

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

REPÚBLICA DOMINICANA 
ISSN 2520 - 0100

Christy Luciano

Presidenta interina
del Consejo Directivo de ECORED

De la agenda a la acción:
el liderazgo que acelera
la transición sostenible
en República Dominicana

Líderes del cambio: Gobernanza verde para un futuro sostenible

Interview

Patricia Abreu Fernández

Directora del Fondo de Agua Santo Domingo (FASD)

**Gobernanza verde
con propósito hídrico**

Interview

Ginny Heinsen

Presidenta de Fundación 3Rs | Gerente General de
Sostenibilidad 3Rs SRL

De la conciencia a la acción:
el liderazgo ambiental que
cambió las reglas del juego

Interview internacional

Indira Isabel Lorenzo

Directora de la Fundación Tropigas | Directora de Responsabilidad
Social Empresarial (RSE) y Sostenibilidad de MARTI

**Innovación Energética: construyendo
el futuro sostenible de República
Dominicana**

Gente de Éxito

Ana María Díaz

Representante Residente del PNUD en
República Dominicana

**República Dominicana lidera la transición
hacia un desarrollo sostenible**

Pierre Cadelon

Oficial de Programas de Sostenibilidad
Ambiental y Resiliencia

Invertir con propósito también genera **valor.**

En AFI UNIVERSAL estructuramos fondos e instrumentos financieros de triple impacto: **rentables, sostenibles y con sentido social**, porque creemos que el futuro de nuestro país se construye con inversiones que transforman realidades.



Conoce más sobre nuestros fondos de inversión en www.afiuniversal.com.do
809 544 7111 opción 5





POPULAR

Lo mejor pasa en el camino

Elige la flotilla que acelera tu negocio

Solicítalo aquí



**AUTO
FERIA
Popular**

A tu lado, siempre.

www.popularenlinea.com
Telebanco 809-544-5555

Instagram X YouTube @Popularenlinea

Facebook LinkedIn Banco Popular Dominicano

[editorial]

La sostenibilidad ya no es una tendencia, es el nuevo lenguaje del progreso.

Las empresas que comprenden esto están transformando la economía dominicana con una visión que equilibra crecimiento, responsabilidad y propósito.

En un mundo que exige respuestas concretas ante los desafíos ambientales y sociales, el verdadero liderazgo se demuestra en la capacidad de actuar con coherencia: de integrar la sostenibilidad en la estrategia, en la toma de decisiones y en la cultura corporativa. Esa es la esencia de esta edición #76 de Revista Factor de Éxito.

Bajo el título “Líderes del cambio: Gobernanza verde para un futuro sostenible”, exploramos cómo las organizaciones dominicanas están haciendo de la sostenibilidad un motor de competitividad, innovación y reputación. Porque hoy, ser sostenible no es solo hacer lo correcto: es hacer lo necesario para garantizar el futuro.

Nuestra portada está dedicada a ECORED, la plataforma empresarial pionera en sostenibilidad y responsabilidad social de la República Dominicana. Su labor ha trascendido la promoción de buenas prácticas para convertirse en una red de gobernanza colaborativa que une al sector privado, la academia y el Estado en torno a un propósito común: construir un país más consciente, resiliente y sostenible.

En esta edición, además, conversamos con líderes empresariales y expertos en sostenibilidad que están redefiniendo las reglas del juego: directivos que integran criterios ESG en sus consejos, compañías que impulsan la economía circular desde sus operaciones y proyectos que demuestran que el desarrollo económico y la protección ambiental pueden avanzar de la mano.

Y para reconocer a quienes ya están marcando el paso, presentamos el segmento Selección Verde, un espacio exclusivo donde destacamos a las empresas e iniciativas que con compromiso, innovación y acción están generando un impacto positivo duradero en la República Dominicana y en el planeta. Desde estrategias de reducción de emisiones hasta modelos de negocio regenerativos, Selección Verde celebra la sostenibilidad convertida en resultados.

Hoy, el éxito empresarial se mide también por la capacidad de inspirar, regenerar y dejar huella.

Esta edición es un homenaje a quienes están liderando ese cambio: los que entienden que cada decisión, cada innovación y cada política responsable son parte del mismo camino hacia un futuro sostenible.

Porque el liderazgo del mañana empieza con la gobernanza verde de hoy.

Isabel Cristina
Directora Ejecutiva





Renueva Verde
Banreservas



Comprometidos en ofrecer
soluciones sostenibles
para tu negocio.

Con nuestros financiamientos comerciales para
paneles solares y vehículos híbridos o eléctricos.



Tasas
atractivas



Descuentos en
aliados comerciales



Beneficios
exclusivos

contenido

directorío

pág. 12 portada



De la agenda a la acción: el liderazgo que acelera la transición sostenible en República Dominicana

Christy Luciano - Kathia Mejía
Presidenta interina de ECORED - Directora ejecutiva de ECORED

pág. 18 interview



Gobernanza verde con propósito hídrico

Patricia Abreu Fernández
Directora del Fondo de Agua Santo Domingo (FASD)

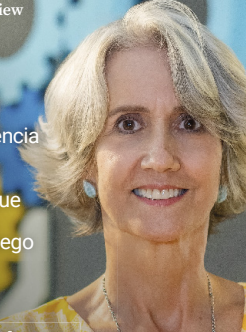
pág. 22 interview



Innovación Energética: construyendo el futuro sostenible de República Dominicana

Indira Isabel Lorenzo
Directora de la Fundación Tropigas | Directora de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sostenibilidad de MARTI

pág. 26 interview



De la conciencia a la acción: el liderazgo ambiental que cambió las reglas del juego

Ginny Heinsen
Presidenta de Fundación 3Rs | Gerente General de Sostenibilidad 3Rs SRL

pág. 30 interview



El nuevo código del éxito: sostenibilidad, coherencia y propósito

Elizabeth Mena
CEO de EM Estrategias & Soluciones

pág. 33 Gente de Éxito



República Dominicana lidera la transición hacia un desarrollo sostenible

Ana María Díaz - Pierre Candelon
Representante Residente del PNUD en República Dominicana
Oficial de Programas de Sostenibilidad Ambiental y Resiliencia

pág. 46 selección verde

Ranking Empresas Factor de Éxito en Sostenibilidad RD



pág. 48

FACTOR DE ÉXITO
por su liderazgo en el desarrollo

SELECCIÓN VERDE

Nuestra "Selección Verde" presentará un espacio exclusivo para visibilizar a las empresas que lideran el camino hacia un futuro sostenible, desde modelos de economía circular hasta políticas ESG innovadoras, posicionándolas ante una audiencia de alto nivel: empresarios, inversionistas y líderes institucionales.



