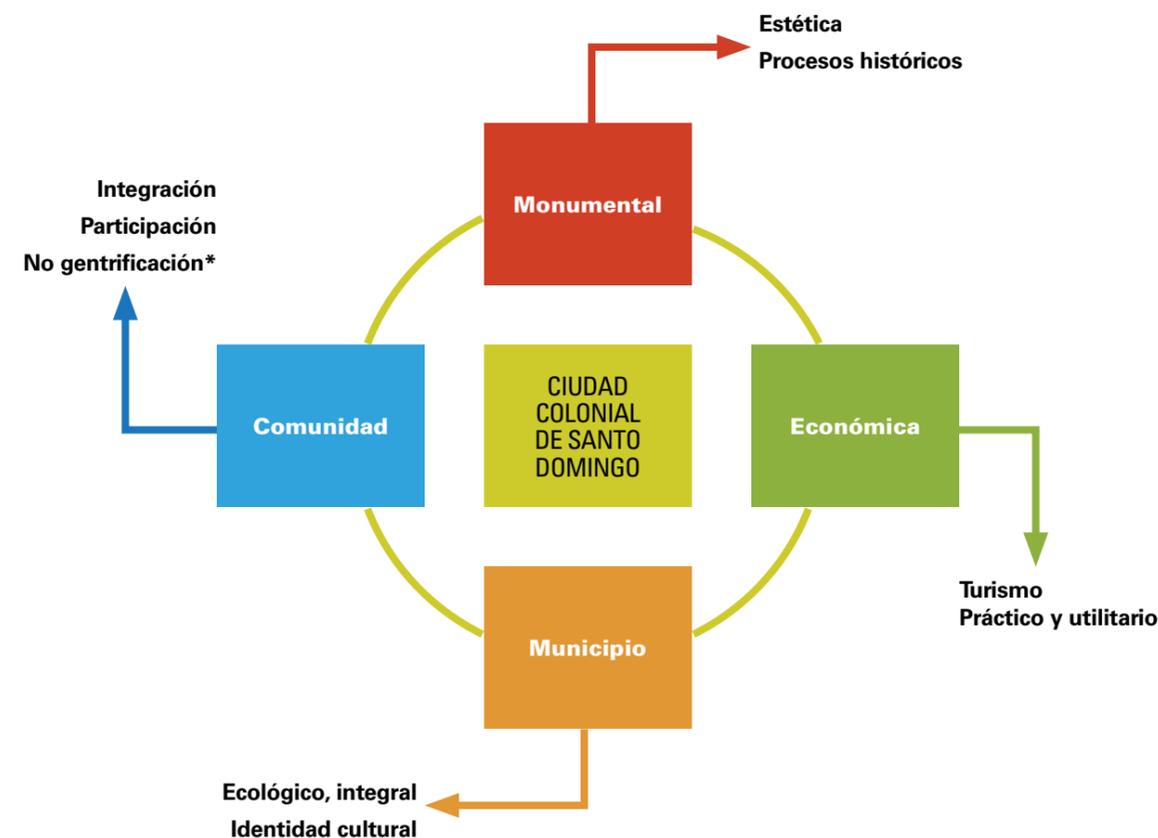
**ENFOQUES DE APRECIACIÓN SOBRE PATRIMONIO CULTURAL EDIFICADO**

TIPO DE ENFOQUE	DEFINICIÓN – OBJETIVOS
1. Práctico y utilitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos de funcionalidad e infraestructura espacial orientados a satisfacer requerimientos de uso y habitabilidad.</li> <li>Baja importancia a valores o preservación de bienes del patrimonio cultural edificado</li> <li>Mejorar la calidad de vida</li> <li>Posibilidad de sustituir un inmueble de valor cultural por otro</li> </ul>
2. Ecológico integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidar la tierra y el ambiente</li> <li>Reutilización y no despilfarro del patrimonio inmobiliario</li> </ul>
3. Identidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza valores y necesidades colectivas ante interés individual o mercantil</li> <li>Contradicciones entre función Estado regulador, interés común y tendencias neoliberales</li> <li>Estas contradicciones se agudizan con estructura institucional reducida</li> <li>Hincapié en aspectos de identidad, memoria colectiva y valores testimoniales</li> </ul>
4. Estética	<ul style="list-style-type: none"> <li>Armonía imagen urbana, vivir en un lugar bello, ordenado</li> <li>Revaloriza hábitat generado y transformado por cada generación</li> <li>Reconoce homogeneidad no necesariamente genera valores de expresividad formal o ambiental</li> <li>Procura alternancia o coexistencia de estéticas de épocas diversas</li> </ul>
5. Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mira los bienes culturales y patrimoniales con uso y rentabilidades específicas</li> <li>Privilegia crecimiento de las periferias y el abandono de los centros históricos</li> <li>No convencimiento de políticos y empresarios de las ventajas de adecuar, restaurar y construir en lo construido</li> <li>Poca canalización de recursos hacia patrimonio cultural edificado</li> </ul>
6. Reconocimiento de procesos históricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ve necesidad de preservar valores testimoniales</li> <li>Prioriza interés social y colectivo</li> <li>Enfoque propio de la academia</li> <li>Busca balance entre los 5 enfoques anteriores</li> </ul>

**Fuente:** Relaciones entre la Teoría y las Concreciones en la Conservación del Patrimonio Cultural Edificado. Doctor, arquitecto, Pablo Antonio Chico Ponce de León; Dra. Arq. Lucía Tello Peón. Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Yucatán, México.

[ ANEXO 5 ]

**RELACIÓN ENFOQUE/APRECIACIÓN PARA LA CIUDAD COLONIAL DE SANTO DOMINGO**



Reagrupación elaborada por autora del caso

**Fuente:** Relaciones entre la Teoría y las Concreciones en la Conservación del Patrimonio Cultural Edificado. Doctor, arquitecto, Pablo Antonio Chico Ponce de León; Dra. Arq. Lucía Tello Peón. Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Yucatán, México.

\* <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-914.htm>

[ ANEXO 6 ]

**LÍNEA DE TIEMPO SOBRE PROPUESTAS CAMBIO DE GESTIÓN Y PLAN DE MANEJO**

<b>1967 - 1990</b>	<b>1991 - 1999</b>	<b>1993-2000</b>
<p><b>Inicios formales de gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación Oficina de Patrimonio Cultural (OPC) dentro de la Dirección general de Turismo. OPC establece los límites de la Ciudad Colonial y tuteló restauración de algunos monumentos.</li> <li>Se dictan muchas leyes, decretos y reglamentos que cambiaron o diversificaron gestión dentro de la Ciudad Colonial.</li> </ul>	<p><b>Quinto Centenario Descubrimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación Comisión Celebración 500 años América.</li> <li>Descubrimiento y Evangelización del Nuevo Mundo.</li> <li>Alta influencia Iglesia Católica.</li> </ul>	<p><b>Patronato de la Ciudad Colonial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de preservación y usos educativos y turísticos de la Ciudad Colonial.</li> <li>Presidido por el Cardenal López Rodríguez.</li> <li>Obtuvo veto para intervenciones.</li> <li>Tuvo bajo su tutela el Fondo de Protección de la Ciudad Colonial y la ejecución del Plan Cuna de América.</li> </ul>
<b>2000-2002</b>	<b>2002- 2005</b>	<b>2006 2007</b>
<p><b>Creación Ministerio de Cultura. Ley No. 41-00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adscribe Patrimonio y Comisión de Monumentos a su jurisdicción.</li> <li>Reemplaza a la OPC por la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental (DNPM).</li> </ul>	<p><b>Consorcio de la Ciudad Colonial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anteproyecto de Ley establece miembros: Cardenal, Presidente, Alcalde Distrito Nacional, Ministerio Técnico de la Presidencia, Ministerio de Cultura y tres miembros del sector privado.</li> <li>ADN rechaza presidencia Cardenal y proyecto ley no prospera en Cámara Diputados.</li> <li>En 2005 Decreto No.636-05 crea Comisión de la Ciudad Colonial.</li> <li>ADN presidía. Cardenal se opone y fracasa implementación.</li> </ul>	<p><b>Plan Revitalización Integral de la Ciudad Colonial (Plan Lombardi o Plan Regulador)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se hizo con financiamiento del BID.</li> <li>Para ejecución anteproyecto de Ley para crear Consejo de Rehabilitación preservación y administración de la Ciudad Colonial.</li> <li>Miembros: Cardenal, ADN, Ministerios Cultura y Turismo, Unión Junta de Vecinos, Asociación de Comerciantes del Conde y 2 miembros del sector privado.</li> <li>Plan no pasó de anteproyecto.</li> </ul>
	<b>2011-2017</b>	
	<p><b>Programa Fomento al Turismo en la Ciudad Colonial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamo del BID por US\$30 MM y contrapartida de MITUR por US\$1.8 MM.</li> <li>Consejo Consultivo con miembros de instituciones públicas y privadas.</li> <li>Proyecto ejecutado por Oficina Coordinadora dependencia de MITUR.</li> <li>Proyecto a desarrollarse en 2 fases: Primera fase terminada en Octubre 2016. Segunda fase pendiente aprobación y adjudicación por parte del BID.</li> <li>Propuesta nuevo mecanismo de gestión por parte del BID como condición para desembolso préstamo segunda fase.</li> <li>US\$90 MM incluidos en presupuesto Nacional 2017.</li> </ul>	

Fuente: datos obtenidos de entrevistas realizadas

[ ANEXO 7 ]

**PROGRAMA FOMENTO AL TURISMO (BID – MITUR)**

**Componentes Primera fase: US\$34.7 millones**

EJES PRINCIPALES DE INVERSIÓN	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
<b>Componente No.1.</b> Desarrollo de oferta turística clave	Este componente está dirigido a mejorar la oferta turística de la Ciudad Colonial con vistas a aumentar el tiempo de permanencia y el gasto que realiza el turista. Para ello, contempla inversiones para la puesta en valor de los atractivos turísticos que son bienes públicos y la mejora del espacio público, a fin de generar circuitos y productos con base en un plan de desarrollo coherente con el planeamiento y normativa urbanas.	<b>US\$22,7 millones</b>
<b>Componente No.2.</b> Integración local en el desarrollo turístico	En coordinación con el anterior componente, estará dirigido a fortalecer las capacidades de los recursos humanos locales para proveer servicios de calidad e incrementar la captación de los beneficios derivados de una mayor actividad turística en la Ciudad Colonial. Para ello, contempla inversiones orientadas a la estructuración y optimización de la cadena productiva de turismo, con énfasis en los segmentos poblacionales más pobres. Incluye el financiamiento de bienes, servicios y obras menores para: un programa de formación de formadores y capacitación de recursos humanos para mejora de la calidad y atención al turista y en oficios turísticos y conexos.	<b>US\$3,6 millones</b>
<b>Componente No. 3.</b> Fortalecimiento de la gestión turística	Comprenderá acciones dirigidas a fortalecer las capacidades del MITUR que permiten una planificación y gestión turística sostenible, con vistas a mejorar la información que provee al sector e incrementar el nivel de satisfacción de los turistas en la Ciudad Colonial.	<b>US\$3,4 millones</b>

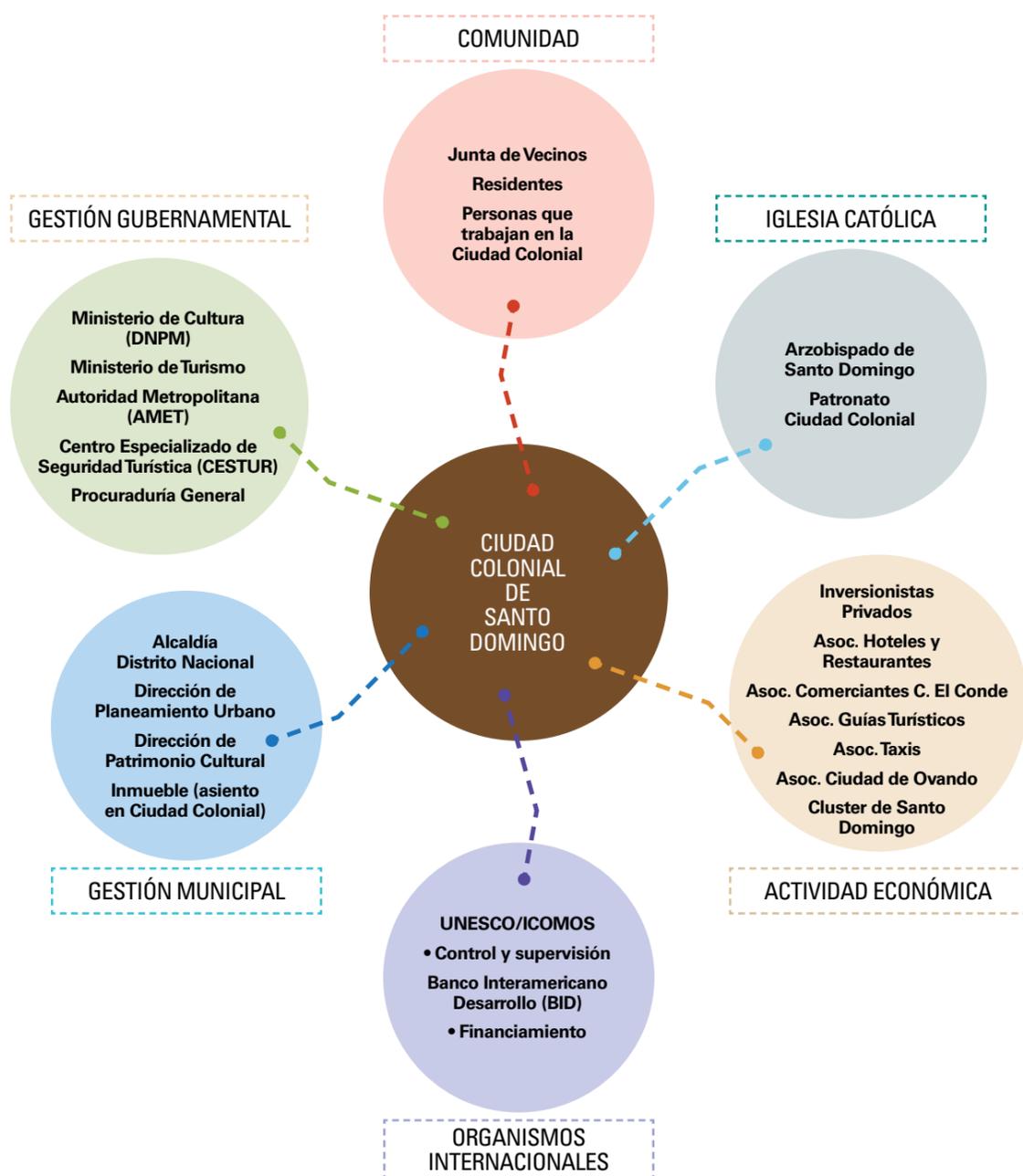
**Componentes Segunda fase: US\$82.46 millones**

EJES PRINCIPALES DE INVERSIÓN	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
<b>Componente No.1.</b> Consolidación oferta turismo cultural	Busca la revitalización de edificios patrimoniales y espacios públicos.	<b>US\$49.51 millones</b>
<b>Componente No.2.</b> Mejora condiciones habitabilidad a residentes Ciudad Colonial de Santo Domingo	Busca el mantenimiento de la diversidad social de la Ciudad Colonial a través de la mejora de la habitabilidad para los residentes de bajos ingresos.	<b>US\$11.89 millones</b>
<b>Componente No. 3.</b> Desarrollo de economías locales	Busca mejorar las oportunidades económicas, principalmente de los micro y pequeñas empresas.	<b>US\$10,04 millones</b>
<b>Componente No. 4.</b> Fortalecimiento Gestión Turística, Cultural y Urbana	Busca mejorar la provisión de servicios públicos turísticos, culturales y urbanos, a través de fortalecer la coordinación interinstitucional, mejorar la normativa urbana y patrimonial y promover la Ciudad Colonial como destino turístico.	<b>US\$11,02 millones</b>

Fuentes: Página web Banco Interamericano de Desarrollo | Página web: Tu Ciudad Colonial | Segunda etapa de la remodelación de la Ciudad Colonial “es más importante que la primera”. Diario Libre, 5 de febrero, 2017.

[ ANEXO 8 ]

RELACIÓN ACTORES PRINCIPALES



[ ANEXO 8 continuación ]

ENTREVISTAS

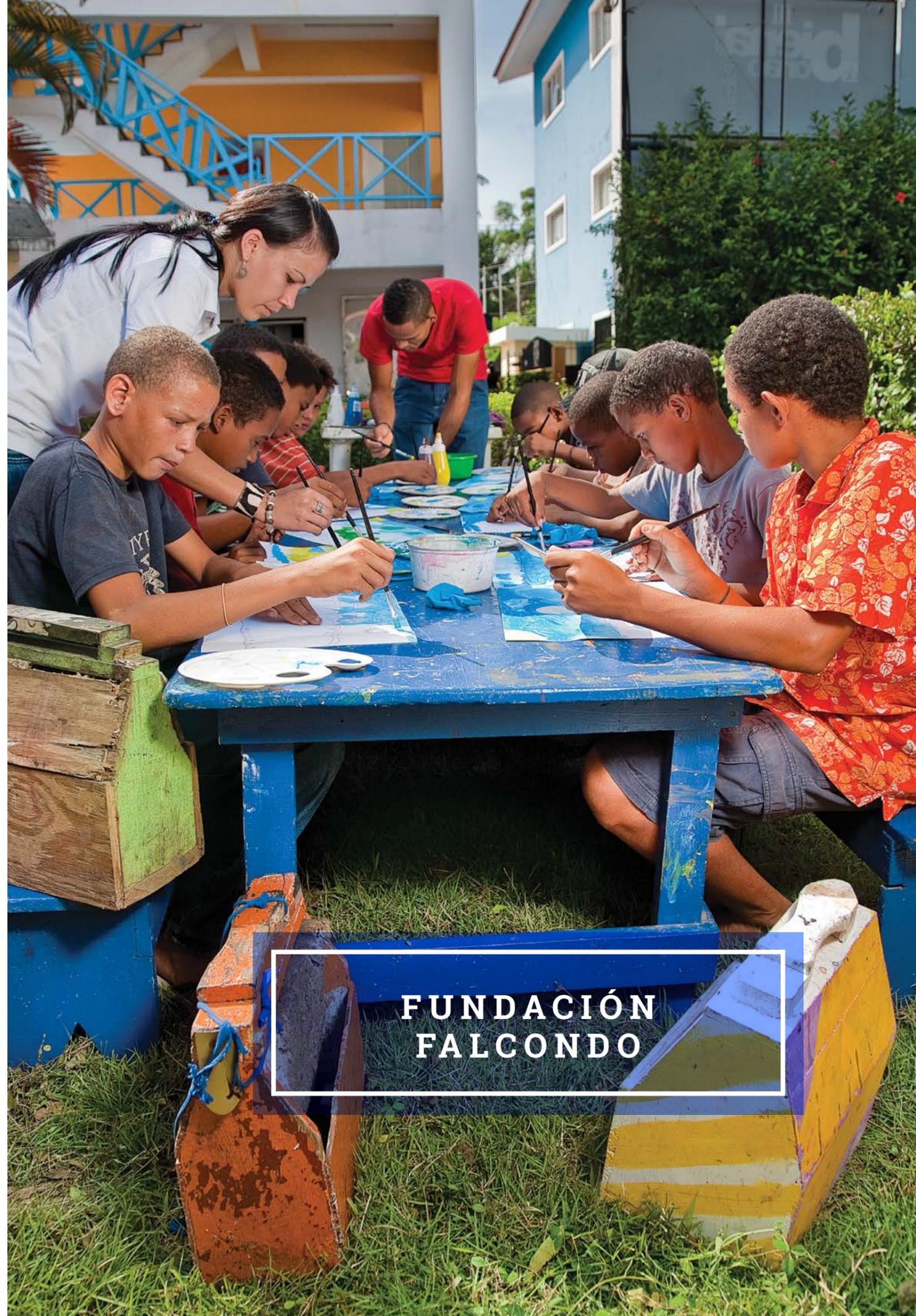
DESCRIPCIÓN POSICIONES DE ENTREVISTADOS	
<b>GESTIÓN GUBERNAMENTAL</b>	<b>Maribel Villalona,</b> Directora Programa Fomento Turismo BID-MITUR.
<b>GESTIÓN MUNICIPAL</b>	<b>Arq. Diana Martínez,</b> Directora Oficina Patrimonio Cultura y Centro Histórico; Revisora Plan Lombardi 2004.
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>Luis Brocker,</b> Residente y Propietario Restaurantes Jalao, Lulu, Pat'e Palo, Time.
<b>HISTORIA – IGLESIA CATÓLICA</b>	<b>Eugenio Pérez Montás,</b> Director Patronato Ciudad Colonial, Arquitecto, Historiador. <b>Arq. Cesar Iván Feris Iglesias,</b> Ex Director Patrimonio Cultural; Ex Embajador Dominicano ante la Santa Sede, Arquitecto, Historiador, Restaurador.
<b>COMUNIDAD</b>	<b>Patricia Reid,</b> Residente por más de 30 años en Ciudad Colonial, Diseñadora de Interiores.
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>	<b>Flora Montealegre,</b> Representante del Banco Interamericano de Desarrollo -BID. <b>Edwin Espinal,</b> Presidente de ICOMOS, abogado, experto en legislación centros históricos. <b>José Batlle,</b> Vicepresidente ICOMOS, Arquitecto, Investigador. Experiencia en labores diseño y construcción en Ciudad Colonial.

[ ANEXO 8 continuación ]

**INSTITUCIONES**

INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN: CREACIÓN Y PROPÓSITO
Alcaldía Distrito Nacional	Diversas disposiciones legales han regido al Ayuntamientos a través de la historia, hasta culminar en la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, de fecha 12 de julio del 2007 tiene como misión Ciudad de puertas abiertas, capital económica y cultural del Caribe, insertada en la sociedad del conocimiento, facilitadora de la equidad y la calidad.
Arzobispado Santo Domingo	Creada noviembre de 1504, y mediante la Bula "Divinis Præceptis", en noviembre de 1816, el Papa reconoce oficialmente a la Arquidiócesis de Santo Domingo, el título honorífico de "Primada de Indias". Ha tenido dos Cardenales: Octavio Beras Rojas (1975-1981) y Nicolás de Jesús López Rodríguez (1991-2016).
Banco Interamericano de Desarrollo [BID]	Entidad que apoya los esfuerzos de América Latina y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad. Su objetivo es lograr el desarrollo de manera sostenible y respetuosa con el clima. Posee un compromiso para obtener resultados mensurables, con integridad, transparencia y rendición de cuentas.
Dirección General Planeamiento Urbano	Establecida por la Ley 675 sobre Urbanizaciones y Ornato, la Ley 6232, que establece el proceso de Planificación Urbana en ciudades con más de 50 mil habitantes y Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios es responsable del ordenamiento y control del territorio y de la planificación urbana.
Dirección Patrimonio Cultural Inmueble	Se crea e inicia sus operaciones en agosto de 2008. Surge en agosto 2008 por de la necesidad de promover, asegurar y aplicar una eficaz política de protección del patrimonio cultural inmueble del Distrito Nacional, regulando su uso y coordinando su cuidado y tratamiento a través de la gestión interinstitucional y multisectorial; con el propósito de acentuar la identidad de la ciudad, elevar el sentimiento de pertenencia de los ciudadanos, mejorar la calidad ambiental de la urbe y fomentar la educación.
ICOMOS [Comité Dominicano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios]	Organización no gubernamental creada en el 1965 que agrupa a profesionales del patrimonio cultural. Colabora con la UNESCO en la evaluación de los sitios culturales nominados a la Lista del Patrimonio Mundial, así como en la realización de estudios comparativos e informes especiales sobre los sitios inscritos.
UNESCO [Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura]	Fomenta la preservación del patrimonio basándose en el enfoque integrado de las Naciones Unidas en protección, rehabilitación y salvaguarda comprendiendo aplicación y seguimiento de instrumentos normativos. Realiza esfuerzos para mejorar la ejecución de proyectos y fortalecer las capacidades operativas y de gestión al Patrimonio Mundial.

Fuente: elaboración propia de la autora del caso.



**FUNDACIÓN FALCONDO**

## FUNDACIÓN FALCONDO:<sup>1</sup>

PIONEROS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE  
A TRAVÉS DE LA INVERSIÓN SOCIAL



*“No basta con ser exitoso, si el producto del éxito no se comparte con los más necesitados; con los que no han tenido el privilegio que nosotros hemos tenido”*

**MANUEL ARSENIO UREÑA**  
Vicepresidente Fundación Falcondo

Arelis M. Rodríguez, Directora Ejecutiva de la Fundación Falcondo, se encontraba en una encrucijada luego de participar en un taller de planeación estratégica que se había organizado en el Hotel Gran Jimenoa, Jarabacoa en agosto de 2013. La Empresa Consultora en Sostenibilidad, Monkey Forest, contratada por Falcondo Xstrata Nickel (recientemente adquirida por Glencore), había recomendado fusionar el Departamento de Relaciones Públicas con la Fundación Falcondo y trasladar la Fundación a Bonao para ser dirigida por doña Arelis como un solo departamento.

Carol O’dell, Gerente Senior de Monkey Forest, opinaba que el tener una Fundación externa implicaba una duplicidad de esfuerzos. Avocaba por la necesidad de que todas las inversiones sociales de la empresa estuviesen integradas. Cuestionaba la necesidad de que existiera una entidad jurídicamente autónoma y cuyos objetivos fuesen independientes a los de la compañía. Además, argumentaba que el liderazgo y el reconocimiento de la Fundación no se había logrado transferir a la Empresa, ya que las comunidades interpretaban que la Fundación no formaba parte de la misma. La disputa entre los directivos de la empresa y los de la Fundación se había agudizado aún más con la crisis económica que atravesaba la empresa por el cierre temporal de sus operaciones, obligando a Falcondo Xstrata Nickel, y a su casa matriz, a analizar con detalle cualquier decisión que representara un gasto.

<sup>1</sup> Caso elaborado por María Paula Miquel, Barna Management School, 6 de noviembre de 2016.

A pesar de que no era la primera vez que surgía esta discusión<sup>2</sup>, la Directora de la Fundación, no compartía la visión ni la estrategia detrás de esta idea y tras realizar un análisis cuidadoso de las ventajas y desventajas de trasladar la Fundación a Bonaó y su unificación con el departamento de Relaciones Públicas de la Empresa, planteó firmemente su posición al respecto, poniendo a disposición su cargo en caso de que se tomara esta decisión.

La Sra. Rodríguez reflexionaba sobre el rol que había tenido la Fundación Falcondo durante los últimos 23 años y abogaba por que la Fundación mantuviera independencia frente a las demandas del negocio que pudieran terminar desviándola de su misión original.

La naturaleza no lucrativa de la Fundación, el prestigio y liderazgo de su Junta de Directores, las relaciones de respeto y confianza que había construido a lo largo de los años, junto a iniciativas innovadoras que apostaban al desarrollo humano como objetivo esencial, le habían otorgado a la Fundación Falcondo un espacio propio, con profundas raíces en el corazón de la comunidad y gran credibilidad de cara a formalizar acuerdos y alianzas con otras fundaciones, ONGs y organismos internacionales, además de permitirle canalizar recursos técnicos y financieros de terceros. *“Nadie está dispuesto a movilizar recursos para beneficiar directamente a una empresa, pero sí a una Fundación que legalmente está constituida para promover el bien común y tiene prohibido repartir beneficios entre sus socios o colaboradores. Esto es lo que me ha permitido estar en más de 18 directorios a nivel nacional e internacional e influir en las políticas públicas como hemos hecho hasta el momento.”* Argumentaba la Directora de la Fundación.

La relación y la comunicación directa con los organismos multilaterales, gobiernos, medios de comunicación se vería reducida por el posible conflicto de intereses que tendría la presencia de una empresa en los mismos. A su entender el rol del departamento de Relaciones Públicas era distinto. *“La empresa tiene problemas que debe resolver inmediatamente. Cuando le paran los camiones, no pueden esperar a que la Fundación impacte en estas comunidades con propuestas de desarrollo a largo plazo. Hay formas de presionarnos que son únicas para este tipo de industria. La función del Departamento de Relaciones Públicas es mitigar el impacto de las operaciones de Falcondo en la comunidad, y representar los intereses de la empresa ante la comunidad; mientras que la Fundación tiene un enfoque distinto. Un enfoque de desarrollo a largo plazo en el que la Fundación representa la voz de la comunidad en la Empresa y se convierte en un facilitador del diálogo que le permite conciliar los intereses de ambas partes.”*

<sup>2</sup> La empresa había cambiado de dueño en cuatro ocasiones antes de que Xstrata Nickel, adquiriera la empresa. Cada Presidente tenía una visión distinta de cómo debían funcionar las inversiones sociales de la empresa.

Tenía muy presente un aprendizaje que años atrás había recibido de doña María en la Comunidad de Hato Viejo- En la inauguración de un proyecto ganadero sentada en la mesa principal, doña María le había dicho a doña Arelis: *“tu me das vacas y yo te doy foto.”* ¿Cómo así? preguntó doña Arelis. Doña María respondió: *“Si yo te doy foto, ya te pagué.”* Doña Arelis le respondió: *En ese caso, no me interesa la foto. La propuesta de la Fundación era diferente.*

## EVOLUCIÓN DE FALCONDO

### Falconbridge Limited

Falconbridge es una compañía internacional de metales básicos, entre los cuales se encuentra el cobre, zinc, cobalto y ferroníquel. Falconbridge Limited comenzó sus operaciones mineras en 1928, casi tres décadas después de haber obtenido su primera concesión de explotación. Con sede inicial en Toronto - Canadá, la empresa se dedicó a la exploración, explotación y venta de níquel. Sus primeros años se caracterizaron por un proceso visionario de expansión, a través del cual fueron adquiriendo nuevas empresas y sus respectivos derechos sobre distintas técnicas de procesamiento mineral. Para su vigésimo quinto aniversario en 1953, Falconbridge figuraba en la lista de principales productores de níquel del mundo. Sus operaciones no se limitaban a una sola mina, sino que incluían explotación mineral en más de diez minas. Tal fue su evolución que, en 1961, compró su propia empresa matriz, Ventures Limited, lo que le significó un crecimiento geográfico significativo. Este crecimiento le permitió expandirse hacia el Caribe, e incursionar en la exploración y explotación de otros minerales como el oro y el magnesio.

### Falconbridge en República Dominicana

Falconbridge como empresa transnacional, llegó a la República Dominicana en 1955 e inició un programa de investigación-exploración. Sin embargo, inició la explotación de metales en 1971, bajo la denominación local de Falconbridge Dominicana, (“Falcondo” por sus siglas).

Falcondo inició sus operaciones en la loma La Peguera, en Bonaó, a 80 km de Santo Domingo, la Capital de República Dominicana, donde explota uno de los mayores depósitos de níquel del mundo, en siete diferentes áreas: Larga, Caribe, Loma Ortega, Fraser, Peguera, Taína y La Guardarraya. A partir de esa fecha, Falcondo fue introduciendo mejoras tecnológicas a su proceso productivo

de forma sostenida, logrando convertirse en una de las operaciones más eficientes en la producción de níquel de su género obteniendo en 1994 la certificación de Calidad ISO 9001, que garantiza que la empresa opera bajo estrictos controles de calidad en sus productos y servicios. Falcondo fue la primera empresa dominicana y primera empresa productora de ferroníquel en el mundo en haber obtenido la Certificación de Gestión Ambiental ISO 14001 (1999) y sus respectivas renovaciones.



En agosto de 2005, Xstrata adquirió el 19,9% de Falconbridge Limited, y después de una disputa empresarial con su rival Inco Limited, Xstrata adquirió el restante 80,1% de Falconbridge en agosto de 2006 por lo que Falconbridge Dominicana, S.A. pasó a ser subsidiaria de Xstrata Nickel.

Sin embargo, a pesar de su crecimiento, en agosto de 2008, Falcondo tuvo que interrumpir temporalmente sus operaciones debido a una combinación de bajos precios del níquel y alza de los precios del petróleo. El reinicio de las operaciones de Falcondo en marzo de 2011 se debió, por una parte, a la mejora en las condiciones del mercado, la optimización de los procesos de minería y producción de la planta y, por otra parte, a la firma de un acuerdo comercial con una compañía de energía local para el suministro de electricidad que le permitía a Falcondo operar con costos reducidos.

Sus operaciones reiniciaron con el 50% de su capacidad instalada. Para poder alcanzar el 100% de la producción, Falcondo desarrollaría un proyecto a largo plazo por el cual cambiaría el petróleo como fuente de energía por gas natural.

En Mayo 2013, tras 15 meses de negociaciones, el grupo de minería y metales Glencore International PLC completó su muy esperada fusión con Xstrata PLC para formar la cuarta minera mundial y el mayor corredor de materias primas del mundo. La fusión fue la quinta más grande en la historia del sector de recursos. Glencore Xstrata, con un valor de mercado de alrededor de US\$76 mil millones, se convirtió en una importante corporación mundial, capaz de competir con Vale, BHP Billiton PLC, Rio Tinto PLC y Anglo American PLC.

### Falcondo en la Industria

Falcondo obtiene como producto final el ferroníquel, una mezcla de hierro y cobre, usado fundamentalmente por la industria del acero inoxidable el cual proviene de un proceso pirometalúrgico. Entre los principales clientes se cuentan fabricantes de acero para la industria automotriz y electrónica tales como: Mitsui Group, Nippon Yakin, Daido Steel, Nisshin Steel, Nippon Steel.

En cuanto al posicionamiento en República Dominicana, Falcondo pasó de tener una inversión inicial de más de US\$180 MM en 1969 a más de US\$2,800 MM. La mayor inversión en una operación de ferroníquel que se había visto hasta el momento. Su trayectoria ha sido sostenible y ha registrado más de US\$2,000 MM en pagos de impuestos sobre la renta y dividendos al Estado, más de US\$1,000 MM pagados a la fuerza laboral local y más de US\$500 MM en compras de bienes y servicios locales.

Para los próximos 20 años de operación, se estima que Falcondo haya alcanzado un total de US\$3,035 millones en contribuciones para la República Dominicana, US\$1,550 MM para el Gobierno en impuestos y dividendos, más de US\$850 MM pagados a la fuerza laboral Dominicana (900 empleos directos al 50% de capacidad instalada y más de 1,200 empleos directos al operar al 100% de capacidad), más de US\$600 MM para los suplidores y contratistas locales y más de US\$35 MM en iniciativas sociales.

### La Empresa y la Responsabilidad Social Empresarial

Previo a la llegada de Falcondo, Bonaó era un poblado muy pequeño. En la década de los 60, contaba con una población cercana a las 12,000 personas. Esta población estaba concentrada en un territorio de 187 km cuadrados. La llegada de Falcondo a la zona, atrajo personas y empresas de distintos sectores comerciales y estratos socioeconómicos.

A finales del 1980, las comunidades de los alrededores de Falcondo estaban descontentas por la falta de programas sociales patrocinados por la empresa, la gran discrepancia entre los ejecutivos mineros ricos (mayoría extranjeros) frente a las comunidades locales, las interrupciones diarias causadas por

el tráfico de camiones y las emisiones de humo de chimenea, entre otras. Tal fue el contraste de estilos de vida entre los empleados de la minera y el resto de la comunidad, que la urbanización donde se encontraban la escuela, el hospital, el club y las casas de los empleados se dió a conocer como el Barrio de los Gringos.

Los niveles de desigualdad generaron mucho descontento en las comunidades, hasta el punto de incitar fuertes protestas sindicales en contra de la compañía. En 1986, El Sindicato Unido de Trabajadores de Falcondo (SUTRAFADO) forzó a la compañía a cesar sus operaciones durante 37 días. En respuesta a la demanda por empleos e intentando salvaguardar sus relaciones comunitarias, que para entonces eran manejadas por el Departamento de Relaciones Públicas, Falcondo diseñó una política de relaciones comunitarias basada en la intermediación que consistió principalmente en la caridad y en donaciones personales.

Por otra parte, la empresa contrató a un grupo de “brokers” que funcionaban como intermediarios entre la empresa y las comunidades para canalizar las demandas de la comunidad. Estos intermediarios eran a menudo políticos o personas con influencias políticas. Esto trajo como consecuencia que Falcondo se convirtiera en parte de un juego político más amplio donde se utilizó el conflicto de la compañía como un instrumento de presión política y social.

La política comunicacional no contuvo el malestar social; peor aún, lo agravó. Los manifestantes no querían soluciones a medias, querían una mejor calidad de vida. Las protestas alcanzaron su máxima expresión el 5 de mayo de 1989, día en que miles de personas marcharon por las calles de Bonaó reclamando mayores beneficios y un ambiente más sano para la comunidad. La manifestación concluyó con la muerte de Ángel Giovanni Páez (un joven de 16 años) y 16 heridos de balas.

Los esfuerzos aislados de un departamento de relaciones públicas por calmar las demandas económicas y sociales inmediatas generaron mayor desconfianza en la empresa, hasta el punto de poner en juego su licencia social. **La empresa comenzaba a entender que el bienestar de la comunidad y del país debía ser parte integral de su modelo de negocios.** Surgió la necesidad de un mayor compromiso con las comunidades: nació entonces la idea de una fundación corporativa.

En 1989, el entonces presidente de Falconbridge Dominicana, John T.H. Celland, junto al ingeniero Andrés Freitas, Eduardo Fernández, George Tejada, el ingeniero José Aponte y el abogado Rafael Cáceres Rodríguez, decidieron

cambiar el rumbo de las relaciones comunitarias y establecer una fundación privada con la intención de que la empresa se convirtiera en un agente de transformación socioeconómico en las provincias Monseñor Nouel y La Vega.

## NACE LA FUNDACIÓN FALCONDO

*Creada para administrar un fondo destinado a promover el desarrollo, la ciencia, las artes y cultura, la educación, así como la preservación y manejo de los recursos naturales.*

Tan sólo dos meses después de las protestas, la empresa anunció la creación de la Fundación<sup>3</sup> Falcondo mediante el decreto No. 286-89; nombrando a Arelis M. Rodríguez como su Directora Ejecutiva. *“Quien me recomienda es Don Eduardo Fernández, asesor y colaborador importante de la empresa. Cuando el señor Clelland me llama yo no sabía nada de Falconbridge. Le hice una pregunta fundamental: Si ustedes quieren hacer relaciones públicas con esta Fundación, yo no soy la persona. Ni me gustan las relaciones públicas, ni tengo el entrenamiento. Ahora bien, si ustedes quieren promover el desarrollo y como resultado de ese avance en las comunidades y en las personas, lograr que se cambie la imagen de la empresa, entonces me interesa mucho el reto.”*

Con esta decisión, Falcondo buscaba no sólo mejorar sus relaciones con la comunidad, sino fortalecer su liderazgo en la región con el fin de influir en la agenda de desarrollo. La Fundación no fungió como departamento de responsabilidad social empresarial tradicionalmente concebido, ubicado dentro de la empresa y aislado de la comunidad. En ese momento, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como se conoce actualmente era prácticamente inexistente en el país, por lo que la Fundación Falcondo sentó un precedente.

*“Pedí tres meses para conocer a las comunidades, sus aspiraciones, sus realidades y establecer mis propias relaciones directas. Entendía que la visión que yo tenía del desarrollo era posiblemente muy diferente a la de los comunitarios. No quise trabajar con nadie del grupo que estaba en Falcondo. Ni para bien, ni para mal.”* Comentaba doña Arelis.

<sup>3</sup> De acuerdo a CEPAL-UNCTAD una fundación minera se describe como una institución sin fines de lucro, creada y financiada por una empresa minera, para materializar proyectos originados en la comunidad o desarrollados por el propio equipo de la fundación, orientada a cumplir su compromiso social empresarial.

La propuesta se basó en la identificación de las causas profundas de la pobreza en la provincia, así como los desafíos del desarrollo definidos a nivel nacional como los principales inhibidores del crecimiento social y económico del país. La Fundación construyó lazos directos con las comunidades, lo que le permitió entender sus necesidades e incorporarlas al plan de inversiones de la empresa. La dirección creía que **la inversión en la Fundación no era un gasto discrecional sino debía ser visto como un gasto operativo, igual que comprar petróleo, la maquinaria o la mano de obra.**

La Fundación no debía responder al impacto directo de las operaciones mineras, sino que su trabajo sería el **desarrollo comunitario y el fortalecimiento institucional de los grupos de base.** Mientras la Fundación trazaba su estrategia de sostenibilidad en las comunidades, el departamento de relaciones públicas y comunitarias de la empresa trabajaba para remediar el impacto de la extracción y el procesamiento mineral, operando entre otras cosas su propia brigada de reforestación.