Revista Factor de Éxito República Dominicana
Número 76, Año 9

Directora ejecutiva:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Comité ejecutivo:
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa
Arianna Rolo Figueroa

Fundadora-Directora editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de comunicaciones:
Eidrix Polanco

Redacción:
Isamar Febres

Director de negocios internacionales:
Luis Daniel Arias

Directora de negocios:
Maria Concepción Romero

Asesor comercial:
Rosely Matos

Secretaria administrativa:
Eimy Pimentel

Digital content manager:
Gabriela Alfonso
Tina Pérez
Lina Bsarís

Web master:
Juan Rebolledo

Digital marketing manager:
Jacqueline León

Diseño y diagramación:
Luis Gota
Daniel E. Gota
Hermes Flores

Portada:
Christy Luciano
Presidenta interina de ECORED

Articlistas de esta edición:
Guillem Martí
Lourdes Peguero Alfonseca

📍 **Revista Factor de Éxito República Dominicana**
Factor de Éxito Rolga Group SRL
RNC 1-3135817-9
Dirección: Calle Eugenio Deschamps 34 Corporativo Get One, local 209, Los Prados, Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.552.8060

✉ **info@revistafactordeexito.com**

📷 **Instagram:** @RevistaFactordeExito

✂ **Twitter:** @RevistaFDE

📘 **Facebook:** Revista Factor de Éxito

🌐 **LinkedIn:** Revista Factor de Éxito

🌐 **www.revistafactordeexito.com**

Registro de publicación impresa: ISSN 2520-0100
Registro de publicación electrónica: ISSN 2520-0585

Tecnología limpia



Gruppo Ramos da un paso firme hacia una operación más eficiente y responsable con el medioambiente. Bajo su estrategia “Soluciones Sostenibles, Cerca de Ti”, la empresa integra la sostenibilidad en el corazón de sus operaciones, apostando por tecnología, eficiencia y talento local.

La transición hacia refrigerantes sostenibles está transformando la forma en que Grupo Ramos climatiza sus tiendas y conserva sus productos:

- R454B en climatización: Reduce en 78% el impacto climático y logra 10% de ahorro energético, incluso con mayor capacidad instalada.

- CO₂ transcrito en refrigeración: Corta más del 99% de las emisiones frente al R404A, con sistemas diseñados para el clima caribeño.

- R290 Waterloop (propano): Usado en tiendas Aprezio, elimina fugas, reduce mantenimiento y mejora la eficiencia energética.

Sostenibilidad con talento local

Más de 25 técnicos dominicanos han sido entrenados en tecnologías de CO₂ y R454B, y dos especialistas formados en Europa lideran la implementación, asegurando que el conocimiento se quede en casa.

Resultados que inspiran

- 10% de ahorro energético anual.
- Reducción del PCA promedio superior al 90%.
- Operación más estable y con menos residuos.



“Pasamos de los compromisos a la acción. Hoy, la sostenibilidad ya no es una promesa: es parte del diseño técnico de cada tienda.”

Destino Esmeralda

En la paradisíaca Playa Esmeralda, el Zemi Miches All-Inclusive Resort, Curio Collection by Hilton se levanta como un nuevo ícono del turismo de lujo en el Caribe. Concebido como un santuario frente al mar, este innovador proyecto combina elegancia contemporánea, sostenibilidad y un profundo arraigo cultural. Su propuesta integra la herencia taína en cada detalle: desde la arquitectura inspirada en formas orgánicas y materiales naturales, hasta experiencias inmersivas que incluyen rituales de bienestar, talleres de artesanía y recorridos que narran la cosmovisión ancestral.

En el corazón de esta visión se encuentra Toa, el restaurante insignia, donde los chefs dominicanos Frankely Castillo y Paulette Tejada reinterpretan ingredientes autóctonos como la yuca, el casabe y el cacao en creaciones gourmet acompañadas de maridajes con rones premium y vinos seleccionados.

Al frente de este proyecto está Manuela Fahringer, profesional de origen austriaco que encontró en República Dominicana su hogar desde 1998. Con una sólida trayectoria en grandes cadenas, así como en aperturas de gran envergadura, Fahringer aporta liderazgo, experiencia y una filosofía de cercanía con los equipos. “Cuando los miembros de los equipos se sienten valorados y apasionados, esa energía se transmite naturalmente al huésped”, afirma convencida de que la hospitalidad genuina es el sello distintivo de Zemi Miches.

Con más de 450 colaboradores y el respaldo de Hilton y Grupo Punta Cana, el resort impulsa el desarrollo local, fomenta la preservación ambiental y posiciona a Miches como un destino sostenible y exclusivo. Más que un hotel, Zemi Miches es un proyecto que conecta lujo, cultura y naturaleza para transformar cada estadía en una experiencia auténtica e inolvidable.



Cultura emprendedora

Con gratitud y compromiso, RMPM GROUP SRL celebra este fin de semana su 12º aniversario, consolidándose como una firma de consultoría legal, contable y estratégica que acompaña a empresarios y emprendedores en el país.

Como parte de sus políticas de Responsabilidad Social, la empresa conmemoró esta fecha con una ofrenda de acción de gracias, un emotivo encuentro junto a relacionados y empresarios cercanos, y una Mentoría Transformacional titulada “Lidérate”, la cual fue ofrecida en formato virtual y abierta al público. En esta ocasión, RMPM GROUP otorgó becas a clientes y participantes, reafirmando su compromiso con el acceso a la formación de calidad y el fortalecimiento de la comunidad empresarial.

Desde su fundación en 2013, la firma ha tenido como misión fomentar la cultura emprendedora y trabajar al empresario desde adentro, brindando



un acompañamiento integral que permite a los negocios crecer de manera sostenible y estratégica. A través de su visión, RMPM GROUP busca consolidarse como un

referente en el apoyo a empresarios dominicanos y extranjeros, ofreciendo soluciones que van más allá de lo técnico y se enfocan en el desarrollo humano y corporativo.

“Hoy agradecemos a Dios por mantenernos firmes durante estos 12 años. Este aniversario no solo representa nuestra permanencia en el mercado, sino la reafirmación de nuestro compromiso con el país, con la innovación y con la responsabilidad social empresarial”, expresó la Gerente General, Rosa Margarita Pérez Melo.

Para más información sobre nuestra misión, visión y políticas de responsabilidad social, visite:
www.rmpmgroup.com



Reconocimiento histórico

La Ciudad Colonial de Santo Domingo, declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, fue reconocida como Destino Inteligente Adherido 2025-2027, convirtiéndose en el primer destino de República Dominicana en integrarse a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), impulsada por la Secretaría de Estado de Turismo de España a través de SEGITTUR.

La distinción acredita a la Ciudad Colonial como un destino en proceso de transformación digital y sostenible, mediante la aplicación del modelo DTI. La certificación incluye un Informe Diagnóstico y una hoja de ruta para fortalecer la gestión turística bajo criterios de innovación, accesibilidad, sostenibilidad, gobernanza y tecnología.

Gracias a este diagnóstico, el Ministerio de Turismo (MITUR) y las autoridades municipales cuentan con un plan estratégico para elevar la competitividad y sostenibilidad del destino, adoptando un modelo de gestión inteligente que fortalece la oferta cultural, patrimonial y turística de la zona.



De acuerdo con la metodología DTI, basada en 97 requisitos y 261 indicadores, la Ciudad Colonial ha superado el 28.9% de los criterios globales. Destacan los ejes de Sostenibilidad (41.7%) y Gobernanza (29.8%), seguidos de Innovación (23%), Tecnología (19.9%) y Accesibilidad (14.1%).

El proyecto cuenta con el apoyo de la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GIZ), mediante su Fondo Regional para la Cooperación

Triangular, en alianza con el Ministerio de Turismo, consolidando así un paso clave hacia un modelo turístico más sostenible e inclusivo.



Protección costera

El Premio Marítimo de las Américas 2025, en su 11ª edición, reconoció las prácticas destacadas en el sector portuario y marítimo del continente que reflejen excelencia, innovación, sostenibilidad y liderazgo. Organizado por la Secretaría de la Comisión Interamericana de Puertos (CIP) de la OEA, junto con aliados como NAMEPA y SLOM, el galardón busca visibilizar iniciativas que fortalezcan la modernización y sostenibilidad de los puertos de la región en áreas clave como gestión de riesgos, sostenibilidad y la relación puerto-ciudad.



En esta última categoría fue distinguida la Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM) junto a Haina International Terminals (HIT) por el Programa de Protección y Conservación de Tortugas Marinas en Playa Manresa, Santo Domingo Oeste. Esta playa, crítica para la anidación de tortugas carey, tinglar y verde —todas en peligro de extinción— enfrentaba amenazas como pérdida de hábitat, contaminación y recolección ilegal de huevos.

La iniciativa, puesta en marcha en 2022 junto al Ministerio de Medio Ambiente y el Acuario Nacional, articula al sector privado, instituciones públicas, la ciencia y la comunidad. Sus acciones se centran en cuatro pilares: monitoreo y reubicación de nidos, educación ambiental, colaboración interinstitucional y evaluación continua.

En dos años, los resultados han sido significativos: 32 nidos protegidos, 2,230 neonatos liberados, 80% de éxito en incubación, 55 pescadores sensibilizados, más de 1,100 comunitarios involucrados y 550 niños formados en jornadas educativas. Además, se realizaron 32 actividades de liberación con la participación de voluntarios y 300 colaboradores del puerto.

Este esfuerzo demuestra que la actividad portuaria puede coexistir con la conservación ambiental, transformando un entorno en riesgo en un modelo de corresponsabilidad ciudadana y empresarial. El programa se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 14 y 16, así como con la Ley 64-00 de Medio Ambiente, consolidando a República Dominicana como referente en gestión portuaria sostenible.



SMARTOFFICE
OFICINAS INMEDIATAS A SU MEDIDA



Oficinas físicas y
virtuales a la medida
de tus necesidades

**En el mejor centro
corporativo del país**



809.542.2462



@smartofficenter

Iniciativa verde

La Cátedra de Sostenibilidad “Alejandro E. Grullón E.” de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) y la Fundación Popular, en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desarrollaron una iniciativa para fortalecer el turismo sostenible, resiliente e inclusivo en la región norte de la República Dominicana.

A través de talleres realizados en Santiago, Montecristi y Puerto Plata, más de 80 representantes del sector turístico recibieron capacitación para implementar prácticas sostenibles que contribuyan a reducir el impacto ambiental, promover el desarrollo económico local y elevar la competitividad de las empresas frente a las exigencias de un mercado global más consciente.

Durante las jornadas se presentó la Guía de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible, que ofrece orientaciones sobre la reducción de emisiones, la gestión responsable de

los recursos naturales y la adopción de certificaciones ambientales. Este material busca posicionar al país como un destino turístico responsable, capaz de atraer tanto a visitantes nacionales como internacionales interesados en experiencias sostenibles.

Las capacitaciones estuvieron a cargo de Lisette Gil Muñoz, especialista en turismo sostenible, quien compartió herramientas para la gestión de destinos y la medición de impacto. Además, se promovió el

intercambio de experiencias entre los participantes, fomentando soluciones adaptadas a las realidades locales.

Esta alianza entre la PUCMM, la Fundación Popular y el PNUD reafirma su compromiso con el desarrollo sostenible del turismo y su impacto positivo en las comunidades. Al finalizar, las personas participantes recibieron certificados y acceso a materiales didácticos, fortaleciendo la difusión del conocimiento y el crecimiento equitativo del sector.



Hub logístico

Cervecería Nacional Dominicana inauguró su nuevo Hub de Transformación Logística, con la presencia del presidente Luis Abinader, consolidando el liderazgo del país en modernización y desarrollo logístico. Con una inversión superior a los RD\$2,900 millones, esta infraestructura centraliza las operaciones de distribución y almacenamiento, fortaleciendo la competitividad y reafirmando el compromiso de la empresa con el crecimiento económico y social de la República Dominicana.

El presidente de Cervecería, Fabián Suárez, destacó que el proyecto representa una apuesta por la estabilidad nacional y la creación de empleos de calidad, mientras que el ministro de Industria y Comercio, Víctor “Ito” Bisonó, resaltó que la iniciativa refleja confianza en el país y demuestra la fortaleza del sector productivo.

El centro, con una extensión de 145,000 m², puede almacenar más de 115 millones de cervezas de 12 onzas, equivalentes a 25 días de la demanda



nacional, y genera más de 500 empleos directos e indirectos, sumándose a los 44,000 que ya aporta la industria cervecera. Además de optimizar la distribución y ampliar la cobertura nacional, el Hub impulsa la economía y consolida la cadena de suministro del país.

El proyecto se integra al plan de inversiones 2021-2026 de Cervecería, valorado en RD\$17,640 millones, destinado a expandir su capacidad

productiva, fortalecer la sostenibilidad y crear oportunidades de desarrollo. Construido bajo criterios ambientales, el Hub aspira a obtener la certificación LEED, garantizando eficiencia energética, ahorro de recursos y reducción de emisiones. La ceremonia concluyó con el encendido simbólico realizado por el presidente Abinader, marcando el inicio oficial de operaciones y una nueva etapa para la empresa y el sector logístico nacional.



PROGRAMA

LIDERAZGO INTELIGENTE EN LA ERA DIGITAL

Comprenderás el **impacto de la IA en el liderazgo** y la gestión organizacional.
Aprenderás a diferenciar entre **IA Generativa y Aprendizaje Automático** y sus aplicaciones prácticas.

CONTACTO



+52 667 176 6803



Whatsapp:



“El futuro pertenece a los que se
atreven a hackearse primero”.