Consciente de que sólo un buen equipo podría producir tales resultados, la dirección de la Fundación se evocó a la creación de su Junta Directiva. Una Junta creíble de directores compuesta por diez miembros influyentes a nivel nacional e informados sobre los principales temas de desarrollo. Se sumaron hombres visionarios, comprometidos con el país, como don Tomás Pastoriza, don Eduardo Fernández P. (Gobernador del Banco Central); don Andrés Freites (primer graduado de MIT en la República), Ariel Pérez, (Gerente General del Scotiabank); y Monseñor Francisco José Arnáiz, s.j. un digno representante de la iglesia católica, delegado de la Conferencia del Episcopado Dominicano. Todos ellos, trascendían cualquier organización. Posteriormente, líderes destacados como don Manuel Arsenio Ureña y Cándido Bidó, entre muchos otros brindaron su entusiasmo, su compromiso y su determinación para convertir ideas innovadoras en iniciativas pragmáticas para enfrentar los principales retos de la región.

Gracias a la credibilidad de sus miembros integrantes, la Fundación y las comunidades tenían a su disposición todos los recursos necesarios. Para garantizar la alineación entre la empresa y su Fundación, sus fundadores decidieron que la Junta Directiva de la Fundación estaría presidida por el Presidente de Falcondo y la Tesorería sería del Gerente Financiero de la empresa. A su vez, la Directora de la Fundación formaría parte del grupo gerencial de la empresa. Con el apoyo de la Junta Directiva y los colaboradores se identificaron “socios estratégicos” que compartían una visión con la Fundación y que facilitaron la movilización de recursos técnicos y financieros para el desarrollo de modelos innovadores en materia de educación, generación de empleo, desarrollo comunitario, recursos naturales, salud y cultura.

“Falcondo estaba en Bonao, pero no era parte de Bonao.” Ese era el sentir de las comunidades. La Fundación en cambio fue muy exitosa en el proceso de integración en Bonao, lo que le permitió disminuir el descontento que una vez llevó a la minera a cerrar. Con un presupuesto promedio anual de USD1.5 M y una nómina de alrededor de 20 personas, la Fundación emprendió una agenda de trabajo centrada, pero no limitada al sector educativo.

Las oficinas de la Fundación se establecieron en Santo Domingo y fueron inauguradas por el Presidente Joaquín Balaguer en su último brindis público como Presidente de la nación. La bendición estuvo a cargo del Cardenal Nicolás López Rodríguez.

## LA FUNDACIÓN Y LA COMUNIDAD

La estrategia de la Fundación Falcondo para promover el desarrollo integral y sostenible de las comunidades fue cambiar el enfoque asistencial por **un programa de desarrollo a largo plazo con el fin de fortalecer la capacidad local y promover un marco institucional que fomentara el crecimiento individual, la participación ciudadana y las oportunidades económicas. Para ello, la Fundación trazó diferentes líneas estratégicas:**

1. Favorecer el acceso y las oportunidades a una educación integral de calidad como herramienta fundamental para el crecimiento de las personas, las comunidades y la región.
2. Generar oportunidades económicas, mejorar la productividad y contribuir a la sostenibilidad económica de la provincia a mediano y largo plazo.
3. Impulsar modelos de desarrollo innovadores.
4. Establecer Modelos de Manejo Integral del Medio Ambiente.
5. Facilitar el Acceso y Mejorar la Calidad de los Servicios de Salud que se prestan a las personas más vulnerables en comunidades rurales y urbanas marginales.
6. Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la identidad y el crecimiento cultural de las comunidades.
7. Estimular modelos de colaboración, así como nuevas formas de concebir la filantropía estratégica.
8. Realizar evaluaciones de impacto.

Una parte integral del trabajo de la Fundación era la transferencia de conocimientos técnicos y capacidades a los grupos comunitarios. Este enfoque era fundamental para aumentar la probabilidad de éxito de todas las estrategias. La participación de los miembros de la comunidad en la construcción de la capacidad local, reducía la dependencia y aumentaba la sostenibilidad de los proyectos.

En noviembre de 1994, por primera vez en la República Dominicana se realizó un “Proceso de Diagnóstico Participativo” dirigido por el Prof. Enrique de León<sup>4</sup> en Bonaó - una metodología para que las comunidades identificaran sus necesidades, las priorizaran en términos de importancia y comprometieran sus recursos disponibles para colaborar con la satisfacción de estas necesidades. Fue una consulta democrática liderada y sistematizada por la Fundación Falcondo, con el interés de socializar y reflexionar sobre esta experiencia con los consejos de desarrollos provinciales y las personas comprometidas con el avance democrático del país.

Mucho antes de que se reconociera el potencial de los microcréditos a nivel mundial, se estableció en 1992 el primer Fondo Rotativo para el financiamiento de cultivos de alta rentabilidad en la comunidad de Los Dajaos a cambio de que los campesinos tomaran medidas de conservación del medio ambiente. La Fundación, compartiendo una visión innovadora, apostó a una alianza estratégica con la Fundación Interamericana de Desarrollo y Banco ADEMI e inició un proceso de empoderamiento para que las mismas asociaciones administraran sus fondos y ADEMI supervisara el manejo de las carteras.

A través de un programa de capacitación riguroso, la Fundación adaptó la metodología de Falcondo para promover una cultura de trabajo segura y conductas basadas en la disciplina, anticipación, la evaluación de los riesgos y el análisis de las consecuencias, más allá del sólo cumplimiento de las normas. Así la Fundación ayudó a formar comunidades seguras y capaces de identificar los riesgos que las amenazan constantemente, promoviendo una cultura propositiva de mitigación de riesgos y seguridad.

La Fundación fue una de las primeras instituciones privadas en introducir la línea base en algunos de sus proyectos más importantes, proporcionando

<sup>4</sup> El Proceso de Diagnóstico Participativo de Necesidades de las Comunidades de la Provincia de Monseñor Nouel consistió en una consulta organizada, masiva y democrática a las comunidades realizada el 26 de noviembre de 1994 al 12 de febrero de 1995, para que identificarán y priorizaran las necesidades, a fin de orientar la posterior inversión del fondo del decreto presidencial 152-94, proveniente de las ganancias de las acciones de CORDE en la Falconbrigde Dominicana. Este fondo se distribuirá en una 50% al municipio de Bonaó y el otro 50% entre los municipios de Maimón y Piedra Blanca. (Tomado del libro: Las comunidades saben qué necesitan de la Fundación Falcondo)



información cuantitativa sobre el estado actual de ciertas comunidades y generando información sobre los niveles de conciencia, conocimiento, actitudes y prácticas de una población y/o actividad productiva específica.

Con el objetivo de facilitar el intercambio científico, académico y sociocultural, la Fundación aprovechó estratégicamente la presencia de la empresa Xstrata Nickel en Kristiansand, Noruega para establecer a finales del 2007 una alianza con la Universidad de Adger. A través de este intercambio, los estudiantes noruegos apoyaban a la Fundación en sus áreas de trabajo y ofrecía una perspectiva diferente para el uso de mejores prácticas en el diseño de sus programas. El programa con la Universidad de Adger y Nikkelverk se ha convertido en un importante modelo de dos operaciones de Glencore Xstrata, trabajando para maximizar el impacto de las inversiones sociales de la empresa.

La Fundación Falcondo también logró ser mediadora de la relación empresa, gobierno y las comunidades de Bonaó y La Vega.

A través de la Fundación, la empresa logró con las comunidades:

- **Apertura y sensibilidad hacia el entorno.** La Fundación consiguió relaciones de colaboración basadas en la confianza con los grupos de interés, lo que permitió generar una visión y valores compartidos. La forma de concretar esta apertura fue manteniendo un *diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés*. Considerar las necesidades y expectativas de los diferentes actores dotó a la empresa de flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios de su entorno.
- **Capacidad innovadora.** La Fundación fue muy innovadora, una condición necesaria para la durabilidad y sostenibilidad de la propia empresa.

- **Creación de valor.** La Fundación trabajó en el propósito de toda empresa responsable y sostenible que es perdurar en el tiempo; y a través de sus proyectos creó valor para la empresa y para su entorno.
- **Generación de capacidad local,** lo que redujo la demanda de empleos por parte de las comunidades.

## UN PASO HACIA LA EXCELENCIA EDUCATIVA

*“La perspectiva de la Fundación en modo alguno ha sido meramente aliviar los problemas personales o circunstanciales y tapar hoyitos, sino algo mucho más ambicioso: contribuir eficazmente al desarrollo integral del país a través de un programa serio en Educación”*

**Monseñor Francisco José Amaíz**

La creación del Programa de Apadrinamiento de Escuelas en Monseñor Nouel en 1990 fue un momento trascendente para la Provincia. Las probabilidades de que el hijo de un Juan-agricultor o un Pedro-chiripero terminara la educación primaria, continuara hacia la secundaria o lograra completar una educación técnica/universitaria eran casi nulas antes de la existencia del Programa.

Entendiendo que el respaldo a la Educación era una iniciativa de la cual dependía el futuro de las demás áreas de desarrollo, la Fundación decidió dedicar la mayor parte de sus esfuerzos, tiempo y recursos a colaborar en la búsqueda de soluciones a los problemas educativos del país y a formar una alianza sólida con el Ministerio de Educación. Es así, como surgió el Programa de Apadrinamiento de Escuelas, para construir sobre la base del sistema educativo existente, generar estrategias que contribuyan a elevar la calidad de la Educación y hacerla más accesible al mayor número de personas.

El concepto del apadrinamiento que hoy en día se extiende a los parques, las plazas y otros espacios públicos apadrinados por empresas privadas, era inédito en el país cuando se creó el Programa de Apadrinamiento de Escuelas en 1990. La Fundación Falcondo fue la primera institución que desarrolló y patentizó el concepto como una muestra de su firme compromiso por mejorar los niveles educativos en las escuelas públicas de la región.

*“Siempre estuvo claro que como entidad privada, no debíamos sustituir o duplicar los esfuerzos del Estado; debíamos complementar agregar valor e innovar con*



*acciones que permitieran potenciar los esfuerzos de las autoridades y otras entidades, hacia el logro de un mejoramiento integral y sostenible. Cuando concebí el Programa de Apadrinamiento me senté a buscar referencias. El modelo que conocía de Estados Unidos era “adopt a school”. Pero recuerdo haber pensado: yo no quiero ser el padre, yo no quiero quitarle la responsabilidad al Estado; yo quiero ser el padrino dominicano, que acompaña, que orienta y apoya, pero que no mantiene.”*

El programa estaba basado en una relación a largo plazo y de respeto mutuo entre la Fundación y las escuelas apadrinadas. Para la Fundación, apadrinar una escuela no implicaba solamente la adecuación física de los planteles. Era conocer a fondo las necesidades de la comunidad escolar, establecer relaciones de respeto y confianza con sus integrantes, ofrecer un seguimiento constante en su proceso de transformación y crear verdaderas comunidades de aprendizaje y de formación cívica. Apadrinar era concertar, participar, comprometerse, ser estratégicos y planificar programas que trasciendan y mejoren el contexto donde se inscribe el trabajo pedagógico.

La construcción de aprendizajes significativos, el desarrollo de competencias en los estudiantes y los procesos de enseñanza se vinculaban con los aportes interdisciplinarios de diferentes agentes educativos y a una infraestructura apropiada, rica en materiales, con espacios optimizados funcionalmente y de calidad estética como derecho de los estudiantes a lo hermoso y a ser felices.

La Fundación apoyaba a los maestros a lo largo de su carrera profesional a través de programa de formación previa y en servicio, con énfasis en la práctica y la investigación pedagógica.

*“En todo este proceso, trabajábamos con una concepción humanista de la educación, centrada en la persona y en el respeto a su dignidad. Con el apoyo de reconocidos especialistas del comportamiento humano, estimulábamos a los docentes en aspectos relacionados con su crecimiento personal y profesional, autoestima y relaciones interpersonales, induciendo a la reflexión sobre temas tan importantes como son las estrategias y elecciones de vida, la comunicación y los valores.”*

**Lesbia Brea, Asesora Educativa.**

A la vez, gran parte del éxito de un centro educativo, radicaba en el compromiso y la capacidad gerencial de su director. Por ello, la Fundación trabajaba con los directores de las escuelas apadrinadas para redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia, con miras a que los mismos tuvieran la capacidad de analizar factores claves de la escuela y su entorno. También fortalecía el rol de los orientadores con el respaldo de psicólogos especializados en orientación familiar, para apoyar la salud emocional y afectiva de los niños y jóvenes en riesgo y lograr una convivencia sana en toda la comunidad.

Lograr una alianza sólida entre la familia y la escuela, centrada en el desarrollo y el aprendizaje de los niños no era tarea fácil. Para lograrlo, la Fundación diseñó una propuesta para el funcionamiento de las primeras Escuelas de Padres con la intención de crear conciencia en los padres y madres sobre el valor de los estudios a través de programas de alfabetización y sensibilización y al tiempo fomentar la capacitación laboral para aumentar los ingresos de las familias, eliminando así la presión de retirar a sus hijos de las escuelas por razones económicas. Se dio inicio a un extenso programa de Alfabetización de Adultos y Capacitación Laboral llevado a cabo directamente con Radio Santa María y CENAPEC, a través del cual se han alfabetizado cientos de adultos y jóvenes adultos.

A lo largo de los años, el Programa de Apadrinamiento de Escuelas de la Fundación recibió el reconocimiento de las autoridades del área de la educación, tanto en el ámbito nacional como internacional. Varias evaluaciones financiadas por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) han concluido en que el Programa de Apadrinamiento de Escuelas de la Fundación “es un ejemplo interesante de colaboración entre el sector privado y el Gobierno para mejorar la educación pública.” En un Informe titulado “El Futuro de La Educación en La República Dominicana: Oportunidades y Desafíos”, elaborado por Jorge A. Sanguinety para la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, se reconoció la experiencia de la

Fundación, como un “modelo exitoso de lo que se puede lograr cuando existe sentido de propósito, competencia gerencial y dedicación.” A partir de estas conclusiones, USAID se interesó en reproducir el modelo en el ámbito nacional a través de un acuerdo de colaboración institucional. En estos esfuerzos, la Fundación puso a disposición de otros empresarios su experiencia en el Apadrinamiento.

En el 2008, mediante una evaluación de impacto realizada por la Srta. Hanna Winnick de la Universidad de Amherst en Massachussets a través del Programa de Pasantía InteRDom de la Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE), se comprobó que “los estudiantes de escuelas apadrinadas mantuvieron un promedio más alto en comparación con aquellas escuelas que no están apadrinadas en Monseñor Nouel y La Vega. Además, el promedio en la provincia Monseñor Nouel aumentó en un 9% y un 10% en las áreas de matemática y lengua española. Según el Informe “Política Social: Capacidades y Derechos” del PNUD, la provincia Monseñor Nouel es la que cuenta con más profesores y profesoras tituladas (79.2%).

La cobertura del Programa de Apadrinamiento alcanzaba los **77,000 estudiantes** en las **135 escuelas** apadrinadas; **80 directores** de escuelas graduados del Programa de Liderazgo y Gestión Educativa Barna Management School<sup>5</sup>; **2,100 maestros** formados y actualizados con herramientas pedagógicas modernas; **4,900 adultos** alfabetizados; y **800 estudiantes de escasos recursos** que han cursado sus estudios técnicos especializados y universitarios a través del Programa de Crédito Becas. La inversión total de la Fundación Falcondo en el ámbito de Educación desde 1989 hasta la fecha es de RD \$289,215,113.

## MODELOS DE PROTECCIÓN DE CUENCAS HIDROGRÁFICAS

La Fundación Falcondo diseñó una estrategia para abordar los problemas ambientales desde la perspectiva y el contexto de los agricultores, a través de la capacitación y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias sobre el uso de nuevas tecnologías para mejorar las prácticas agrícolas y conservar el medio ambiente.

<sup>5</sup> En 2013 inició la primera edición del Diplomado en Liderazgo y Gestión Educativa con Barna Business School, en el que participaron 40 directores y directoras de escuelas apadrinadas en las provincias Monseñor Nouel y La Vega.

A lo largo de los años desarrolló modelos para la protección de cuencas hidrográficas<sup>6</sup>, a fin de preservar dos de los ríos más grandes e importantes del país: el Yaque del Norte y el Yuna.

El primer bosque privado del país lo estableció la Fundación Falcondo, hace 23 años, en el Plan Sierra, San José de las Matas, para proteger la Cuenca del río Inoa, afluente del río Yaque del Norte. El bosque se ha constituido en un innovador modelo de adopción empresarial de tierras para la protección de acuíferos y sistemas frágiles. A partir de los resultados obtenidos, otras empresas nacionales se han motivado a adoptar áreas de gran importancia para la conservación de la biodiversidad y la producción del agua.



Los Dajaos es una comunidad ubicada en el corazón de la cordillera central, en la parte alta de la Cuenca del río Yaque del Norte. Los conucos itinerantes basados en la práctica de tumba y quema, los fuegos forestales, los cultivos de escasa rentabilidad y la precariedad económica de los habitantes de la zona, daban una clara sensación de un empobrecimiento sostenido que llamó la atención de la Fundación Falcondo. Allí, la Fundación estableció un modelo único en el país de un Laboratorio de Cultivo In Vitro. Este laboratorio tiene más de 20 años, y es el eje central de la producción de fresa de Los Dajaos. La Asociación Agrícola de los Dajaos (ASADA) estaba en capacidad de producir 800,000 plantas de fresas al año, convirtiéndose en uno de los principales proveedores del país.

<sup>6</sup> En el año 1995, la Fundación inició un modelo de intervención de la micro cuenca de Los Dajaos, sección de Manabao, La Vega, para proteger la cuenta del Río Yaque del Norte.

En las lomas de Blanco, Monseñor Nouel, la Fundación desarrolló durante los últimos diez años un Programa de Desarrollo Integral de la Cuenca Alta del Río Yuna, el cual promovía actividades para la protección de los recursos naturales de esta importante cuenca hidrográfica. El programa incluía una serie de acciones que buscaban mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de: la renovación, rehabilitación y diversificación de las fincas cafetaleras; la introducción de técnicas para el manejo adecuado de la cosecha; la reforestación de áreas críticas y el apoyo a la producción de energía renovable. Los resultados fueron asombrosos: 213 productores lograron obtener su certificación de producción orgánica; incrementó la productividad de los cafetales en un 100%; hubo un incremento significativo en la calidad de los granos de café, debido al tratamiento post cosecha en los beneficiados. Estas acciones en su conjunto, llevan a los 1,200 miembros de (ASOCAIN), a introducir prácticas de conservación que ayudaban a proteger el medio ambiente y a adoptar técnicas que mejoraban la productividad de sus cosechas, incrementando los ingresos de las familias productoras de café en la región.

### DIVERSIFICACIÓN AGRÍCOLA: UNA ALTERNATIVA PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES

La Fundación Falcondo propiciaba las condiciones para que los pequeños productores en las provincias Monseñor Nouel y La Vega tuvieran acceso a tecnologías más desarrolladas mediante innovaciones orientadas a la agricultura familiar, que fueran de bajo costo y poco riesgo; promovía la diversificación agrícola; la integración; la educación financiera; la administración de riesgos; la disponibilidad de insumos de calidad; la inversión en infraestructura para la producción y comercialización; el acompañamiento técnico; la transferencia de tecnología; el extensionismo agrícola y las buenas prácticas que fomentaban el desarrollo sostenible del sector.

Facilitaba el acceso a un conjunto genéticamente diverso de variedades mejoradas de cultivos, adecuadas a las condiciones y resistentes a enfermedades y a las condiciones climáticas. Asimismo, promovía el uso de tecnologías de irrigación más eficientes, y prácticas agrícolas que utilizaban enfoques eco sistémicos para conservar el agua. Con estos proyectos productivos, la Fundación no sólo lograba mejorar los indicadores nutricionales de la población, garantizando la seguridad alimentaria, sino también ayudó a las comunidades

a percibir ingresos con la venta de excedentes. Contribuyó con la posibilidad de tener un sector agrícola regional verdaderamente competitivo con los elementos necesarios para competir en el mercado y contribuir al desarrollo económico, la estabilidad social, la generación de empleo y al manejo adecuado del medio ambiente de la zona durante los próximos años.

## COMUNIDADES SALUDABLES

Una de las innovaciones en la estrategia de apoyo a las comunidades desarrollado en Monseñor Nouel fue llevar a las comunidades remotas programas de prevención de enfermedades. Sin embargo, uno de los programas que más impacto tuvo en las comunidades en el ámbito de la salud fue el Programa de Detección Temprana del Cáncer. Desde 1991, se beneficiaron unas 10 mil personas de éste programa en el que el personal médico del Instituto Oncológico Dr. Heriberto Pieter de Santo Domingo se trasladaba hasta las comunidades, a practicar los estudios y a referir, a ese instituto, los casos que lo ameritaban.

Por otro lado, la Fundación formó a más de 90 personas en 36 comunidades rurales de Monseñor Nouel con el apoyo del Institute for Latin American Concern (ILAC). Estas fueron acreditadas como Cooperadoras de Salud y desarrollaban una labor de educación para la salud en la región.

## ARTE Y CULTURA PARA EL CAMBIO SOCIAL

La Fundación Falcondo trataba el tema de la cultura como un componente estratégico en una visión integral de construcción de una civilización; por lo que promovía proyectos culturales innovadores que permitieron preservar las tradiciones y desarrollar nuevas formas de participación ciudadana.

Proyectos tales como la Plaza de la Cultura de Bonaó que sitúan a Bonaó como referente cultural en la República Dominicana al ser una de las pocas instituciones que desarrollan programas sociales con niños de la calle que viven en extrema vulnerabilidad. Programa de Educación Artística para Discapacitados creado en 1991, con el objetivo de promocionar a niños talentosos con discapacidades visuales, auditivas o del habla. Programa de Becas para la Educación

Artística en Comunidades Rurales del que se beneficiaron unos 500 jóvenes, niños y adultos talentosos de la región; La Casa Museo Cristian Tiburcio que reúne lo mejor de la tradición pictórica del maestro Cándido Bidó; La Serie educativa "Mirándonos en el Espejo del Tiempo" desarrollado gracias a una importante alianza estratégica con la Fundación Centro Cultural Altos de Chavón; y el rescate de la Tradición de los Santos de Palo, entre otros.

## ALIANZAS Y RECONOCIMIENTOS

A lo largo de sus 23 años de logros, la Fundación contó con aliados estratégicos nacionales e internacionales para la innovación y el desarrollo local y una amplia participación de instituciones nacionales y organismos multilaterales con quienes compartían la misma filosofía de desarrollo de diversos sectores, tales como instituciones gubernamentales, sector privado, ONG's, organismos multilaterales, embajadas, universidades, centros de investigación y asociaciones comunitarias. El gran éxito de la Fundación Falcondo y de su innovación se ha podido ver reflejado a través de la calidad y alcance de sus aliados, y los merecidos reconocimientos que ha recibido.

En el 2002 conjuntamente con Hispanics in Philanthropy (HIP), se estableció el Fondo Transnacional para la Filantropía en la República Dominicana compuesto por aportes de un Fondo Colaborativo y empresarios e instituciones locales. Fundaciones importantes en los Estados Unidos como la Kellogg, Ford, McArthur, Rockefeller para nombrar algunas, establecieron este Fondo Colaborativo de Donantes, liderado y administrado por HIP y destinado a apoyar el fortalecimiento de organizaciones latinas en los Estados Unidos. Como resultado de los esfuerzos realizados por la Fundación Falcondo y otras organizaciones, se estableció dentro de este Fondo Colaborativo un componente transnacional para fortalecer organizaciones dominicanas.

En octubre del 2004 en colaboración con Rockefeller Philanthropy Advisors, se creó el Dominican Community Bridge Fund como una forma de mejorar la calidad de vida, impulsar el desarrollo socio-económico e incrementar la participación cívica de más de un millón de dominicanos que vivían en los Estados Unidos. Por años, también la Fundación propició actividades orientadas a promover la filantropía estratégica como una manera de que el empresariado dominicano pudiera contribuir a la solución de los grandes problemas sociales que afectan a nuestro país.

Al momento de este caso, la Directora Ejecutiva de la Fundación Falcondo era Miembro de:

- Junta de Directores Hispanics in Philanthropy.
- Miembro del Comité Internacional Council on Foundations.
- Junta de Directores RedEAmérica.
- Asesora del Ministerio de Educación.
- Miembro fundador del Dominican Community Bridge Fund.
- Fondo Transnacional para el Desarrollo de la Filantropía en la República Dominicana.
- Miembro de la Junta de Directores de EDUCA.
- Miembro fundador Consorcio de Educación Cívica de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.
- Miembro del Consejo Directivo del Proyecto de Diversificación Económica Rural (USAID)
- Miembro del Consejo Directivo de los fondos concursables para el desarrollo infantil (BID/Banco Mundial/SEE).
- Miembro del Consejo del Programa Patria Letrada (Siembra Saber).
- Juez de la Fundación Brugal en los Premios Brugal Cree en Su Gente.
- Miembro de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD).

En el año 2006 Falcondo recibió el premio de la Organización de los Estados Americanos, OEA de “Ciudadano Corporativo de las Américas” por el trabajo realizado por su Fundación.

Más recientemente en el 2011, la Cámara de Diputados entregó un reconocimiento a la Fundación Falcondo por “la labor que desarrolla esta institución a través de programas sociales dirigidos a contribuir a la solución de gran parte de los problemas de las provincias Monseñor Nouel y La Vega. El pergamino entregado a la Fundación Falcondo, destacaba la importancia del trabajo que llevaba a cabo la Fundación desde hace más de 20 años, contribuyendo eficazmente al desarrollo de estas provincias, a través de una estrategia de erradicación de pobreza que iba mucho más allá del asistencialismo y que buscaba la transformación social de ambas provincias.

La Fundación Falcondo también recibió en el 2012 el Premio a las Mejores Prácticas de RSE en la categoría de Educación de la Cámara Americana de Comercio AMCHAM, un valioso reconocimiento al compromiso a largo plazo de Falcondo con la Educación a través del Programa de Apadrinamiento de Escuelas que auspiciaba la Fundación. Gran parte del éxito de los programas de la Fundación radicaba en la capacidad que tuvo para identificar socios que



les complementaban y apoyaban con su experiencia y conocimiento para la ejecución de los programas de desarrollo que se llevaban a cabo.

Desde su Fundación en 1989 hasta finalizar el 2012, la Fundación Falcondo había invertido RD\$504,041,069 en proyectos de carácter social, dirigidos a solucionar parte de los problemas que afectan a las provincias de Monseñor Nouel y La Vega impulsando la transformación social de estas provincias y movilizand millones de pesos adicionales a través de terceros.

### LA POSIBLE FUSIÓN DE LA FUNDACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

Arelis Rodríguez analizaba la posible fusión de la Fundación con el Departamento de Relaciones Públicas de Falcondo. La reubicación de la Fundación a Bonao podría poner en peligro la estrategia con la que se creó la Fundación, estrategia que según su criterio continuaba siendo válida hoy en día. *El establecimiento de la Fundación como una entidad independiente a Falcondo había sido fundamental en la movilización de conocimientos técnicos y financieros, generando beneficios mutuos para nuestro negocio y las comunidades cercanas a Falcondo. Nuestra presencia en Santo Domingo nos había permitido concentrar más del 95% de nuestra inversión en las comunidades en lugar de tener que invertir en acciones de marketing para fortalecer la imagen de la empresa ante el gobierno y otras partes interesadas.*

Tal vez uno de los factores más importantes en el éxito de la Fundación había sido su capacidad para establecer alianzas eficaces. Estar en Santo Domingo había facilitado la participación de la institución



en los diálogos políticos, estrategias y planes del gobierno, además de organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, las organizaciones multilaterales, profesionales y académicas. Gracias a su participación activa en diferentes esferas fue capaz de influir en las políticas públicas con propuestas muy innovadoras. Como resultado de ello, Falcondo logró el reconocimiento nacional e internacional por su contribución al desarrollo del país a través de su liderazgo en la filantropía estratégica, en asuntos de responsabilidad social empresarial y educación. Esto fue posible sólo porque la organización era percibida como un actor nacional, que implementaba sus programas sociales en las provincias en las que operaba.

Las consideraciones que debían tenerse en cuenta a la hora de tomar la decisión final eran las siguientes:

- Perteneciendo a un sector tan controversial, Glencore Xstrata necesitaba aumentar el perfil de la empresa para garantizar su licencia social en el país y demostrar que realizaba aportes importantes a la economía.
- Si la Fundación se situaba en Bonaó y se fusionaba con Relaciones Públicas sería muy difícil para las organizaciones multilaterales justificar la asignación de recursos a proyectos de desarrollo locales. Como resultado, la movilización de conocimientos técnicos y financieros se limitaría y por ende el impacto de la Fundación también.
- La demanda de asistencia social aumentaría drásticamente si las oficinas se trasladaran a Bonaó. La proximidad a las comunidades podría invitar a las personas con necesidades individuales a visitar las oficinas de la

Fundación. El tener las oficinas principales en Santo Domingo limitaba la cantidad de solicitudes de donación individuales que recibía.

- Las comunidades también valoraban la posición estratégica de la Fundación en Santo Domingo, ya que les da “una voz” en diferentes esferas de influencia a las que no tienen acceso normalmente.
- Una de las principales razones por las cuales no habían miembros locales en la Junta de Directores era para evitar conflictos de intereses que pudieran surgir de una influencia indebida sobre las decisiones de la Fundación o su divulgación o uso privado de información con respecto a los asuntos o planes de la Fundación. Si se convertía en un Departamento de la empresa, perdería su capacidad de mirar el largo plazo y estaría sometida a las presiones de la compañía.

Sin embargo, varios directivos de la empresa opinaban diferente. En vista de que la compañía había suspendido temporalmente sus operaciones y estaba operando a sólo un 50% de su capacidad, la rentabilidad de Falcondo se veía seriamente afectada. Era el momento de reducir sus costes, y dirigir sus recursos hacia la eficiencia y la productividad. La inversión social para muchos era considerada un fondo perdido que no producía un retorno tangible a corto plazo para Falcondo y su casa matriz, ya que las comunidades no valoraban a la empresa como lo hacían con la Fundación.

Los directivos de la empresa no concebían una estructura cuya función fuera ejecutar parte del compromiso social de la empresa sin que ésta tuviese el control pleno. A pesar de que la Fundación estaba presidida por el Gerente General y Presidente de Falcondo, algunos pensaban que era necesario que la acción social de la empresa estuviese más integrada a la acción empresarial y su presencia local fuese más fuerte. Varias de las inversiones que realizaba la Fundación salían del área de impacto directo de la empresa, lo que para ellos disminuía el reconocimiento de Falcondo en las comunidades vecinas.

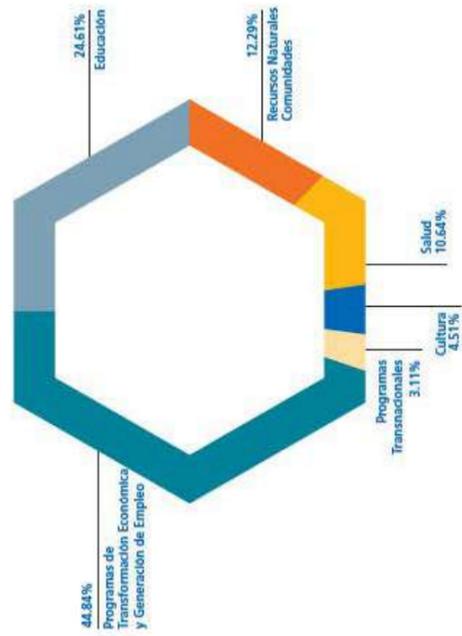
Otros opinaban que la Fundación tampoco le permitía a Falcondo establecer sus propias relaciones directas, en vista de que la imagen de la Fundación era tan fuerte que opacaba a la empresa. La buena reputación que tenía la Fundación no había sido transferida a Falcondo de manera automática.

Mientras revisaba el informe presentado por la Consultora Monkey Forest, y ponderaba la posible salida de doña Arelis, el Presidente de Falcondo, el Sr. Darren Bowden debía tomar una decisión y comunicarla a la casa matriz Glencore. ¿Cuál era la manera más apropiada de canalizar y hacer efectiva la contribución social de la empresa? ¿Cuál debía ser el alcance social de Falcondo? ¿Era necesario mantener una Fundación independiente?

[ ANEXO 1 ]

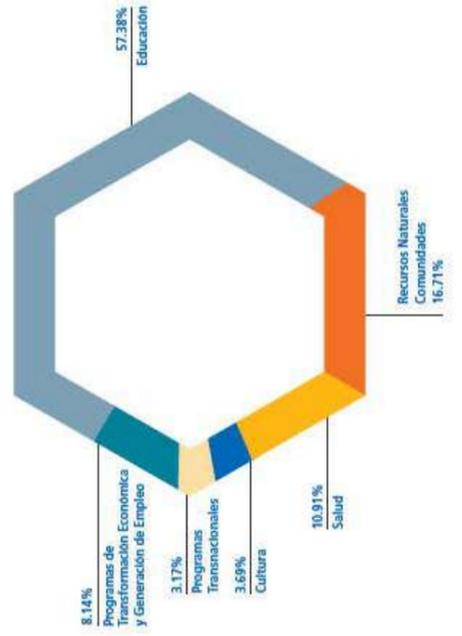
GRÁFICA DE INVERSIÓN

Contribuciones 2017 RD\$50,593,860



Educación	RD\$ 12,448,624
Recursos Naturales / Comunalidades	RD\$ 6,216,889
Salud	RD\$ 5,384,175
Cultura	RD\$ 2,283,524
Programas Transnacionales	RD\$ 1,573,018
Programas de Transformación Económica y Generación de Empleo	RD\$ 22,687,630

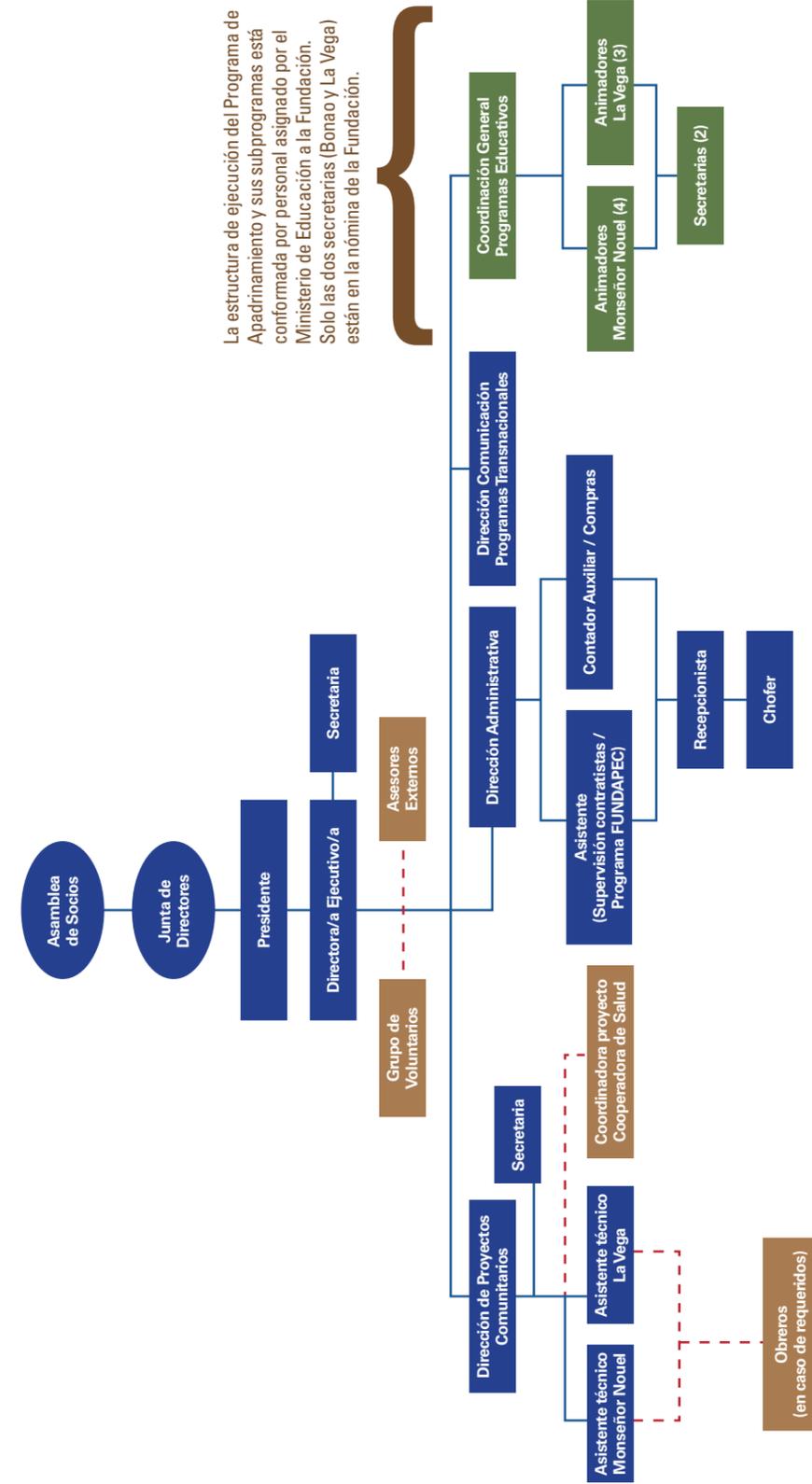
Contribuciones 1989-2012 RD\$ 504,041,069



Educación	RD\$ 289,215,113
Recursos Naturales / Comunalidades	RD\$ 84,210,325
Salud	RD\$ 54,989,221
Cultura	RD\$ 18,621,740
Programas Transnacionales	RD\$ 15,967,210
Programas de Transformación Económica y Generación de Empleo	RD\$ 41,037,460

[ ANEXO 2 ]

ORGANIGRAMA



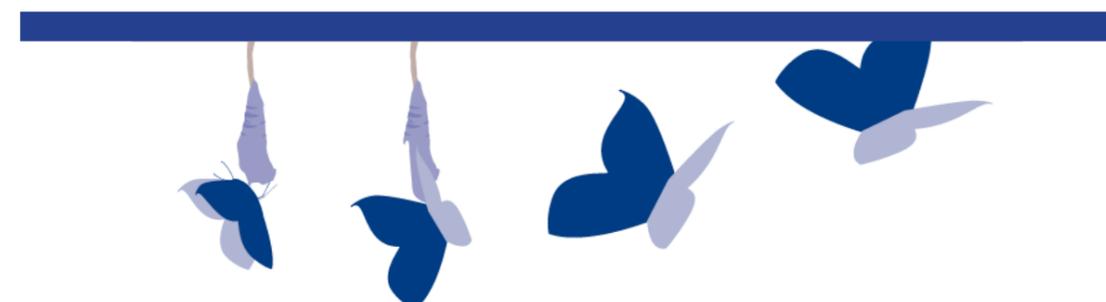
La estructura de ejecución del Programa de Apadrinamiento y sus subprogramas está conformada por personal asignado por el Ministerio de Educación a la Fundación. Solo las dos secretarías (Bonao y La Vega) están en la nómina de la Fundación.

[ ANEXO 3 ]

## HITOS DE LA FUNDACIÓN FALCONDO

25 años siendo parte de la transformación socioeconómica de Monseñor Nouel y La Vega

<p><b>1989</b></p> <p>Se establece la Fundación Falcondo mediante el decreto No. 286-89. Inicia el Programa de Apadrinamiento de Escuelas con el ingreso al Programa de Apadrinamiento de la Escuela Benito Rosario Alberto en la provincia Monseñor Nouel.</p>	<p><b>1990</b></p> <p>La Fundación Falcondo inaugura sus oficinas en la ciudad de Santo Domingo con la presencia del Dr. Joaquín Balaguer. Se firma el primer acuerdo con FUNDAPEC y el Instituto Politécnico Loyola para el establecimiento de un Programa de Becas para estudios técnicos y universitarios para estudiantes de escasos recursos de las Provincias Monseñor Nouel y La Vega.</p>	<p><b>1991</b></p> <p>La Junta de Directores de la Fundación Falcondo, junto a Monseñor Adames realizan la primera siembra simbólica de las 10,000 tareas, estableciendo el Bosque Falcondo en Plan Sierra, San José de las Matas, Santiago.</p>	<p><b>1992</b></p> <p>Inicia la construcción de la primera etapa de la Plaza de Cultura de Bonao.</p>	
<p><b>1993</b></p> <p>La Casa de la Cultura de La Vega y el Parque Las Palmas son reconstruidos.</p>	<p><b>1994</b></p> <p>La Fundación se asocia al Programa de Apoyo a Iniciativas Democráticas (PID) de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) para implementar el Programa Educación para la Democracia y la Participación Ciudadana en las escuelas apadrinadas. Por primera vez la niñez es reconocida como sujeto de derechos.</p>	<p><b>1995</b></p> <p>La Fundación inicia un modelo de intervención de la micro cuenca de Los Dajao, sección de Manabao, La Vega, para proteger la cuenca del río Yaque del Norte.</p>	<p><b>1997</b></p> <p>A solicitud del Presidente Leonel Fernández, se extiende el Programa de Apadrinamiento de Escuelas a la Provincia La Vega con el apadrinamiento de 50 escuelas de esta provincia.</p>	<p><b>2001</b></p> <p>El Programa de Apadrinamiento es catalogado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) como un modelo exitoso de participación del sector privado en apoyo a la educación pública.</p>
<p><b>2002</b></p> <p>Conjuntamente con Hispanics in Philanthropy (HIP) se establece el Fondo Transnacional para la Filantropía en la República Dominicana compuesto por aportes del Fondo Colaborativo y empresarios e instituciones locales.</p>	<p><b>2003</b></p> <p>La Fundación firma un acuerdo de colaboración con USAID para promover la reproducción del Programa de Apadrinamiento de Escuelas a nivel nacional.</p>	<p><b>2004</b></p> <p>Conjuntamente con la Embajada de Canadá, la Fundación inicia el Programa de Mejoramiento de la Calidad del Café con la Asociación de Caficultores La Independencia (ASOCAIN) en la Zona de Blanco, Monseñor Nouel.</p>	<p><b>2005</b></p> <p>Rockefeller Philanthropy Advisors y la Fundación Falcondo lanzan en el Open Society de Nueva York el Dominican Community Bridge Fund, un fondo diseñado para promover la colaboración estratégica entre donantes y organizaciones dominicanas, así como el fortalecimiento de las comunidades en ambos países.</p>	



<p><b>2006</b></p> <p>La Fundación Falcondo recibe el premio de la Organización de los Estados Americanos, OEA de "Ciudadano Corporativo de las Américas".</p>	<p><b>2007</b></p> <p>Se firma el acuerdo de intercambio con la Universidad de Adger en Kristiansand, Noruega, con colaboración de Nikkelverk Xstrata Nickel. Se establecen los primeros invernaderos en zonas de baja altitud en las comunidades de Jengibre y Peñaló, Monseñor Nouel.</p>	<p><b>2008</b></p> <p>La Fundación inicia un Programa de Mejoramiento del Cacao en la provincia de Monseñor Nouel tras haber realizado estudios, que demostraron los bajos niveles de productividad de los cacaotales de la provincia. Se establece el primer Centro Lúdico y Formativo en la Sección de Blanco a través de los Fondos Concursables del Ministerio de Educación con financiamiento del BID, como un modelo para poner la educación al alcance de unos 200 niños que viven en zonas apartadas.</p>	<p><b>2009</b></p> <p>Se firma un acuerdo de colaboración con el Consejo para el Desarrollo de la Provincia Monseñor Nouel y el Gobernador para apoyar la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo para esta provincia.</p>	<p><b>2010</b></p> <p>Se inaugura el Centro de Exhibición y Galería de Arte Santos de Palo de Bonao, en la Gran Parada, ubicada en la Autopista Duarte para apoyar el desarrollo de una oferta artesanal de calidad y como una fuente de empleo e ingresos para la provincia a largo plazo.</p>
<p><b>2011</b></p> <p>Por primera vez, en una comunidad con escaso acceso a sistemas de comunicación, la Fundación estableció el servicio de Internet satelital en las oficinas de ASADA para facilitar la comercialización de sus productos y la investigación de nuevas técnicas de cultivo. El modelo se extendió a otras comunidades y a las escuelas públicas que carecían de acceso a las tecnologías de la información. Se concluye la elaboración de un inventario de atractivos eco turísticos de la provincia Monseñor Nouel e inicia un proyecto de recuperación en los balnearios de Fula y Massipedo para ayudar a posicionar la provincia como un destino eco-turístico y cultural.</p>	<p><b>2012</b></p> <p>Se conforma la primera Orquesta Sinfónica Juvenil en La Vega, bajo la Dirección del joven Santy Rodríguez, como una alternativa para llevar la música a la Juventud en Riesgo.</p>	<p><b>2013</b></p> <p>La Fundación Falcondo establece un acuerdo con una organización sin fines de lucro canadiense, Aprendizaje para un Futuro Sostenible (AFS), para integrar la educación sobre el desarrollo sostenible al sistema educativo en dominicano. Inicia la primera edición del Diplomado en Liderazgo y Gestión Educativa con Barna Management School, en el que participan 40 directores y directoras de escuelas apadrinadas en las provincias Monseñor Nouel y La Vega.</p>	<p><b>2014</b></p> <p>La Fundación Falcondo es una de las tres fundaciones privadas invitadas por el Presidente Danilo Medina a participar en las consultas y en la firma del Pacto Educativo.</p>	

[ ANEXO 4 ]

INFORME ANUAL 2012

CARTA DEL PRESIDENTE



Mientras repasamos un nuevo año de gestión de la Fundación Falcondo en este Informe Anual 2012, la economía mundial vive la mayor contracción de las últimas siete u ocho décadas. Y al igual que todo el sector privado, nos enfrentamos a un reto difícil: ¿Cómo afrontar la crisis inmediata sin dejar de hacer inversiones inteligentes y pertinentes para el desarrollo de las comunidades con las que trabajamos, de manera que podamos contribuir con programas que realmente mejoren sus condiciones de vida de forma sostenida?

Desde el momento en que la Fundación fue creada hace ya 23 años, son pocos los proyectos que no representan retos difíciles para el reducido personal de la Fundación Falcondo. Sin embargo, hemos logrado construir una organización valiosa que ha influido positivamente en la vida de las comunidades y cuyas iniciativas son reproducidas por otras instituciones del país. ¿De donde proviene su fuerza?

Si observamos con detenimiento su trayectoria, nos damos cuenta que los canales de comunicación abiertos por la Fundación para cristalizar sus objetivos de desarrollo, se constituyeron en un diálogo abierto y respetuoso. Por esta vía transitaban campesinos, pequeños comerciantes, profesores, estudiantes, amas de casa y padres de familia para expresar sus sueños y emprender intercambios transformadores que contribuyeron a forjar su voz propia. Estos procesos, hoy en día tan comunes, fueron entonces altamente creativos e innovadores y le otorgaron a la Fundación Falcondo un espacio propio con profundas raíces en el corazón de la comunidad.

La Fundación Falcondo fue pionera en la implementación del concepto de Apadrinamiento de Escuelas, estableciendo un modelo exitoso de alianza entre el sector privado y el Gobierno para mejorar la educación pública. El establecimiento del Laboratorio de Cultivo In Vitro en Los Dajaos, rompió el paradigma de que personas con un bajo nivel de escolaridad no pueden utilizar tecnología avanzada para su propio desarrollo. Con un enfoque de inclusión social, incursionó en el cultivo bajo ambiente protegido, demostrando que las zonas de baja altitud y los pequeños productores pueden beneficiarse de estos

avances tecnológicos. Son solo algunos ejemplos de la visión innovadora que ha caracterizado a nuestra institución a lo largo del tiempo.

La innovación nos permite ver las cosas familiares con ojos nuevos, nos hace audaces, nos invita a crecer; es el triunfo de la imaginación sobre el condicionamiento de los sentidos. Las personas innovadoras entienden que los problemas complejos rara vez tienen soluciones simples y aceptan el reto. Creen que un mundo mejor está a nuestro alcance y que comienza con personas que se atreven a dar lo mejor de sí mismos en cada momento, que desafían dificultades, creen en la gente, se enfrentan a la vida, se proponen lo imposible... y lo logran.

Como hombre de negocios, creo que la innovación es la fuerza más poderosa para el cambio en el mundo. En el transcurso de mi vida he visto cómo los negocios, servidos por la ciencia y la tecnología han energizado el mercado global de una forma sin precedentes. Para muchos, su éxito tiene connotaciones milagrosas. Pero yo estoy convencido de que la clave de este éxito radica en la innovación y el compromiso. A través de ella somos capaces de multiplicar el impacto de los

*La Fundación no tiene soluciones pre-fabricadas, ni cree en imponer modelos o esquemas en las comunidades. Creemos en el individuo, en sus potencialidades y en su trabajo.*



recursos que ya estamos dedicando al desarrollo. Y con iniciativas relativamente simples, podemos promover la poderosa combinación innovación-capacidad técnica para fomentar el desarrollo transformador.

Este es un momento de grandes desafíos, pero también de oportunidades sin precedentes. En la actualidad, hay un grupo cada vez más grande de personas y empresas capaces de aportar recursos al desarrollo y el número de personas que pueden implementar las innovaciones es mucho mayor que en el pasado. Por estas razones, estoy convencido de que podemos crear una nueva era en el desarrollo a pesar de la crisis económica actual, construyendo sobre la generosidad y las innovaciones que han dado resultado en el pasado.

*Como Fundación potenciamos la creatividad de personas que actúan como pioneras de iniciativas que luego se reproducen de manera local. Nuestros proyectos están unidos por el deseo de aprovechar y fortalecer las alianzas estratégicas que agregan valor a nuestro trabajo y refuerzan la capacidad local con miras a catalizar las transformaciones sociales.*

Nuestros esfuerzos se complementan con el compromiso, el trabajo y el empoderamiento de las personas partícipes de los proyectos, con quienes y por quienes se hacen realidad los cambios que buscamos. A partir del liderazgo y la capacidad de nuestros aliados, acompañados por un equipo comprometido, hemos podido contribuir a cambios relevantes. En particular, quiero agradecer el compromiso y la visión de nuestra Junta de Directores, desde donde parten el ejemplo y las directrices del modelo de desarrollo que promovemos.

Estoy consciente de los retos urgentes que tenemos por delante. Nuestra misión nos compromete a contribuir al bien común, y las circunstancias nos obligan a hacer un uso más eficiente de los recursos. El desafío entonces se centra en definir cómo avanzar hacia una economía que sea capaz de garantizar el crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo. Para lograr esto, tenemos que continuar extendiendo nuestras alianzas estratégicas y explorar nuevas formas de colaboración para maximizar el impacto de nuestros proyectos. Como dijo una vez John D. Rockefeller: "Si usted desea tener éxito debe buscar nuevos caminos, en lugar de recorrer los caminos gastados del éxito aceptado."

A pesar de los retos inmediatos, nuestro futuro continúa siendo muy prometedor. La Fundación continuará fiel a sus objetivos y a su misión, multiplicando esfuerzos en beneficio de la educación, la salud, la cultura y la protección de los recursos naturales en las provincias Monseñor Nouel y La Vega. Continuaremos centrados en los activos que siempre han prevalecido en los momentos difíciles: el poder del esfuerzo, la constancia, la creatividad, la integridad y el sentido del bien común. En particular, espero poder destacarnos por nuestra capacidad de innovar y transformar las comunidades de las que somos parte.

Darren Bowden  
Presidente

[ ANEXO 5 ]

**LÍDERES VISIONARIOS QUE HAN MARCADO LA TRAYECTORIA DE LA FUNDACIÓN FALCONDO**

<b>PASADOS PRESIDENTES</b>	John T.H. Clelland
	James H. Corrigan
	Enrique W. Lithgow
	Sergio Chávez
	Ernest D. Mast
	Stephen B. Flewelling
	Darren Bowden
<b>LÍDERES VISIONARIOS QUE HAN MARCADO LA TRAYECTORIA DE LA FUNDACIÓN FALCONDO</b>	Eduardo Fernández P.
	Andrés Freites
	Rafael E. Cáceres Rodríguez
	Cándido Bidó
	Gustavo Tavares
	Bertrand De Windt
	L. George Tejada
	Monseñor Francisco José Arnáiz s.j.
	Manuel Arsenio Ureña
	Alexander Medina
	Tomás Pastoriza
	Rosa María Mañón
	Ariel Pérez

[ ANEXO 6 ]

**CORPORATE GIVING 2011**

**2010 DATA SNAPSHOT**

One hundred and eighty-four companies participated in the Corporate Giving Standard (CGS) Survey on 2010 contributions, including 63 of the top 100 companies in the FORTUNE 500. The sum of contributions across all respondents totaled over \$15.5 billion in cash and product giving.

	All companies* (N=183) Median Values	Fortune 100 Companies (N=63) Median Values	All Other Companies (N=120) Median Values
Total Giving	\$22.10 million	\$53.02 million	\$14.60 million
Total Giving as a % of Revenue	0.11%	0.09%	0.12%
Total Giving as a % of Pre-Tax Profit	0.91%	0.96%	0.87%
Total Cash Giving as a % of Pre-Tax Profit	0.69%	0.66%	0.77%
Matching Gifts as a % of Total Cash Giving	14.64%	14.41%	15.13%
Total Giving per Employee	\$628	\$639	\$626

\*One company did not provide full data on its total giving, so it is not included in the table above.



**GRUPO  
PUNTA CANA**

## GRUPO PUNTA CANA<sup>1</sup>

CÓMO UNA EMPRESA PRIVADA  
MANEJA SU BASURA PARA  
PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE



*“Los turistas vienen a Punta Cana por su sol, playas y mar. Si cualquiera de estos factores desaparece, así desaparecerán los turistas”.*

**FRANK RAINIERI**

Jake Kheel, Director Ejecutivo de la Fundación Ecológica Punta Cana, explica orgulloso, como el Grupo Punta Cana concibió la necesidad de manejar los desperdicios sólidos a fin de conservar el atractivo y la belleza de sus inversiones turísticas en la región de Punta Cana al este de la República Dominicana. Sin embargo, mostró preocupación por que ningún otro afectado en la zona turística Bávaro - Punta Cana ha hecho algo similar. El Grupo administra solo una pequeña parte de las 32.000 habitaciones turísticas de la zona. Jake se pregunta: ¿Cómo puedo convencer a estos vecinos: hoteles, resorts, organizaciones turísticas y gobiernos locales y nacionales, de emular lo que ha hecho el Grupo Punta Cana? ¿Cómo presentarles un plan de negocios que sea impactante y obtenga resultados?

Punta Cana es uno de los destinos turísticos más importantes del Caribe. Su aeropuerto internacional, construido y administrado por el Grupo Punta Cana es el segundo en el Caribe, después de Cancún, en número de pasajeros (cerca de 5 millones de pasajeros anualmente).

Hace 45 años, comenzó el turismo en esa zona cuando el hombre de negocios Dominicano Frank Rainieri y el abogado de Nueva York, Ted Kheel descubrieron esta bella zona costera virgen en el este de la República Dominicana. Con la construcción por parte de esos visionarios del aeropuerto internacional de Punta Cana comenzó el boom turístico. Los turistas comenzaron a llegar aún antes de que Rainieri y Kheel terminaran la construcción de la carretera hacia Punta Cana.

<sup>1</sup> Este caso fue preparado por Rodolfo Hollander y José Manuel Alcaraz, de Barna Management School. Los casos son desarrollados únicamente como base para discusión en las aulas. Los casos no tienen el propósito de endosar, ofrecer fuentes de datos primarios, o ser ejemplos de gerencia efectiva o inefectiva. Los derechos de autor 2013 de Barna Management School. No se permite la reproducción de esta publicación o su almacenamiento en un sistema de recuperación sin el permiso escrito de la Barna Management School. Los autores quieren expresar su gratitud a Jake Kheel y a Víctor Ojeda por sus invaluable aportes en la redacción de este caso  
<http://www.asonahores.com/media/40353/bolet%C3%ADn%20127%20enero@202013.pdf>  
<http://www.flightstats.com/go/Airport/airportDetails.do?airportCode+PUJ>  
<http://coralreef.noaa.gov/aboutcorals/values/coastalprotection/>  
[http://www.coral.org/resources/about\\_coral\\_reefs/threats\\_to\\_coral\\_reefs](http://www.coral.org/resources/about_coral_reefs/threats_to_coral_reefs)  
 ©TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. Prohibida la reproducción parcial o total de este material sin previa autorización de los autores.

Una playa atractiva requiere de la presencia de arrecifes de coral que producen carbonato cálcico. Este produce la arena blanca tan anhelada por los turistas y los arrecifes suavizan las olas del mar para causar una playa serena y segura. Las formaciones de corales del este de la República Dominicana están en peligro de extinción debido a exceso de pesca y por la polución que viene desde tierra firme<sup>2</sup>. La contaminación de aguas servidas ha sido controlada en el área con el cumplimiento de las normas gubernamentales sobre tratamiento de efluentes líquidos. La ciudad de Verón aún no tiene su planta de tratamiento de efluentes líquidos.

En los sistemas tradicionales de recolección de desechos, las basuras son llevadas a rellenos sanitarios para ser enterradas. Los rellenos hechos adecuadamente tienen un fondo impermeable que no permite que los elementos nocivos permeen hacia las arenas porosas que se encuentran por debajo del relleno. Este no es el caso de la mayoría de los rellenos sanitarios en países en desarrollo. El relleno sanitario "Vertedero Gerón", donde va a parar la basura del eje Bávaro-Punta Cana es una antigua mina que no ha sido acondicionada. Las sustancias nocivas de Vertedero Gerón pasan a las arenas que conducen al mar, a solo unos 15 kilómetros de distancia. Es probable que pronto estas sustancias nocivas lleguen al mar y deterioren más aun los arrecifes coralinos de la costa este dominicana. La respuesta moderna al uso de rellenos sanitarios es un sistema de separación de los desperdicios sólidos que permite su posterior uso. Este sistema recibe el nombre de "Zero Waste" Su definición:

*Es una meta ética, económica, eficiente y visionaria, para guiar a la gente a cambiar su estilo de vida y sus comportamientos para emular los ciclos naturales en los cuales todos los desechos están diseñados para convertirse en recursos para ser reutilizados. Zero Waste significa diseñar y manejar productos y procesos para sistemáticamente evitar y eliminar el volumen y la toxicidad del desperdicio y materiales, conservar y recobrar todos los recursos y no quemarlos o enterrarlos. Implementando "Zero Waste se eliminarán todos las descargas que son una amenaza a la salud del planeta, seres humanos, animales o plantas bien sea a la tierra, el agua o el aire."*

<sup>2</sup> El Grupo Puntacana tiene un proyecto de reproducción artificial de nuevos corales.



El Grupo Puntacana decidió implementar este sistema en sus propiedades y lo llamó: "Descarga Cero". El sistema radica en separar la basura en su origen en tres tipos diferentes: **reciclables** (botellas de plástico y vidrio, papel y cartón, tetrapak, platos y latas de aluminio, latas de otros metales) **productos orgánicos** (restos de comida, frutas y vegetales y sus cascaras) **otros materiales** (los que no pertenecen a los anteriores).

Para implementar este sistema, Grupo Puntacana utilizó los servicios de Víctor Ojeda un asesor internacional con experiencia en proyectos similares, especialmente en el área de la Riviera Maya y Cancún de México.

Víctor hizo un estudio para determinar el volumen de los diferentes desperdicios y proyectar esas cantidades al futuro. Con esa información diseñó el sistema que abarca las propiedades del Grupo: El aeropuerto Internacional de Punta Cana, 14 restaurantes, 1010 unidades habitacionales, media docena de edificios de oficina, un centro comercial mediano, 3 hoteles, 3 campos de golf una planta eléctrica y una lavandería industrial.

El Grupo Puntacana construyó el Centro de Reciclaje e Incineración, donde los desechos reciclables son separados en tipos de materiales listos para ser vendidos a recicladores. Al centro llegan directamente los desechos traídos en los aviones que llegan al aeropuerto. Los desechos reciclables de

las otras propiedades provienen de un centro de transferencia construido a tal efecto. A ese centro llegan los camiones de basura que recorren el área administrada por el Grupo.

Estos hacen un recorrido planificado por lo cual los habitantes y administradores de negocios deben tener su basura en fundas plásticas transparentes en el sitio previsto a la hora programada para la recolección.

Los desechos orgánicos y otros que vienen de los aviones son incinerados de acuerdo con las regulaciones internacionales. Gran parte de los desechos orgánicos que se generan en las propiedades del Grupo Puntacana son llevados a instalaciones manejadas por la Fundación Ecológica Puntacana para ser convertidas en abono o fertilizantes. Estos son utilizados en los campos de golf en sustitución de abonos químicos.

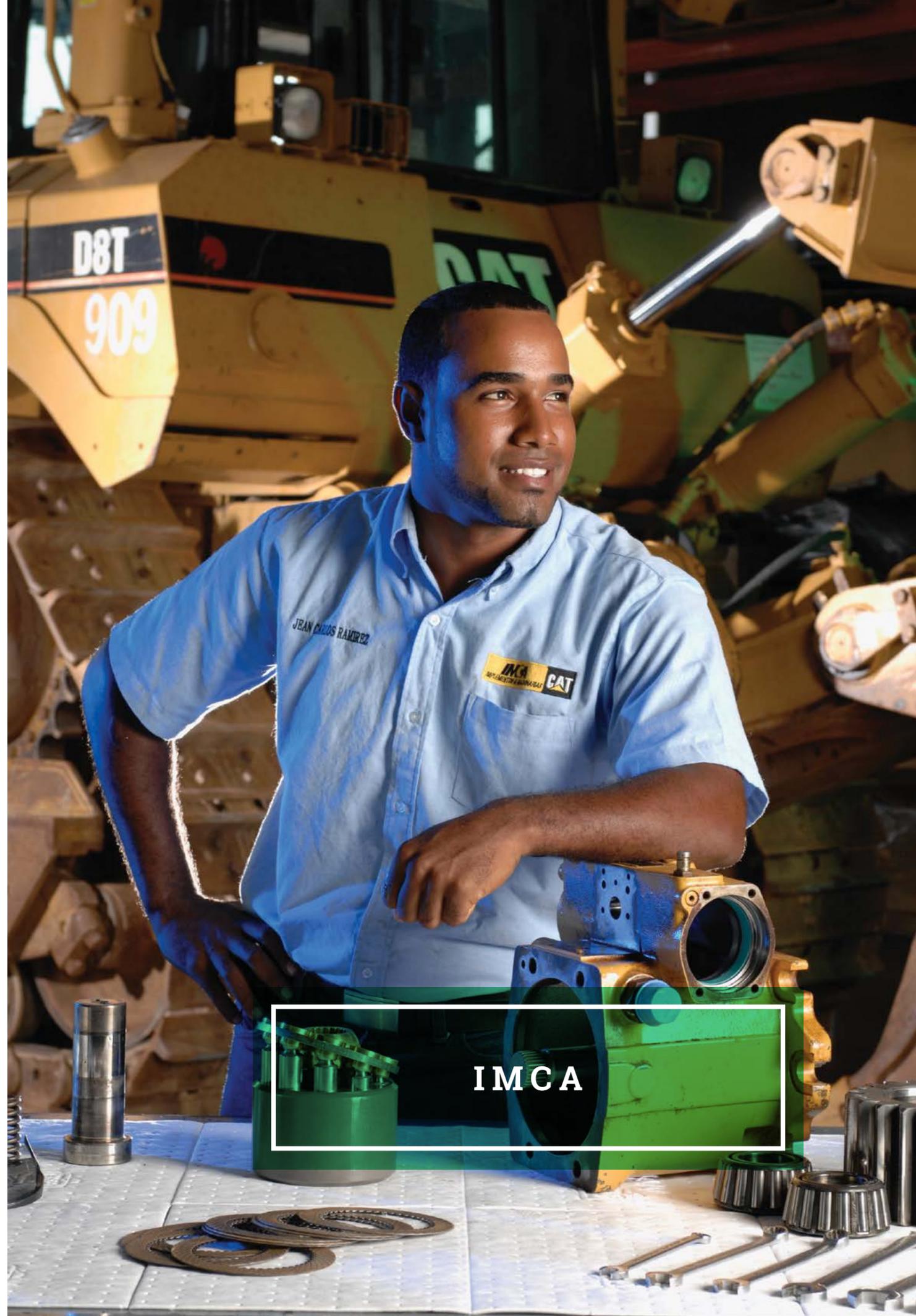
El efecto amigable para el medio ambiente y los ahorros por su uso ha hecho que otros campos de golf hayan copiado esta parte del proceso. Otra parte de los desechos orgánicos se entrega a porcicultores locales para alimento de sus animales.

La parte más compleja de la implementación del sistema “descarga cero” fue el educar a los usuarios a separar los desechos en las tres categorías propuestas.

El sistema depende de la buena voluntad de los usuarios, Si se mezclan los materiales en origen dañan los desechos reciclables, cuya venta resulta en la mayor parte de los ingresos que genera el sistema.

La primera fase fue la educación de los trabajadores de restaurantes y tiendas. Ellos fueron entrenados por profesionales utilizando ayudas como vídeos, manuales, charlas, implementación de programas de monitoreo, señalización y monitoreo constante. La presencia de miembros de la familia Rainieri fue fundamental en crear el ambiente de urgencia y confianza requeridos para el cambio conductual. La segunda fase fue dirigida a los propietarios, inquilinos y personal doméstico de las soluciones habitacionales dentro del Puntacana Resort and Club. Un vídeo dirigido a ese grupo y el apoyo visible de los Rainieri hicieron de esta segunda fase otro éxito.

En total, Grupo Punta Cana invirtió aproximadamente US\$1.5 millones en el proyecto. La clasificación de los desperdicios sólidos ha generado ahorros en la recolección de la basura, mientras que ventas por materiales reciclables subsidia el costo de entrenamiento y seguimiento de la clasificación.



# IMCA

## Y LA INICIATIVA EMPRESARIAL POR LA EDUCACIÓN TÉCNICA

Un caso dominicano de **¿Reputación?**  
**¿Estrategia? ¿Filantropía?**



El 12 de enero de 2012, Pedro Esteva, CEO de IMCA, regresó a su oficina después de haberse reunido con Catherine Piña, Gerente Regional de Recursos Humanos, para informarle sobre su reunión con la Junta Directiva de IMCA. Bajo el liderazgo de Esteva la empresa había establecido la “Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica” (“IEET”, su acrónimo en español), una actividad para desarrollar y reforzar la relación entre el sector privado e instituciones de educación técnica. Días antes, Esteva había presentado los resultados de la iniciativa a la junta directiva.

Después de varios años de dificultades para encontrar suficientes trabajadores con habilidades técnicas para cumplir con las requeridas por la compañía, Esteva descubrió que era necesaria una reforma integral de la manera como se relacionaban la empresa privada con las instituciones educativas que preparaban a la juventud dominicana para futuros empleos. Años de experiencia le habían enseñado a Pedro que, adaptar el currículo educativo del país a los cambios de mercado era lento, y que, para lograr su ideal de mejoras educativas, necesitaría involucrarse en el problema.

Esteva sabía de los excelentes resultados académicos de los estudiantes que habían tomado parte en los primeros cuatro años de IEET, así como los beneficios que la compañía había recibido en términos de empleados mejor calificados, mayor productividad, e incremento en su participación en el mercado. Aun así, la Junta Directiva pidió a Esteva: 1) Justificar una Inversión de US\$ 2.0MM en la iniciativa y recomendar si deberían continuar invirtiendo en ella; 2) Dado que el IEET fue establecido con la intención de que otras compañías se unan, explicar cómo planeaba convencer a otros de unirse a la iniciativa; y 3) Explicarles como una asociación pública-privada agrega valor al núcleo de negocios de la compañía.

<sup>1</sup> Este caso fue preparado por Rodolfo Hollander, y José Manuel Alcaraz, de Barna Management School. Los autores también agradecen a Manuel Valdez su contribución. Los Casos son desarrollados únicamente como la base para discusiones en clase. No se pretende que los casos sirvan como apoyo, fuentes primarias de datos, o ilustraciones de administración efectiva e inefectiva. Copyright 2012 por Barna Management School. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o almacenada en un sistema de recuperación sin el permiso escrito de Barna. Producido en el Centro Vicini de Investigación Sobre Sostenibilidad.

## IMCA

### Historia

Rafael Esteva (abuelo de Pedro Esteva) con otros socios fundó Implementos y Maquinarias, S. A. (IMCA); en 1945 abrió su primera tienda en Santo Domingo, capital de la República Dominicana; la empresa estuvo dedicada a comprar y vender toda clase de equipos. Al principio vendió bicicletas, ventanas, molinos de viento, bombas de agua, suministros de control de plagas y otros. Rafael Esteva rápidamente descubrió la falta de vendedores de maquinaria pesada y equipo industrial básico en el mercado dominicano y en 1946 comenzó a distribuir marcas internacionales bien conocidas como Caterpillar y John Deere para satisfacer una demanda que crecía lentamente.

Después de poco más de una década de continuo crecimiento, IMCA expandió su portafolio adquiriendo la distribución de otras marcas líderes como Westinghouse, Gardner Denver, y Alcoa. A lo largo de los años fue abriendo tiendas especializadas para servir mejor a las necesidades de sus clientes. En 1998, dos años después de entrar en el negocio de renta para equipo de construcción, oficializo este negocio abriendo la Tienda "Cat Rental Store". "Quinta Rueda", una tienda ofreciendo repuestos para marcas norteamericanas, abrió sus puertas en Santo Domingo dos años más tarde. (Ver anexo 1 para información histórica de la compañía)

En el siglo pasado, la compañía dependía casi exclusivamente de las ventas en equipo de construcción, especialmente de sus marcas exclusivas Caterpillar y John Deere. En esta última, su segunda marca pero con ventas muy por debajo de Caterpillar, solo tenía la distribución de su línea para la agricultura. La dependencia de ventas de equipos dejó a la compañía muy vulnerable a los vaivenes asociados con la industria de construcción. Cuando la industria experimentaba un bajón, IMCA vio las ganancias caer inmediatamente, algo que ordinariamente era entre en 20 y 25%, aun congelando los gastos de mercadeo, entrenamiento y filantropía.

A principios del siglo XXI la empresa reconoció la necesidad de diversificar su cartera para reducir los altibajos en los ingresos. Buscó estar presente en industrias y sectores no ligados estrechamente a la construcción y a expandir sus líneas de negocio de un modo estratégico. Consolidó su presencia en los sectores comercio y distribución,

agregando marcas a lo que solía ser únicamente una línea de producto; entró al negocio de los neumáticos, representando a Michelin; agregó una línea de lubricantes con Mobil; expandió el mercado de sus tradicionales marcas (Caterpillar, John Deere y Kenworth) a otros sectores que habían descuidado en el pasado, como la minería.

### LÍDER DE MERCADO

Apoyándose en su éxito basado en los derechos de distribución de algunas de las mejores marcas de maquinaria pesada del mundo, IMCA fue en el año 2012 el proveedor líder del país en ese rubro con poco menos de 50% de participación de mercado, dejando la otra mitad a ocho jugadores (anexo 2 por cuota de mercado). Con casi 300 empleados, la compañía acababa de registrar ganancias de RD\$3.1 MM<sup>2</sup> en 2011 (Ver anexo 3 para información financiera). Casi el 90% de sus ingresos provinieron de la venta de equipo y repuestos, 5% de alquiler de maquinarias y 3% de servicios de reparación. La empresa tenía presencia en los mercados locales más importantes, con tiendas en el norte del país (Cotuí), el este (Bávaro), y las dos ciudades más pobladas (Santo Domingo y Santiago).

A principios de 2012 se tomó una decisión estratégica: incrementar los ingresos del Departamento de Servicios, que estaba a cargo de entregar e instalar los equipos vendidos, procesar servicios de garantía y hacer los trabajos de reparación. Aparte de hacer las labores de mantenimiento, el departamento generó 40% de las ventas de partes como resultado de los trabajos que realizaba. El margen bruto de los trabajos de servicios y venta de repuestos fue de 45% y 35% respectivamente, considerablemente mayor que el 9% proporcionado por las ventas de equipo. Estos resultados llevaron a Esteva a creer que incrementando los ingresos por servicio y repuestos a 40% del total y apoyado por el margen bruto de los lubricantes y neumáticos, la empresa podría reducir sus costos fijos en 2017 (Ver anexo 4 para información financiera adicional).

IMCA disfrutó de una fuerte posición competitiva, sirviendo a clientes en minería, construcción y agregados, agroindustrias y venta de repuestos. Su impresionante lista de clientes incluía grandes

<sup>2</sup> Tarifa de Cambio diciembre 31, 2011: 1 USD\$ = 38.60 RD\$

empresas internacionales como el líder de minería Barrick Gold, y de emblemáticos dominicanos como Central Romana, que regularmente escogían a IMCA por encima de sus competidores por la calidad de las marcas que representan y el alto nivel de servicio que los acompañaban. Pero para entregar servicio de nivel internacional, IMCA había tenido que confiar en el grupo de aspirantes que llegó, la mayoría de veces, de una solitaria fuente de reclutamiento: Instituto Politécnico Loyola ubicado en San Cristóbal.

### RECURSOS HUMANOS Y TRABAJADORES CALIFICADOS

La naturaleza del negocio central de IMCA requería trabajadores capacitados, entrenados específicamente para las tecnologías utilizadas en las marcas que la empresa representaba, en el tipo de negocio que operan sus clientes y con la habilidad de resolver problemas complejos. Durante muchos años, IMCA había orientado su proceso de reclutamiento en los institutos técnicos mejor conocidos del país. Muchos en el país reconocían que los graduados de estos institutos técnicos alcanzaban consistentemente las mejores calificaciones en las pruebas anuales nacionales, y también se graduaban con habilidades técnicas superiores a otras instituciones privadas o públicas. Sin embargo, su nivel de habilidades no alcanzaba las que IMCA requería.

A finales de los años 80 la tecnología utilizada en maquinaria pesada empezó a cambiar drásticamente. IMCA empezó a notar que sus técnicos tenían problemas para adaptarse a los cambios tecnológicos. Había contratado durante 30 años graduados del Politécnico Loyola que habían, hasta ese momento, sido muy satisfactorios. En 1995 la compañía decidió dar a los nuevos empleados técnicos tres meses de entrenamiento en asuntos relacionados con Caterpillar. Después de que esto no funcionó, la compañía migró a un programa de entrenamiento de 18 meses donde los nuevos empleados tenían mentores que los guiaban mientras alcanzaban el Nivel 1 de técnico, el nivel base necesario para calificar como un técnico IMCA. Durante los dos años que este proceso estuvo vigente, resultó ser costoso y problemático, ya que no permitió que la compañía cumpliera con las demandas imprevistas del mercado debido a falta de técnicos capacitados. En 1997 la compañía decidió cambiar a un proceso donde los estudiantes se entrenarían mientras estaban en su último periodo en Loyola. Durante 6 meses los estudiantes estarían la



mitad de su tiempo en el Politécnico, haciendo trabajo académico, y la otra mitad en las instalaciones de IMCA aprendiendo parte práctica del trabajo. Esta práctica no funcionó tampoco, y la compañía regresó al programa de entrenamiento de 18 meses el cual se utilizó hasta los últimos años de la primera década del siglo XXI.

Al terminar su formación un recién graduado, empezaría como un técnico de Nivel 1, y, después de un año en el trabajo, tomando cursos y realizando formación práctica, podría tomar exámenes para ser promovido al siguiente nivel. Un técnico podría alcanzar el nivel máximo que era el 6. A mayor nivel, mejor el salario y mayor el ingreso para la empresa, pues se generaban trabajos de mayor valor. Con técnicos entrenados la compañía podría satisfacer las demandas del mercado por trabajos de reparación de alta tecnología. Aunque la rotación de empleados era muy baja, el tiempo que los técnicos actuales les tomaba en pasar de un nivel al siguiente era demasiado largo. Muchos técnicos veteranos pensaban que ya habían alcanzado su tope y ni siquiera intentaban prepararse más para las pruebas. Estos factores afectaban la estrategia de la compañía para incrementar las ganancias debido a trabajos de servicio y ventas de piezas de recambio.



Después de una década intentando diferentes prácticas de reclutamiento y formación, la empresa se dio cuenta que el problema era más complejo de lo que se pensó inicialmente. En 2006 Pedro Esteva se acercó al Instituto Politécnico Loyola para estudiar maneras en que la empresa pudiera estar más involucrada en la especialización de motores de combustión interna, el campo de estudio escogido por aquellos graduados que esperaban trabajar en compañías como IMCA. Hacía un año que Esteva, conoció a CORD, una institución de AE.UU., dedicada a liderar el cambio en la educación vocacional en una reunión con representantes locales de la Fundación Panamericana del Desarrollo, una organización sin fines de lucro que creaba sociedades públicas-privadas para asistir a gente con menos recursos en Latinoamérica y el Caribe.

### INSTITUTO POLITÉCNICO LOYOLA

El Instituto Politécnico Loyola Ubicado en la provincia de San Cristóbal, era una de las escuelas técnicas más grandes y respetadas del país. Con más de 4,000 estudiantes por año, era la institución educativa más grande en la ciudad. Aunque las facilidades son propiedad del Gobierno Dominicano, desde su fundación en 1956, ha sido manejada por la Sociedad de Jesús, una orden católica que también maneja muchas otras instituciones educativas alrededor del mundo, entre otras universidades: en los Estados Unidos el Boston College y la Universidad de Georgetown, en Colombia, La Universidad de Los Andes, en Venezuela La Universidad Católica Andrés Bello.

El Instituto Politécnico Loyola consistía en: una escuela primaria con 2,000 estudiantes, una escuela técnica de más de 1,300 estudiantes y una facultad de ingeniería con 800 estudiantes. Simultáneamente sirvió como un centro operativo de INFOTEP, una institución manejada por el gobierno que se enfocaba en proveer entrenamiento técnico a trabajadores dominicanos, Junto con INFOTEP, más de 7,000 estudiantes usaban las facilidades de Loyola durante cualquier semana del año.

Loyola incluía la escuela técnica en la cual IMCA tenía sus ojos puestos para el reclutamiento de sus técnicos. De más de 500 aplicaciones que recibía cada año de todo el país, solo 400 eran aceptadas en la escuela. El Instituto Politécnico Loyola tenía especializaciones en seis áreas: motores de combustión interna, agricultura, comunicación digital, mecánica metalúrgica, electrónica, y mecánica automotriz. En 2006, 190 estudiantes se graduaron del programa de cuatro años. La mayoría de estos graduados fueron a trabajar para compañías como IMCA: otros se emplearon en fábricas situadas en el Parque Industrial PIISA, cercano al Instituto.

El claustro académico de IPL estaba formado por sacerdotes, hombres de negocios locales, profesores locales y foráneos, muchos de ellos tenían un enfoque muy tradicional a la educación. Aunque los profesores veían a la educación como un medio para que los individuos crecieran internamente y se preparan para una mejor vida, ellos no necesariamente compartían puntos de vista de las empresas, las que veían a los estudiantes como empleados potenciales. Es por eso, que los profesores tendían a adherirse al método tradicional de enseñanza, evitando la innovación en el salón de clases o drásticos cambios al currículo. Se enfocaban en: disciplina, trabajo duro y ciencias puras.

Cuando Esteva en 2006 se acercó al Padre Francisco Escolátisco, director del politécnico, para estudiar la posibilidad de una colaboración, el Padre recibió la oferta con emociones mixtas. Por un lado, estaba a favor del cambio, buscando modos de mejorar el desempeño de la escuela para ayudar a sus estudiantes, pero por otro lado sabía cuán empinado sería el trayecto por andar, especialmente negociar con la junta directiva y el cuerpo de profesores, debido a su aversión a alejarse de las doctrinas educativas tradicionales. Además de eso, el politécnico contaba con un presupuesto muy limitado y Escolátisco conocía los desafíos para hacer cambios al currículo. El ministerio de educación, que supervisaba y aprobaba estos cambios, no era muy receptivo a ellos, aun si estos cambios agregaban un valor real al actual programa de estudios.