Ph.D MARCELO MUÑOZ ROJAS
DIRECTOR DEL PROGRAMA

AVALADO POR LA UNIVERSIDAD DE SAN MIGUEL

MÁS INFORMACIÓN



ECORED

Christy Luciano

Presidenta interina
del Consejo Directivo de Ecored

De la agenda a la acción: el liderazgo
que acelera la transición sostenible
en República Dominicana

“Integrar la sostenibilidad en las estructuras de gobernanza ya no es opcional, más bien es una decisión estratégica que define la viabilidad y relevancia de nuestras organizaciones hacia el futuro.”

Con más de dos décadas impulsando sostenibilidad, reputación y comunicaciones en la industria financiera dominicana, Christy Luciano llega a la presidencia interina del Consejo Directivo de ECORED en un punto de inflexión: la sostenibilidad dejó de ser discurso para convertirse en arquitectura de decisión. Desde Grupo Universal, donde lidera Comunicaciones Corporativas y Sostenibilidad, ha integrado criterios ASG en la estrategia, gestionado intangibles y construido puentes con grupos de interés que hoy resultan cruciales para acelerar la transición del sector privado hacia modelos circulares y regenerativos.

Su trayectoria gremial, en COPARDOM, ARISE, Fondo Agua Santo Domingo y comisiones del CONEP, entre otras, y su formación avanzada en comunicación, RSE y sostenibilidad (GRI, CMI), se traducen en una visión de gobernanza verde colaborativa: técnica, transparente y orientada a resultados. En esta edición, Christy Luciano encarna el hilo conductor que proponemos: la gobernanza como sistema. Es decir, la sostenibilidad no como operación aislada o imagen reputacional, sino como marco que ordena decisiones para crear valor compartido, resiliencia e impacto ambiental positivo a largo plazo.

Usted asume la presidencia interina de ECORED en una etapa importante para el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial. ¿Cuáles considera que son los principales retos y prioridades estratégicas de su gestión?

Para poner en contexto el momento en que nos encontramos, es importante destacar que, durante estos 19 años, en ECORED hemos mantenido viva una agenda de diálogo intersectorial que procura generar transformaciones duraderas. De igual manera, la promoción de buenas prácticas, el impulso de espacios de formación y diálogo, y el acompañamiento a nuestros socios hacia una operación más responsable. En casi dos décadas nos mantenemos liderando la conversación, incluso, cuando el tema ambiental no figuraba entre las prioridades políticas, económicas e institucionales como vemos hoy en día.

Esa constancia nos ha preparado mejor para enfrentar los desafíos de hoy y que es evidente que no pueden abordarse de manera aislada, pues la interconexión de los desafíos ambientales, sociales y económicos nos recuerdan que la sostenibilidad exige una visión compartida, una responsabilidad colectiva, y una colaboración activa entre el Estado, el sector privado, la academia, sociedad civil y organismos multilaterales.

Hoy ECORED se encuentra en un momento interesante, tanto para el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial como el anhelado desarrollo sostenible que como país aspiramos. Esto nos plantea retos y prioridades que debemos abordar con visión estratégica, tomando en consideración factores internos y externos.

En el ámbito externo, uno de los principales desafíos es la adaptación a un entorno regulatorio exigente, dinámico y complejo. La convergencia de normas internacionales, las expectativas de los mercados financieros y los compromisos globales en torno al cambio climático, biodiversidad y derechos humanos nos exigen acompañar a las empresas para que no solo cumplan, sino que también puedan anticiparse y generar ventajas competitivas a partir de la sostenibilidad. Al mismo tiempo, vemos con preocupación el rumbo de algunos proyectos de ley y decisiones institucionales que podrían significar retrocesos ambientales, comprometer los avances alcanzados y la aspiración de seguir avanzando la agenda de desarrollo sostenible.

En el ámbito interno, la prioridad está puesta en el fortalecimiento institucional de ECORED. Estamos avanzando en la renovación y consolidación de nuestra visión de futuro, que con las estructuras y capacidades adecuadas nos permitirá responder a las nuevas realidades. Esto implica seguir ampliando nuestras alianzas a nivel local y regional; robustecer nuestros mecanismos de gobernanza, fortalecer el rigor técnico de nuestros servicios y asegurar que nuestra propuesta de valor sea relevante y tangible para las empresas socias, independientemente de su tamaño o sector.

Otro eje es la relación con los grupos de interés. Hoy se espera de nosotros no solo una postura de liderazgo, sino también la capacidad de articular esfuerzos entre empresa, gobierno, sociedad civil, academia y organismos internacionales. El reto está en mantener y fortalecer los puentes de confianza y seguir generando espacios de colaboración que aceleren la transición hacia modelos de negocio más responsables, éticos y sostenibles.

Finalmente, seguimos priorizando la renovación de la visión de lo que significa el capitalismo consciente, la economía regenerativa y la economía del cuidado, ayudando a las organizaciones a entender la interconexión de los servicios que la naturaleza nos provee para poder operar de manera responsable, situando a las personas en el centro; a integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en el corazón de su estrategia. Nuestro foco está en seguir acompañando a nuestros socios a medir impactos, reportar con transparencia y generar valor compartido a largo plazo.

¿Cómo se articula el liderazgo de ECORED con la necesidad de consolidar una gobernanza verde en el sector empresarial dominicano?

El liderazgo de ECORED se articula con la necesidad de consolidar una gobernanza verde en sentido integral, entendida no solo desde la dimensión ambiental, sino también desde lo social y lo corporativo. Nuestra visión es acompañar al sector empresarial dominicano en un proceso de transformación que coloque la sostenibilidad en el centro de la estrategia. Para ello, promovemos la adopción de estándares internacionales y buenas prácticas de gobernanza corporativa, fomentando la transparencia, la ética empresarial y la gestión responsable de los riesgos.

En el ámbito social, las iniciativas que impulsamos buscan fortalecer el respeto a los derechos humanos, la diversidad, la inclusión y el desarrollo de sociedades resilientes a desastres, reconociendo que el impacto positivo del sector privado va más allá de la rentabilidad y se mide también en su capacidad de generar bienestar y cohesión social. En el plano ambiental, acompañamos a las empresas en la transición hacia modelos de negocio más sostenibles y circulares, promoviendo la eficiencia en el uso de los recursos, la reducción de emisiones y la adaptación al cambio climático, en línea con la agenda nacional y los compromisos internacionales que el país ha asumido de manera voluntaria.

Ese liderazgo que en estos 19 años hemos ejercido desde la articulación multi actores y creando puentes de colaboración entre el sector privado, el Estado, la sociedad civil, la academia, los organismos multilaterales y de cooperación, nos permite consolidar una gobernanza integral que busca garantizar el equilibrio entre competitividad, productividad, inclusión y desarrollo sostenible.

Desde su rol corporativo en Grupo Universal, ¿qué aprendizajes y enfoques aporta al fortalecimiento institucional de la red y a su visión de sostenibilidad?