Después de un par de reuniones, Esteva y Escolátisco vieron las ventajas que este programa pudieran traer a la escuela. La junta directiva de IMCA

estaba preparada para invertir en una iniciativa que pudiera impactar varias especializaciones del Instituto Técnico Loyola. Esta inversión incluía mejoras en la infraestructura, entrenamiento del profesorado, y el costo del apoyo de CORD, que trabajaría junto con la escuela e IMCA para ayudar a entrenar a los profesores y renovar el currículo.

## CORD

CORD<sup>3</sup> era una organización sin fines de lucro ubicada en Texas, dedicada a liderizar el cambio en la educación técnica. Desde 1979, había creado herramientas educacionales y programas innovadores para actualizar al profesorado y preparar a los estudiantes a tener una mejor educación y por ende mayor éxito en sus carreras. IMCA y Esteva conocieron a CORD a través de la Cámara Americana de Comercio en la República Dominicana, y la Fundación Panamericana de Desarrollo (PADF).

George Nelson había sido miembro de la junta directiva de CORD (Center for Occupational Resarce and Development) desde 2000. Un astronauta experimentado que había estado en el espacio tres veces, Nelson encontró un propósito compartido con CORD; él estaba interesado en una mejor educación académica de matemáticas y ciencia, los intereses de CORD coincidían en los mismos temas, pero dentro del contexto de los estudiantes que entraban a una carrera técnica, no necesariamente para convertirse en científicos o ingenieros.

El trabajo de CORD con IMCA y Loyola consistía en ayudarles a renovar su currículo para que este fuese relevante en el mundo actual y correspondiera al requerido por las empresas que emplearían a los egresados. CORD ayudaría a mejorar el programa de estudios actual, redefiniendo el nivel básico y técnico del currículo. Al mismo tiempo, darían entrenamiento a los profesores para que adquirieran habilidades pedagógicas innovadoras y dominasen nuevas metodologías de aprendizaje (Ve anexo 5 para más información sobre la colaboración de CORD con IMCA).

3 <http://www.cord.org/read-more-about-cord/>, acceso Mazo 4, 2012.

Nelson vio grandes oportunidades en este proyecto. En la entrevista para este caso dijo:

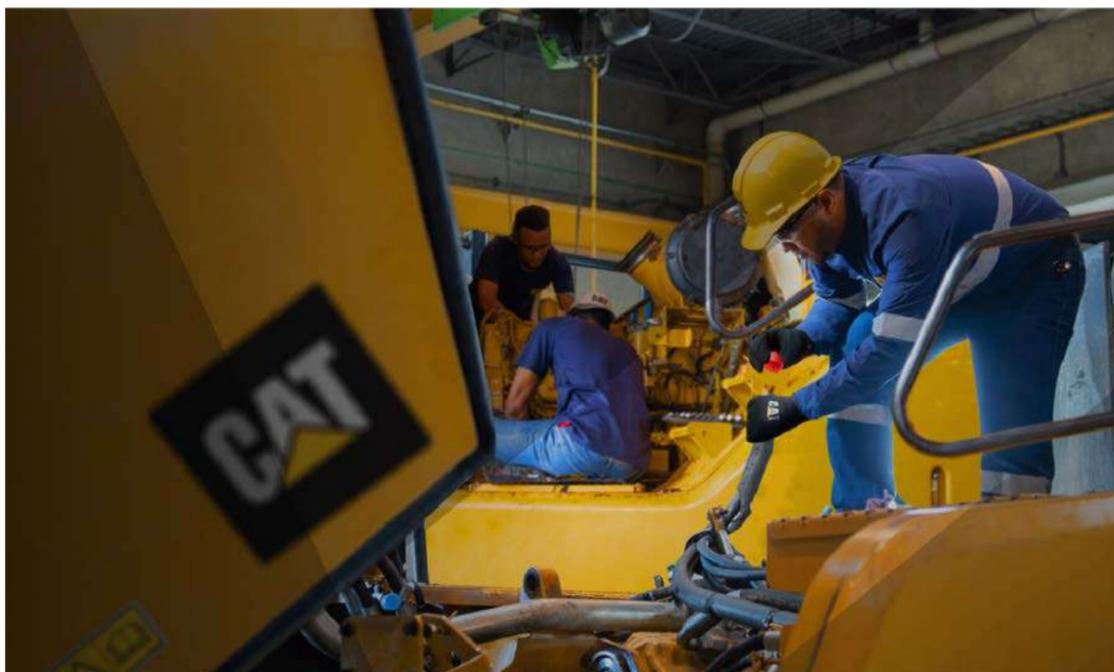
*“Hay una gran oportunidad en República Dominicana; con la visión de Pedro (Esteva) y la iniciativa de integrar las áreas de educación y negocios, a la comunidad política para trabajar hacia una meta común, se lograrán grandes cosas: para IMCA, tener el equipo superior entrenado para proveer el mejor servicio al cliente para vender y mantener la mejor maquinaria y como consecuencia generar mayores beneficios. Al mismo tiempo la comunidad creada estará interesada en mejorar la educación en la escuela para que los estudiantes que se gradúen tengan la mejor oportunidad de ser ciudadanos exitosos y lograr mejor calidad de vida. Con estos trabajadores, la economía del país se fortalecerá y la comunidad política tendrá personas con dinero para gastar y sufragar una educación que les permita ser mejores ciudadanos, así todos ganan; todo el país tendrá estándares más altos de vida, en otras palabras, una mejor calidad de vida.”*

## INICIATIVA DE EMPRESARIAL PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA

Al analizar las debilidades de Loyola, Esteva entendió que actuar únicamente sobre la especialización en motores de combustión interna no iba a ser suficiente. Los estudiantes que pasaban al nivel de especialización llegaban con brechas de conocimiento heredados de los cuatro años previos en la escuela técnica (y muchas eran consecuencia de una educación primaria deficiente). Entonces se dio cuenta que cualquier esfuerzo tendría que involucrar por lo menos los cuatro años completos de la escuela técnica. También reconoció que otras empresas privadas pudieran beneficiarse de otras especialidades que ofrece Loyola, y pudieran unir fuerzas ayudando a invertir en cualquier iniciativa. Así es como nació la Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica (IEET). La meta de la iniciativa fue que las empresas privadas colaboren con los institutos de educación técnica para mejorar la calidad de sus programas y los métodos de enseñanza, ayudándoles a ofrecer un mejor programa académico y graduar a estudiantes mejor preparados que pudieran fácilmente hacer la transición al sector privado, como se indica en su Misión y Visión:

### Misión

Promover asociaciones y programas conjuntos entre los sectores educativos y empresariales para mejorar la educación técnica, con el objetivo de desarrollar el potencial humano de la nación y mejorar su competitividad.



### Visión

Mejorar la calidad, pertinencia y equidad de las escuelas técnicas para apoyar el desarrollo sustentable económico y social de República Dominicana.

Aunque muchas de las compañías a las que Pedro Esteva se acercó con esperanzas de que se unieran a la iniciativa, mostraron genuino entusiasmo sobre la idea, ninguna pudo ver los beneficios a largo plazo de dicha iniciativa. Una tras otra, las compañías tomaron una posición de ver-y-esperar, aguardando que IMCA demostrara con beneficios tangibles como pudiera resultar una posible inversión. El costo de la inversión inicial era uno de los principales problemas que aminoró los intereses de otras empresas. IMCA, que invirtió en la escuela técnica Loyola en todas las áreas, y no solo en una especialización específica como otras compañías hubiesen hecho, estaba enfrentando una inversión de US\$ 2.0MM en el IEET (Ver anexo 6 para la estructura de costos de la iniciativa).

La mayor parte de las inversiones hechas por el IEET fueron para facilidades, equipamiento y la contratación de CORD. A través de la iniciativa, IMCA había diseñado y construido cinco laboratorios de tecnología que replicaban escenarios de la vida real. En adición, como parte de su especialización en motores de combustión interna IMCA y Caterpillar construyeron un taller de punta que permitió a IMCA ofrecer en el IPL el curso ABC de Caterpillar, un

programa insignia de 12 semanas usado por la compañía estadounidense en todo el mundo para desarrollar habilidades para sus técnicos "nivel 1". A finales de 2011, 40 estudiantes se habían graduado de la especialidad, 15 de ellos fueron empleados por Barrick Gold, la compañía de minería canadiense que estaba desarrollando una importante mina de oro en República Dominicana. El salario inicial de esos empleados, que habían aprobado el programa ABC, fue considerablemente mayor del de aquellos técnicos graduados antes de la aparición de IEET y del programa ABC (Ver anexo 7 para comparación de salarios). Estos graduados mostraban mayor interés en progresar, continuando sus estudios para obtener el siguiente nivel técnico (Ver anexo 8 para la curva de entrenamiento técnico.) La compañía ha notado una disminución de los reclamos de las reparaciones realizadas en el área de servicios (Ver anexo 9 para un indicador de problemas de calidad). Desde 2011, IMCA se ha limitado a contratar estudiantes de IPL y ofrecer entrenamiento autodidacta en casa por medio de aplicaciones de software en computadoras locales, y reubicando a entrenadores técnicos a áreas más especializadas.

Desde 2007 a 2012 CORD se ha embarcado en un proceso continuo de analizar el currículo educacional y encontrar modos de lidiar con la resistencia al cambio del profesorado. Ha invertido más de 10,000 horas/hombre en entrenamiento del claustro en técnicas de enseñanza contextuales, y ha encontrado una vía compartida para incorporar las técnicas pedagógicas de CORD y el contenido extra del programa, de modo que los profesores se sienten parte del proceso. Se han agregado horas extra en los salones a los horarios tradicionales de los estudiantes. En 2011, algunos de los clientes de IMCA empezaron a ver los primeros resultados de la iniciativa. Durante ese año, uno de sus clientes más importantes era Squire Sanders, una empresa norteamericana de actividades legales con una subsidiaria en la isla. Mientras representaban a un cliente, Squire Sanders contrató varios empleados de IMCA para retirar algunos equipos. Esto es lo que Christian Molina, un directivo de la firma dijo sobre el trabajo hecho:

"Me sentí totalmente respaldado por el equipo; debo decir que no recuerdo gente tan trabajadora y dispuesta como estos caballeros. Entiendo que este mensaje no es necesario, porque todos sabemos que el trabajo fue hecho y fue hecho correctamente, pero siempre pienso que debes dar honor a quien honor merece, y no quise perder esta oportunidad de mostrar mi gratitud y admiración al trabajo hecho por esta gente, que tienen cualidades extraordinarias y estoy seguro de que son y se mantendrán como una parte importante del equipo de IMCA."

## DIRIGIÉNDOSE A LA MESA DIRECTIVA

Después de 6 años en el trabajo de la Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica, Esteva comenzaba a ver algunos de los resultados de la iniciativa. Con estos resultados pensó que había resuelto efectivamente los problemas de reclutamiento que la compañía había tenido por casi dos décadas. Al mismo tiempo encontró un modo de beneficiar también a las empresas privadas e instituciones técnicas públicas. Pero el alto costo de la inversión, la negativa de otras empresas privadas de unirse a la iniciativa, y la falta de claridad en la manera de contabilizar los beneficios potenciales, se movían en la cabeza de Esteva. ¿Cómo iba a justificar una inversión de dos millones de dólares U.S.?; ¿Cómo convencería a empresas privadas de unirse a la iniciativa? y explicar cómo una iniciativa como estaba contribuyendo al núcleo del negocio de IMCA.

## [ Anexo 1 ]

### LÍNEA DEL TIEMPO IMCA

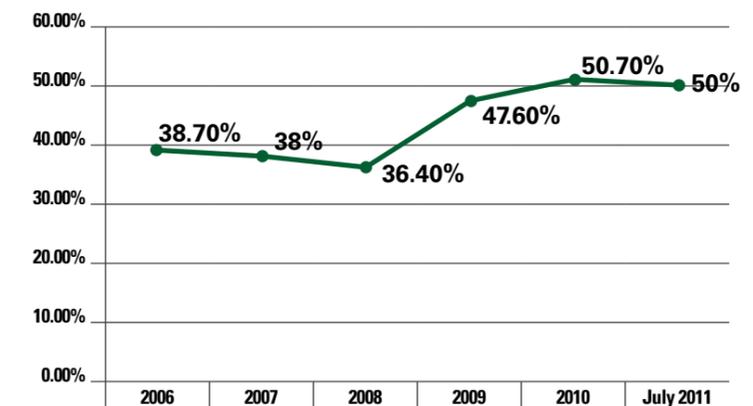
<b>1945:</b> IMCA fue fundada por Rafael Esteva Menéndez y otros inversionistas mayores.	<b>1958:</b> Facilidades abiertas en Avenida John F. Kennedy, Implementos y Maquinaria, S. A. (IMCA). Se mantuvieron en esta facilidad por 45 años.	<b>1958:</b> IMCA también representa a Caterpillar y John Deere marcas Westinghouse, Gardner Denver, Alcoa, entre otras líneas.	<b>1995:</b> Implementa el Sistema de Información DBS que empieza una nueva era de servicio al cliente apoyado por tecnología. Abre la segunda y más importante rama en Santiago.	<b>1996:</b> Un portafolio significativamente más amplio de productos y servicios: IMCA es establecida como representante y distribuidor de Mobil Lubricants y Kenworth Trucks (PACCAR). El negocio empieza la renta de Equipo de Construcción.
<b>1999:</b> Abre la primera tienda de renta de gatos hidráulicos.	<b>1999:</b> IMCA revoluciona el modo que hace negocio e implementa el proyecto basado en manejo de Creación de Valores.	<b>2000:</b> Abre Fifth Wheel, tienda de partes para camiones americanos.	<b>2003:</b> Inaugura nuevas facilidades en la Carretera Duarte, Km 11 1/2, con un área de 60,000 m <sup>2</sup> y 13,000 m <sup>2</sup> bajo techo.	<b>2007:</b> Abre la tienda de renta de gatos hidráulicos en Bávaro-Punta Cana.

Fuente: <http://www.imcadom.com/historia.html>, acceso marzo 4, 2012.

## [ Anexo 2 ]

### SECTOR DE MAQUINARIA PESADA CUOTA DE MERCADO (En %)

IMCA's Market Share of Heavy Construction Equipment in DR  
Market Share



[ Anexo 3 ]

**IEET ESTRUCTURA DE COSTOS**

(IN US\$)					
	COST				
	2007	2008	2009	2010	2011
CORD	152,000.00	152,000.00	152,000.00	152,000.00	152,000.00
Lab 1		46,000.00			
Lab 2			46,000.00		
Lab 3			46,000.00		
Lab 4				46,000.00	
Lab 5				46,000.00	
Others	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
ABC Program			800,000.00		

Note: 25% of this investment was tax deductible according to the Dominican Republic's tax code.

[ Anexo 4 ]

**SOCIEDAD CORD-IMCA**

**Cord: A Strong Partner**

- Sources to bench marking,
- Solutions to our specific needs,
- Getting involved with the school,
- Understanding our business and educational environment,
- Reviewing the school curriculum and the program,
- Developing new instructional material to meet appropriate content,
- Planning and carrying out a Teacher Professional Learning process,
- Helping keep a permanent an on going business/industry-school relationship,
- Helping to disseminate the process progress and results obtained so far.

[ Anexo 5 ]

**DECLARACIÓN DE INGRESOS**

**IMCA, S. A.**  
(toda la compañía)

IMPLEMENTOS Y MAQUINARIAS (IMCA), S.A. P&L 2006-2011 IN RD\$ MILLIONS						
	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Income</b>						
Sales	2,844	2,908	2,836	2,812	1,996	1,651
Leases	153	98	127	196	107	69
Repair Services	109	103	159	149	111	91
Other Income	54	38	4			
<b>Total Income</b>	<b>3,160</b>	<b>3,147</b>	<b>3,126</b>	<b>3,157</b>	<b>2,214</b>	<b>1,811</b>
Cost of good solds, lease and repair	2,189	2,348	2,341	2,282	1,618	1,341
<b>Gross profit</b>	<b>971</b>	<b>799</b>	<b>785</b>	<b>875</b>	<b>596</b>	<b>470</b>
<i>Gross margin</i>	31%	25%	25%	28%	27%	26%
General, administrative and sales expenses	688	560	528	489	380	271
Depreciation and amortization	131	119	117	100	70	32
<b>Opertating profit</b>	<b>152</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>286</b>	<b>146</b>	<b>167</b>
<b>Financial Results</b>						
Interest paid	(68)	(60)	(85)	(64)	(30)	(11)
Bank fees	(7)	(8)	(5)			
Received dividends/interest	0.3	0.4	0.3	0.4	2.5	3.0
Currency fluctuation	(10)	(4)	(13)	(13)	6	7
	(85)	(72)	(103)	(77)	(22)	(1)
<b>Earnings before othe income/(expenses) and taxes</b>	<b>67</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>209</b>	<b>125</b>	<b>166</b>
Income from sale of machinery, property and leased property	24	17	9			
Other income (loss)	3	3	2			
Subsidary loss ( )	(12)	(26)				
Income previous years	(1)	14	(10)			
	14	8	1	-	-	-
<b>Earning before taxes</b>	<b>81</b>	<b>56</b>	<b>38</b>	<b>209</b>	<b>125</b>	<b>166</b>
Taxes	22	75	(5)	(24)	(13)	(24)
<b>Net Income</b>	<b>103</b>	<b>131</b>	<b>33</b>	<b>185</b>	<b>112</b>	<b>142</b>
	3%	4%	1%	6%	5%	8%

Fuente: Información de la Compañía. [En 2011 y 2010 los impuestos reflejan un ingreso ya que son un reembolso de impuestos pagados en exceso en años previos].

[ Anexo 6 ]

**INFORMACIÓN FINANCIERA ADICIONAL**

**Declaración de Ingresos IMCA, S. A.  
(solo Equipamiento, Partes y Servicios)**

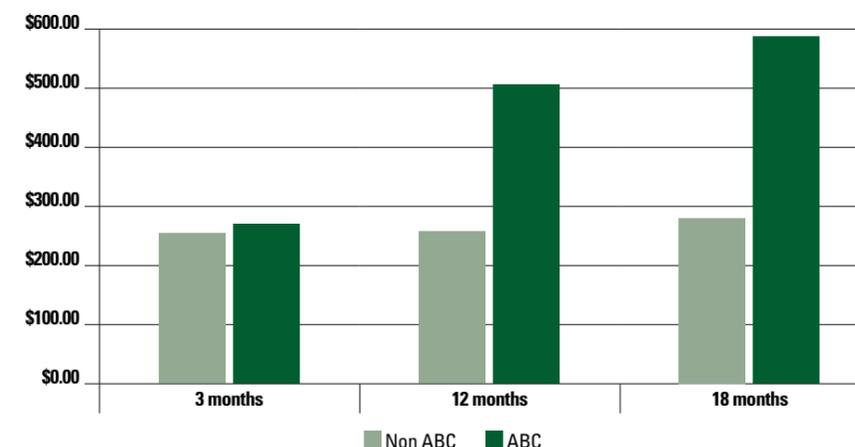
IMPLEMENTOS Y MAQUINARIAS (IMCA), S.A. P&L (Equipment, Parts & Services) 2006-2011 In RD\$ thousands						
	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Revenues</b>						
Sales Cat. <sup>1</sup> Equipment	440,926	606,465	411,808	1,107,537	709,534	570,368
Sales Cat. Equipment (Mining)	91,691	934,782	796,836	-	-	-
Sales Elect. Plants (Cat & Olympian)	98,905	288,099	448,879	243,876	185,770	245,672
Sales Lifts	12,024	1,287	7,068	6,831	10,981	12,398
Sales Caterpillar Parts	463,009	362,252	332,393	499,097	439,046	401,631
Services and Leases Revenues	32,250	33,258	947	-	-	-
<b>Total Revenues</b>	<b>1,138,805</b>	<b>2,226,144</b>	<b>1,997,931</b>	<b>1,857,340</b>	<b>1,345,331</b>	<b>1,230,069</b>
	-	-	-	-	-	-
Cost	812,147	1,797,269	1,641,332	1,525,543	1,086,457	993,454
Foreign Exchange Cost	(2,496)	(15,210)	(8,319)	1,140	(2,058)	(5,617)
<b>Total Cost</b>	<b>809,652</b>	<b>1,782,059</b>	<b>1,633,013</b>	<b>1,526,684</b>	<b>1,084,399</b>	<b>987,836</b>
<b>Margin</b>	<b>329,153</b>	<b>444,085</b>	<b>364,918</b>	<b>330,656</b>	<b>260,932</b>	<b>242,232</b>
	-	-	-	-	-	-
<b>Expenses</b>						
Salaries, other benefits	34,299	45,793	37,537	22,129	17,717	14,167
Marketing	1,449	970	6,857	4,018	1,136	2,074
Training	1,357	1,410	470	169	184	(63)
Transportation	3,251	3,118	1,937	1,651	1,215	711
Currency fluctuation <sup>2 3</sup>	0	0	21	56	163	(819)
Other expenses	29,928	33,062	37,198	24,880	28,974	32,642
<b>Sub-Total</b>	<b>70,284</b>	<b>84,353</b>	<b>84,021</b>	<b>52,902</b>	<b>49,389</b>	<b>48,712</b>
Indirect expenses	149,510	152,584	142,057	114,232	67,267	73,804
<b>Total general expenses</b>	<b>219,794</b>	<b>236,938</b>	<b>226,078</b>	<b>167,134</b>	<b>116,655</b>	<b>122,516</b>
	-	-	-	-	-	-
Depreciation	2,217	2,934	2,935	1,839	1,298	1,012
Interest paid	2,507	15,321	14,720	12,977	7,361	2,648
	-	-	-	-	-	-
<b>Total expenses</b>	<b>224,518</b>	<b>255,193</b>	<b>243,733</b>	<b>181,951</b>	<b>125,314</b>	<b>126,176</b>
	-	-	-	-	-	-
<b>Net Income</b>	<b>104,635</b>	<b>188,892</b>	<b>121,185</b>	<b>148,706</b>	<b>135,618</b>	<b>116,056</b>

<sup>1</sup> Cat. = Caterpillar  
<sup>2</sup> 2011: \$ 0.36  
<sup>3</sup> 2010: \$ 0.03

[ Anexo 7 ]

**SALARIO DE ENTRADA DE LOS TÉCNICOS  
(EN US\$)**

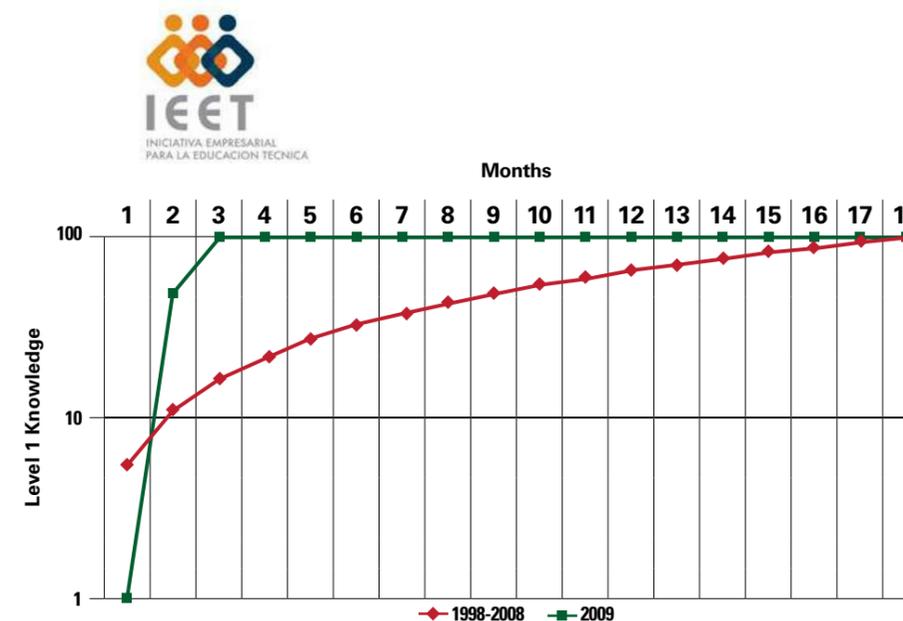
**ABC Impact on entry level technicians salary  
In US\$Dollars**



[ Anexo 8 ]

**CURVA DE ENTRENAMIENTO TÉCNICA**

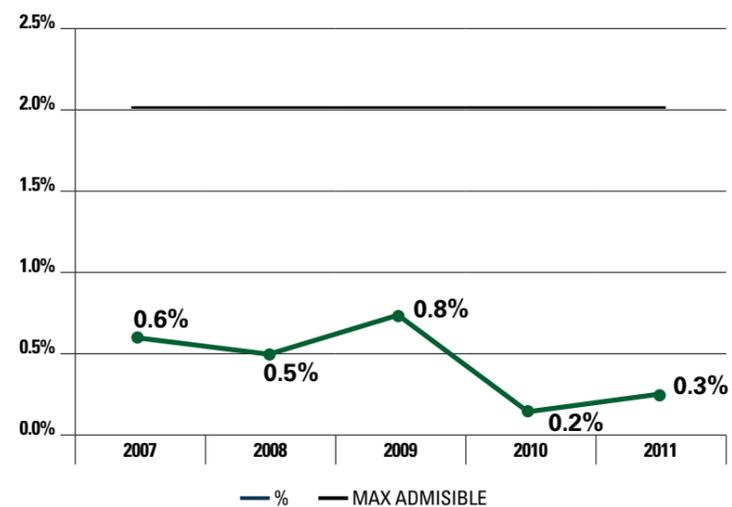
**Technician Training Curve Evolution**



[ Anexo 9 ]

### PROBLEMAS DE CALIDAD

INCA's Service Returns for Quality issues



ISM  
FIN DE LA LEY 28-01

## ISM FIN DE LA LEY 28-01

### EL RETO DEL TRASLADO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE BEBIDAS MÁS MODERNA DEL PAÍS



La mañana del lunes 7 de noviembre 2015, Arturo Marroquín, Gerente General de Industrias San Miguel del Caribe, ISM, convocó a todos los gerentes a una reunión especial. El propósito era tratar el vencimiento de beneficios contemplados en la Ley 28-01. Bajo la misma se habían amparado para desarrollar el mercado de bebidas en República Dominicana.

Esa ley había sido aprobada el 1 de febrero de 2001, bajo el gobierno constitucional de Hipólito Mejía (ver anexo 2). En ella se contemplaba la creación de una Zona Especial de Desarrollo Fronterizo, caracterizada incentivos fiscales para las provincias Pedernales, Independencia, Bahoruco, Elías Piña, Dajabón, Montecristi y Santiago Rodríguez, durante 20 años.

Este plan de incentivos, junto a otras oportunidades de negocio, motivó a los directores de Industrias San Miguel (ISM) a iniciar la instalación de la etapa internacional en el Caribe. Luego de visitar cada provincia de la Zona Especial, eligieron a Santiago Rodríguez. Algunos factores geográficos permitían el desarrollo del negocio sin mayores complicaciones.

Para el Momento de la reunión, Arturo Marroquín, hijo mayor de los fundadores, llevaba 9 años en la Gerencia General en la operación en República Dominicana, y 17 años en el grupo empresarial. Debía presentar ante el directorio y los ejecutivos, la evaluación necesaria sobre el futuro de la fábrica. ¿Qué implicaría movilizar la planta? ¿Qué implicaría no hacerlo? Planteó incluso la opción de abrir una nueva planta de producción en una zona aledaña a Santo Domingo y operar en simultáneo con dos plantas, una para el mercado del norte y la otra para abastecer a todo el mercado de las regiones este, oeste y sur del país. Así que pidió a cada gerente analizar las diferentes alternativas y expresar sus criterios para tomar una u otra alternativa.

El gerente de producción, Percy Mendoza, preocupado por la perspectiva inició explicando:

Copyright© 2015, Barna Management School, República Dominicana. Este documento ha sido elaborado por el Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad, por Arturo Marroquín y Paola Jarp, bajo la supervisión del profesor Fernando Barrero, para servir de base de discusión, y no como la ilustración de una gestión adecuada o no de la empresa. Derechos reservados de BARNA, Business School. Prohibida su reproducción parcial o total sin el consentimiento de la propietaria.

— Desde el punto de vista de la producción, actualmente hay limitaciones en la zona, por la distancia (traslado de proveedores y servicios especializados) y la disponibilidad de recursos. Ante este panorama, el crecimiento de la empresa se complica si decidimos quedarnos. No hay espacio suficiente y, mientras más crezcamos, más se complicará el traslado.

— En ese mismo orden de ideas, un traslado completo tampoco ayudaría mucho. La inversión en nuevas instalaciones requiere más de 10 millones de dólares. Ese monto sería sólo para instalaciones. El volumen de producción diaria es alto. Necesitaríamos comprar una nueva línea de producción (ver anexo 3) para evitar quiebres de stock<sup>1</sup> en el mercado durante el hipotético traslado. Esta alternativa requeriría por lo menos una inversión adicional aproximada de 8 millones 500 mil dólares.

— Además, el costo de traslado por línea de producción requeriría aproximadamente 500 mil dólares (Traslado y Overhaul<sup>2</sup>). Conllevaría un tiempo de 6 meses por línea, si se hiciese con personal propio. Si contratamos un proveedor externo lo haríamos en 4 meses con un sobre costo de un 40%. Por esta razón la opción de realizar un traslado parcial sería mucho más atractiva.

La planta de producción instalada en la zona fronteriza, específicamente en Santiago Rodríguez, logró convertirse en la más moderna de la región del Caribe. Tenía una sola línea de producción y los recursos básicos para operar. Costó aproximadamente 11 millones de dólares. Debido al crecimiento sostenido y la buena aceptación del mercado se hicieron inversiones paulatinas en nuevas líneas, más infraestructura y otras inversiones. La inversión total superó los 150 millones de dólares (US\$150,000,000.00) en sus primeros 10 años.

La primera bebida producida fue Kola Real Negra, para el año 2006 introdujeron los sabores de Kola Real Frambuesa y Limón; En el año 2007 instalaron su primera línea de 30,500 botellas por hora. Al año siguiente, tras estudiar el mercado, decidieron explorar dos nuevos sabores Kola Real Naranja y Uva. Como el crecimiento era evidente probaron nuevas categorías, agua mineral, así que en el año 2010 lanzaron agua embotellada Cool Heaven. En el 2011 lograron ser los embotelladores con una mayor variedad de sabores con Kola Real Merengue y Piña.

<sup>1</sup> Quiebres de Stock: refleja la ausencia o escasez de suficiencia de productos en un momento dado por falta de previsión.

<sup>2</sup> Overhaul: Mantenimiento que consiste en dejar el equipo a 0 horas de funcionamiento, es decir como nuevo.

Debido a la falta de energía eléctrica en la zona, en el año 2012 ISM firmó un acuerdo con EDENORTE valorado en US\$1,000,000.00<sup>3</sup> para mejorar la electricidad de la provincia. Este acuerdo otorgaba una tarifa preferencial a la empresa y así promover una fuente confiable de energía que garantizara el desarrollo del negocio. El siguiente año, ISM lanzó al mercado un nuevo producto: Jugos Frutop. Para el 2014 el portafolio de nuevas categorías se amplió con 360 Energy Drink, y con Cool Heaven Club Soda.

Siete líneas fabricaban las bebidas, incluyendo 1 línea de alta tecnología que permitía ahorros en consumo de energía, PET<sup>4</sup> y agua. La capacidad operativa de la planta alcanzó en promedio la producción de 160,000 botellas por hora, en sus 4 categorías. Además habían producido más de 1,718.5 millones de litros en sus primeros 10 años.

Ahora bien, había otro factor que tendría implicaciones muy importantes para el funcionamiento y expansión de la planta, la sequía de la zona geográfica donde se había asentado años atrás. Este problema se había incrementado en los últimos años. La situación se había vuelto más relevante por el gran consumo de agua, ocasionado por el aumento de la producción y de la población.

Si continuaba agravándose la crisis del agua en el país, pronosticada por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI), el traslado de la empresa tendría que ser obligatorio. En su defecto, habría que buscar fuentes alternativas de agua que solucionaran ese problema. Esto involucraba grandes costos como la construcción de presas, tuberías que tendría que traerla desde distancias considerables, nuevos pozos que tendrían vidas útiles cortas a no ser que se encontraran nuevas venas acuíferas.

En este sentido el Gerente de calidad y sostenibilidad, Ángel Idone, con voz fuerte propuso:

— Actualmente para mantener los volúmenes de producción son necesarios una gran cantidad de recursos, principalmente el abastecimiento del agua que viene siendo cada vez más crítico, el agua en la zona es escasa. Considerando este factor, es necesario trasladar parte de las operaciones a otras zonas donde se disponga de agua en abundancia.

<sup>3</sup> La tasa vigente a junio de 2012, cuando se hizo la inversión era de US\$39.12

<sup>4</sup> PET: Polímero termoplástico con una alto grado de cristalinidad muy utilizado en envases de bebidas y textiles.

La idea era medir en cuánto la ley 28-01 compensaba para estar en una zona vulnerable y olvidada cómo la frontera vecina con el país más pobre de América (Haití). El gerente Comercial, Enrique Rosas, preocupado por esta discusión, anotó:

— En caso de mudarnos, la nueva localización de la planta debería estar lo más cerca al mercado más importante de ventas, y en ese caso es la zona de Santo Domingo que representa el 40% de estas. (Ver anexo 4).

— Si nos mudamos a Santo Domingo solo debemos reevaluar los depósitos y las rutas de distribución, pero corremos el riesgo de que se afecten las ventas de la zona fronteriza, recordemos que nuestra marca es regional, se consolidó con el pueblo y esto se puede afectar. Es un tema de percepción que no sabemos qué impacto va tener, pero según nuestra experiencia se puede perder aproximadamente un 30% de las ventas de la zona porque el sentido de pertenencia de los consumidores es regional. (Ver anexo 4).

— Luego de reflexionar, sonrió y exclamó: En caso de mudarnos a Santo Domingo, tendríamos, también, como alternativa, los permisos de producir otras categorías que no estén incluidas en las restricciones de la ley y por ende sería un beneficio mayor a nivel comercial, aprovechando a su vez, la sinergia del canal de distribución y el logístico.

Las actividades de producción, distribución y comercialización de productos, llegaban a más de 55 mil puntos de venta a nivel nacional de forma directa con sus categorías de refrescos, aguas embotelladas, jugos saborizados (still drinks) y energizantes, con un portafolio de productos y marcas propias (Ver anexo 5). Los beneficios ofrecidos por la ley junto con la propuesta de valor de sus marcas y un equipo comercial aguerrido, lograron capturar la preferencia del consumidor dominicano; democratizando el consumo de bebidas e incrementando el consumo de refrescos per cápita<sup>5</sup> a niveles de 57 litros aproximadamente (Ver anexo 6). En las zonas de venta de la región Cibao la empresa en su principal categoría de refrescos contaba con una participación de mercado que superaba el 52% en volumen, en la región oriental su posición era cercana al 36%.

ISM aspiraba a convertirse en una de las principales empresas líderes del Caribe, atendiendo inicialmente la demanda natural del

<sup>5</sup> Consumo Pércapita: El número de porciones de ocho onzas que consume cada persona al año en un mercado específico.



mercado de dominicanos, caribeños y latinos residentes en las islas de la región y su extensión al mercado norteamericano, con productos de mayor valor agregado.

La empresa contaba con una estrategia que buscaba sostener e incrementar la rentabilidad del negocio a partir del desarrollo de nuevas categorías y mercados, así como el fortalecimiento de la propuesta de valor de sus marcas, tanto para el canal detallista como para el de consumidor final; esta era una de las razones que hacían pensar a Arturo sobre la decisión de abrir una nueva planta en Santo Domingo, contemplada fuera de los incentivos de la ley 28-01, que podría ayudar a materializar uno de los objetivos de la empresa en cuanto al crecimiento por medio de la creación de nuevas categorías.

ISM basaba su éxito comercial en el know how<sup>6</sup> de la industria de bebidas reflejado en su liderazgo en costos, integración horizontal de sus procesos productivos, sinergias corporativas (economía de escala), la adaptabilidad de sus productos al gusto del paladar local, sus canales propios de distribución efectivos y eficientes, y el desarrollo de competencias y compromiso de su equipo comercial.

<sup>6</sup> Know How: Conocimiento y experiencia empresarial. Capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica.

República Dominicana tenía una población estimada de 10 millones de habitantes, la empresa llegaba a cada punto a través de once centros operativos (CCOO) ubicados en: Santo Domingo Oeste, Santo Domingo Este, Azua, Baní, Barahona, La Romana, Nagua, Puerto Plata, Santiago de los Caballeros, San Francisco de Macorís y Santiago Rodríguez. Anualmente la empresa comercializaba más de 30 millones de cajas físicas, 80% correspondía a refrescos, 11% a agua y el resto compartido entre las categorías de jugos y energizantes.

— Según la estructura de gastos, trasladar la planta implicaría un ahorro en el flete de nuestro transporte primario<sup>7</sup>, ya que todos los demás gastos no deberían afectarse en este proceso, anotó el Gerente de Administración y Finanzas, Mario Medina, quién, luego de hacer cálculos, presentó la valoración de los beneficios de la ley 28-01 correspondiente al período 2014: en este informe se observa que la empresa se ha beneficiado por un monto de US\$2,949,500.00 (Ver anexo 7, cuadro 1), siendo el concepto más relevante la exoneración de pago de impuesto a la renta<sup>8</sup> que representa el 69% de estos beneficios y este ahorro ha ayudado a la empresa a reinvertir de forma más acelerada para sostener su crecimiento y liderazgo en el mercado, por lo tanto perder estos beneficios al final de período de vigencia de la ley tendría un fuerte impacto al flujo de caja<sup>9</sup> de la compañía.

El Jefe del área de Transporte, Martín Palacios, agregó:

— Luego de analizar los viajes que se dan en promedio actualmente y cuánto se puede reducir trasladando la planta, estimo un ahorro en combustible y mantenimiento de aproximadamente US\$1,800,000.00 ya que se reduce en un 39%, el costo de los viajes desde Santiago Rodríguez a los 10 centros de distribución actuales. (Ver anexo 7, cuadro 2).

El Gerente Administrativo y de Finanzas concluye su análisis afirmando que:

— Este ahorro anual compensaría a los incrementos en gastos por la pérdida de exoneración y contribuiría al EBITDA<sup>10</sup> anual en US\$873,500.00 por lo tanto la empresa se beneficiaría al mudarse a Santo Domingo. Si bien mejoraríamos el EBITDA, tendríamos que pagar el impuesto a la renta que no se pagaba gracias

<sup>7</sup> Transporte Primario: Viaje desde la planta a los centros de distribución.

<sup>8</sup> El impuesto es de 28% sobre la utilidad.

<sup>9</sup> Flujo de caja, también conocido como Cash Flow, son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

<sup>10</sup> EBITDA Proviene del acrónimo en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

al beneficio de la ley. En condiciones similares de venta el monto a pagar sería de US\$2,267,580.00 y eso nos reduciría nuestro flujo de caja en US\$1,394,080.00 que sería menos traumático si nos quedamos en nuestra actual ubicación, donde la reducción de caja sería casi el doble. ( Ver anexo 7, cuadro 3).

La Gerente de Comunicaciones, Paola Jarp junto al encargado de Responsabilidad Social, Zislo Janampa, ante esta explicación manifestaron su desacuerdo con el Gerente Administrativo, y se interpusieron a la propuesta argumentando lo siguiente:

— Nuestra visión corporativa manifiesta la importancia del compromiso social que asumimos en cada comunidad donde nos instalamos, desde nuestra llegada en el 2005 a esta remota ciudad de la zona fronteriza del país, la hemos adoptado como nuestra, llevando más del 40% de los empleos formales, actualmente laboran en nuestra fábrica más de 500 empleados directos, y alrededor de 2500 indirectos. No solo hemos crecido con una comunidad, sino con todo un pueblo, en materia de educación construimos y apadrinamos la escuela, aportamos constantemente todas las iniciativas de salud, culturales y sociales; y es justo lo que nos ha permitido desarrollar verdaderas campañas de Compromiso Social, que han trascendido del plano comercial. Siempre que un medio de comunicación habla de nuestros productos valora como parte de la preferencia de nuestros consumidores el hecho de que aportamos con nuestra industria al fortalecimiento de la zona fronteriza, donde en 5 años el índice de pobreza se ha reducido en 16.8 puntos porcentuales.