Desde mi experiencia como vicepresidenta de Comunicaciones Corporativa y Sostenibilidad de Grupo Universal, he aprendido que la sostenibilidad, la comunicación, la reputación y los asuntos corporativos no son agendas aisladas, sino dimensiones que, bien gestionadas en conjunto, generan valor estratégico y fortalecen la institucionalidad.

En materia de sostenibilidad, el mayor aprendizaje es que debe integrarse en la estrategia de negocio y traducirse en métricas claras de impacto ambiental, social y de gobernanza (ASG). Solo así se logra credibilidad y una contribución real al desarrollo del país. En cuanto a la comunicación, he comprobado que no se trata únicamente de visibilizar logros, sino de ejercer transparencia al compartir también los retos y aprendizajes, lo que fortalece la confianza de los grupos de interés y genera movilización hacia objetivos comunes, lo que a su vez genera un inmenso valor a todas las partes. La reputación, por su parte, se construye a partir de la coherencia: decir, hacer y proyectar de manera consistente. En el sector financiero, especialmente en el asegurador que es el core de nuestro negocio, la confianza es un activo central y esta coherencia a lo largo del tiempo se convierte en un gran diferenciador.

Desde el entorno de asuntos corporativos y relacionamiento estratégico, el aporte está en la capacidad de articular y tender puentes con las autoridades, con asociaciones empresariales, academia, sociedad civil, medios de comunicación y con organismos multilaterales. Ese relacionamiento no solo permite incidir en la agenda de políticas públicas de forma responsable, sino también de seguir posicionando al sector privado como un aliado en la construcción de soluciones sostenibles para el país.

Concretamente, los aprendizajes que desde el Grupo Universal aportamos, se traducen directamente para el fortalecimiento institucional de ECORED, como:

- Reforzar la gobernanza, la transparencia y la capacidad de incidencia, asegurando que ECORED siga siendo reconocida como referente técnico y estratégico.
- Potenciar la comunicación y el relacionamiento estratégico, para dar mayor visibilidad a los avances colectivos y abrir nuevos espacios de colaboración con actores clave.
- Impulsar una visión compartida de sostenibilidad, que marque una hoja de ruta clara para las empresas y organizaciones socias.

Estos últimos meses que han sido jornadas extraordinarias de trabajo, en donde el compromiso del Consejo Directivo, del Consejo Consultivo conformado por pasados presidentes, el apoyo de asociaciones empresariales, aliados institucionales y del maravilloso equipo interno de Ecored liderado por Kathia Mejía, nuestra directora ejecutiva, el foco ha estado puesto en contribuir a que ECORED evolucione hacia una plataforma sólida, influyente y con legitimidad, capaz de proyectar una visión de sostenibilidad integral que conecte con las expectativas de la sociedad, del Estado y de la comunidad empresarial dominicana.

ECORED ha tenido una participación activa en espacios de toma de decisiones como el Senado, la ONU y el Ministerio de Educación. ¿Qué impacto tiene esta presencia en el diseño de políticas públicas y la agenda de sostenibilidad del país?

La participación de ECORED en espacios de toma de decisiones como el Congreso Nacional, organismos multilaterales y otras instancias gubernamentales tiene un impacto significativo en el diseño de políticas públicas y en la consolidación de la agenda de desarrollo sostenible del país.

En primer lugar, esta presencia nos ha permitido trasladar la voz del sector empresarial a los espacios donde se definen marcos normativos, asegurando que las políticas públicas se construyan con un enfoque de realidad, factibilidad y alineación con la competitividad del sector privado. En segundo lugar, nuestra participación genera un efecto de articulación, al tender puentes entre el Estado, la empresa y otros actores, lo que ha contribuido a que las soluciones a los grandes retos del desarrollo sostenible, como la gestión de los residuos, la seguridad hídrica, la transición energética, las ciudades sostenibles, entre otros, se construyan de manera colaborativa. En tercer lugar, fortalece la legitimidad y capacidad de incidencia de la agenda empresarial de sostenibilidad. Al ser parte de foros internacionales y nacionales de alto nivel, logramos posicionar al sector privado dominicano como un actor proactivo, que no espera a que lo regulen, sino que se anticipa, propone y lidera.

El impacto, en suma, está en que nuestras contribuciones ayudan a que las políticas públicas no se queden en declaraciones, sino que se transformen en marcos normativos y programas que impulsen la sostenibilidad como motor del desarrollo económico, social y ambiental del país. Para nosotros, esta presencia es también una responsabilidad, porque significa representar a un sector que genuinamente quiere ser parte de la solución y dejar huella positiva en la transformación hacia un modelo de desarrollo responsable, ético y sostenible.

En un contexto donde las políticas ESG y la economía circular son cada vez más relevantes, ¿qué estrategias está impulsando ECORED para apoyar a las empresas a incorporar estos modelos en su cultura organizacional?

ECORED, con un foco en la resiliencia desde 2017 con nuestra adhesión a la Alianza del Sector Privado para Sociedades Resilientes a Desastres, impulsa además la integración de políticas ASG y de economía circular en la cultura organizacional de las empresas a través de formación técnica, espacios de aprendizaje colectivo a través de la red regional INTEGRARSE, articulación con políticas públicas, alianzas estratégicas y el fortalecimiento de la medición y transparencia de impactos.

De esta manera acompañamos al sector empresarial en su transición hacia modelos de negocio más responsables, eficientes y competitivos, capaces de responder a los retos ambientales, sociales y de gobernanza que marcan la agenda global. Nuestro compromiso es que estas prácticas no se limiten a iniciativas puntuales, sino que se conviertan en parte integral de la gestión corporativa. Así, contribuimos a que las empresas no solo fortalezcan su resiliencia y reputación, sino que también se posicionen como actores en la construcción de un desarrollo verdaderamente inclusivo y sostenible para el país.

¿Qué mensaje desea transmitir a los líderes empresariales sobre el valor estratégico de integrar la sostenibilidad en sus estructuras de gobernanza?

El mensaje a los líderes empresariales es que integrar la sostenibilidad en las estructuras de gobernanza ya no es opcional, más bien es una decisión estratégica que define la viabilidad y relevancia de nuestras organizaciones hacia el futuro. Y es importante recalcar que la sostenibilidad, entendida desde una economía regenerativa y del cuidado, nos invita a ir más allá de mitigar impactos para generar valor positivo,

restaurar ecosistemas y fortalecer comunidades. Adoptarla en la gobernanza implica asumir un liderazgo responsable, que no solo protege a la empresa frente a los riesgos, sino que también abre nuevas oportunidades de innovación y competitividad.

Tomando en consideración a los riesgos y amenazas climática, social, económica, política y tecnológica a los que cada vez estamos expuestos, la sostenibilidad se convierte en el marco idóneo para una gestión de riesgos integral, capaz de anticipar desafíos y garantizar resiliencia. Pero también demanda acción colectiva, pues ningún actor, por más fuerte que sea, puede transitar solo esta ruta; necesitamos alianzas y colaboración entre sectores para avanzar de manera sostenida. Finalmente, el valor estratégico de integrar la sostenibilidad en la gobernanza está en asegurar una visión de futuro compartida, donde las empresas no solo prosperen financieramente, sino que también sean agentes de cambio que dejen un legado positivo para la sociedad y para las presentes y próximas generaciones.

De la visión al funcionamiento: la gobernanza verde en modo ejecución



Kathia Mejía
Directora ejecutiva
de ECORED

El liderazgo de Christy Luciano fija el “para qué” y el “cómo” de la sostenibilidad en clave de sistema. Para cerrar el ciclo, esta edición integra la perspectiva de Kathia Mejía, directora ejecutiva de ECORED, quien traduce esa visión en capacidades institucionales, articulación público-privada e incidencia normativa. Juntas, presidencia y dirección ejecutiva muestran un modelo de gobernanza colaborativa que moviliza empresas, estado, academia y sociedad civil hacia resultados medibles y duraderos.

Kathia Mejía es la Directora ejecutiva de ECORED, economista con amplia experiencia en ejecución, supervisión y evaluación de programas de desarrollo socioeconómico, ambiental y de responsabilidad social corporativa. Especialista en articulación interinstitucional y cooperación entre sociedad civil, sector privado y sector público. Posee dos maestrías: Alta Gestión Financiera (PUCMM–Universidad de Bordeaux) y Responsabilidad Social y Empresarial (PUCMM–Universidad Politécnica de Valencia).

Usted asumió la dirección ejecutiva con la misión de fortalecer las capacidades institucionales de ECORED. ¿Cuáles han sido los principales logros alcanzados desde su incorporación?

Desde que asumí la dirección ejecutiva, uno de mis principales enfoques ha sido fortalecer la estructura institucional de ECORED, asegurando procesos más eficientes y transparentes. Hemos logrado consolidar alianzas estratégicas con organismos internacionales y entidades del Estado, al tiempo que ampliamos nuestra oferta de programas y servicios para los miembros de la red. También hemos posicionado a ECORED como un referente en sostenibilidad empresarial en República Dominicana, lo que nos ha permitido incidir con mayor fuerza en la formulación de políticas públicas y generar un impacto más tangible en la sociedad y el medio ambiente.

La red ha acompañado de cerca la revisión técnica de la Ley 225-20 sobre gestión ambiental y riesgo de desastres. ¿Qué papel juega ECORED en estos procesos normativos y cómo se vincula con su enfoque de gobernanza?

Nuestro papel en este proceso ha sido ser un canal articulador de la voz del sector privado, pero siempre con un enfoque responsable y constructivo. Hemos trabajado para que la legislación incorpore criterios de sostenibilidad, inclusión y competitividad, entendiendo que una normativa bien diseñada beneficia tanto al país como al empresariado. En ECORED creemos en una gobernanza colaborativa, donde el sector privado no se limita a defender intereses particulares, sino que aporta evidencia técnica, facilita el diálogo multisectorial y ayuda a construir consensos que eleven el estándar de gestión ambiental en República Dominicana.

Desde su experiencia en el sector público y la cooperación internacional, ¿cómo ha logrado articular puentes efectivos entre el empresariado, el Estado y la sociedad civil?

He aprendido que el punto de encuentro está en promover un lenguaje común y objetivos compartidos. Gracias a mi experiencia previa en el sector público y en cooperación internacional, entiendo las dinámicas de estos actores y eso me ha permitido tender puentes más efectivos con el empresariado y la sociedad civil. En ECORED hemos creado espacios de diálogo donde cada parte reconoce su rol y responsabilidad, siempre bajo la idea de corresponsabilidad. La sostenibilidad es un terreno neutral que permite unir voluntades diversas en torno a un propósito común,

y hemos trabajado para demostrar que la colaboración puede generar resultados tangibles y de gran impacto.

¿Qué visión tiene para el futuro de ECORED y cómo espera que evolucione su rol como plataforma empresarial de sostenibilidad en el país y la región?

Veo a ECORED consolidándose como la principal plataforma empresarial de sostenibilidad en República Dominicana, con una mayor capacidad de incidencia y de generación de

conocimiento. Nuestra meta es expandirnos hacia la región del Caribe, compartiendo experiencias y fortaleciendo la cooperación entre países. Queremos que ECORED sea un catalizador de transformación, impulsando a las empresas no solo a cumplir con estándares ambientales y sociales, sino a convertirse en verdaderos agentes de innovación y resiliencia. En ese sentido, aspiramos a que la sostenibilidad se convierta en un eje central del desarrollo económico de la región, con ECORED liderando con ejemplo y visión de futuro.



ECORED

La dupla presidencia-dirección ejecutiva de ECORED demuestra que la sostenibilidad se gobierna, no solo se comunica. Con visión estratégica, rigor técnico y articulación multisectorial, Christy Luciano y Kathia Mejía anclan la transición hacia una economía más sostenible y circular en sistemas de decisión que crean valor compartido y resiliencia. El mensaje para el liderazgo empresarial es claro: cuando la gobernanza se alinea con el desarrollo sostenible, el éxito deja de medirse solo en resultados trimestrales y empieza a contarse en generaciones.

Patricia Abreu Fernández

Directora del Fondo de Agua Santo Domingo (FASD)

Gobernanza verde con propósito hídrico

A través de la gobernanza multiactor y la creación de un Comité Administrativo, aseguramos la orientación y dirección de las inversiones a corto y largo plazo y se garantiza el crecimiento del fondo patrimonial.

Desde 2015, el Fondo de Agua Santo Domingo (FASD) articula una gobernanza multiactor —sector público, privado y aliados técnicos— para proteger las cuencas Haina, Nizao y Ozama. Bajo la dirección de Patricia Abreu Fernández, el FASD consolidó el primer fideicomiso filantrópico verde del país y un sistema de toma de decisiones con revisión trimestral que asegura la orientación de las inversiones por cuenca, la preservación del capital y la sostenibilidad a largo plazo. Los resultados son verificables: 15 proyectos activos, un fondo patrimonial que asciende a RD\$ 49,454,760, y avances al 31 de diciembre de 2024 que incluyen 1,239 hectáreas restauradas, 1,255 hectáreas con mantenimiento, 306 hectáreas conservadas, 1,530,785 plantas sembradas, 594 parcelas intervenidas, más de 2,750 beneficiarios y 76 procesos de sensibilización comunitaria, además de 35 jornadas de reforestación. En paralelo, el fortalecimiento financiero se refleja en el crecimiento de los activos (de 12 millones en 2015 a 77 millones en 2024) y en el impulso de las inversiones en fideicomisos (de 12 millones a 49 millones), evidencia de confianza en el modelo.