En un primer momento los desafíos de instalación en la frontera fueron: la mano de obra especializada (en la zona no había técnicos), ISM, tuvo que formar y capacitar gente; y la falta de infraestructura de los servicios básicos (energía, agua y comunicaciones) para una industria con altos estándares de calidad.

El impacto social generado abarcó varios parámetros, dentro de los cuales los principales fueron:

- **Creación de empleos**, ya que más del 40% de los empleos formales de esa zona pertenecían a la empresa. Para el 2015 contaban con más de 500 colaboradores directos y más de 800 indirectos solo en Santiago Rodríguez. A nivel nacional generó más de 1600 empleos directos y más de 12,000 indirectos.
- **Educación**: debido a la necesidad de la empresa, diversas universidades decidieron crear extensiones que anteriormente no habían en la zona y que ofertaban carreras alineadas al sector industrial. Además la empresa firmó un acuerdo con el Instituto



Nacional de Capacitación Técnico Profesional, INFOTEP, con el que ofertaba a sus colaboradores y familiares carreras técnicas para su desarrollo profesional. Otro de los aportes de la empresa fue la construcción y constante apadrinamiento de la escuela El Caimito, del sector donde estaba ubicada la fábrica.

Además la empresa había firmado un acuerdo con el Despacho de la Primera Dama en el 2014, con el que replicaba diversos programas de desarrollo social. Anualmente participaban en Jornadas de limpieza de playas y costas, campañas de reforestación, trabajando con diversas fundaciones el tema medio ambiental, comprometiendo a sus colaboradores en cada una de las jornadas, también en jornadas de desarrollo de energía sostenible, junto a la Comisión Nacional de Energía y habían aportado botellas para llevar el proyecto “Bombillas de Sol” a hogares de escasos recursos. Estos factores, habían creado sentido de pertenencia.

Para el Gerente de Gestión Humana, Ubaldo Dedios, uno de los grandes problemas de trasladar la planta sería el personal. En especial el del área de producción y almacenes. El cierre de la planta local para abrirla en

Santo Domingo implicaría negociar traslados o liquidaciones de los empleados:

— *Estamos hablando de más de 500 colaboradores directos cuyo salario estimado es de RD\$30,000.00 y cuya antigüedad en promedio es de 8 años cada uno. El costo sería muy elevado. No debemos olvidar que el traslado aumentaría el costo de vida de los empleados, les acarrearía más gastos al vivir en Santo Domingo. ¡Qué injustos! ¡Qué poco criterio!, dijo sin reparos.*

— *Y ¿en dónde voy a encontrar nuevo personal calificado? Si nos mudamos, el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados capacitados para el uso de la maquinaria que la planta requiere es un proceso con un alto grado de dificultad por los estándares de calidad que manejamos. ¿Acaso no piensan ustedes en la revuelta que tendríamos con los dos sindicatos? Están locos si piensan que mover la planta es la mejor solución.*

El sentido de pertenencia, la integridad, excelencia, liderazgo cercano a la gente, innovación y versatilidad eran los valores que respaldaban a la empresa como una de las mejores de su sector, mereciéndole en reiteradas ocasiones posiciones privilegiadas en las encuestas nacionales de mejores empresas para trabajar así como numerosas distinciones a nivel nacional e internacional.

Avalados por la normativa OHSAS 18001, que establece los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, ISM cuidaba de su mejor capital: sus colaboradores. Como parte de sus políticas, la empresa les favorecía con incentivos económicos, de salud y educación continua, bonos por nacimiento de hijos, días de descanso por cumpleaños, aparte de los reglamentos básicos que establecía el Ministerio de Trabajo.

La motivación constante prevalecía en la organización y muestra de ello era la participación de colaboradores, especialmente de Santiago Rodríguez, en operaciones extranjeras. En los últimos años se venía desarrollando la Universidad ISM, un proyecto originado en el área de Gestión Humana para el resto de los colaboradores de la empresa.

Todos estos logros podrían verse afectados ante la situación de un posible traslado de la planta de producción. Resultaba casi imposible pensar en el traslado de mucho del personal por el fuerte arraigo de este a la zona y a sus núcleos familiares. La credibilidad de la empresa

ante sus colaboradores se podría afectar así como el clima laboral al punto de generar incertidumbre, inseguridad y resistencia a los cambios propuestos.

El Consultor Jurídico, Dr. Núñez Durán, fue el último en hablar. Cuando intervino, hizo notar:

— Aunque los artículos 2 y 3 de la Ley 28-01 (Ver anexo 2) señalan una serie de atractivos incentivos para compensar los sobrecostos a las empresas establecidas en esta zona, desde nuestros inicios fuimos blanco de fuertes críticas por parte de la competencia del mercado local, representado por sus intereses políticos, así como ataques de competencia desleal. Esto, en varias ocasiones, nos llevó a los tribunales y a diversos organismos del congreso nacional, unas veces teniendo que ceder el pago de impuestos que según la ley estaban exentos, como es el caso del ITBIS<sup>11</sup>, con el que llegamos al acuerdo con el gobierno para que fuésemos agentes de retención de este (Ver anexo 8), y en otras, ganando el derecho adquirido constitucionalmente y dando como resultado modificaciones de la Ley, como la modificación del año 2005, donde el esquema de incentivos se modifica por la Ley 236-05 introduciendo el pago del ITBIS anteriormente mencionado, y eliminando así una de las exenciones fiscales más importantes otorgadas por la Ley, favoreciendo a la desincentivación de los inversionistas extranjeros y locales, quienes perciben la falta de seguridad jurídica para una inversión a largo plazo y confiable; Además de que parece resurgir que para impedir los incentivos de la Ley continúen en aplicación, está el argumento de que la Ley no tiene un periodo de vigencia.

Es claro que la Ley 28-01 y su reglamento aplica a proyectos o empresas que se clasifiquen al amparo de la norma, por lo que el periodo de vigencia no se refiere a la duración de la ley en sí misma, sino que se refiere al plazo en que cada empresa o proyecto se beneficiará de los incentivos impositivos, en este sentido entiendo que la decisión que se tome en torno al traslado de la planta deberá hacerse pensando en que el vencimiento de estos beneficios se realizará al cabo de los 20 años de habernos instalado e iniciado las operaciones en Santiago Rodríguez.

El factor jurídico es fundamental para dar este paso, añadió el Dr. Núñez Durán, sectores empresariales desean modificar o anular el Escenario Actual de Inversión para la Zona Fronteriza, con la finalidad de ir reduciendo cada día más los incentivos y hacer la ley ineficaz para

promover el desarrollo de las provincias fronterizas; haciendo un uso desleal de la competencia comercial sana. Esto resulta altamente impropio por la Violación al Interés Nacional, Violación a la Constitución, Principio de Seguridad Jurídica, entre otros.

Preocupado, pero con ideas más claras, Arturo, se marchó a analizar detenidamente cada una de los argumentos presentados por sus gerentes y finalizar el informe que debería entregar al directorio de la compañía con sus recomendaciones finales. La situación era compleja y ameritaba analizar con mucho detenimiento todas las alternativas y definir con claridad los criterios para su evaluación.



<sup>11</sup> ITBIS: Impuesto a las Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios.

[ Anexo 1 ]

## HISTORIA DE ISM

Industrias San Miguel, ISM, empresa dedicada a la fabricación de bebidas gaseosas, jugos, energizantes y agua mineral, nació en la ciudad de Ayacucho, Perú, como iniciativa del matrimonio formado por Jorge Añaños Jeri y Tania Alcázar de Añaños. En el año 1984 lanzaron al mercado su primer producto: Kola Real, la bebida que revolucionó el mercado de las gaseosas en el Perú. En el año 1988 abren con éxito su segunda planta de producción de gaseosas en la ciudad de Huaura. Luego, en enero del 2000, ISM, se extiende hacia Arequipa y en el 2002 inician su internacionalización abriendo dos empresas distribuidoras en Arica e Iquique.

Industrias San Miguel, da otro gran salto a su carrera internacional en el año 2005, inaugurando su primera planta de producción en la República Dominicana, bajo la iniciativa de la Ley 28-01 que crea una zona especial de Desarrollo Fronterizo, con una serie de incentivos fiscales.

Fijando sus intereses en la expansión, abre su cuarta planta productora y embotelladora, la segunda en el extranjero, ubicada en Salvador de Bahía, Brasil en el año 2012. Desde el año 2009 Bureu Veritas, líder mundial en certificaciones y evaluación de la calidad otorga a ISM la triple certificación ISO en todas sus plantas: ISO 9001 en Sistema de Gestión en Calidad de Productos, ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible, y OHSAS 18001 en Seguridad y Salud Ocupacional.

**Visión:** Ser una organización global que trascienda en el tiempo con presencia en los cinco continentes, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsable.

**Misión:** Satisfacer las necesidades de los consumidores a nivel mundial, mediante la producción y oferta de productos innovadores, con calidad internacional de manera competitiva.

**Valores:**

- Liderazgo con cercanía
- Integridad
- Innovación y versatilidad
- Sentido de Pertenencia
- Excelencia

[ Anexo 2 ]

## LEY 28-01

Ley No. 2801 que crea una Zona Especial de Desarrollo Fronterizo, que abarca las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco.

### G.O.10072 EL CONGRESO NACIONAL En Nombre de la República

#### Ley No. 2801

CONSIDERANDO: Que el Artículo siete (7), Sección III, de la Constitución de la República consagra, como postulado fundamental, que: "Es de supremo y permanente interés nacional el desarrollo económico y social del territorio de la República a lo largo de la línea fronteriza";

CONSIDERANDO: Que la ausencia de un programa adecuado de desarrollo e inversión limita considerablemente la explotación de esos recursos, provocando éxodos masivos, que van produciendo la despoblación creciente de la región, con el consecuente incremento del abandono de importantes fuentes de recursos de la Nación, la intensificación de la pobreza y el aumento de los riesgos que la desolación de una zona de tanta trascendencia pudiera engendrar para todo el pueblo dominicano;

CONSIDERANDO: Que es de urgencia adoptar medidas que estimulen la realización de proyectos industriales, agropecuarios, agroindustriales, metalúrgicos, zonas francas, turísticos, energéticos y todo tipo de empresas permitidas por las leyes dominicanas, que fomenten y sustenten formas de vida que cumplan con los requisitos de bienestar, seguridad, progreso y recreación que reclaman el desarrollo de la tecnología, el ejercicio del trabajo productivo, las condiciones de salubridad y la evolución de una sociedad moderna;

CONSIDERANDO: Que, dada la marginalidad que ha afectado y afecta a la zona fronteriza, hay que recurrir a incentivos especiales para promover y guiar un flujo de inversiones suficientes que, haciendo provecho de la diversidad y abundancia de sus recursos y las obras de infraestructura ya construidas, provoque, de manera sostenible, formas más elevadas de vida en la región, que estimule el regreso de muchos de los que la han abandonado y el asentamiento de nuevas familias y empresas;

CONSIDERANDO: Que las provincias Santiago Rodríguez y Bahoruco, aunque no conforman la línea fronteriza, presentan las mismas características de subdesarrollo y extrema pobreza, condiciones que han determinado que la Oficina Nacional de

Planificación (ONAPLAN), consecuente con estudios de organismos nacionales e internacionales, las haya considerado como parte de la región fronteriza.

VISTO el Artículo siete (7) de la Constitución de la República;

VISTAS la Ley No.84, de fecha 26 de diciembre de 1979, que crea la Secretaría de Estado de Turismo; La Ley No.8, del 8 de septiembre de 1965, que crea la Secretaría de Estado de Agricultura y Pecuaria; La Ley No.4010, del 24 de diciembre de 1964, que crea la Secretaría de Estado de Industria y Comercio; La Ley No.241, del 19 de noviembre de 1984, que crea el Polo Turístico V de Montecristi y Mao; La Ley No.11697, de fecha 27 de julio de 1997, que crea la Dirección General de Impuestos Internos.

VISTOS el Decreto No.32291, del 21 de agosto de 1991, que crea el Polo Turístico IV, Ampliado, de la Región Sur; El Decreto No.3327, del 19 de septiembre de 1985, que delimita el "Polo Turístico de Barahona".

#### HA DADO LA SIGUIENTE LEY:

**ARTÍCULO 1.** Se crea una Zona Especial de Desarrollo Fronterizo, que abarca las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco.

**ARTÍCULO 2.** Las empresas industriales, agroindustriales, agropecuarias, metalmecánica, de zona franca, turísticas, metalúrgicas y energéticas, así como todo tipo de empresas permitidas por las leyes dominicanas, que existen a la fecha de promulgación de la presente ley, y las que se instalen en el futuro dentro de los límites de cualquiera de las provincias señaladas en el artículo uno (1) de esta ley, disfrutarán de las facilidades y exenciones que se indican en el párrafo siguiente.

**PÁRRAFO.** Las empresas industriales, agroindustriales, agropecuarias, metalmecánica, de zonas francas, turísticas, metalúrgicas y energéticas, y de todo tipo de empresas permitidas por las leyes dominicanas establecidas y que se establezcan en el futuro, que operen dentro de los límites de las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco, disfrutarán de una exención de un cien por ciento (100%) del pago de impuestos internos, de aranceles aduaneros sobre materias primas, equipos y maquinarias, así como cualquier tipo de impuesto, durante un período de veinte (20) años. Se les otorga, además, un cincuenta por ciento (50%) en el pago de libertad de tránsito y uso de puertos y aeropuertos.

**ARTÍCULO 3.** Se fija para las empresas instaladas y a instalarse en las provincias señaladas una reducción del cincuenta por ciento (50%) de cualquier otro impuesto, tasa o contribución vigente a la fecha o que se establezcan en el futuro, mientras estén vigentes los veinte (20) años de las exenciones contempladas en esta ley para las provincias indicadas en el párrafo del Artículo dos (2).

**ARTÍCULO 4.** Salvo las exenciones arancelarias, que serán efectivas desde la promulgación de esta ley, los plazos de las exenciones y facilidades indicadas en el artículo dos (2) que se otorguen, comenzarán a correr desde la fecha en que haya fijado sus instalaciones e iniciado sus operaciones, cada empresa dentro del área de la provincia señalada, y se computarán los períodos completos a cada empresa en la forma que se indica en el artículo siguiente.

**ARTÍCULO 5.** Se otorga un plazo de cinco (5) años para que toda empresa que se establezca disfrute del término completo del período de exenciones. A partir del término de cinco (5) años que se indica en este artículo, las nuevas empresas que se establezcan sólo disfrutarán de la parte de período de exención que quede vigente, contando desde el día siguiente del vencimiento de los cinco (5) años a que se refiere este artículo, hasta la fecha en que se venzan dichos plazos a contar de ese día.

**ARTÍCULO 6.** Se crea un Consejo de Coordinación, integrado por una persona designada por el Poder Ejecutivo, quien lo presidirá, los Senadores y Diputados de las siete (7) provincias señaladas en el Artículo uno (1), un representante de la Secretaría de Industria y Comercio, un representante de la Secretaría de Estado de Turismo; un representante de la Dirección General de Fomento Industrial; un representante de las organizaciones (ONG'S), por cada provincia; un representante de la Iglesia Católica; un representante de las Iglesias Evangélicas electo por ellos.

**ARTÍCULO 7.** Son funciones del Consejo de Coordinación de la Zona Especial de Desarrollo Fronterizo:

- a) Conocer, examinar y dar su aprobación a los proyectos que se propongan para ser instalados en la zona, después de verificar que cumplan con los requerimientos establecidos, para la protección del medio ambiente y los reglamentos operacionales de la región.
- b) Dar apoyo y gestionar para dichas empresas todas las facilidades y exenciones otorgadas por la presente ley.
- c) Determinar el momento en que cada empresa inicia formalmente sus operaciones, para especificar el período de vigencia de las exenciones y facilidades otorgadas por esta ley.

- d) Establecer una oficina cuyos fondos operativos serán consignados por el proyecto de Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos de cada año.
- e) Intervenir, como organismo de conciliación y arbitraje, entre los interesados que operen en la región o se propongan instalarse en los mismos.
- f) Gestionar por ante el Poder Ejecutivo las obras de infraestructura que considere necesarias o convenientes para el mejor desenvolvimiento de los proyectos de la zona.
- g) Promover y gestionar en el país y en el exterior las inversiones y las zonas de exención.
- h) Cualquier actividad o gestión que sea necesaria o conveniente y que no haya sido confiada por otra ley a un organismo diferente.

PÁRRAFO I. El Consejo será convocado por su presidente y, en su defecto, por cinco (5) de sus miembros. Podrá sesionar con la mitad más uno de sus miembros y sus decisiones serán tomadas por la mayoría simple de los miembros asistentes a la misma.

PÁRRAFO II. La Secretaría de Estado de Agricultura, la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, la Secretaría de Estado de Turismo, la Secretaría de Estado de Medio Ambiente, la Corporación Dominicana de Electricidad, la Secretaría de Estado de Obras Públicas y Comunicaciones, la Corporación de Fomento Industrial de la República Dominicana, la Dirección General de Aduanas, la Dirección General de Impuestos Internos, la Dirección del Departamento de Aeroportuaria, la Dirección de Autoridad Portuaria, la Dirección de Aeronáutica Civil, la Dirección de Minería y las demás dependencias que estén relacionadas con las empresas, prestarán apoyo, asistencia técnica y asesoramiento, y ofrecerán todas las facilidades necesarias que sean requeridas por los organismos encargados de ejecutar y orientar el desenvolvimiento del plan general de desarrollo fronterizo establecido en la presente ley.

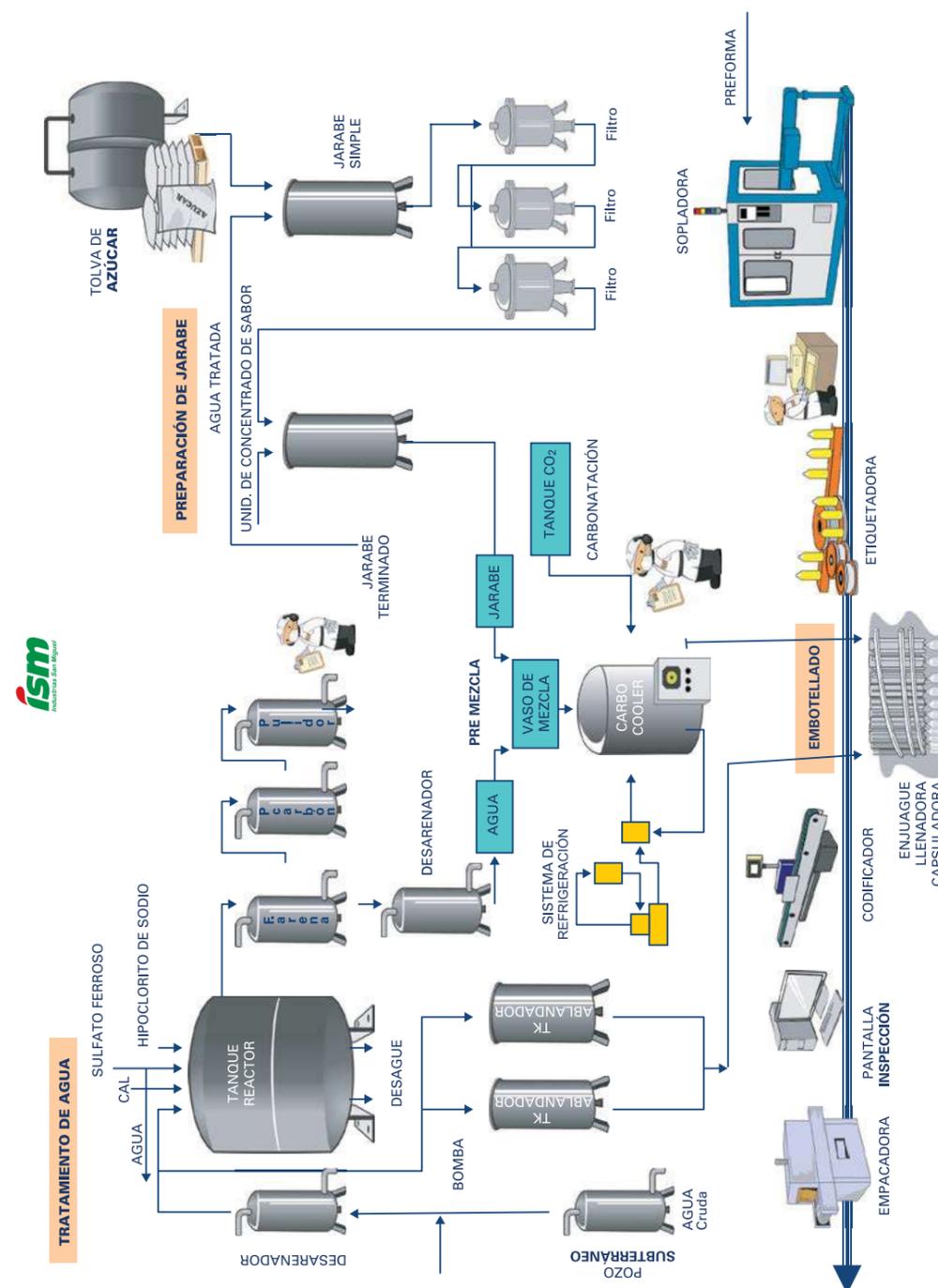
**ARTÍCULO 8.** El Poder Ejecutivo elaborará el reglamento correspondiente a la aplicación de la presente ley en un plazo no mayor de 60 días a partir de su promulgación.

**ARTÍCULO 9.** Se deroga o modifica cualquier ley, parte de ley, decreto o reglamento en cuanto sean contrario a la presente ley o en las partes que procedan.

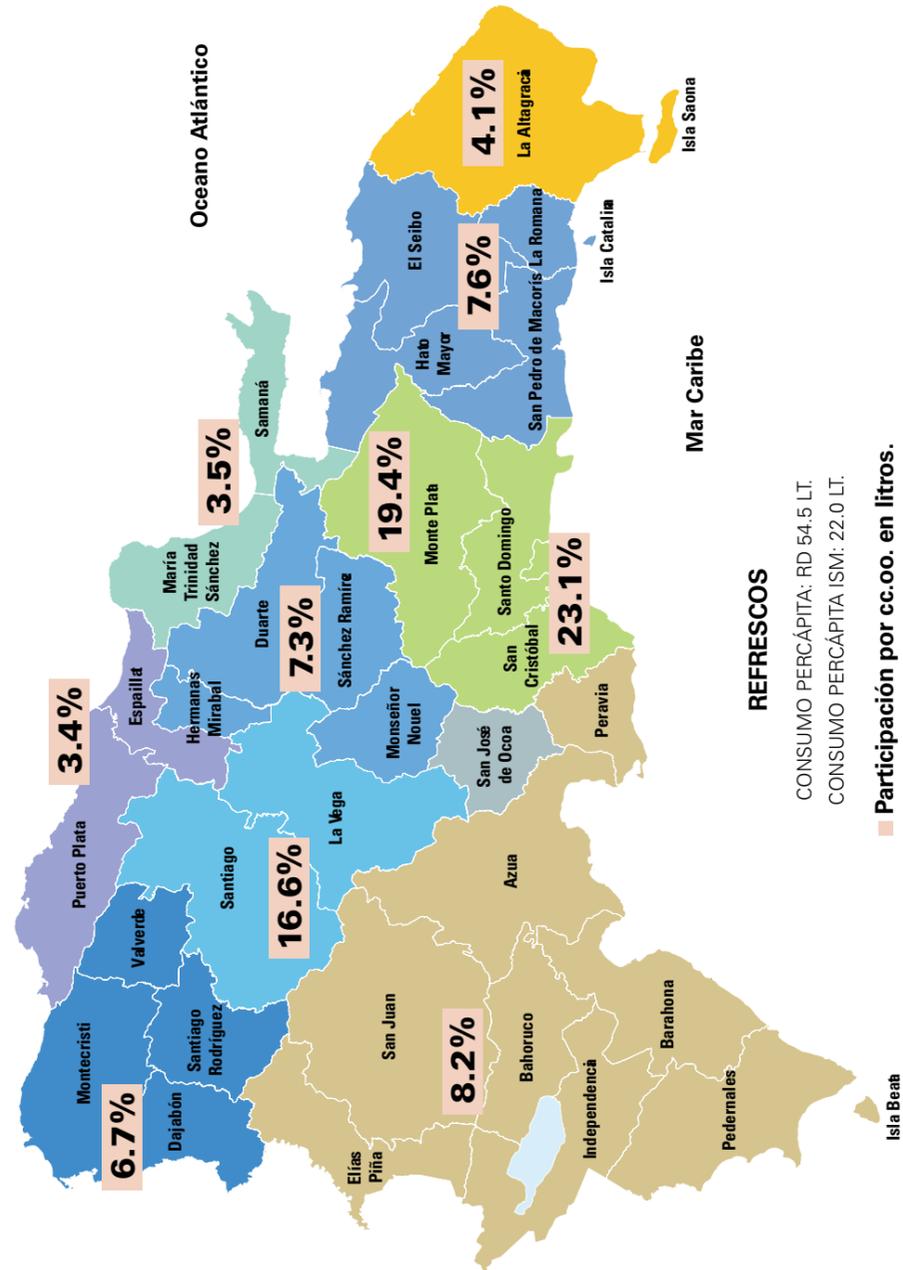
DADA en la Sala de Sesiones de la Cámara de Diputados, Palacio del Congreso Nacional, en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los cinco (5) días del mes de diciembre del año dos mil; años 157 de la Independencia y 138 de la Restauración.

[ Anexo 3 ]

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE AGUAS Y EMBOTELLADO EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN**



**VENTAS POR REGIONES**



**MERCADO DE BEBIDAS**

**Tamaño del Mercado de Bebidas**

	Tamaño Mercado 2015 en Millones de litros	Tasa de crecimiento promedio anual últimos 4 años
Refrescos	520	3.5%
Agua embotellada*	70	9.0%
Jugos (Still Drinks)	80	7.0%
Energizantes	15	10.0%

\* No incluye bidones

**Participación de Mercado en Volumen**

REFRESCOS	
Kola Real	42%
Coca Cola	23%
Country Club	12%
Pepsi Cola	2%
Red Rock	10%
Otras	11%
AGUA	
Cool Heaven	20%
Dasani	27%
Planeta Azul	28%
Otras Marcas	25%
JUGOS (STILL DRINKS)	
Frutop	15%
Rica	35%
Tampico	20%
Del Valle	22%
Otras	8%
ENERGIZANTE	
360	10%
911	55%
Vive 100	25%
Otras	10%

**Participación de Mercado en Volumen**

REFRESCOS - MIX DE SABORES	
Cola	35%
Sabores	65%
REFRESCOS - MIX MATERIAL ENVASE	
Vidrio	27%
Pet	73%
REFRESCOS - MIX DE PRESENTACIONES	
220 - 250ml	12%
400 - 500ml	53%
1000 - 1250ml	16%
1500 - 2600ml	19%
AGUA - MIX DE PRESENTACIONES	
295 - 500ml	59%
592 - 625ml	30%
1000 - 1650ml	11%
JUGOS - MIX DE PRESENTACIONES	
200 - 237ml	15%
300 - 500ml	55%
592 - 1000ml	30%
ENERGIZANTE - MIX DE PRESENTACIONES	
300 - 355ml	35%
500m	55%

[ Anexo 6 ]

### CONSUMO DE BEBIDAS CARBONATADAS EN RD

Consumo Bebidas Carbonatadas República Dominicana  
(en millones de litros)



Fuente: Departamento de Estudios Económicos Grupo ISM.

[ Anexo 7 ]

### INCENTIVOS DE LA LEY 28-01

Cuadro 1.  
INCENTIVOS LEY 28 – 01

EXONERACIONES	2014 - US\$	%
Otros	926,500.00	31%
Impuesto a la renta	2,023,000.00	69%
Total Beneficio Ley 28-01 - Año 2014	2,949,500.00	100%

Cuadro 2.  
COMPARATIVO DE ESCENARIOS

RESUMEN COMPARATIVO ESCENARIOS					
SANTIAGO RODRÍGUEZ			SANTO DOMINGO		
CENTRO DISTRIBUCIÓN	KM	DÓLAR (USD)	CENTRO DISTRIBUCIÓN	KM	DÓLAR (USD)
CD 01	172	84,011.26	CD 01	438	261,254.03
CD 02	220	3,143.30	CD 02	314	128,499.78
CD 03	300	4,014.58	CD 03	408	5,081.53
CD 04	340	140,135.22	CD 04	234	3,226.95
CD 05	546	776,670.72	CD 05	348	142,281.02
CD 06	462	936,119.87	CD 06	74	228,292.59
CD 07	720	381,199.79	CD 07	262	181,579.50
CD 08	695	293,242.48	CD 08	238	135,991.52
CD 09	820	391,307.49	CD 09	348	206,660.84
CD 10	834	205,217.29	CD 10	428	122,193.85
<b>Total</b>		<b>USD 3,215,061.90</b>	<b>Total</b>		<b>USD 1,415,061.61</b>

Cuadro 3.  
CÁLCULO DEL IMPACTO AL FINALIZAR LA LEY 28-01  
SIN LEY 28-01

CONCEPTO	SANTO DOMINGO	SANTIAGO RODRÍGUEZ
Incrementos varios	926,500	926,500
Reducción en gastos de transporte	(1,800,000)	
(Ahorro)/ Incremento neto	(873,500)	926,500
Impuesto a la renta	2,267,580	1,763,580
Total egreso de efectivo	1,394,080	2,690,080

En este cuadro se muestra el impacto financiero en el flujo de caja manteniendo la ubicación en Santiago Rodríguez y la otra alternativa en Santo Domingo.

[ Anexo 8 ]

**CERTIFICACIÓN PAGO IMPUESTO SOBRE LA TRANSPARENCIA DE BIENES INDUSTRIALIZADOS Y SERVICIOS ITBIS**

**MACADAMIA LA LOMA**



República Dominicana  
**MINISTERIO DE HACIENDA**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS**  
 RNC: 401-50625-4  
 "Año del Bicentenario del Natalicio de Juan Pablo Duarte"

**CERTIFICACIÓN**      05 MAR 2013

GGC-CC No. ADM-1303012394

Quien suscribe, Gerente de Grandes Contribuyentes, certifica que el contribuyente **INDUSTRIAS SAN MIGUEL DEL CARIBE, S. A.**, RNC No. 130-01240-7, con su domicilio y asiento social en Valverde Mao, presenta el siguiente comportamiento con relación a sus obligaciones tributarias del Impuesto sobre la Transparencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS):

Periodos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Enero	1,896,248.00	5,595,463.31	11,034,786.59	12,347,736.39	14,906,052.77	16,490,422.19	21,959,677.59
Febrero	3,420,473.00	7,123,546.00	11,832,006.09	11,982,117.29	15,517,665.37	17,657,686.29	23,089,871.94
Marzo	4,943,630.00	9,237,909.08	12,528,607.26	14,402,918.78	15,933,823.90	16,312,513.54	23,796,669.57
Abril	4,704,092.00	8,320,530.00	11,999,976.29	13,403,204.19	17,482,653.99	17,294,824.61	23,748,655.54
Mayo	4,876,356.00	9,349,697.06	12,877,405.31	12,252,845.20	18,000,284.18	17,616,280.35	24,284,995.27
Junio	4,671,170.00	8,950,739.00	9,701,854.24	14,177,103.57	18,288,083.50	17,675,322.27	24,816,111.35
Julio	5,399,685.00	9,656,532.70	12,216,613.26	14,228,514.33	17,708,752.36	17,480,512.86	24,298,634.66
Agosto	5,579,845.00	9,924,424.00	12,011,857.59	14,523,655.51	18,862,858.06	18,615,775.97	22,020,885.39
Septiembre	5,978,881.00	9,312,537.43	11,578,477.30	13,727,892.71	19,845,191.52	19,161,415.20	25,334,900.14
Octubre	6,366,651.00	10,562,533.39	13,230,719.48	15,143,948.83	18,258,502.94	18,231,297.30	20,932,061.09
Noviembre	7,453,786.00	11,202,898.44	12,208,364.15	13,561,853.01	14,072,433.71	19,734,159.35	18,456,907.92
Diciembre	7,477,794.00	14,139,080.82	14,928,282.06	15,252,028.87	17,646,559.05	20,563,358.75	27,634,959.63
<b>Total</b>	<b>62,788,611.00</b>	<b>113,375,871.23</b>	<b>146,148,949.42</b>	<b>164,609,833.68</b>	<b>206,552,861.35</b>	<b>218,833,980.48</b>	<b>277,744,136.09</b>

Esta certificación no constituye un juicio de valor sobre la veracidad de las declaraciones del contribuyente ni excluye cualquier verificación posterior de las mismas.

La presente certificación tiene una vigencia de treinta (30) días a partir de la fecha, y se expide a solicitud de la parte interesada para uso interno, dada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, a los cuatro (04) días del mes de marzo de año dos mil trece (2013).



Clara Angeli Yaryura  
Gerente de Grandes Contribuyentes



CAY  
0005  
mm

460940

# MACADAMIA LA LOMA<sup>1</sup>

## CONVERTIR UNA INICIATIVA AMBIENTAL EN UN NEGOCIO SOSTENIBLE



*“En el campo, la productividad es la única garantía de la continuidad generacional”*

**JESÚS MORENO**

<sup>1</sup> Este caso fue preparado por Rodolfo Hollander, Francisco Javier Bernal, Edison Santos y José Manuel Alcaraz, de Barna Management School. Los casos se desarrollan únicamente como base para discusión en clase. Los casos no pretenden servir como aval, fuente de data primaria o ilustración de una gerencia efectiva o inefectiva. Copyright 2016 Barna Management School. No se permite reproducir total o parcialmente sin el permiso por escrito de Barna Management School.

Don Jesús Moreno Portalatín, el hijo del fundador de Helados Bon y su actual presidente, está en medio de la negociación de venta de su empresa. El Grupo Nacional de Chocolate, de origen colombiano, está negociando la mayor parte de las acciones de Helados Bon. Como parte de la negociación se podría incluir la empresa de macadamia, la pequeña compañía proveedora de este exótico fruto seco con el que Bon produce varios de sus productos insignia. Pero, Don Jesús se ha enamorado del proyecto macadamia y de la posibilidad de contribuir al desarrollo de una agricultura que permita a pequeños terratenientes y campesinos lograr una prosperidad que los mantenga en el campo. Él sueña con nuevos cultivos similares a la macadamia para alimentar a los ciudadanos del país y, quizás, del mundo.

Las plantaciones de macadamia de Don Manuel Arsenio Ureña, pionero en la siembra de esta especie en República Dominicana, tienen casi 30 años. Ya se estableció una pequeña industria local de macadamia, la cual en los últimos años ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales por su esfuerzo en ser ejemplo de un modelo de negocio sostenible. De hecho, la posible inclusión de la pequeña empresa de macadamia en la transacción con los nuevos socios representaría un resultado económico de corto plazo, para un proyecto que por su naturaleza ha requerido y requerirá aún muchos años más para llegar a ser rentable. Y se pregunta Don Jesús: *¿si separo al proyecto de macadamia de mi empresa principal, lograré un mayor desarrollo en el campo y lograría realizar mi sueño de mejorar la situación del agricultor del campo dominicano?*<sup>2</sup>

<sup>2</sup> De la entrevista de los autores con Don Jesús Moreno Portalatín.

### HELADOS BON<sup>3</sup>

En mayo de 1975, Don Alfonso Moreno Martínez, un ex-candidato para Presidente del país, abrió la primera heladería Bon en la calle Espaillat, en la Zona Colonial de Santo Domingo. Don Alfonso era un pionero en este campo. En los años 50, en su ciudad natal de San Francisco de Macorís, ya estaba vendiendo helados suaves.

Helados Bon fue un éxito desde sus inicios, ampliándose a más de 289 tiendas de helados a través de la República Dominicana y dos en Haití. La compañía ha basado sus fortalezas en ser flexibles, abiertos y ágiles; su estilo innovador prontamente conquistó el consumidor Dominicano. Hoy, Helados Bon tiene el liderazgo en ventas y producción de helados en el mercado dominicano.

Al crecer la popularidad de Helados Bon, la compañía decide en 1982 expandirse a través de la República mediante el sistema de franquicias. Al implementar el proceso, Helados Bon se convirtió en la primera empresa franquiciadora del país, unos 15 años antes de la llegada de las grandes franquicias internacionales.

### UN NEGOCIO SOBRE RUEDAS

Hoy, un porcentaje significativo de las heladerías son franquicias (el resto es de propiedad compartida). La compañía está orgullosa de su rol en promover el desarrollo de nuevos empresarios bajo este concepto. De hecho, al momento en que se realiza la valoración de la empresa para fines de venta a los nuevos socios, se registran 655 carritos o unidades móviles<sup>4</sup>. Estos representan el sustento del mismo número de micro empresarios dominicanos y haitianos que recorren las calles con un pequeño congelador con ruedas, poniendo en evidencia parte de la realidad socioeconómica del país. (Ver anexo 1). *“De los casi 700 vendedores al menos el 90% son haitianos”,* confirma Dickson Rivas, supervisor del canal móvil de Helados Bon a nivel nacional. *“Muchos ya han logrado construir su casa, comprar su motocicleta, pagar estudios a sus hijos y hasta poner otros negocios gracias a sus ingresos como vendedores ambulantes de helados. Hay vendedores haitianos que son*

<sup>3</sup> Tomado de la página web de Helados Bon [www.heladosbon.com](http://www.heladosbon.com)  
<http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=337505>  
<http://www.listin.com.do/las-sociales/2013/6/30/282684/Helados-Bon-se-expande>  
<sup>4</sup> <http://hoy.com.do/grupo-colombiano-adquiere-73-acciones-de-helados-bon/>

*profesionales y hablan hasta 3 idiomas, aunque muchos también ni siquiera saben escribir su nombre. El último trimestre del año es el periodo de menor ventas, pero en promedio un vendedor normal puede ganar entre \$15,000 y \$20,000 pesos al mes, y algunos más experimentados pueden llegar hasta \$30,000 pesos en un buen mes del año, un ingreso mayor al mío como supervisor o al de cualquier empleado promedio de oficina<sup>5</sup>.* Este ingreso convierte a los vendedores en microempresarios considerando que en su peor escenario de ganar \$15,000 pesos mensuales superan en un 100% el salario mínimo promedio del país que sería \$7,930 pesos, el cual inicia en \$6,035 pesos con un tope máximo de \$9,905 pesos<sup>6</sup>.

### LA NUEVA PLANTA

En 1985, Helados Bon construye una nueva fábrica en la Zona Industrial de Herrera para poder suplir la creciente demanda de las nuevas tiendas y punto de ventas externos. La planta de Herrera continua siendo hoy día la fábrica más grande de helados de la República Dominicana.

Cuando el fundador de la compañía, Don Alfonso, muere en 1997, la presidencia de Em- presas Helados Bon pasa a manos de su hijo, Don Jesús Moreno Portalatín, asegurando la continuidad de la gerencia. Jesús había trabajado junto a Don Alfonso desde la fundación de Helados Bon en 1972.

Desde sus inicios, la empresa ha experimentado más de cuatro décadas de crecimiento sostenido, ampliando su gama a helados Premium y a conservas, utilizando frutas nacionales, lo que aporta riqueza adicional a sus productos y a los productores agrícolas locales.

### EL CULTIVO DE LA MACADAMIA EN REPÚBLICA DOMINICANA

En 1979 el huracán David azotó a la República Dominicana con vientos de hasta 240 km por hora y dejando un trágico saldo de muertos y una enorme destrucción social y ambiental. Las laderas de las montañas, en particular aquellas que estaban situadas en las fuentes de los ríos que dan agua dulce al país fueron de las más

<sup>5</sup> De la entrevista a Dickson Rivas, Supervisor nacional del Canal Móvil de Helados Bon.  
<sup>6</sup> Resolución 5-2011 sobre Salario Mínimo Nacional del Ministerio de Trabajo de la República Dominicana [www.set.gov.do](http://www.set.gov.do)

afectadas. Esta destrucción amenazaba con erosionar estas montañas y perjudicar para siempre parte de las más importantes fuentes de agua dulce del país.

Don Manuel Arsenio Ureña, para hacer frente a la destrucción ambiental del huracán David, comenzó una campaña de reforestación en colaboración con el Plan Sierra del cual fue uno de sus fundadores. Para esa campaña se buscó un árbol que tuviese características favorables para combatir la erosión de los suelos, mantener su humedad y que fuera productivo para asegurar ingresos a quienes lo cultivaran. Después de investigaciones nacionales e internacionales se escogió el árbol de la macadamia el cual no existía en el país y debió ser traído desde Costa Rica.