La estrategia técnica descansa en Soluciones Basadas en la Naturaleza: sistemas agroforestales de cacao y café que regeneran suelos y cobertura boscosa mientras crean ingresos locales, y humedales artificiales como infraestructura verde de saneamiento con menores costos de construcción, operación y mantenimiento frente a plantas tradicionales. La rendición de cuentas es un pilar operativo: estados financieros bajo NIIF para PyMES, auditorías externas independientes y verificación por terceros de beneficios volumétricos del agua siguiendo metodologías del WRI; ese monitoreo se conecta con las decisiones del fideicomiso y con una plataforma de alianzas público-privadas que expanden alcance y transparencia.

En el marco de Líderes del cambio: Gobernanza verde para un futuro sostenible, conversamos con Patricia sobre cómo convertir la sostenibilidad en política de inversión y en valor hídrico tangible: cómo operan el fideicomiso y la gobernanza multiactor, qué metas 2025/2030 guían las intervenciones por cuenca, qué SBN priorizan y qué evidencia respalda mejoras en calidad, cantidad y continuidad del agua, cómo evoluciona la captación de recursos y qué compromisos verificables asume el FASD para los próximos 12–24 meses. A continuación, la entrevista donde nos comparte su trayectoria y muestra un liderazgo que convierte la sostenibilidad en política de inversión, no en promesa.

¿Cómo se traduce la figura de fideicomiso y la gobernanza multiactor del FASD en decisiones de inversión por cuenca (Haina, Nizao, Ozama) y con qué frecuencia se revisan?

El objetivo del fideicomiso filantrópico (primer fideicomiso filantrópico verde en RD), es garantizar la sostenibilidad del FASD para que las acciones que estamos ejecutando hoy, tengan permanencia en el tiempo.

Hasta la fecha, aunque contamos con una arquitectura financiera novedosa y que garantiza la sostenibilidad de nuestra organización; gracias al aporte e inversión que nuestros socios realizan a través de los proyectos (15 proyectos activos), el fideicomiso filantrópico ha continuado capitalizándose (capital más beneficios), por lo que no nos hemos visto en la necesidad de utilizar recursos financieros de la figura del fideicomiso.

A través de la gobernanza multiactor, y la creación de un Comité Administrativo, aseguramos la orientación y dirección de las inversiones a corto y largo plazo y se garantiza el crecimiento del fondo patrimonial que a la fecha asciende a RD\$ 49,454,760.

La frecuencia de revisión se ejecuta de manera trimestral (4 reuniones al año) donde la Junta Directiva FASD, obtiene información sobre los rendimientos y nuevos aportes e instruye a la dirección ejecutiva y financiera a realizar nuevas inversiones tendientes a optimizar los recursos.

¿Cuáles son sus metas medibles a 2025/2030 por cuenca y cuál es el avance frente al año base?

FASD tiene como meta principal la conservación y la restauración ecosistémica (a través de Soluciones Basadas en la Naturaleza), de los ecosistemas productores de agua para el Gran Santo Domingo. Estos ecosistemas son las tres (3) cuencas que abastecen nuestra ciudad (Ozama, Haina, Nizao). El concepto de Fondo Agua Santo Domingo se basa en el principio de que los grandes usuarios del agua como acueductos, hidroeléctricas, regantes, embotelladoras, entre otros, aceptan de manera voluntaria aportar fondos para la conservación de la zona productora de agua a los fines de asegurar un suministro continuo y adecuado en cantidad, calidad y oportunidad de este recurso. Esto implica una responsabilidad compartida entre los habitantes de la parte alta (nacientes de los ríos) y baja de la cuenca (Gran Santo Domingo). Es una interesante manera de aprovechar el mercado para mejorar la salud de los ecosistemas aguas arriba y aguas abajo, generando beneficios para quienes habitan y dependen de estas áreas naturales.

FASD tiene metas medibles que incluso se proyectan aún más allá del año 2030, de hecho, en los 10 años que tenemos de creación contamos con indicadores que se miden de manera permanente y se socializan con los socios y aliados de regularmente. Estos indicadores son las metas que se trazan estratégicamente para poder cumplir con los objetivos de nuestra organización.

Por ejemplo:

- Cantidad de hectáreas restauradas/intervenidas de manera directa.
- Cantidad de hectáreas a las que se le imparten acciones de mantenimiento para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones.
- Cantidad de hectáreas conservadas.
- Cantidad de plantas sembradas.
- Cantidad de parcelas intervenidas.
- Cantidad de beneficiarios directos e indirectos.
- Capacitaciones y talleres de sensibilización con comunitarios.
- Actividades de reforestación con voluntariados corporativos.



Entre otros indicadores que pueden medirse a solicitud del donante o promotor de proyecto.

En el último corte para nuestras Memorias de Gestión 2024 (31 dic 2024), FASD puede exhibir como logro grandes avances en estos indicadores.

- 1,239 hectáreas restauradas/intervenidas de manera directa.
- 1255 hectáreas a las que se le imparten acciones de mantenimiento para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones.
- 306 hectáreas conservadas.
- 1,530,785 plantas sembradas.
- 594 parcelas intervenidas.
- Más de 2,750 beneficiarios directos e indirectos.
- Más de 76 capacitaciones y talleres de sensibilización con comunitarios.
- 35 actividades de reforestación con voluntariados corporativos.

¿Qué NBS priorizan (p. ej., restauración ribereña, agroforestería, control de sedimentos) y qué resultados han generado hasta hoy?

En las intervenciones se priorizan la restauración ecosistémica a través de sistemas agroforestales de policultivo basados en especies de Cacao y Café (dependiendo de la zona geográfica y vocación del terreno). Estas intervenciones constituyen fuentes generadoras de ingresos para los propietarios de terreno y sus familias, y esto a su vez, es una garantía de sostenibilidad y conservación de las acciones.

Adicional a la incidencia directa de estas acciones a nuestras metas específicas, estas acciones sistematizadas (SBN), nos permiten impactar positivamente en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como nación, que incluye una mejoría en la calidad de vida y un desarrollo de las comunidades impactadas, constituyéndose en guardianes y garantes de esos ecosistemas, haciendo una adecuada gestión de los mismos, ya que su supervivencia depende de ellos.

¿Qué evidencia tienen de mejoras en calidad, cantidad o continuidad del agua —y de costos evitados de tratamiento— asociadas a sus intervenciones?

Las evidencias en mejoras de calidad de agua se obtienen a través de resultados de pruebas de laboratorio y monitoreos periódicos. En cuanto a la cantidad de agua, los proyectos que tienen metas de reabastecimiento de beneficios volumétricos son auditados por terceros que verifican los resultados utilizando el método de contabilidad volumétrica de los beneficios del agua desarrollados por el World Resource Institute. La firma auditadora es seleccionada de manera independiente por el donante.