El inicio de la siembra de los árboles de macadamia fue lento ya que por tratarse de una nueva especie recibió una tímida acogida por parte de los productores. Don Manuel Arsenio Ureña fue una excepción, motivado por la positiva visión social, ambiental y económica de largo plazo que veía en la macadamia. Él veía la posibilidad de proteger al pequeño productor y potenciar la economía rudimentaria y precaria de múltiples zonas agrarias esparcidas por el país. Don Manuel dispuso la mayor cantidad de terreno para el cultivo, unas 10 hectáreas, ubicado en el pueblo de Los Montones en San José de las Matas, en la zona norte del país, consolidándose como el primer y más importante promotor y productor de la macadamia.

En el año 1995, cuando las plantaciones de Don Manuel Arsenio Ureña ya tenían alrededor de 15 años, este enviaba a su amigo, Jesús Moreno, significativas y constantes muestras de la nuez de macadamia en concha, tal cual habían sido recogidas del campo, con el objetivo de encontrar un uso comercial de la misma. Las primeras muestras de aquel desconocido, grueso y casi imposible de quebrar corozo, no lograron ningún resultado. Para dicha del proyecto, Don Jesús coyunturalmente asistió a un evento internacional donde tuvo la oportunidad de conocer iniciativas sociales y ambientales relacionadas con la macadamia. En ese evento se percató de que se trababa del cultivo de aquella desconocida fruta que le enviaba su amigo Don Manuel. Regresó al país motivado con la idea de intentar hacer lo que mejor sabía hacer con su empresa, helados, esta vez de macadamia, decisión que más adelante marcaría el inicio del primer uso comercial de la nuez Macadamia en la República Dominicana.

## EL ÁRBOL Y LA FRUTA DE LA MACADAMIA

El árbol de macadamia es originario de Australia Oriental, más exactamente del sudeste de Queensland; es un árbol perenne de copa grande, perteneciente a la familia de las Proteáceas<sup>7</sup>. Puede alcanzar unos 20 metros de altura en su país de origen, pero generalmente, según la FAO, no pasa de 12m en otros países. En la República Dominicana algunos de los primeros árboles sembrados por Don Manuel Arsenio medían ya hasta 20 metros en 2012. Esto fue para Don Jesús una de las principales evidencias que alentaban la visión de largo plazo que requería aún la nuez.



<sup>7</sup> Compendio de Agronomía Tropical. Editado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Ministerio de Asuntos Extranjeros de Francia en [www.fao.org](http://www.fao.org)

El árbol de macadamia se propaga por semillas, estacas herbáceas, a codos e injertos. Sus hojas crecen en grupos de tres o cuatro de color verde pálido, dependiendo del tipo de macadamia que sea su especie, interfolia o tetrafilia respectivamente. Sus flores son de color blanco a crema y nacen en racimos colgantes de las axilas de las hojas. (Ver foto de anexo 2) Su densidad de siembra es de 70 a 250 árboles por hectárea. Comienza a producir a partir de cinco o seis años sin injertar, como fue el caso de los primeros cultivos de Don Manuel Arsenio. En el caso de árboles injertos comienzan a producir en su tercer año. El periodo de floración a cosecha está entre ocho y diez meses. Se adapta desde climas secos y cálidos, sin heladas, hasta climas tropicales boscosos húmedos. Crece en alturas entre 0 y 1200 metros sobre el nivel del mar aunque lo recomendable para fines de cultivo es una altura mínima de 500 ms.n.m. Es preferible contar con temperaturas promedio entre 18 y 25° C y precipitación entre 2000 y 4000 mm anuales. La macadamia se adapta a gran diversidad de suelos, prefiriendo los francos, bien drenados o arenosos<sup>8</sup>.



La nuez de macadamia es el más moderno de los frutos secos, ya que solo se descubrió a mediados del siglo XIX por el botánico Von Müller que la bautizó como Macadamia en honor de su amigo el médico escocés McAdam, derivándose así en el tiempo el nombre de Macadamia. Es reconocida como la “reina de las nueces.” Su fruto de forma casi esférica está rodeado por

una cáscara lisa y suave color verde dentro de la cual se encuentra una concha o corozo marrón de piel gruesa y gran dureza, debajo de la cual se reside la fruta (Ver anexo 3). En tamaño puede alcanzar los 3 cm de diámetro. Esta nuez tiene un contenido “naturalmente bajo en grasa saturada”, sobre el 80% de su contenido corresponde a grasa mono insaturada, llamada la “buena grasa.” Este nivel es aún mayor al 75% presente en el aceite de oliva. Se ha demostrado que la buena grasa disminuye el colesterol en la sangre, con un posible efecto limpiador en las arterias, consecuentemente reduciendo el riesgo de enfermedades del corazón. (Ver anexo 4 cuadro *Nutrition Information Center of USDA*).

Características como estas sustentaron aún más la motivación de Jesús Moreno y Manuel Arsenio a realizar esfuerzos en el potencial desarrollo de la industria local de Macadamia. El rendimiento por tarea<sup>9</sup> esperado con la macadamia superaba ampliamente al rendimiento de los cultivos tradicionales. Con un precio de RD\$90 por libra el rendimiento en el cuarto año sería de RD\$2,393. Este rendimiento aumenta a medida que los árboles maduren y aumenten su producción. Se estima que al cumplir 6 años productivos (aproximadamente 10 desde la siembra) el rendimiento llegará a ser de RD\$8,685<sup>10</sup>. Mientras que el café a nivel nacional rinde unos RD\$1,796 por tarea (30 libras a RD\$60 la libra)<sup>11</sup>, y el cacao RD\$1,320 (44 libras por tarea a RD\$30)<sup>12</sup>.

## LA INDUSTRIA DE LA MACADAMIA A NIVEL MUNDIAL

Mundialmente el cultivo de macadamia es considerado como no tradicional o exótico, de gran valor comercial por la diversidad de usos y por la apreciación monetaria de la nuez<sup>13</sup>.

Aunque es oriunda de Australia fue en Hawai donde se establecieron las variedades genéticas que se propagaron a nivel mundial, permitiéndoles ser los pioneros en la comercialización de la nuez a nivel mundial y ser los principales productores de macadamia durante muchas décadas desde su descubrimiento.

<sup>9</sup> Una tarea son 628 metros cuadrados.

<sup>10</sup> Perfil Económico Macadamia. Departamento técnico de Comercializadora Los Montones.

<sup>11</sup> Entrevista Noticias SIN al Director del Consejo Dominicano del Café, CODOCAFE, 2013.

<sup>12</sup> América Economía, entrevista Ministro de Agricultura de la República Dominicana, 2013.

<sup>13</sup> Compendio de Agronomía Tropical. Editado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Ministerio de Asuntos Extranjeros de Francia en [www.fao.org](http://www.fao.org)

<sup>8</sup> idem

Sesenta y ocho países en el mundo producen macadamia promediando unas 28,715 toneladas métricas al año (Ver gráficos anexo 5). 8 países producen el 69% de esa cantidad y el 31% restante se produce en más de 60 países. Entre los principales países productores se destacan Australia, Sudáfrica, Estados Unidos por las plantaciones de Hawai y California así como Malawi y Kenia.

La estacionalidad de la Macadamia durante el año se refleja en que los productores del hemisferio norte (Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica) disponen de altos niveles de producción desde julio hasta diciembre, mientras que en el hemisferio sur (Australia, Sudáfrica), la nuez se produce entre enero y junio. Las ventas a nivel mundial son mayores durante el segundo semestre, y se registran picos de ventas en los últimos tres meses del año destacándose la temporada de Navidad, que tiene una importante incidencia en las ventas de macadamia<sup>14</sup>.

Los principales mercados de consumo son Estados Unidos en Norteamérica, quien es el principal consumidor y que representa casi el 32% del consumo mundial, seguido por Australia, Alemania, Japón y Sudáfrica (Ver anexo 6). Este último, Sudáfrica, es el líder mundial en exportaciones. (Ver Anexo 7)

El precio mínimo de venta de un kilo de macadamia en el mercado mundial es de US\$15 y el consumo del mundo registra un promedio de 12% anual de crecimiento, lo que quiere decir que es un gran negocio producirla.<sup>15</sup>

## EL VIAJE A COSTA RICA: DEFINIENDO LA VISIÓN

Costa Rica había logrado posicionarse como un importante productor de macadamia a nivel mundial habiendo acumulado ya algunas décadas de experiencia en el cultivo para finales de los 90's. Es así como en el 2004 Jesús Moreno y Manuel Arsenio Ureña deciden, invitados por unos potenciales inversionistas, visitar las industrias de macadamia de Costa Rica para conocer sus experiencias y entender un poco más el modelo de negocio de la nuez de macadamia.

<sup>14</sup> Asociación Nacional del Café, ANACAFE. Programa de diversificación de ingresos

<sup>15</sup> <http://hoy.com.do/la-macadamia-una-nuez-con-futuro-economico/>

En Costa Rica grandes plantaciones de monocultivo de macadamia alojaban en su centro unas fábricas procesadoras que permitían manejar todo el proceso de postcosecha, desde la recepción de la nuez con cáscara y concha hasta su quebrado, selección, empaque y almacenamiento para exportación. Para los visitantes dominicanos era como viajar al futuro de lo que podría llegar a ser aquella aún desconocida y subutilizada nuez que habían dejado en su país.

La visita fue muy fructífera, pues, no solo conocieron toda la industria, sino que realizaron importantes contactos con posibles aliados para el desarrollo agrícola e industrial de la macadamia dominicana. Dehecho, los inversionistas solo requerían la aprobación de Don Jesús y Don Manuel para establecer un acuerdo de inversión conjunta que permitirá replicar el modelo de macadamia de Costa Rica en la República Dominicana.

Todo estaba listo para dar el paso estratégico que permitiría llevar la macadamia dominicana a otro nivel, pero, a su regreso, algo seguía sin llenar las expectativas de Don Jesús, un sentimiento que era compartido por Don Manuel. Y era que, aunque a nivel de inversión el escenario de masificar el cultivo de forma concentrada era la opción más viable, en sus mentes el modelo de negocio que realmente soñaban era uno más inclusivo, orientado no a grandes plantaciones, sino a pequeñas siembras que permitieran a pequeños productores diversificar sus ya exhaustos y devaluados cultivos tradicionales, y una gran industria con un gran cultivo no encajaba en su búsqueda de hacer de la macadamia una solución social, ambiental y económica.

Las explotaciones intensivas del campo las realizan grandes empresas que cambian el carácter del hombre del campo de ser libre a ser un empleado. Esto, en general, no arraiga el hombre a su tierra pues le roba su relación íntima con lo que considera es suyo y que le brindará sustento para él y futuras generaciones. En un país altamente poblado como la República Dominicana, para ser exitoso en la agricultura hay que educar al campesino y proveerlos de la oportunidad de una vida digna.

## LA COMERCIALIZACIÓN DE LA MACADAMIA EN REPÚBLICA DOMINICANA

Don Jesús Moreno Portalatín pensó que con los primeros árboles de macadamia produciendo en República Dominicana habría que comenzar a utilizarlos en un proyecto industrial. Era de su conocimiento que la macadamia tenía muchos usos pero el que más se adaptaba a sus negocios era en los Helados. Como presidente de Helados Bon introdujo el Helado de Macadamia bajo la línea de sabores exclusivos de Bon denominada “Etiqueta Negra de Bon.” La alta calidad del helado y el exquisito sabor hicieron del mismo un éxito significativo.

## MACADAMIA LA LOMA

En Marzo 2004 se funda la empresa Comercializadora Los Montones con su marca, “La Loma”, después de casi 25 años de esfuerzos realizando distintas iniciativas para apoyar el desarrollo del mercado de la macadamia en la República Dominicana. Los fundadores fueron Jesús Moreno Portalatín junto a sus hermanos, el Consorcio Ambiental Dominicano CAD, el Instituto de Desarrollo de la Economía Asociativa IDEAC y el empresario Manuel Arsenio Ureña<sup>16</sup>. El éxito logrado con la creación en el 1995 del Helado de Macadamia Etiqueta Negra de Helados Bon, impulsó las expectativas de Don Jesús para la nueva empresa.

Comercializadora Los Montones inicio sus operaciones el 7 de noviembre del 2005, saliendo al mercado con una línea de galletas wafers rellenas de crema de macadamia y recubiertas de chocolate con trocitos de macadamia, oferta que fue complementada un año más tarde con la venta de nueces enteras y picadas al granel y envases de macadamia con sal y sin sal en frascos de cristal de 4.5 onzas.

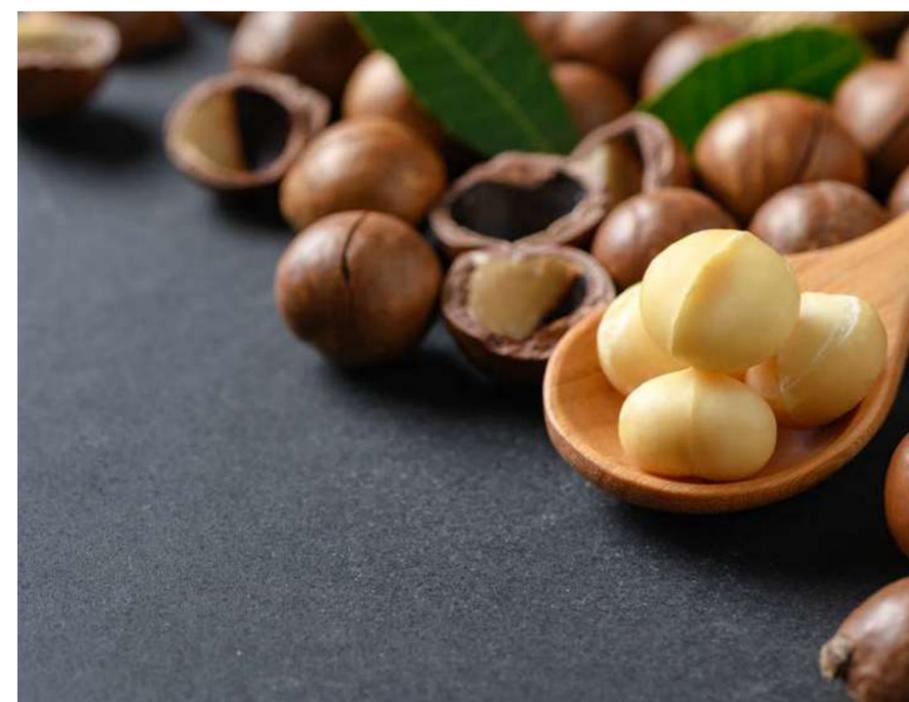
En 2006 se contrata de manera fija un Encargado de Producción con más de 35 años de experiencia en el procesamiento de nueces de macadamia. Con él se hace posible la expansión de la oferta de productos de macadamia. Al mismo tiempo se importó desde Costa Rica toda la maquinaria industrial requerida para el procesamiento

<sup>16</sup> 1 Tomado de la página web [www.macadamialaloma.com](http://www.macadamialaloma.com)

de las nueces en concha, convirtiéndose así, Comercializadora Los Montones, en la primera planta para la Producción de Macadamia en la historia de la República Dominicana y las Antillas.

## PRODUCTOS DE MACADAMIA, DIFERENTES A HELADOS

En República Dominicana la experiencia principal con la macadamia había sido como materia prima para el helado, sin embargo, Don Jesús estaba convencido de que la positiva composición nutricional de la macadamia junto a su versatilidad gastronómica garantizarían el futuro comercial de la industria. En el año 2007, en su rol de presidente de la Comercializadora Los Montones, con el apoyo de la importante cadena hotelera Meliá y otras entidades claves, organizó el primer *Festival gastronómico con macadamia*. De la mano de un destacado chef internacional, el festival buscó demostrar como la macadamia era más que un sabor de helado, sirviendo de base para platos fuertes, ensaladas o como snack, postres y toda una gama de creaciones que buscaban a su vez abrir un nuevo mercado para la industria<sup>17</sup>.



<sup>17</sup> Artículo del periódico HOY “Comienza Festival con Macadamia” Octubre 2007

El segundo uso comercial de la macadamia a nivel nacional fue la creación, también para Helados Bon, de la galleta wafle de chocolate con macadamia, para ser consumida con el producto más emblemático de Helados Bon, el Barquito, el cual asumió en su tope la rectangular galleta de macadamia como su pasajero, para pasar a llamarse el “Barquito Abordado” de Bon.

Para lograr la versatilidad requerida para los diferentes usos de la macadamia hacía falta la industrialización, ya que existen 9 estilos o presentaciones de la macadamia para poder satisfacer sus variadas formas de consumo. (Ver anexo 8 Tabla de estilos). A nivel mundial dicha versatilidad se refleja en los principales usos que sustentaban la creciente comercialización y demanda de la macadamia. Los principales usos de la nuez son: servir de materia prima para la industria de transformación dentro de la cual se encuentra la fabricación de helado e inclusive la industria cosmética, la repostería, las picaderas o snack y por último ser servida en su estado natural en la industria de servicios de comida. Esta versatilidad de usos es quizás una de las razones por la cual a nivel comercial Estados Unidos, aparte de ser el principal consumidor de macadamias a nivel mundial, cataloga la macadamia como una de las nueces de árboles cuyo crecimiento de exportaciones el más rápido, siendo parte de los más de 5 billones de dólares en exportación de nueces de árbol que coloca Estados Unidos en el mundo anualmente<sup>18</sup>.

El exclusivo aceite de macadamia es también un mercado en crecimiento en muchos países del mundo. El solo hecho de contener una composición nutricional solo comparable con la del aceite de oliva le otorga indudables oportunidades comerciales.

Además del aprovechamiento de la nuez, toda la concha residual del proceso industrial de quebrado es una potencial materia prima para la artesanía y también una biomasa de alta calidad. De estos usos ya existían algunas evidencias en otros países, detalles que renovaban constantemente la motivación de Don Jesús con la Macadamia.

<sup>18</sup> Outlook for US Dried Fruit and Tree Nuts: Consumption & Export Trends by Euromonitor International, 2012

## ASOCIACIÓN CON PEQUEÑOS TERRATENIENTES

Helados Bon era reconocida a nivel nacional como una empresa preocupada por el medio ambiente y el desarrollo de los pequeños productores. Esta cultura venía directamente del fundador de la empresa Alfonso Moreno, padre de Don Jesús, quien había sido candidato a la presidencia nacional y cuya trayectoria de vida estaba muy ligada a una admirable vocación de servicio a la sociedad, principalmente con los más necesitados en el campo, que desarrolló desde que apoyó la Reforma Agraria, lo que le costó el enfado de la dictadura trujillista<sup>19</sup>. Don Jesús su hijo mayor y presidente de la compañía, mantenía el notable legado, lo que se percibía en la empresa; una evidencia palpable era la estrategia de apoyo a los pequeños productores rurales.

Para la fabricación de los distintos sabores de helado se utilizan principalmente frutas. La relación estratégica de la compañía con los productores iba más allá de ser solo proveedores.

Muchos programas de reforestación y soporte a las pequeñas asociaciones de productores iban desde apoyarles en formación técnica para mejorar sus cultivos y organizarse como cooperativas o asociaciones hasta asegurar las compras de cosechas. Se desarrollaban los sabores de temporada o el “Sabor del mes”, con el fin de promover y sustentar el desarrollo de alguna comunidad de productores de frutas. Las estrategias de apoyo iban en ocasiones más allá, incluyendo a otros aliados estratégicos para la consecución de beneficios colectivos. Un ejemplo es el caso de los bonos “Yo soy un guardián del tesoro de la Loma Quita Espuela”; donde junto a la cadena de supermercados más grande del país, Helados Bon desplegó una campaña de bonos canjeables por helados de chocolate hechos con el cacao de los productores de la reserva científica, Loma Quita Espuela. Este programa no solo perseguía la recuperación de la reserva científica, sino que a la vez devolvía oportunidades de empleo e ingresos a las familias de dicha zona rural, ubicada en la provincia de San Francisco de Macorís donde más del 11% de la población vive en pobreza extrema<sup>20</sup>. El programa aseguraba materia prima de calidad para la fabricación del helado de chocolate, mientras permitía a sus

<sup>19</sup> <http://buenalectura.wordpress.com/2009/12/02/biografia-de-alfonso-moreno-martnez-habla-de-libre-ra-en-san-francisco-de-macors/>

<sup>20</sup> Entrevista radial Jesús Moreno <http://z101digital.com/app/article.aspx?id=107070>

aliados, como dicha cadena de supermercados, y a sus clientes en las heladerías, sentirse los héroes de la iniciativa y compartir colectivamente el valor del cuidado del medio ambiente.

Para Don Jesús, las experiencias de Bon tenían todo el potencial para sustentar ya no una campaña de Responsabilidad Social Corporativa, sino, ser la base primordial del modelo de negocio para la Macadamia. Este aprendizaje llevaría a Don Jesús acompañado de un estratégico aliado de comunicación a recorrer los campos del país para promover una nueva solución que permita reforestar las zonas erosionadas. Esta solución adicionalmente les asegura nuevos ingresos a los pequeños productores del campo para complementar su debilitada economía que ha estado basada en cultivos tradicionales. El plan les asegura la compra de sus cosechas de macadamia y les brindará acceso a los mejores arboles de macadamia junto al soporte técnico necesario para su adecuado cultivo.

Un ejemplo de ese modelo es el caso de Servio Martínez, un pequeño productor de la comunidad de Blanco, de la provincia de Bonao al centro del país, quien cultivaba árboles de macadamia desde hacía 12 años. Don Servio contaba con unos 250 árboles en total, pero no todos los árboles fueron sembrados a la vez, sino por etapas. Le gustaba mencionar a cuantos deseaban escucharle: *“Empecé a cultivar estos árboles dentro de mi plantación de café. Estoy muy satisfecho con este proyecto, así que cuando alguien me pregunta yo digo que de algo estoy seguro: tengo una plantación con un producto que definitivamente tiene un futuro seguro. Así que aliento a otros agricultores a unirse al proyecto”*.<sup>21</sup>

El año pasado, Martínez vendió nueces por 8,000 dólares. No todos sus árboles dan frutos todavía. Comparemos este ingreso con el Ingreso promedio anual per cápita del campo Dominicano para 2009: US\$1,231.<sup>22</sup>

Don Jesús, vislumbraba su proyecto de macadamia en forma distinta a la insistente estrategia internacional de grandes plantaciones privadas de monocultivo. Aun cuando reconocía que ese modelo podía llegar a ser más rentable y de menor riesgo, deseaba un modelo inclusivo, donde cada pequeño productor con cierta cantidad de tierra asumiera la responsabilidad, y se comprometiera una vez ayudado a conseguir las plantas de macadamia, a trabajar el cultivo acorde a las técnicas modernas. Él recibiría las instrucciones

<sup>21</sup> Entrevista radial Jesús Moreno [http://z101digital.com/app/article.aspx?id=10707020Agro\\_Noticias\\_FAO\\_TomadelaWebwww.fao.org/agronoticias](http://z101digital.com/app/article.aspx?id=10707020Agro_Noticias_FAO_TomadelaWebwww.fao.org/agronoticias)

<sup>22</sup> Metodología para el cálculo de la medición de la pobreza monetaria en la República Dominicana <http://www.one.gob.do/index.php?module=articles&func=view&ptid=14&catid=143>

durante el período de inducción por parte de un personal calificado. El pequeño productor tendría la compra de la macadamia asegurada por la empresa. Con esta, una solución integral, Don Jesús se aseguraría un volumen de producción nacional, generando una solución social y ambiental para los campos del país. Pero dicho volumen se alcanzaría lentamente distribuyendo pocas cantidades de árboles por cada pequeño productor en zonas distantes entre sí. A diferencia de si optaba por sembrar grandes cantidades de árboles en plantaciones privadas.

Tomar una decisión al respecto se hacía cada vez más importante, pues las proyecciones de crecimiento en número de árboles de dos de los principales productores de macadamia del mundo, Australia y Hawaii, parecían entrar en un ciclo de declive o crecimiento moderado para la próxima década. Y quizás era momento estratégico para que cualquier país productor de macadamia en mundo aumentara sus plantaciones para aprovechar la coyuntura y aumentar su participación en la producción global de macadamia. (Ver proyecciones Anexo 9)

## POSIBILIDAD DE NUEVAS ESPECIES

Don Jesús Moreno se ha entusiasmado tanto con su experiencia con la macadamia que ha estudiado el fenómeno del desarrollo de la agricultura introduciendo nuevas especies. En el mundo existen cerca de 30.000 especies vegetales comestibles, de las que solo se utilizan 7,000<sup>23</sup>. El futuro del campo, dominicano en particular a ojos de múltiples observadores, está en agregar a los rubros que podemos llamar “commodities”<sup>24</sup>, nuevos productos agrícolas que les traiga ingresos importantes a pequeños productores del campo. Por supuesto, otros analistas discrepan y promueven modelos basados en la productividad que se ha logrado con las especies más conocidas.

Hoy en día gran cantidad de las calorías que las personas ingieren vienen de productos del mundo animal. La conversión de los productos de la tierra a alimentos utilizando a los animales para convertirlos en

<sup>23</sup> <http://www.agr.gc.ca/eng/science-and-innovation/science-publications-and-resources/agricultural-biodiversity/?id=1273696657004>

<sup>24</sup> Son aquellos productos genéricos que al ser producidos a gran escala en países desarrollados tienen precios muy bajos. Ej. Arroz, papas, trigo, bananas, etc.

alimentos es muy ineficiente. Se requiere cerca de 8 Kg. de alimento para producir 1 Kilogramo de carne de res. En el caso del cerdo la relación es de 3.5 a 1 y en el pollo 1.8 a 1<sup>25</sup>. Si encontramos productos que vienen directos de la tierra a la mesa del consumidor podremos alimentar a una masa mucho mayor de hombres y mujeres. La población de nuestro planeta crece a un ritmo de 1.5% anual, 230,000 nacimientos diarios<sup>26</sup>. Cambiando la manera de alimentar a esta población eliminaríamos el temor de hambrunas que algunos profetas del desastre anuncian insistentemente. Es por eso que Don Jesús ve en la producción de frutas y vegetales no tradicionales una manera de incrementar dramáticamente la base de alimentación de los habitantes de su país natal y, quizás, del planeta.

Don Jesús regresa a considerar su dilema sobre Macadamia La Loma. ¿Tenderán sus descendientes el mismo amor y la misma paciencia para con las plantaciones de frutas y vegetales exóticos? ¿Harán ellos cálculos financieros que demostrarían que vender las inversiones de macadamia a una gran empresa sería más rentable? ¿Les importaría que esta empresa las explotaría con fines comerciales utilizando métodos que requieren de monocultivos en tierras propias que justifiquen las grandes inversiones requeridas para hacer de República Dominicana un importante jugador en el mercado mundial de macadamia pero dejarían a un lado a los pequeños agricultores?

[ ANEXO 1 ]

CARRITOS DE HELADOS



IMÁGENES PERTENECIENTES AL CANAL MÓVIL DE HELADOS BON, PARQUE MIRADOR SUR, SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA

25 <http://bantryblog.wordpress.com/2012/03/12/feed-conversion-ratio-ales-and-facts>

26 [http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg\\_03.pdf](http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf)

[ ANEXO 2 ]

MACADAMIA DOMINICANA



ARRIBA A LA IZQUIERDA: UNA FLOR DE MACADAMIA AL FONDO Y UN RAMILLETE DE NUECES, RESULTADO DE LA MADURACIÓN DE LA FLOR.  
ARRIBA A LA DERECHA: DETALLE DE LA FLOR DE MACADAMIA.  
A LA IZQUIERDA: DETALLE DE LA NUEZ DE MACADAMIA.  
[www.laloma.com.do](http://www.laloma.com.do)

[ ANEXO 3 ]

CICLO DE LA FRUTA DE MACADAMIA



CÁSCARA VERDE EN EL ÁRBOL.

CÁSCARA MARRÓN Y ABIERTA CUANDO ESTÁ MADURA.

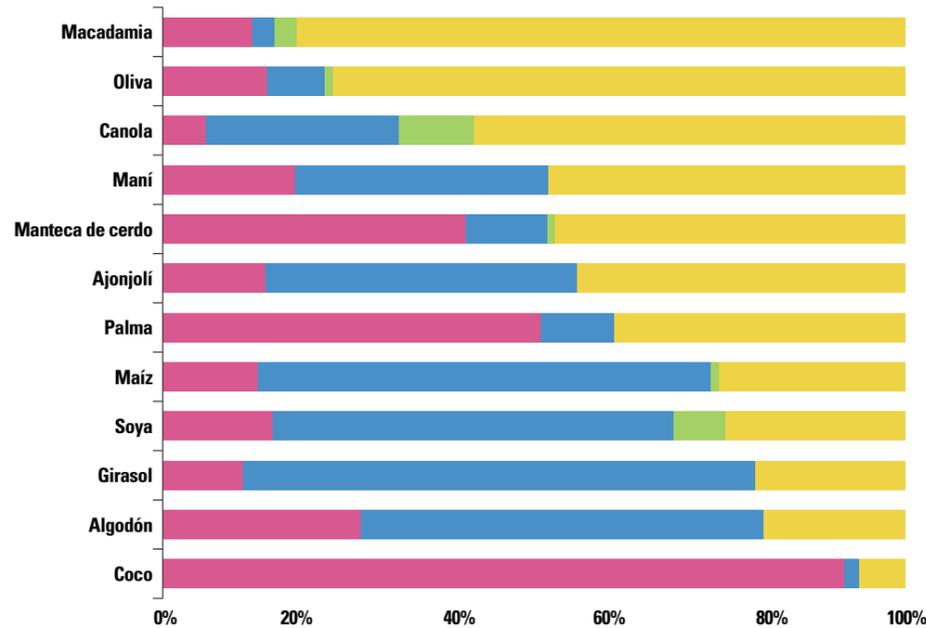
CONCHA O COROZO MARRÓN RECUBRIENDO LA NUEZ.

NUEZ SIN CONCHA.

[ ANEXO 4 ]

COMPARATIVO DE ACEITES Y GRASAS EN NUECES

AGRICULTURAL HANDBOOK NO.8-4, HUMAN NUTRITION INFORMATION SERVICES, USDA



Referencias: Agricultural Handbook NO 8-4, Human Nutrition Information Service, USDA y Hawaiian Macadamia Nut Oil Co.

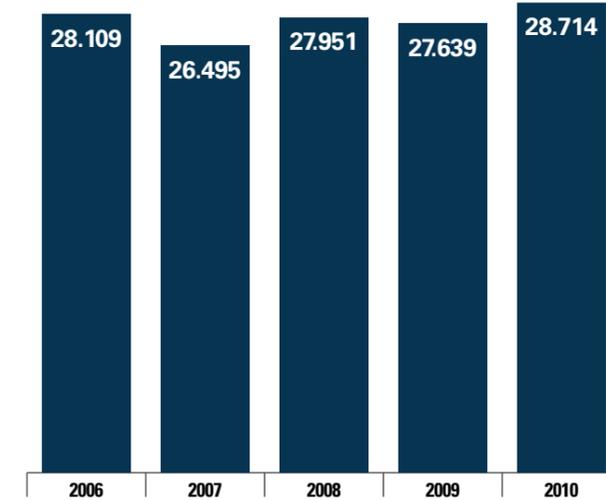
Grases Saturadas Grases Poliinsaturadas Omega 6 Omega 3 Grases Monosaturadas

[ ANEXO 5 ]

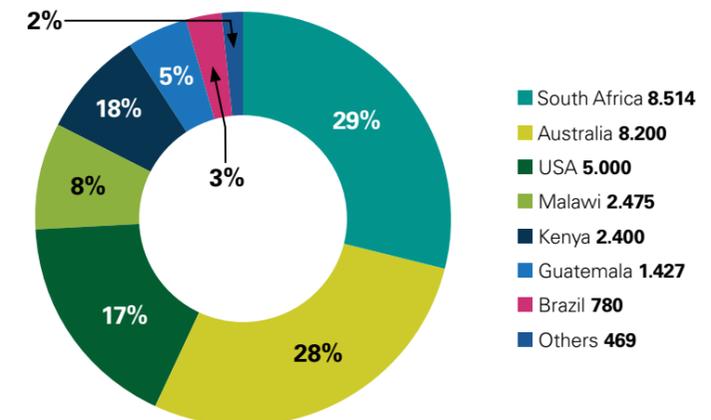
PRODUCCIÓN MUNDIAL DE MACADAMIA

GLOBAL STATISTICAL REVIEW 2011 PAG.26

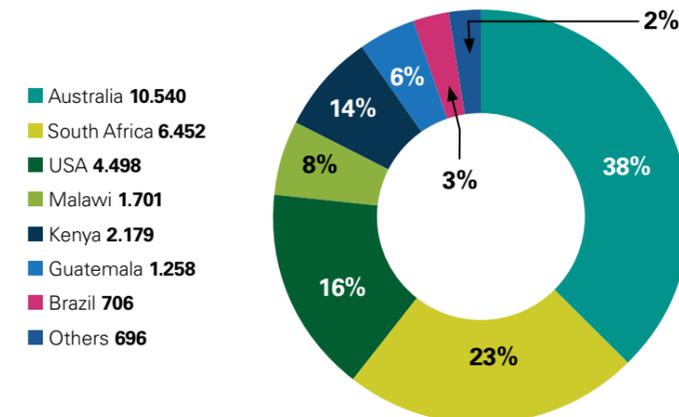
WORLD MACADAMIA PRODUCTION KERNEL BASIS / METRIC TONS



2011 ESTIMATED MACADAMIA PRODUCTION KERNEL BASIS / METRIC TONS



6 YEARS AVERAGE MACADAMIA PRODUCTION KERNEL BASIS / METRIC TONS

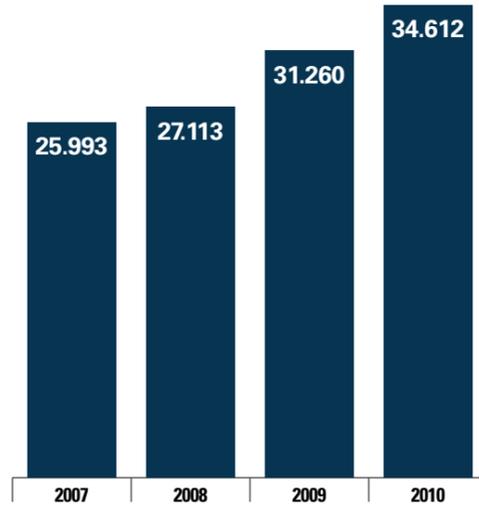


[ ANEXO 6 ]

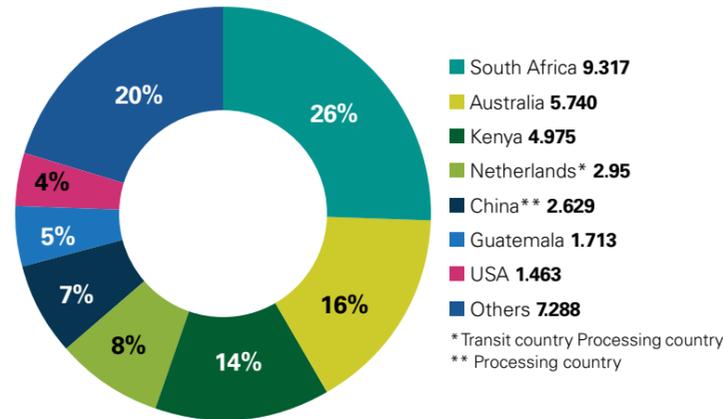
PRINCIPALES IMPORTADORES DE MACADAMIA

GLOBAL STATISTICAL REVIEW PAG.27

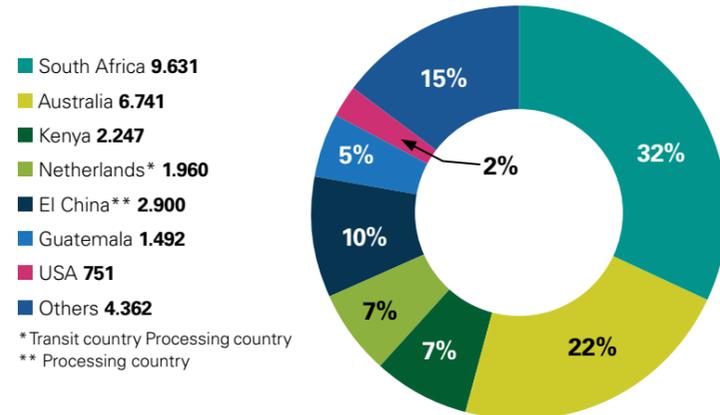
WORLD MACADAMIA EXPORTS / METRIC TONS



2010 WORLD MACADAMIA EXPORTS / METRIC TONS



4 YEARS AVERAGE MACADAMIA EXPORTS / METRIC TONS



\* Transit country Processing country  
\*\* Processing country

[ ANEXO 7 ]

CONSUMO MUNDIAL DE MACADAMIA POR PAÍSES:

CONSUMPTION. KERNEL BASIS

COUNTRY	2007			2008			2009			2010		
	CONSUMPTION MT	Consumption/cap/kg/year (1)	Consumption/cap/kg/year (2)	CONSUMPTION MT	Consumption/cap/kg/year (1)	Consumption/cap/kg/year (2)	CONSUMPTION MT	Consumption/cap/kg/year (1)	Consumption/cap/kg/year (2)	CONSUMPTION MT	Consumption/cap/kg/year (1)	Consumption/cap/kg/year (2)
USA	10,606	0,035	0,140	10,429	0,035	0,140	10,850	0,036	0,144	9,347	0,031	0,124
Australia	1,974	0,094	0,188	4,930	0,234	0,468	3,285	0,156	0,312	6,545	0,311	0,622
Germany	459	0,006	0,120	733	0,009	0,180	3,636	0,044	0,221	3,718	0,045	0,225
Japan	1,612	0,013	0,039	2,416	0,019	0,058	2,840	0,022	0,067	2,374	0,019	0,058
South Africa	242	0,006	0,015	245	0,005	0,015	2,195	0,045	0,138	2,195	0,045	0,138
Netherlands	249	0,015	0,060	406	0,025	0,100	2,017	0,123	0,246	2,017	0,123	0,246
Malawi	1,181	0,090	0,180	1,210	0,092	0,184	801	0,061	0,121	1,483	0,112	0,224
Canada	312	0,009	0,018	648	0,020	0,040	761	0,023	0,046	908	0,028	0,056
UK	36	0,001	0,005	89	0,001	0,005	589	0,010	0,048	816	0,013	0,065
Mexico	20	0,002	0,001	80	0,001	0,001	694	0,007	0,026	694	0,007	0,026
Spain	264	0,020	0,079	65	0,001	0,006	100	0,008	0,027	572	0,013	0,043
Kenya	1,306	0,035	0,350	860	0,023	0,230	560	0,015	0,151	560	0,015	0,151
Brazil	497	0,003	0,030	311	0,002	0,020	306	0,002	0,016	560	0,003	0,030
Guatemala	264	0,020	0,080	527	0,039	0,156	557	0,042	0,167	557	0,042	0,167
Italy	31	0,001	0,002	39	0,001	0,003	87	0,019	0,076	478	0,008	0,032
Korea Rep	133	0,003	0,030	154	0,003	0,030	194	0,004	0,040	452	0,009	0,090
Costa Rica	72	0,016	0,032	171	0,038	0,076	170	0,038	0,055	447	0,101	0,112
New Zealand	71	0,017	0,068	80	0,019	0,076	188	0,044	0,178	202	0,048	0,192
Thailand	105	0,002	0,020	96	0,001	0,010	144	0,005	0,053	144	0,002	0,020
Lebanon	52	0,012	0,048	112	0,027	0,108	61	0,015	0,058	113	0,027	0,108
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>24,539</b>	<b>0,004</b>		<b>29,780</b>	<b>0,004</b>		<b>29,115</b>	<b>0,004</b>		<b>29,562</b>	<b>0,004</b>	

Fuente: Global Statistical Review, pág.28

[ ANEXO 8 ]

**CUADRO DE ESTILOS O TIPO DE PRESENTACIONES COMERCIALIZABLES DE MACADAMIA MUNDIALMENTE**

www.goldenmacadamias.com

	<b>Style 0</b> Minimum 95% Whole nuts style 0 > 20mm		<b>Style 2</b> 50:50 mix of wholes (style S, 1, IL or 0) and halves (style 4 or 4L)		<b>Style 5</b> Minimum 80% Large pieces 13mm > style 5 > 9mm
	<b>Style 1L</b> Minimum 95% Whole nuts 20mm ≥ style 1L > 18mm		<b>Style 3</b> 30:70 mix of wholes (style S, 1, IL or 0) and halves (style 4 or 4L)		<b>Style 6</b> Minimum 80% Small pieces 9mm > style 6 > 6mm
	<b>Style 1</b> Minimum 95% Whole nuts 18mm ≥ style 1 > 16mm		<b>Style 4L</b> Minimum 80% Halves style 4L > 15mm		<b>Style 7</b> Minimum 80% Chips 6mm > style 7 > 3mm
	<b>Style S</b> Minimum 95% Whole nuts 16mm ≥ style S > 13mm		<b>Style 4</b> Minimum 80% Halves 15mm > style 4 > 13mm		<b>Style 8</b> Fine Style 8 < 3mm

[ ANEXO 9 ]

**WORLD MACADAMIA PRODUCTION PROJECTIONS TABLES 3 AND 5. THEO BEKKER & PHILIP LEE FOR THE AUSTRALIAN MACADAMIA SOCIETY, AMS, 2010**

**TABLE 3. AUSTRALIAN TREE AGE PREDICTION LINKED TO A YIELD PREDICTION MODEL. YIELD PRESENTED AS TOTAL KERNEL PRODUCTION (TONS)**

Year	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Number of trees ('000)	6000	6000	6100	6100	6200	6200	6200	6200	6200	6200	6300	6300	6300
Trees > 11 year ('000)	2700	2900	3100	3300	3500	3700	3900	4100	4300	4500	4800	4800	4800
Trees 6-10 year ('000)	1800	1700	1600	1500	1400	1300	1200	1100	1000	900	900	900	900
Trees < 5 year ('000)	1500	1400	1400	1300	1300	1200	1100	1000	900	800	600	600	600
Yield trees >11y (3.35kg kernel/tree)		9715	10385	11055	11725	12395	13065	13735	14405	15075	16080	16080	16080
Yield trees 6-10y (1.25kg kernel/tree)		2125	2000	1875	1750	1625	1500	1375	1250	1125	1125	1125	1125
Total Prod. prediction	10136	11840	12385	12930	13475	14020	14565	15110	15655	16200	17205	17205	17205

**TABLE 5. HAWAIIAN TOTAL NUMBER OF TREES LINKED TO A YIELD PREDICTION MODEL. YIELD PRESENTED AS TOTAL KERNEL PRODUCTION (TONS)**

Year	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Number of trees ('000)	2150	2118	2086	2055	2024	1993	1964	1934	1905	1876	1848	1821	1793
Total Prod. prediction	4713	6566	6468	6371	6275	6181	6088	5997	5907	5819	5731	5645	5561



MISS RIZOS

## MISS RIZOS:

### IMPACTANDO EN LA VIDA DE OTROS

**Emprendimiento social que persigue empoderar a la mujer afro-descendiente mediante su imagen, buscando que se sienta orgullosa de sus orígenes. Consiste en un salón de belleza para pelo rizado exclusivamente y se apoya de forma paralela en una campaña de identidad que la emprendedora lleva dentro y fuera del país.<sup>1</sup>**



Hoy ha sido un día caótico, le comentaba Carolina a unos visitantes en su nuevo local: “El Internet se ha caído y tampoco tengo comunicación telefónica, esto hace que no pueda cobrar con tarjeta de crédito, las citas se me han desorganizado, miren esa señora, ha llegado más temprano y aún no se han integrado las colaboradoras, me da pena que tenga que esperar tanto tiempo. Uf! la verdad es que a veces me desespero con la informalidad de la gente de Santo Domingo. Diariamente debo recordarme a mí misma lo mucho que me apasiona esto para seguir adelante” -Se lamentaba con una mezcla de risa y angustia.

Esa mañana de Octubre del 2016, mientras esperaba sus visitantes en la terraza que frecuentemente utilizaba como oficina en su recién estrenado local en la Zona Colonial de Santo Domingo, Carolina reflexionaba sobre dónde había llegado con su emprendimiento. “Hemos tenido tres veces más ingresos que el año pasado pero los gastos se me han disparado, y tal como va el año, terminaré con pérdidas. Bueno, esto se debe a la mudanza a este nuevo local, es más grande y cómodo pero ahora tengo más gastos. ¿Cómo balancear la rentabilidad de este negocio con la visión social que tengo establecida? ¿A cuántas mujeres podría decir que les he cambiado la vida con esto? ¿Qué alcance podría tener Miss Rizos como movimiento social?” Estas y otras interrogantes acudían a su mente, habían pasado 5 años de manera muy rápida.

“Mi meta es cambiar el mundo un rizo a la vez” se decía a sí misma una y otra vez.

<sup>1</sup> Copyright© 2017, BARNA Management School, República Dominicana Este documento ha sido elaborado por el Centro INICIA de Investigación en Sostenibilidad, por Ivelisse Perdomo, bajo la supervisión del profesor Fernando Barrero, para servir de base de discusión, y no como la ilustración de una gestión adecuada o no de la empresa. Derechos reservados de BARNA, Business School. Prohibida su reproducción parcial o total sin el consentimiento de la propietaria.

## PROYECTO MISS RIZOS

Carolina Contreras nació en República Dominicana y creció en Estados Unidos cerca de Boston, Massachusetts en una familia humilde que emigró en busca de mejores oportunidades.

Su familia, como muchas que emigraron, debió enfrentar escasez económica y las dificultades propias de sumergir a unos jóvenes muchachos en una cultura diferente, de mente más abierta y de distintos valores.

Con grandes esfuerzos personales terminó sus estudios universitarios en Pennsylvania donde se graduó de Ciencias Políticas dentro del área de Estudios de Paz y Justicia. Esta joven interesada en la lectura y temas sociales, al leer la novela de Junot Díaz "La maravillosa vida breve de Oscar Wao", ganadora del premio Pulitzer de novela en el 2008, se identificó con el escritor, un dominicano radicado en los Estados Unidos al igual que ella, que mostraba en el libro una cara de su país de origen que intrigó a Carolina. El libro de Junot Díaz narra la vida de una familia en la era de la tiranía, donde plasmaba creencias y costumbres de los dominicanos. Carolina sintió un inusitado interés por conocer más de la tierra donde nació y a la que no había regresado. Este interés se hizo aún más intenso con una conversación de varias horas con un joven antropólogo afroamericano que conoció por casualidad y que le agudizó su interés por los temas raciales. A partir de ahí inició una etapa de investigación, información y lectura para profundizar en temas de identidad, empoderamiento y discriminación hasta que llegó el momento de tomar una decisión que le cambiaría su vida.

Sin darle muchas vueltas, planeó un viaje para pasar dos meses y conocer de primera mano ese, su país, del que sabía tan poco. Poco tiempo le tomó captar las grandes diferencias que tenía la cultura dominicana con el ambiente en el que había crecido. Los dos meses se convirtieron en una permanencia indefinida que, sin haberlo imaginado, le hizo echar raíces en su tierra de origen.

Aquella excursión a la playa con un grupo de amigos fue el empuje que Carolina necesitaba para fraguar la idea que venía dándole vueltas de una manera inconsciente y que supuso un antes y un después en su vida. Uno de sus amigos le dijo que no se expusiera tanto al sol

que se pondría "prieta como una haitiana<sup>2</sup>"; cuando intentó rebatir y expresar lo orgullosa que estaba de sus orígenes de dominicana de raza negra, recibió la respuesta que determinó el verdadero inicio de su proyecto: "tú también niegas tu raza negra, porque te alisas tu pelo para llevarlo lacio". Sin dar más largas a lo que ya era un malestar interior, Carolina decidió al día siguiente cortarse el pelo a la raíz para que volviera a crecer en su estado natural y de esta forma ser coherente con lo que predicaba. Este primer paso es lo que más adelante se llamó el "gran corte" y fue el punto de partida de tantas mujeres para una nueva imagen.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA RAZA MULATA



Con el descubrimiento de América en 1592 se abrió una diversidad de mezclas en La Española, nombre con el que fue bautizada la isla por Cristóbal Colón a su llegada. Los indios taínos, habitantes de la isla era un grupo étnico de costumbres tranquilas y dedicados mayormente a la pesca y la agricultura. Los fuertes trabajos impuestos por los españoles sumado a nuevas enfermedades traídas de Europa y África, hizo que la raza taína llegara a niveles de población tan bajos que dejaron de tener importancia estadística.

La introducción de los esclavos africanos pocos años después del descubrimiento puso de manifiesto tres grupos raciales en La Española, los indios, los negros y los blancos.

Ya en los escritos de Bartolomé de las Casas se podía intuir la percepción que los españoles tenían de los taínos donde resaltaban la piel y el pelo "correntío" o lacio de los indígenas y destacando que eran hombres "tan blancos como nosotros y mejores cabellos, bien cortados y de muy buena conservación"<sup>3</sup>. Estos comentarios resaltaban la buena valoración que tenía el pelo lacio ya en esa época donde el pelo crespo era relacionado a los africanos que no eran considerados como bellos por los españoles.

Con la llegada de esclavos africanos a la isla bajo la sugerencia del mismo Bartolomé de las Casas que pretendía proteger a los indígenas de la esclavitud, se produjo una amalgama racial que caracterizó a la

<sup>2</sup> La palabra "prieta" es muy usada en República Dominicana para describir el color negro. La expresión tiene una connotación despectiva.

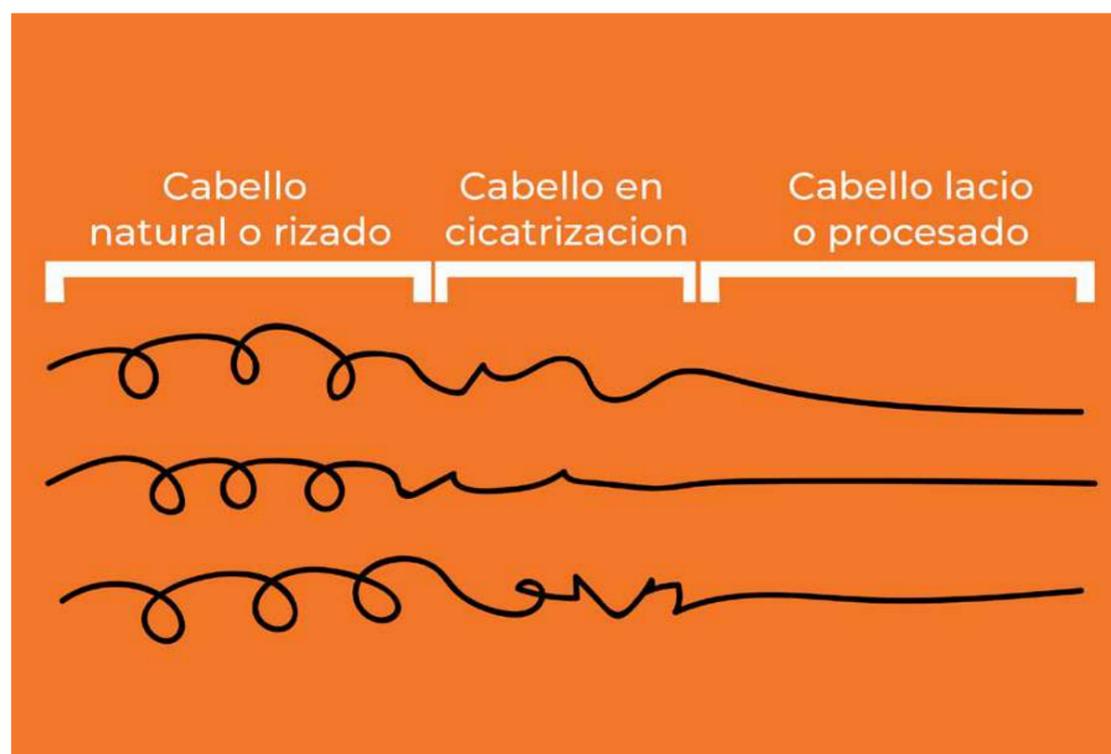
<sup>3</sup> 1987. Historia de las Indias. Sociedad Dominicana de Bibliófilos.p19

población dominicana donde prevaleció la raza blanca de los españoles y la de los esclavos africanos con infinitos matices en sus mezclas siendo la raza india bastante irrelevante por quedar prácticamente extinta.

Con el paso de los años y a través de toda la accidentada historia de La Española con dos dominaciones haitianas en el siglo XVIII, se fortaleció aún más la mezcla que prevaleció en la República Dominicana a través del tiempo.

La población se definía con una frase acuñada por todos los dominicanos que decía que “el dominicano tiene el negro detrás de la oreja”; esto explicaba la gran mezcla que les caracterizaba independientemente de lo que dictaran los rasgos físicos de la persona.

Para los habitantes de la República Dominicana el tema del color de la piel y los rasgos físicos afro-descendiente siempre era un tema a destacar en la vida cotidiana. Si bien se utilizaban palabras cariñosas para dirigirse a los dominicanos como “negrita o negrito” “morenita o morenito” había al mismo tiempo un cierto tono despectivo dependiendo de la situación y un marcado interés en rescatar esos rasgos europeos que también formaban parte de sus orígenes aunque menos destacados.



Una de las manifestaciones de esta negación o menosprecio era la forma de llevar el pelo de las mujeres dominicanas. A las niñas se les iniciaba en el desrizado del pelo desde que tenían una edad de presumir, esto podía coincidir con una fecha marcada como el décimo quinto cumpleaños, primera comunión u otro evento importante en la vida de las niñas. El hombre dominicano apreciaba y en muchos casos exigía cierta apariencia física en su pareja donde el pelo largo y liso era lo más importante.

El estereotipo de belleza establecido en la población de la República Dominicana era por tanto, la tez lo más blanca posible en las mujeres, que procuraban no exponerse al sol y utilizar productos que aclararan el rostro; y peinar y cuidar el cabello de forma que no luciera rizado ni despeinado y que se acercara más al físico de una mujer blanca que a la de una de color negro.

Sin embargo, a partir del nuevo milenio, se empezó a implementar un estilo de llevar el pelo orgullosamente al natural, las mujeres que adoptaron este nuevo patrón eran en su mayoría pertenecientes a una clase social más alta con cierto nivel educativo e ideas socio políticas liberales o artísticas<sup>4</sup>.

## EL PROYECTO

Carolina Contreras abrió su blog en el 2011 para contar sus experiencias cotidianas en esta nueva vida lejos de su casa, consejos para el pelo y temas diversos que veía y que le preocupaban, este blog estaba dirigido a sus amigas y mujeres dominicanas que le seguían pero en poco tiempo y sin proponérselo, logró un alcance global.

Mediante el blog empezó a responder preguntas y asesorar a mujeres que tenían sus mismas inquietudes, que se sentían inconformes con su aspecto y que no encajaban en los patrones de belleza convencionales. Diariamente Carolina ofrecía consejos para cuidar el pelo y daba trucos para llevar un pelo rizado hermoso.

“La mujer de pelo rizo que desea llevarlo liso, debe pasar más de seis horas en el salón de belleza” afirmaba Carolina, “es una verdadero

<sup>4</sup> 2012. Murray Gerald y Ortiz Marina. Pelo Malo, Pelo Bueno. Estudio Antropológico de los Salones de Belleza en la República Dominicana.

sacrificio". Desde su blog logró conectar con mujeres no sólo de la República Dominicana, en poco tiempo ya estaba recibiendo invitaciones en Puerto Rico y Colombia para compartir sus consejos.

Simultáneamente al blog, empezó de manera espontánea a experimentar con su cabello rizado y poco a poco fue sintiéndose más cómoda con esta nueva imagen y lo que ésta implicaba para ella y tantas mujeres de su entorno. Es así como empezó a arreglar a amigas desde su casa sin obtener ninguna remuneración.

## MISS RIZOS SALÓN

Mirando hacia atrás recordaba lo difícil que fue abrir aquel pequeñísimo establecimiento en el año 2012, este local le costaba cuatro mil pesos mensuales<sup>5</sup> y lo abría después de su largo día de trabajo en una institución privada de apoyo a la educación y prevención para combatir el VIH. Este primer negocio se pudo sostener precariamente y muchas veces no alcanzaba para pagar la renta.

Al pasar el tiempo y sentirse cada vez más involucrada con su proyecto, Carolina fue realizando tours por los Estados Unidos dónde ofrecía charlas y acompañaba mujeres que como ella buscaban una identidad mediante su imagen, estas conferencias le dieron una base para emprender su negocio de una manera más formal y dedicar todo su tiempo, es así, sin tener un plan muy elaborado, que alquiló un local en la Zona Colonial en Diciembre del 2014, con dos ideas claras en su cabeza, dar un servicio excepcional y poder vender productos para el cuidado del pelo rizado. El local abrió en un momento en que las calles de los alrededores estaban en obras lo que impedía abrir inmediatamente, tuvo que pagar dos meses sin operar lo que ya la hizo iniciar un negocio con una inversión muy superior a la prevista.

Una mañana, desayunando con una amiga, esta le habló de INDIEGOGO, una plataforma de lanzamiento de ideas creativas que podía ayudarla a conseguir los fondos que necesitaba, si bien esta era una interesante opción, INDIEGOGO se quedaría con un alto porcentaje de la gestión a lo que se sumaba un cierto sentimiento de humillación por parte de Carolina de tener que salir a pedir dinero. Sin

<sup>5</sup> Equivalente a unos US\$102.00 a la tasa de cambio de 2012.

mucha fe en los resultados se lanzó con INDIEGOGO y pudo conseguir unos siete mil dólares, estos fondos provenían en su mayoría de amigos y conocidos y fueron de gran ayuda para que, junto con sus recursos propios que fue reuniendo con las conferencias que dictaba en distintas ciudades de Estados Unidos, pudiera disponer de los quince mil dólares que necesitaba para dar inicio a su negocio, Miss Rizos, al que se dedicaría de manera exclusiva.

La clientela empezó a acudir al negocio poco a poco hasta que dos años después Carolina se planteó ampliar el negocio para ofrecer un lugar más cómodo dónde atender su creciente clientela. Esta vez tuvo más suerte y encontró unos singulares propietarios que entendieron su proyecto y le proporcionaron toda la ayuda que pudieron para hacer de la propuesta una realidad, pocos meses después Carolina estaba instalada en su nuevo espacio pero igualmente enfrentando numerosas dificultades operativas que debía vencer día a día. "La importancia de que los ingresos sigan aumentando y que el negocio pueda ser sostenible es imprescindible para que yo pueda seguir ampliando mi proyecto, quiero implementar otros negocios relacionados al salón y poder viajar para dictar mis charlas por toda Latinoamérica".

## CONSOLIDANDO A MISS RIZOS SALÓN

El negocio de Miss Rizos requería de Carolina una gran dedicación personal, en primer lugar tenía que ocuparse de todo lo relacionado a promover el establecimiento para lo cual desde el principio estableció fuertes lazos con una joven especializada en mercadeo y publicidad y junto a ella iniciaron el proyecto con su página web, redes sociales y a tener mayor presencia en medios.

La parte administrativa que tanto tiempo le ocupaba del día, fue un verdadero dolor de cabeza para ella, al no tener gran experiencia en temas de administración, sus primeros intentos fueron contraproducentes. Muchas veces realizaba ofertas que sin saberlo tenían precios por debajo del costo, decisiones que no le producían ningún beneficio y dificultades para saber sus verdaderos costos de operación. Es por esto que, iniciando el 2016, decidió designar un comité directivo que le ayudara a formalizar su negocio desde la formulación de su misión, visión y valores (Anexo 5), llevar la parte financiera, hasta crear todas las políticas de recursos humanos de la empresa. La remuneración del comité directivo de Miss Rizos requería de una inversión económica

significativa para Carolina que completaba los déficits año tras año con sus ingresos de otras actividades complementarias.

Carolina entrevistaba a todas y cada una de las aspirantes personalmente y buscaba en ellas capacidades poco convencionales para el sector. Prefería jóvenes con poca experiencia o ninguna en salones de belleza pero que tuvieran una vocación de servicio. Ella misma les daba un entrenamiento personalizado para que conocieran la filosofía del salón y se identificaran con la excelencia, que era uno de los pilares centrales y el sello que quería impregnar en su local. Trabajando directamente con sus colaboradoras perseguía ofrecer a estas jóvenes una formación integral y crear una gran familia. Quería que cada una de ellas pudiera transmitir al cliente la misma pasión que ella poseía.



El equipo de Miss Rizos Salón llevaba el mensaje a muchas mujeres, se preocupaba por explicar a las clientas el cuidado del pelo para que pudieran llevar su peinado y arreglarse el pelo en sus hogares, “si una clienta no sale con todo el conocimiento para peinarse en su casa, no hemos hecho bien nuestro trabajo” decía Carolina muy orgullosa.

En su negocio también quería lograr un ambiente ameno dónde la clientela se sintiera muy a gusto. El local contaba con una terraza con mesitas donde se podía degustar un delicioso batido de frutas, té o café, preparados en la pequeña cafetería que recién había inaugurado.

### “YO AMO MI PAJÓN”

Con esta frase acuñada en camisetas y en boca de las clientas de Miss Rizos se fue logrando gran notoriedad no solo en Santo Domingo, sino también en otras localidades de América dónde la mujer se iba descubriendo desde una nueva óptica que lograba un alcance social significativo en una sociedad que poseía estándares de belleza muy tradicionales y dónde las empresas, clientes y ciudadanos aún se resistían a ciertos cánones de belleza.

Una mañana del caluroso verano dominicano en el 2014, Carolina recibió una llamada de una reportera de la TV local que mostró interés por hacer un reportaje de este salón de belleza con un concepto tan definido a diferencia de la oferta de los salones de belleza que operaban en Santo Domingo. Con gran timidez, se mostró ante las cámaras y a través de éste y muchos otros reportajes y entrevistas que le siguieron, fue y difundiendo un nuevo estilo de vida para tantas mujeres dominicanas.

Carolina, que se consideraba una persona tímida, empezó a recibir invitaciones de varios medios de radio y televisión para hacerle entrevistas y reportajes de relevancia como fue el del New York Times, la Revista Cosmopolitan, una revista bilingüe de Pennsylvania, un programa de Telemundo, una entrevista en Radio Caracol de Colombia y en numerosos programas radiales dentro de Estados Unidos y Puerto Rico (*Anexo 4*), fue así como día a día, pudo ir sintiéndose más cómoda hablando a las cámaras y sobre todo teniendo la oportunidad de contar su historia e ir logrando un alcance más amplio para llegar a cientos de mujeres que pudieran sentirse orgullosas de su aspecto y de su identidad.

Desde su blog iba conectando con el creciente número de seguidoras y contándoles anécdotas de su vida en la República Dominicana, los retos que superaba día a día, el cansancio que le suponía lavar las toallas del salón una vez terminaba sus labores y uno que otro disgusto experimentado en la calle con algún comentario desacertado sobre su "pajón" en las calles de Santo Domingo.

*"Mi campaña no busca poner de moda los rizos, esta campaña celebra, valora, apoya y promueve la idea de amarse tal cual somos y fomentar el orgullo por nuestra identidad. Quiero ayudar a eliminar el estándar de belleza que ha esclavizado por décadas a la mujer de color", reiteraba.*

### PRÓXIMOS PASOS

Ya casi terminando el año, con unas expectativas económicas poco esperanzadoras, ese año tampoco tendría beneficios al igual que todos los anteriores desde la creación del negocio, Carolina reflexionaba sobre los próximos pasos a dar, ¿Cómo podría lograr la sostenibilidad del proyecto? ¿Podría escalarlo sin afectar la esencia? ¿Podría considerar que el proyecto ha sido exitoso a pesar de no tener beneficios? ¿Cómo podía medir esos resultados? ¿Sería el momento de lanzar una línea de productos naturales para pelo rizado?

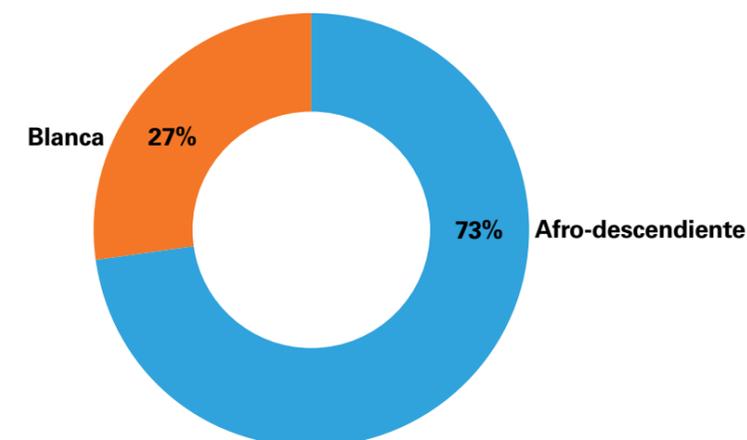
Sin embargo, no todo eran malas noticias, las clientas se habían duplicado con la contratación de cinco estilistas adicionales y el retorno de la inversión (ROI) aumentaría de 21% en el año 2015 a una proyección de 33% al cierre del 2016.

En un plan de negocio preliminar que había realizado junto a su comité de dirección tenían grandes esperanzas con el lanzamiento de productos para el pelo. Le habían hablado de una inversión de US\$20,000.00 que podría vender US\$350,000.00, sonaba muy bueno para ser verdad...

Sabía que tenía una buena tarea por delante antes de que llegara navidad para definir los próximos pasos.

### [ ANEXO 1 ]

#### POBLACIÓN AFRO-DESCENDIENTE O MULATA EN REPÚBLICA DOMINICANA



### [ ANEXO 2 ]

#### DIFERENTES TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES



Fuente: Swanson y Zhang (2010)

[ ANEXO 3 ]

DIFERENTES ACTORES EN UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL

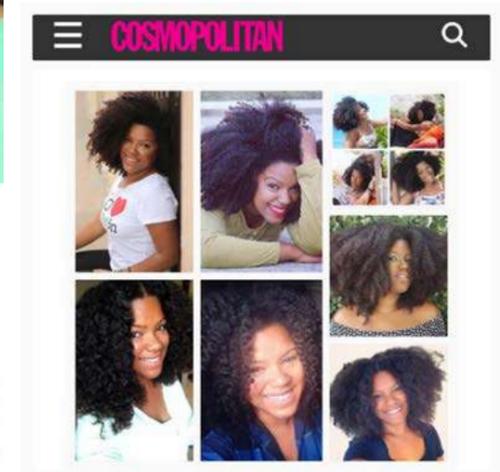


[ ANEXO 4 ]

PRESENCIA EN LOS MEDIOS<sup>6</sup>



Sept 22, 2014  
Programa Al Rojo Vivo  
con la periodista Sofia Lachapelle  
de Telemundo.



Enero 19, 2015  
Revista Cosmopolitan



Enero 5, 2016  
Reportaje en el New York Times

6 www.missrizos.com

[ ANEXO 5 ]

### Propuesta de revisión y análisis de la misión, visión, valores

Estudio realizado por los consultores para Miss Rizos (Enero 2016)<sup>7</sup>

**Visión actual:**

“Ser el referente #1 en los países hispanohablantes en cuanto a temas de superación personal, a través de libros, charlas y talleres sobre el cabello natural, salud, cuidado personal, alimentación-dieta, imagen personal y programas de ejercicios; desarrollando emprendedores que puedan multiplicar la perspectiva de Miss Rizos, en diferentes países y estatus sociales.”

**Propuesta de VISIÓN:**

“Lograr una diferencia social positiva en la aceptación del cabello rizo como rasgo importante de nuestra etnia, así como ser el referente #1 en el trato del mismo en la República Dominicana”

**Misión actual:**

“Impactar en la sociedad para disminuir las repercusiones sociales de las elecciones sobre la apariencia personal”.

**Propuesta de MISIÓN:**

“Impulsar la aceptación y uso del cabello natural en la República Dominicana por medio del cuidado y estilismo del mismo con servicio personalizado y de calidad”.

**Valores actuales:**

“Mantener un comportamiento íntegro que enriquezca a la comunidad con valores de: Integridad, Valentía, Honestidad, Amor Propio, Dedicación, Trabajo en Equipo, Respeto y Tolerancia”.

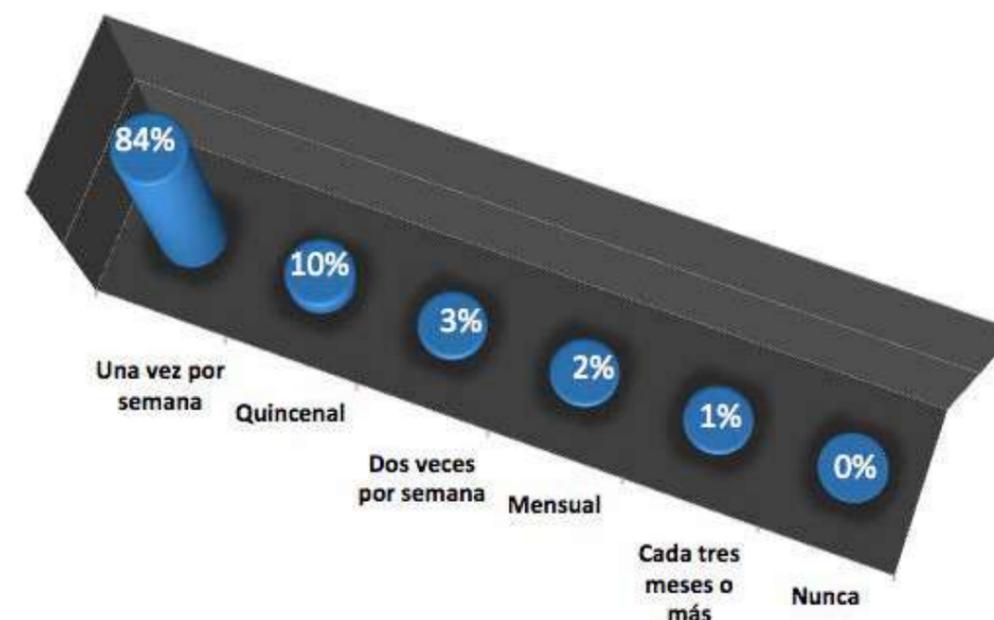
**Propuesta de VALORES:**

“Mantener un comportamiento que enriquezca a la comunidad con valores de integridad, valentía, honestidad, amor propio, dedicación, trabajo en equipo, respeto y tolerancia”.

<sup>7</sup> Información suministrada por Carolina Contreras.

[ ANEXO 6 ]

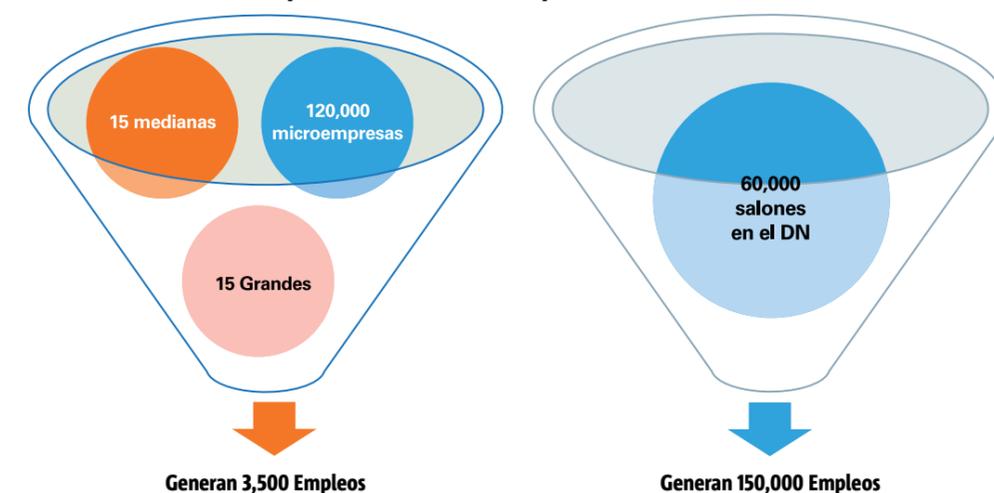
### FRECUENCIA CON QUE ASISTE UNA MUJER AL SALÓN DE BELLEZA TRADICIONAL<sup>8</sup>



[ ANEXO 7 ]

### CIFRAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA DE LA BELLEZA<sup>9</sup>

#### Empresas fabricantes de productos de belleza



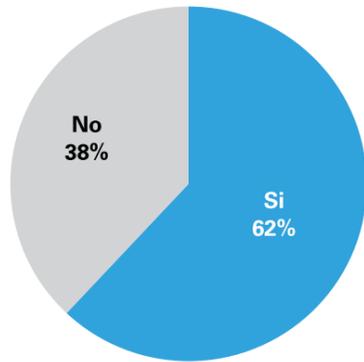
<sup>8</sup> Cluster de Belleza, AIRD

<sup>9</sup> Oficina Nacional de Estadística ONE, 2012.

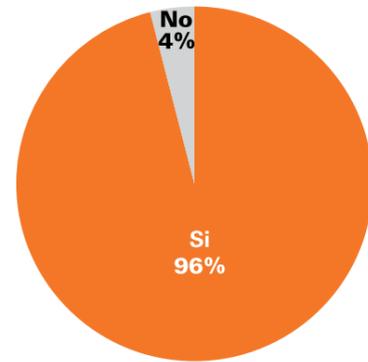
[ ANEXO 8 ]

ESTUDIO REALIZADO A CLIENTAS DE MISS RIZOS<sup>10</sup>

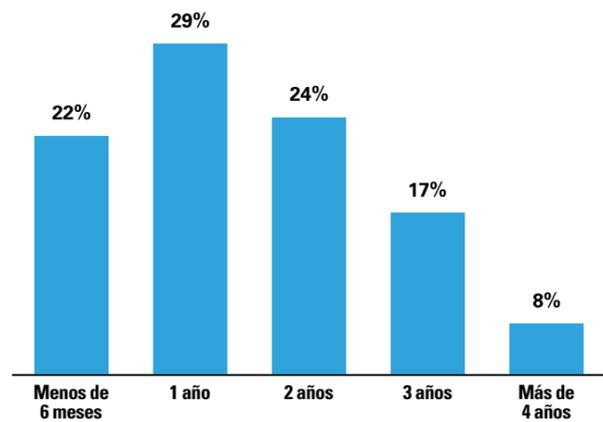
¿Cuestionan tus amigos/familiares tu elección de llevar el cabello?



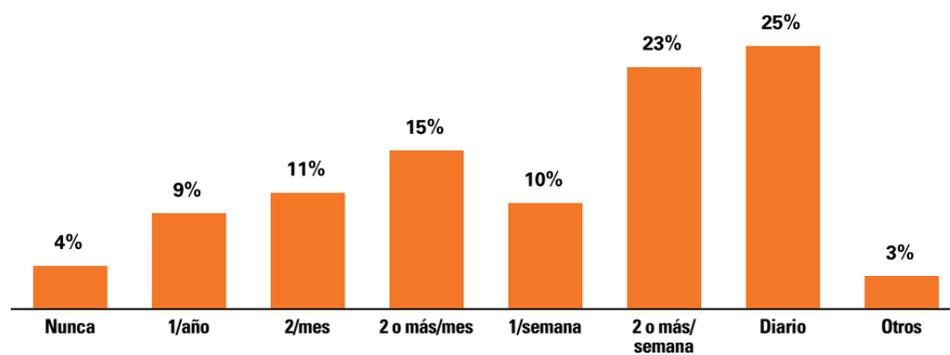
¿Has aprendido a manejar tu pelo con Miss Rizos?



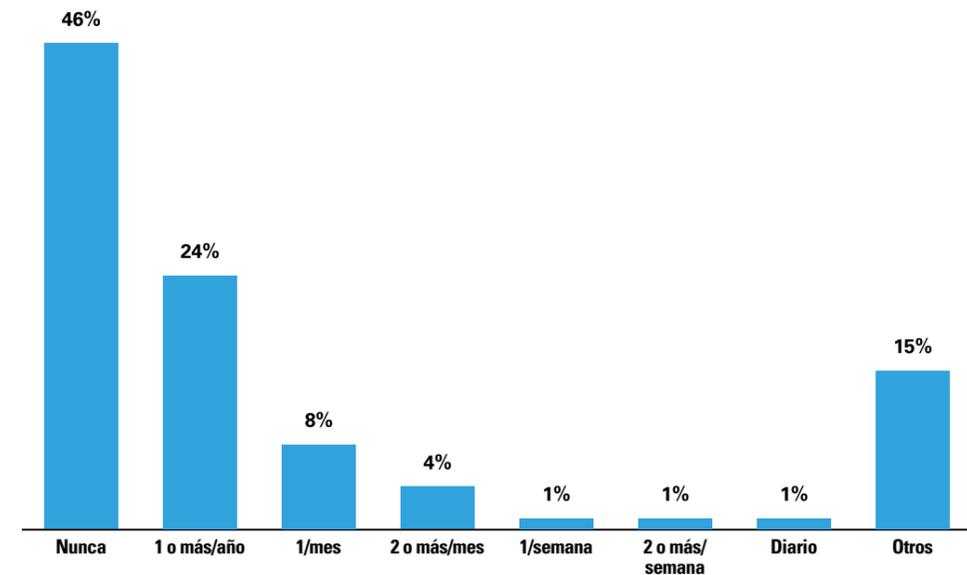
¿Desde cuando conoces el blog y medios digitales de Miss Rizos?



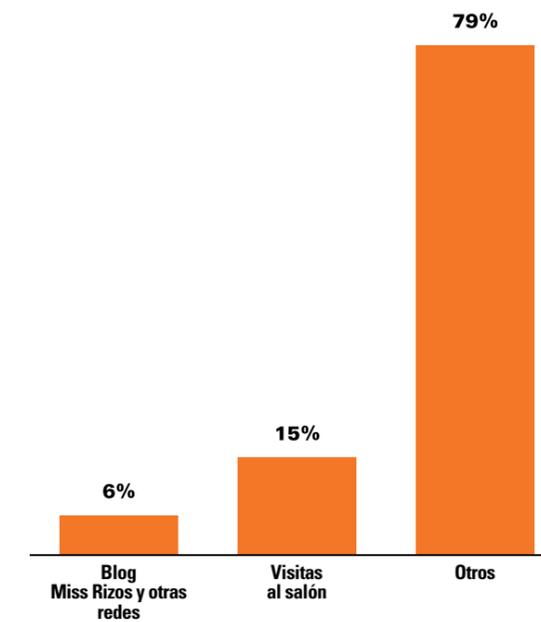
Frecuencia con la que visita los medios digitales de Miss Rizos



Frecuencia con la que visita Miss Rizos Salón



¿Con que medio has aprendido más?



<sup>10</sup> Investigación de Mercado realizada en noviembre 2015.

[ ANEXO 9 ]

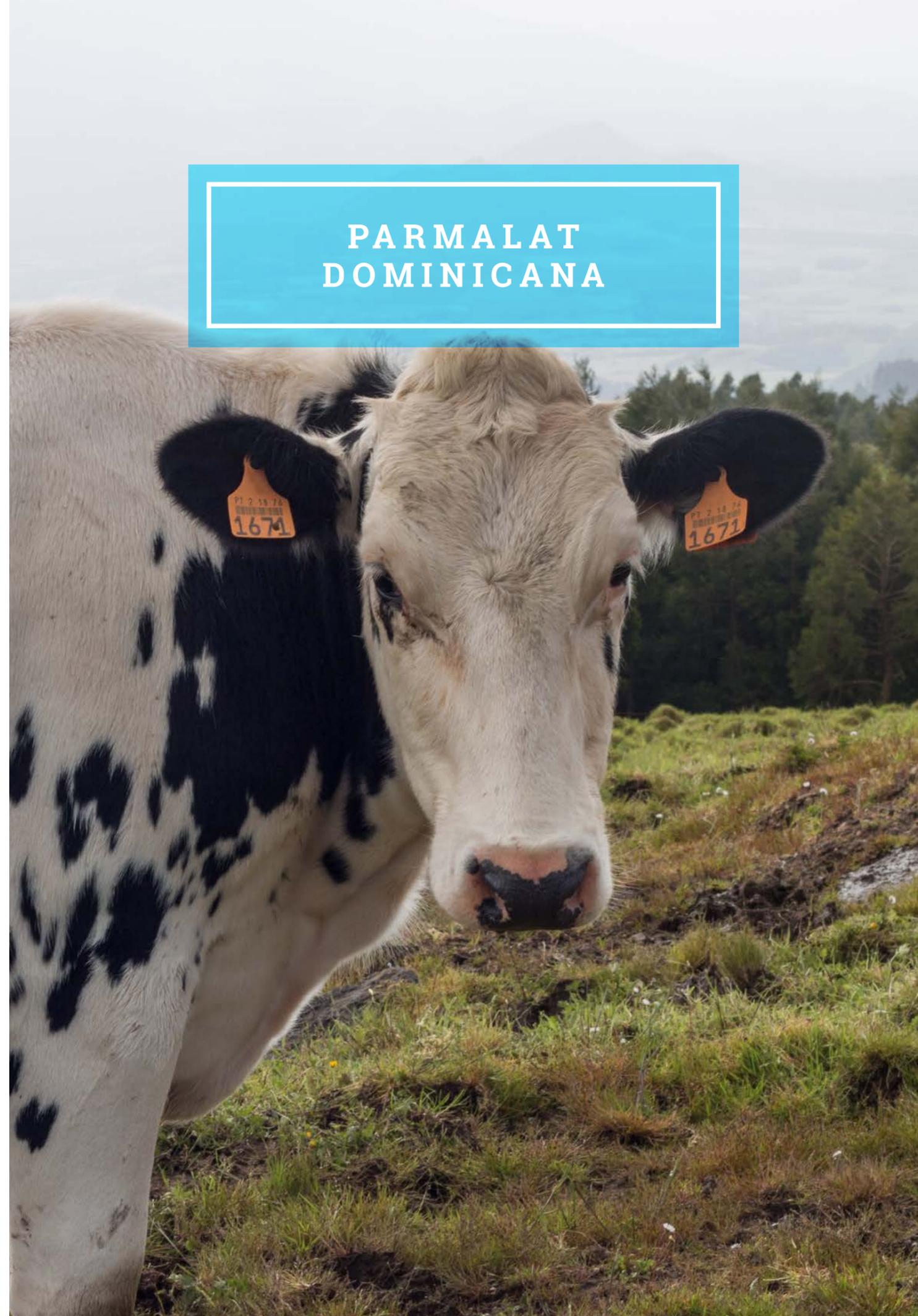
COMENTARIOS CUALITATIVOS DE LAS CLIENTAS DE MISS RIZOS

Opiniones que han tenido sobre su peinado:

“La gente me dice que parezco una loca, que vaya al salón”	No siento que mi familia ni amigos me critican, al contrario, me apoyan. Me dicen que mi cabello es hermoso. Ahora bien, la gente que no me conoce de vez en cuando es grosera	Me dicen “¿y es en serio que te vas a dejar ese pajón?”	“A los maridos les gusta que la mujer lleve el pelo arreglado”	“Bueno, todos critican que me veo más negra, o sea, mas yo!”
“Con ese pajón no vas a conseguir trabajo”	“Me dicen que tengo un trabajo educativo y que no me puedo dar el lujo de andar con ese pajón”	“Con ese pelo así, menos vas a conseguir marido”	“Eres abogada y los abogados no andan despeinados”	“Mi madre aún no se acostumbra del todo, pero ya lo va aceptando”
“Me llaman loca, lesbiana y se burlan en mi cara”	“Se ve muy chulo pero ¿hasta cuando te lo vas a dejar? En serio, ¿no te vas a volver a alisar?”	“En mi familia ya somos cinco con el cabello al natural”	“Nunca vas a conseguir una promoción en el trabajo con ese pelo”	“¿Por qué no te peinas como una persona normal?”

¿Sientes que Miss Rizos ha significado un cambio en tu vida?

No me sentía segura.	No conocía mi pelo, la sociedad no lo aceptaba y llevarlo al natural no era una opción para mí.	Pensaba que no estaba peinada.	Estaba conforme, pero no sabía tratarlo.	“Mi pelo lacio me quedaba lindo pero era mucho trabajo mantenerlo bonito así que decidí dejarlo al natural”.
Sabía que mi pelo era especial pero no había entendido que tan bello podía ser.	Siempre me ha gustado mi cabello pero aquí he aprendido mejores técnicas y supe que hay una comunidad afro-rizada que tenía mucho que ofrecer.	Me cuestionaba muy poco el porqué del desrizado, lo veía como una imposición cultural.	Siempre me gustó mi cabello pero mi mamá me desrizó cuando era niña. Ahora que soy mayor, tomé mi decisión por mí misma.	Estaba tímida con mi cabello, cuando comencé a seguir la página de Miss Rizos vi más chicas con el pajón y me dio más confianza.
En mi caso es saber que estoy acompañada en el proceso.	Nunca me crecía el pelo y me puse alérgica al alisado, cada tres meses era un infierno, mi cabeza entera destrozada.	Me gustaba el pelo lacio, no puedo negarlo, pero era una tortura su mantenimiento.	De una manera tan positiva, es tanto el cambio que hasta mis familiares me dicen que ahora si reflejo a alguien que se ama tal como es.	Me siento más libre y segura.
Fue una proyección, al ver a Carolina llevar su cabello al natural pensé que si ella podía por qué yo no... Sus historias me hicieron caer en la cuenta de que no tenía que acomplejarme con mi cabello.		Me dio más confianza en mí, ya no me siento mal cuando me dicen algo feo.	Cambié la visión de que mi pelo era malo y feo.	Me hizo caer en la cuenta de que mi pelo no es malo sino rizo.



PARMALAT  
DOMINICANA

# PARMALAT DOMINICANA<sup>1</sup>



It was April 2009 when Roberto Amodio, Istvan Romhany and Eddy Gonzalez were traveling to Boca de los Rios, in the Northwestern Dominican Republic, in order to shut down the milk collection center in this town. This center had not reached the minimum level of production (1000 liters per day) to justify the cost of collecting milk at this site; in addition the center was located outside the regular travel path of the trucks.

After talking to some farmers and witnessing how one brought only 3 liters of milk, his income for the day, less than US\$2, they sat down and reasoned. Amodio said:

*"I wonder if this closing goes against what we have been preaching and doing to build the New Parmalat. What we have accomplished in the cultural transformation of our company has a lot to do with our credibility. It may happen that other stakeholders will not be able to understand how we let down this group of ranchers, without even making an effort to upgrade their productivity. Some will find this closing as a proof that Parmalat is not interested in their wellbeing. Isn't there anything we can do to improve the production and make Boca de Los Rios self-sustaining? Is there anything we can spend, or better said invest, to have this center survive? It is worthy trying?"*

Eddy Gonzalez and Istvan Romhany expressed that they were of the same feeling. Romhany was Director of Operations and Amodio's closest ally in the "remaking" of Parmalat Dominicana. Eddy Gonzalez was in charge of purchasing the raw milk.

At the same time, although they were not made explicit in this occasion, some thoughts were persistently wandering around the minds of these executives on their way from the highly underdeveloped Northwestern region of the Dominican Republic. Was the effort and time spent with the cattlemen that had brought highly disappointing results worthwhile? The loyalty and commitment of the ranchers had not been accomplished.

<sup>1</sup> This case was prepared by Rodolfo Hollander, José Manuel Alcaraz and Francisco Javier Bernal, from Barna Management School. The authors also thank Manuel Valdez for his contribution. Cases are developed solely as the basis for class discussions. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management. ©Copyright 2012 by Barna Management School. No part of this publication can be reproduced or stored in a retrieval system without the written permit of Barna Management School.

Other stakeholders had repeatedly voiced their concerns over the company's policy of sourcing all its milk locally and, particularly, from such "primitive" farmers. Maybe whole milk could be imported at a lower cost and without the hassle of sourcing it from very challenging and disgruntled farmers.

## HISTORY OF PARMALAT DOMINICANA

In 1992 The Dominican government was given by the Swedish government a UHT<sup>2</sup> milk processing plant. At that time, the Dominican Republic had a very informal dairy industry, with different dairy associations and dozens of independent farmers working for their own interests. After years of negotiations with the Dominican government, some of these associations and farmers formed Sociedad Lechera Dominicana (Dominican Milk Society). In 1994 the Sociedad received a grant from the government to administer the UHT plant. The UHT technology was not familiar to cattlemen; therefore in 1997 they made a strategic alliance with Parmalat Dominicana, S. A., the local distributor of Parmalat SpA. This Italian multinational dairy and food company was one of the world leaders in dairy products, juice and other products. With this alliance, Sociedad Lechera introduced the Parmalat milk brand, one of the most recognized trademarks in the world, and started managing all commercial aspects of the brand.

In 2000, the local subsidiary of Parmalat SpA acquired controlling ownership of Sociedad Lechera, creating Parmalat Dominicana S. A. During the first half of the decade it grew and became the third largest milk producer in the nation, increasing its market share and brand awareness. In 2004, Parmalat SpA in Italy went through difficult times and ended up in receivership.<sup>3</sup> In 2005 it sold (among several of its international subsidiaries) the local company to a group of Dominican and Venezuelan investors.

During a somewhat tumultuous acquisition process, due diligence showed a financial shortfall of more than US\$ 10MM in the company's books. That led to a period of great uncertainty, with no

<sup>2</sup> Ultra High Temperature, a process by which the milk is freed of bacteria and the product packaged in aseptic containers that has a shelf life of at least 6 month.  
<sup>3</sup> See Article of The Guardian at the end of the case for a summary of the scandal

new investments and no growth, generating great discontent on the part of the employees.

In 2008 the Dominican and Venezuelan minority owners decided to hand over the management of the company to Vicini (one of the shareholders), a family owned equity firm specializing in the administration of assets that promote the sustainable growth in the countries it operates. Vicini is owned by a well-known Dominican family that has significant experience in the local market, and sound expertise in recovering local firms that are under performing and making them profitable. This approach was based on the belief that the company was able to survive on its own if properly managed, and thus jobs and investments would be salvaged.

Vicini started a total restructuring process in Parmalat. One of the strategic decisions was to appoint Roberto Amodio as General Manager and C.E.O. of the Company in February 2009. A Brazilian-born businessman, with an MBA from a well-known Swiss business school, he had just retired as Vice-president of Finance of Nestlé for the Dominican Region. He had spent a lifetime working for Nestlé, what gave him great experience on the dairy and food industry and in depth insight on Caribbean markets, especially Dominican Republic. Nestlé indicated to him that it had no objection to his position in Parmalat<sup>4</sup>.

## WHAT AMODIO FOUND IN PARMALAT DOMINICANA

### 1. AN OLD PLANT IN POOR SHAPE WITH OBSOLETE EQUIPMENT IN POOR CONDITION

At simple sight anyone could notice things weren't well. The plant was old, dirty and had obsolete machinery. Health and security hazards were all over the place. The plant was not equipped to satisfy most Dominican health standards or to produce at profitable levels. The factory lacked a consistent source of electric energy and water. Energy was supplied by its own inefficient generators, in poor condition and highly polluting, a source of disgust for neighbors, since the plant was in a residential area. High utilities cost was also due to the lack of investment in water wells, thus the water had to be brought by trucks.

<sup>4</sup> Nestlé did not sell fresh milk in the Dominican Republic, thus there were no conflict of interest. Amodio required the permission as part of his retirement agreement with Nestlé.

**2. A LARGE DEBT WITH TETRA PACK, AND A CLAIM OF PARMALAT DOMINICANA AGAINST TETRA PACK**

Parmalat had not paid for the patented packaging material supplied by Tetra Pack for some time. On the other hand it had issued a claim against Tetra Pak to make up for losses to they believed were due to poorly performing machinery it had bought from them. This had led to an impasse, whereby the patented rolls of the composite material used to form the aseptic packaging were not being supplied by the only available source. A solution of this conflict was paramount to the continuation of production at the local facility.

**3. AN EXPIRED LICENSING CONTRACT WITH PARMALAT SpA TO USE THE BRANDS AND A PENDING CLAIM OF PARMALAT DOMINICANA AGAINST PARMALAT SpA**

The licensing contract to use the Parmalat and Santal brands had expired. There were unpaid bills, and confusing accounting entries in Parmalat Dominicana books. On the other hand due diligence had found that under the Parmalat SpA administration there was a hole of some US\$ 10 million. This issue has to be resolved promptly. Each entity accused the other of owing them money, but there were no clear supports to either of their claims.

**4. RECIVABLES FROM MAJOR ACCOUNTS FROZEN DUE TO A LEGAL ACTION BY PARMALAT CAPITAL FUND**

Parmalat Capital Financial had sued Parmalat Dominicana over a US\$ 3 million transfer from Parmalat SpA to the Dominican subsidiary, that was never received. In court it obtained, as a guarantee, the freezing accounts receivable from major customers. This action resulted in a huge cash flow problem.

**5. A TOTALLY UNMOTIVATED WORKFORCE**

Years of poor management, no salary increases for six years, in spite of an inflation of about 8% per year, no payment of the legally imposed profit sharing scheme (there were no profits in many years), and a general neglect of the labor force had a toll in the attitudes of the workers. A sound concern was the lack of opportunities to grow within the company reflected, among other things, by the absolute lack of training in the company.

**6. A DYSFUNCTIONAL MANAGEMENT GROUP**

The existing management group did not function as a team. Some members were very able persons, but others did not fit into the team required to run the company. Additionally, the cost of overhead was high for a company of its size.

**7. A TOTALLY DISGRUNTLED GROUP OF FARMERS THAT SUPPLIED THE RAW MILK TO THE COMPANY**

Many cattlemen were hostile to Parmalat and felt mistreated and cheated by the company. They claimed that raw milk prices that were 60 % of the price of processed milk in 1988 were only 34 % in 2010<sup>5</sup>. These farmers were mostly poor subsistence cattlemen with just a few cows. Many doubted that they were receiving correct payment for their milk, and late payments were frequent, the rule rather than the exception. Milk had to be taken to collection centers (and paid delivered there); in some cases by mules (see Annex # 1).

Milking was done by hand. In 2009, 65 % of the farms had at least two cows with mastitis<sup>6</sup> which made their milk unfit for human consumption.

The ranches were located at the Northwestern part of the country, the poorest and most underdeveloped area situated at a considerable distance from the plant, located in Santo Domingo (the capital of the Dominican Republic). The roads in the area are not paved and generally, especially in the rainy season, almost impassable (see Annex # 2). The area has the lowest income per capita of the 32 states that compose the Republic. Trucks could only collect milk once a day.

**8. POOR RELATIONS WITH OTHER SUPPLIERS DUE TO OVERDUE ACCOUNTS PAYABLE TO SUPPLIERS, THUS NO CREDIT**

Due to the cash-flow problems resulting from the difficulties in accessing the receivables plus a continuous deficit in their income, accounts payable to all suppliers were grossly overdue. This resulted in supply problems of many inputs and a poor relationship with suppliers. Even the customs office would not allow imports to be cleared because of unpaid bills.

<sup>5</sup> Hoy (a Santo Domingo newspaper) 12 March 2011. Accessed by Internet ([www.hoy.com.do/negocios/2011/3/12/366399](http://www.hoy.com.do/negocios/2011/3/12/366399))

<sup>6</sup> Mastitis is an inflammation of the breast or udder usually caused by infection.

Some suppliers, such as individual truck owners had no means to give credit to Parmalat, thus were breaking up the relationship, creating service problems that further irritated distributors.

#### 9. UNAUDITABLE FINANCIAL REPORTS FROM 2005

The accounting in Parmalat Dominicana became a disaster. Accounting entries defied any established rule. As a consequence the results presented were totally wrong, and it was impossible to reconstruct the accounting books. Some “mistakes” would be considered criminal in regular conditions.

The losses being incurred could only be guessed, as the accounting entries could not be understood. A guess was that losses at the time Vicini started to manage the company were huge (about U.S. 1.2 million in 2009). When asked to audit the accounts, the independent auditing firm reported that the accounts were not auditable.

#### 10. HIGH ACCOUNTS RECEIVABLE FROM THE GOVERNMENT, UNCOLLECTIBLE BECAUSE THE REQUIRED FINANCIAL STATEMENTS WERE UNAVAILABLE

Parmalat had participated in the government sponsored school breakfast program, whereby schoolchildren in public schools receive a daily breakfast that includes milk. This program had been instituted to encourage poor children to attend school. Many mothers are sending their kids to school more for the food than for the education. The program has been exceptionally successful, and although at times there are complaints about the quality of the breakfast, in general the school attendance has grown to cover over 90 % of the school age population under the age of 12. To collect the monies retained from the government (5 % of sales) Parmalat had to prove that they were current with their taxes. The tax payments could not be identified in the books, thus the government would not pay its debt, a huge amount developed over time.

#### 11. HIGH COSTS DUE TO LACK OF INVESTMENTS AND LACK OF MAINTENANCE

The poor condition of the machinery and the lack of attention of the workers made the operation inefficient. Many years of losses did not allow Parmalat to purchase new machinery. Some machines were in terrible conditions, old and clearly inefficient. Maintenance was done by workers who were indifferent and lacked proper training on the unique machines used in this industry.

#### 12. POOR RELATIONSHIP WITH CUSTOMERS

All personnel and financial problems of Parmalat Dominicana resulted in poor deliveries and lackluster service; also there was excessive pressure to collect monies. All this was deteriorating the relationship with customers such as key distributors. The milk and juice sector in the Dominican Republic can be characterized as a very competitive one, and competition was taking the opportunity to gain market share from Parmalat.

#### THE INITIATIVES UNDERTAKEN TO SAVE PARMALAT

Roberto Amodio found himself managing a company that was technically bankrupt and at the brink of having to close its doors. He certainly needed to establish priorities, and immediately solve the most urgent ones to help the company survive in the short time. To create a sustainable company, he had to recruit an adequate management team and create working conditions that conducted to productivity and efficiency both inside the company and with the cattlemen; they're the most difficult suppliers.

Problems that could stop production should be addressed urgently. Parmalat Dominicana had to negotiate with Tetra Pak to obtain essential packaging materials as there were no alternative suppliers. Next settle the disputes with Parmalat SpA to regain the right to use the brand names and restructure the licensing agreement. The company also had to get the other suppliers to continue to trust the company and maintain the credit terms in spite of the poor record. At the same time a positive cash flow to pay the payroll and bills was needed.

Ensuring “survival” seemed to be the priority. It was also crucial to change the mindset of the workers to have them feel part of the company and rise productivity and thus the viability of the company.

Amodio's team had to negotiate with the cattlemen who were the sole suppliers of milk and had a valid, somehow understandable, mistrust of the company. To make sure that the company would be sustainable Parmalat had to change the relationship with these suppliers. Raising milk cattle had to become a sustainable business. A win-win relationship with the farmers seemed to be necessary. The cattlemen of the northwestern region of the Dominican Republic were in urgent need of technical assistance to improve the quality and the

quantity of the milk produced. At the time, many cattlemen supplying Parmalat lived under the poverty line, most not much better. They lacked living facilities most people take for granted (such as regular electricity or clean water).

Investments in machinery and cost reduction equipment to make the operation competitive were required, but the management team had neither the monies nor the credit to do so. Parmalat now belonged to the Vicini which could made credit somewhat difficult: Parmalat's balance sheet did not support any loans, and no financial company with Vicini investments could give credit or guarantees to Parmalat under the Dominican banking laws.

### THE FRESH MILK ISSUE



PARMALAT SpA has the distinctive attribute that all milk sold under its name has to be produced from fresh milk. This particular condition is not forced upon other brands in the Dominican Republic. In larger or lesser degree most UHT milk sold in the country by Parmalat's competitors may contain reconstituted milk (which may not always be acknowledged in the product packaging).

### THE URGENT NEGOTIATIONS

Amodio travelled to Italy with a group of lawyers to negotiate an end to the controversy with Tetra Pak and with Parmalat SpA.

At the meeting with Tetra Pak, he witnessed the negotiators for both parties just discussing their demands to the other side and getting tangled up in what he saw was probably going to be a lengthily and unproductive discussion. At that point he took advantage of a break and had an informal talk with Mr. Michael Murphy the Country Manager of Tetra Pak. Former dealings with Mr. Murphy, when Roberto was with Nestlé, had given him credibility, thus Murphy had confidence in the fact that Amodio would deliver what he promised. Basically the proposition was to temporarily bury the past and start a new relationship from scratch, having Tetra Pak supply Parmalat Dominicana materials and service to operate and a small credit line.



A similar meeting took place at Parmalat SpA. There were a lot of mutual accusations and a US\$6.000.000 claim against Parmalat SpA. Again Roberto's reputation got the meeting moving and obtained the permission to use the brands registered worldwide by the Italian company. In January 2010 a contract was signed for the use of the names and the payments of royalties.

Meetings with local suppliers were also successful. Many Creditors argued that "why should they finance a company belonging to a powerful economic group?" However, most creditors trusted the Brazilian-born businessman and gave him credit. Many months later he received letters of congratulations from such providers as the Insurance broker and the corrugated carton supplier, for having kept his word.

It seemed that for our executive it was time to do whatever it takes to save Parmalat Dominicana. In Roberto's words: "In addition to commitments made to Vicini when named General Manager, I made a bet with myself: I will save the company, I did not come here to fail".<sup>7</sup>

### THE NEW PARMALAT

The idea of turning around the "mindset" of all stakeholders became apparent. It seemed to be crucial to instill in all participants the idea that they were dealing with a different company: "The New Parmalat". The change should come by working with the people. A new way of dealing with the workers seemed necessary. Communication with internal and external stakeholders would be paramount.

The New Parmalat needed a closely knit management team. The best former managers were retained, but others were replaced by managers who were familiar with the dairy industry, and had a sound reputation.

The first action was to call workers and open up the books to them, with the intention of making the administration transparent. Regular meetings were established in which the Financial Officer, Jose Del Orbe, explained the accounting figures to workers. This was aimed at helping everybody understand the real situation of the company and what the management team planned to do to.

<sup>7</sup> Ibid.

Amodio and his team made themselves available to everybody with an issue. He instituted the fortnightly “coffee with the boss”. All operators were encouraged to come and share a cup of coffee with Roberto once every two weeks and have an informal chat with him. This gave him a unique opportunity to get a feeling of the working climate in the company and giving the employees a sense of belonging.

The change could best be described by a truck driver, who after just a week after Amodio had informed workers about the New Parmalat, told his fellow workers: *“This man is going to turn the company around. I just feel that in my guts”*. New efforts were targeted to the communication between management, employees and floor workers; in order to establish an open two-way communication in which opinions could be heard. Before the New Parmalat, if something went wrong the supervisor would yell at the operator, now the supervisor goes to the operator and says: *“what is wrong let’s see how we can fix it”*. One worker claimed: *“This we never saw before, this is truly a new company”*

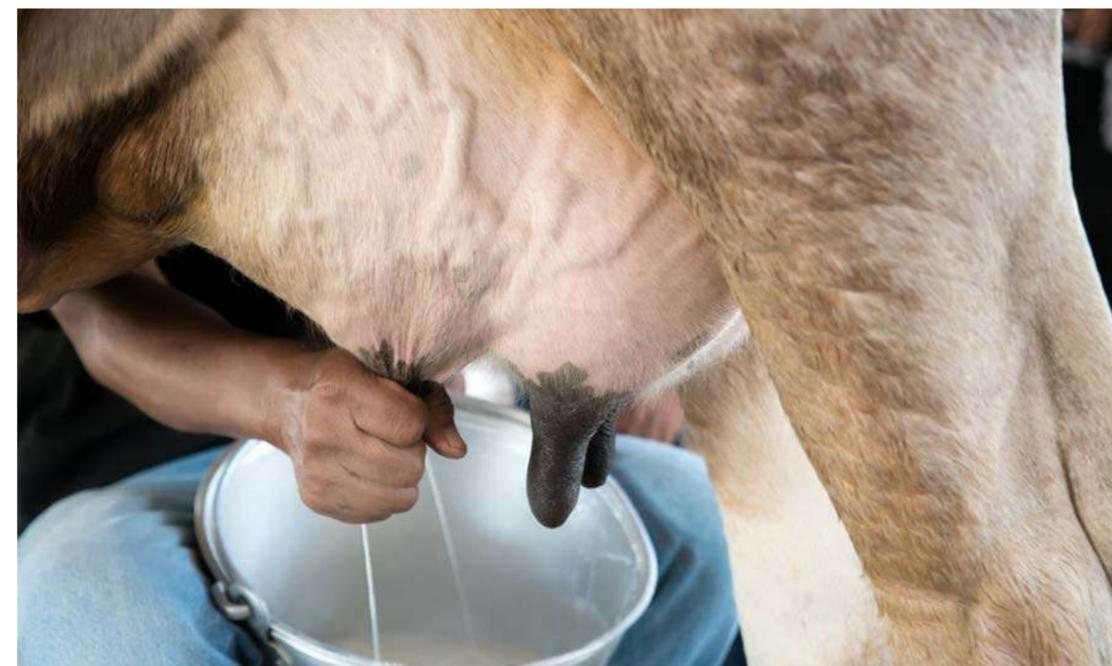


Efforts were made to provide training-including safety, not only at the factory but also at home. Rosa Nuñez, the Personnel Manager expressed her view in the following terms: *“People suddenly realized that they were taken into account not only as workers but as human beings”*.

Technical Training was instituted and at first one, but later two more, maintenance workers took courses overseas to be certified as Tetra Pak maintenance experts (the only ones in the Caribbean). Additionally, training for workers with government sponsored institutions was encouraged; the company giving most facilities to attend those programs. Supervisors were encouraged to determine the weaknesses of the supervised and propose courses that will deal with those shortcomings.

Changes were starting to happen. Improvements in production and reductions in waste, etc. became real and realized by most workers. It started with being “taken into account” and receiving training. Salaries were increased from minimum wage<sup>8</sup> for most, to a level that should allow a decent life. At the same time the profit-sharing scheme was giving employees some extra income.

<sup>8</sup> Minimum wage was, at the time, about US\$ 180 per month.



Change had also to be spread to suppliers-mainly, the milk farmers. It seemed crucial to gain their loyalty; this poor people living under extreme or, simply poverty conditions could hardly experience any sense of pride to belong to the “New Parmalat family”.

Motivation, although essential, could only bring limited economic results if the workers had inadequate tools for the tasks they were asked to perform. Changes were needed to bring the plant up to the condition required to be efficient and allow the firm to compete in the market.

### THE OBSOLETE PLANT

The new management team realized that the operation of the plant was very inefficient and some investments were essential if the plant was to return to profitability. The milk sector is a low margin business and inefficient companies have no place in it.

It was necessary to deal with the electrical supply. Electricity in the Dominican Republic is unreliable (supply is interrupted almost daily) and it is one of the most expensive in all Central/Latin America. Therefore Parmalat was generating its own power, with old inefficient and highly polluting diesel generators at a cost of US\$0.36 per Kwh. Nevertheless, the law allows industrial users to purchase power directly from the

large generating companies, at a preferential rate. All that was needed was an electrical line of 2500 meters that the customer had to finance. Parmalat paid US\$275.000 for the line and the electrical transformers to reduce the voltage from the line to the one used in the plant. After some effort, the company had reliable energy at US\$0.17 per Kwh.<sup>9</sup> and the black smoke coming out of the smokestacks disappeared. This brought cost reductions and relieve to the neighbors.

Water, a basic need in the industry, was being brought in by trucks. Two wells were drilled at the property at a cost under US\$50.000, and the plant became self-sufficient in water.



The obsolete filling machines were not only a source of waste, but could not offer juices with flowing sprouts, a requirement in the premium juice market (in fact, the most profitable sector of the business). The equipment had a cost of US\$2.000.000. For a down payment of US\$500.000 Amodio got the machines from Tetra Pak.

Sterilization is the heart of the UHT process. A new sterilizer was needed and was purchased for US\$840.000. Minor equipment such as stainless steel storage tanks and improvements to the cold rooms were also added to make the operation efficient.

Along all these efforts to create a “New Parmalat,” it seemed also apparent that a food processing plant not only has to be clean, but also had to look clean: Accordingly some investment was made to clear up the outside of the plant, to do away with dirt roads inside the property and to paint the buildings. Workers were told: *“if you are a clean person, your home has to be a clean home; this factory is your home for work, and so keep it clean as such”*.

## THE CATTLE GROWERS

in 2010 Parmalat received 15.000.000 liters of milk produced by 651 cattlemen located at the Northwestern part of the Dominican Republic and picked up at 16 collection centers. Milk delivered to the collection centers reached them by the most rudimentary methods (see pictures in the appendix). The collection centers were in small villages reached by very poor roads (see pictures). As milk deteriorates fast, trucks had

<sup>9</sup> Figures given at the interview with the Production Manager.

to pick up the milk on a daily basis. Collection centers were huts with aluminum roofs, generating “extra heat”; this was a factor influencing a 3.1% rejection rate in 2010 mainly due to acidity.

Most farmers supplying Parmalat are subsistence farmers; they own less than 10 cows. In addition in 2009 more than 65 % of the farms had at least one cow with mastitis, a disease that made their milk not suitable for processing. Milking was done mostly manually, which was one of the causes of that disease. Milk was bought at RD\$ 16 (US\$ 0.47) per liter. Price was raised in march 2011 to R.D. 19 (US\$0.56) per litter<sup>10</sup>.

The first really impacting opportunity to help farmers came when in 2010 the Northwest of the Dominican Republic suffered severe drought. This brought about the death of many cows as a result of lack of food. Some estimates indicate that milk production fell 40 % due to the drought<sup>11</sup>.



Parmalat bought sugarcane and had its main transportation supplier, Transporte Blanco, deliver it free to the farmers. The company also purchased straw as additional cattle feed. (See pictures) This gave them food to save the life of their cattle. In addition they received sugarcane seeds. (The production of sugar cane would later become an important additional food for cattle. (See pictures).

Roberto recalled his experience in Brazil when he started in the milk business. Embrapa<sup>12</sup>, had developed an inexpensive kit to milk cows that resulted in better milk, less stress on the cows, and thus reduced illness for them and easier work for the farmers. Parmalat started to distribute the kit to the northwestern cattlemen for free with impressive results. This initiative got the attention of USAID agency<sup>13</sup>. The agency signed an agreement to support the distribution of the kits throughout the Dominican Republic.

Another technical help was considered important for both the farmers and Parmalat: the control of Mastitis. This malady reduced the income of the farmers and was a potential risk for the quality of the milk.

<sup>10</sup> Hoy Digital 22 March 2011 (Internet(www.hoy.com.do/pais/2011/3/22/367777/plamtas)

<sup>11</sup> Listin Diario 10 May 2011 (www.diariolibre.com/noticias/2011/05/10/i28981)

<sup>12</sup> Embrapa is the Brazilian Agricultural Research Corporation. This organization is responsible for the spectacular growth of the agro industry and cattle industry in Brazil, and helps other countries with its research. They have over 2000 scientists working at 45 stations mostly in Brazil.

<sup>13</sup> An agency of the U.S. Government that provides assistance to countries all over the world.

Parmalat hired an epidemiologist to detect mastitis and help cure the sick cows. The task was made significantly easier by using a simple mastitis diagnostic kit (see picture) provided free by Parmalat. By 2012, only 4 % of farms had one or more cows with mastitis.

By late 2012 a considerable effort had been made to help the farmers. Their production and quality had increased and their living conditions



had somewhat improved. The technical assistance given by Parmalat was praised by Dra. Angela Garcia a technician of Megaleche (a government support agency for the dairy industry). She stated: *“The kit to detect mastitis; the educational plan to teach the use of the kit; and the treatment of sick cows has been an undisputed success. The sons and daughters of illiterate farmers are the backbone of the plan; they understand both the technical part and the way to deal with farmers. Now less than 4 % of the farms have cows with mastitis<sup>14</sup>.*

<sup>14</sup> Interview with Dra. Garcia.

A lot of effort had been made to change cattlemen view and experience “the New Parmalat” .Tours were organized for the farmers to see the new company; open and candid talks took place with the new management team.<sup>15</sup> Nevertheless, a significant number of farmers were still unhappy. They continued to believe that they had a right of “ownership” in the processing company and, certainly, they wanted a higher price for their milk. So, poor farmers constituted a particularly challenging stakeholder to deal with. It seemed clear that they had suffered years (if not centuries), of exploitation and poor living conditions. They had little or no schooling and learned to mistrust the richer industrial partners. Only the new generations –partly due to the effect of the “school breakfast” program- were getting education.

For some executives, it seemed clear that, because of the years of financial problems at Parmalat, the company “got stuck” with the less productive, less educated and more “belligerent” farmers<sup>16</sup>. The bigger and more developed cattle farms are suppliers to other companies, among them Nestlé that uses fresh milk to produce evaporated milk, a common staple in the Dominican table. A profitable company producing three times as much milk than Parmalat, sources its milk from 102 farms (vs. 615 for Parmalat) and collects the milk directly at the farms, thus eliminating the collection centers. These executives were wondering if it was the time to engage in a more responsible supply chain management practice, establishing sound win-win relationships. For others, in the increasingly competitive international context –with rising ease of sourcing globally–in a low-margin industry that depends critically on such a complex raw material as whole milk, these type of efforts should be discouraged.

The better educated children of the cattle growers were leaving the farms to look for more promising employments. With some exceptions they were not willing to continue to live in poverty. Cattle growing as they witnessed was not going to emerge them out of poverty. Small improvements such as milking kits were often seen insufficient. To be a sustainable milk producing farm, it had to adapt world class technologies, in breeding and feeding the cows, and in new processes in milking, cold storing and delivering milk.

<sup>15</sup> NOTICIAN SIN July 31, 2011 ([www.noticiassin/2011/07/idiap-producir-er](http://www.noticiassin/2011/07/idiap-producir-er))

<sup>16</sup> The bigger and more developed cattle farms were usually suppliers to other companies, among them Nestlé that uses fresh milk to produce condensed milk a common staple in the Dominican table, and RICA the leading UHT milk producer in the country.

The more forward thinking stakeholders of Parmalat Dominicana, those who had included in their thinking the concept of social responsibility, wondered if this was not the best possible time to apply the concept in the milk industry. Truly prosperous cattlemen would be the basis for a healthy company in the years to come, and the social investment would pay off excellently.

## DOMINICAN DAIRY PRODUCTION VS. WORLD STANDARDS

The problem of small farmers is not unique to the Dominican Republic. Milk consumption is growing worldwide at 1.3 % per year. The growth is faster in the under developed countries at about 4.1 %, were most of the milk is produced by subsistence cattlemen<sup>17</sup>.

The average yield of cows in the Dominican Republic is 4 to 5 liters per day, less for the farmers supplying Parmalat as they are among the less productive in the country. The Government institute IDIAF has imported a breed from Mexico that in the Dominican environment should produce an average of 7 to 12 liters per day in open pasturing<sup>18</sup>. Megaleche considers that production could reach in a mixed, pasture-barn feed system, 15 to 18 lts/day and in only barn feeding 20 to 23 lts/day<sup>19</sup>.

Present production figures are very low if compared to world leader Israel, where the cows produce an average of 27.4 liters per day<sup>20</sup>, or the U.S.A. where the average production is 26.5 liters per day per cow<sup>21</sup>.

Modern milk production requires advanced technology to reach high productivity. Some important issues are:

- **The proper breed of the cattle.** The breed has to adapt to the environment and feeding style of the farm.
- **The type of feed that the cow gets.** Cows let to eat only pasture produce significantly less milk than those fed with pasture and

<sup>17</sup> Gerosa and Jacob Skoet, Milk Availability: ESA Working Paper February 2012.

<sup>18</sup> Agronoticias América Latina y Caribe 03 December 2011 ([www.fao.org/agronoticias-noticias/detalle](http://www.fao.org/agronoticias-noticias/detalle))

<sup>19</sup> Producción competitiva de Leche en República Dominicana ([www.ganaderia.gob.do/Mega\\_Leche\\_opsx](http://www.ganaderia.gob.do/Mega_Leche_opsx))

<sup>20</sup> [www.Deisrael.com/1022-Israel-es-uno-de-los-principales-productores-de-leche-del-mundo](http://www.Deisrael.com/1022-Israel-es-uno-de-los-principales-productores-de-leche-del-mundo)

<sup>21</sup> [www.thecattlesite.com/reports/?category=488id](http://www.thecattlesite.com/reports/?category=488id)



added grain or other commercial feed. Top producers are fed mostly with processed foods.

- **The age of the cow.** After several years of producing milk both the quantity as well as the quality suffer. In most advanced countries the cows are slaughtered, although the beef is not first class, it serves for multiple uses, such as processed meat.
- **The number of milking per day done on the cow.** In Israel milking is done as much as three times per day. This system requires an adequate milk logistics, that has refrigeration close to the farm (milk should be refrigerated within one hour from milking for best results) and proper transportation to the milk processing plant.
- **Health of the cows.** Proper sanitary conditions are imperative for good milk production.

## FURTHER READING

- Milk Production (Food Science and Technology) Boulbaba Rekik Editor.
- Megaleche, Producción Competitiva de Leche en República Dominicana.
- Downloaded ([www.ganaderia.gob.do/Mega\\_Lecha.aspx](http://www.ganaderia.gob.do/Mega_Lecha.aspx))

[ APPENDIX ]



Milking by hand.



Milk delivered from Farm to Distribution Center.



Roads in Northwestern Dominican Republic.



The drought in 2010 (1).



The drought in 2010 (2).



Parmalat brings help to the drought affected Cattlemen.



An alternative crop for the milk farmers.



The Embapa Milking Kit.



The mastitis diagnosis kit.

SOLUCIÓN CMT

APLICADORES TETO-IN (con retorno)

PLACA CMT

SOLUCIÓN CMT

APLICADORES TETO-IN (sin retorno)

**ABRIDGED FINANCIAL RESULTS (2008 – APRIL 2012)**  
In RD\$ MM

	2008	2009	2010	2011	To Apr. 2012
Net Sales	1168	1256	1258	1545	730
Cost of Sales	863	896	910	1013	460
Margin	305	360	348	533	270
%	26%	29%	28%	34%	37%
Operating Costs	280	302	256	335	131
%	24%	24%	20%	22%	22%
Sales and Distribution	84	186	167	206	82
Marketing	94	32	29	54	19
Administration	101	84	60	75	30
EBDIT	25	58	92	198	139
	2.2%	4.6%	7.3%	12.8%	19.0%

## Article by The Guardian explaining the Parmalat SpA scandal<sup>22</sup>

### What is Parmalat alleged to have done?

Parmalat, an Italian company specialising in long-life milk, is suspected of having perpetrated a massive fraud. Billions of euros have gone missing from its books in a scandal that has drawn parallels with the collapse of Enron, the US energy giant.

The company has admitted that the true level of its debt is €14.3bn (£10bn) - eight times more than it claimed. Italian prosecutors are trying to convince a judge to order trials for 29 people, ranging from Parmalat's founder to former financial officers, accountants and lawyers.

### How did Parmalat's crisis start?

The questions began in December 2003 when Parmalat had difficulty making a €150m bond payment. The company, which had 36,000 employees, was supposed to have been sitting on €3.95bn in cash, so Italian bankers were puzzled by its predicament. Parmalat's founder, Calisto Tanzi, brushed bankers' concerns aside, saying the company had a bit of a liquidity problem.

### How did the crisis escalate?

Parmalat's problems quickly reached epic proportions after it made the extraordinary admission that the €3.9bn it thought it had in the bank did not exist. The money was supposedly in a Bank of America account held by Bonlat, a subsidiary based in the Cayman Islands. But Bank of America said there was no such account.

### Where were the auditors?

Parmalat's primary auditor was Deloitte & Touche, but the Milan branch of Grant Thornton dealt with some of the company's subsidiaries, including Bonlat. When Grant Thornton checked with Bank of America, the auditor received a letter on Bank of America letterhead confirming the existence of the account. However, Bank of America said the letter was forged.

The Italian units of Bank of America and Deloitte & Touche are among the defendants prosecutors want put on trial, as is the former Italian affiliate of Grant Thornton, which the auditor has now got rid of. Two partners of that affiliate have been sent for trial in January. They are the first individuals to be prosecuted in the scandal.

<sup>22</sup> <http://www.guardian.co.uk/business/2004/oct/06/corporatefraud.businessqandas>

©Copyright Barna Management School.  
Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o almacenada en un sistema de recuperación sin el permiso escrito de Barna.  
Producido en el Centro INICIA de Investigación Sobre Sostenibilidad.