Adicionalmente a las mediciones y monitoreos que se realizan como parte de las intervenciones, el testimonio de las comunidades es una evidencia fehaciente de la mejora en calidad y cantidad, ya que al estar permanentemente en el terreno y hacer uso del recurso, son los veedores ideales para confirmar las mediciones y monitoreos que se realizan.

La principal infraestructura verde de saneamiento implementada a través del FASD, son los humedales artificiales. Estas estructuras tienen como ventaja que son de menor costo en su construcción, operación y mantenimiento en contraste con una planta de tratamiento tradicional.

¿Cómo ha evolucionado la captación de recursos del FASD y qué rol juegan las alianzas con sector privado y público?

La captación de recursos del Fondo Agua Santo Domingo (FASD) ha evolucionado significativamente desde su creación en 2015. Su modelo se basa en aportes para el fideicomiso filantrópico que canaliza inversiones para la conservación de las cuencas de los ríos Ozama, Haina y Nizao, y aportes directos para restauración de cuencas. El crecimiento de los recursos se ve reflejado en el aumento de su patrimonio y activos, así como en la expansión de su base de socios.

El FASD ha logrado un crecimiento constante en su capacidad financiera. Por ejemplo, El total de activos del FASD ha mostrado un crecimiento notable. En 2015, los activos se situaban en 12 millones y para el año 2024, esta cifra se dispara a 77 millones, lo que representa un crecimiento de más de 6 veces en un periodo de nueve años. Este aumento se debe, en gran medida, a un incremento sustancial en las inversiones, especialmente en fideicomisos.

Las inversiones en el fideicomiso son el principal motor del crecimiento del FASD. De 12 millones en 2015, aumentaron a 49 millones en 2024. Este crecimiento demuestra la confianza de los socios en el modelo del fideicomiso del fondo para la gestión de recursos.

Las alianzas público-privadas son la base del modelo de gobernanza y financiamiento del Fondo Agua Santo Domingo. El FASD funciona como una plataforma de impacto colectivo donde los actores públicos y privados participan en la toma de decisiones, lo que asegura una gestión eficiente y transparente de los recursos. La participación de entidades públicas, como la Corporación de Acueductos y Alcantarillados de Santo Domingo, y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, permite al FASD ejecutar proyectos de mayor envergadura y alcance.

Las alianzas estratégicas permiten al FASD no solo asegurar la sostenibilidad financiera a través de la captación de recursos de diversas fuentes, sino también integrar la experiencia y el compromiso de diferentes actores para lograr sus objetivos de protección hídrica.

¿Qué sistema usan para validar resultados y rendir cuentas (frecuencia, aseguramiento externo) y cómo conectan ese monitoreo con decisiones del fideicomiso?

Fondo Agua Santo Domingo, utiliza un sistema de validación y rendición de cuentas que se basa en la preparación y presentación de estados financieros anuales de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF PyMES). El aseguramiento de estos resultados se realiza a través de auditorías externas realizadas por auditores independientes. Estos auditores emiten una opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera, el desempeño y los flujos de efectivo de la entidad. Las auditorías evalúan que los estados financieros estén libres de errores materiales, ya sea por fraude o por error.

La Junta Directiva del FASD asegura que el uso de los fondos restringidos se alinee con los objetivos y directrices del fondo, presentando anualmente a sus socios el plan operativo anual y los estados financieros auditados, esta información es pública.

Estos estados financieros son la conexión para el monitoreo y la toma de decisiones del fideicomiso, abordando el desempeño financiero, asegurar la transparencia y tomar decisiones en las inversiones del fideicomiso.

¿Cómo aseguran que los proyectos mejoren ingresos y resiliencia de las comunidades en Haina, Nizao y Ozama?

Las intervenciones del FASD, constituyen un círculo virtuoso porque a través de las iniciativas y proyectos desarrollados, devolvemos a las comunidades aguas arriba, los servicios ecosistémicos que reciben las grandes ciudades aguas abajo a través de la creación de empleos verdes, apoyo a emprendimientos locales como viveros y apiarios, generación de capacidades que contribuye a un mejor desempeño laboral.

Este círculo virtuoso contribuye en la restauración del ecosistema productor de agua, ya que se verifica mayor índice de humedad, mayor infiltración y conservación del suelo y mejora de las precipitaciones que resulta en un reabastecimiento del flujo hídrico del caudal de las cuencas que impactamos. Al mejorar la disponibilidad de agua en las comunidades incidimos en la calidad de vida y el acceso que tienen a servicios. Adicionalmente la reducción de la erosión por mayor cobertura boscosa resulta directamente en un aumento de la resiliencia y la reducción del riesgo.

¿Cuáles son tres compromisos verificables que asumen por cuenca en los próximos 12-24 meses y cómo se medirá cada uno?

Continuar en acciones de conservación y restauración de al menos 250 hectáreas total para las tres cuencas que protegemos. La medición de acciones de conservación y restauración se miden mediante levantamientos topográficos de la superficie intervenida, llenado de fichas de seguimiento y monitoreo.

Sembrar más de 250,000 plantas en las tres cuencas que protegemos. Esta medición también se realizará mediante el llenado de fichas de control e imágenes satelitales.

Beneficiar de manera e indirecta a más de 300 personas en las tres cuencas que protegemos y generar al menos 50 empleos verdes. Esta medición se realizará mediante la firma de acuerdos de conservación con los propietarios de terrenos y los acuerdos establecidos con los implementadores que son los que realizan las intervenciones en campo.

La coordinación de Patricia Abreu prueba que la gobernanza verde es, ante todo, gestión con propósito y evidencia: alianzas que movilizan recursos, decisiones por cuenca guiadas por datos y compromisos verificables en 12-24 meses —250 hectáreas a conservar y restaurar, más de 250,000 plantas sembradas, 300 personas beneficiadas y al menos 50 empleos verdes—. En un país que depende de sus ríos para crecer, su visión traduce sostenibilidad en valor hídrico, resiliencia comunitaria y confianza para inversionistas. Ese es el tipo de liderazgo que esta edición celebra: el que asegura el agua hoy para que exista futuro mañana.

Indira Isabel Lorenzo

Directora de la Fundación Tropigas | Directora de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sostenibilidad de MARTÍ

Innovación Energética: construyendo el futuro sostenible de República Dominicana

"El Caribe tiene todo para convertirse en un laboratorio vivo de soluciones verdes. Me honra que mi trabajo sea parte de esa visión global, justa, resiliente y regenerativa."

Con una visión transformadora del sector energético dominicano, Indira Lorenzo representa una nueva generación de liderazgo corporativo que une propósito, rentabilidad y regeneración ambiental. Su formación técnica y su sensibilidad hacia la responsabilidad empresarial la posicionan como una voz clave en la transición energética del Caribe.

Desde su rol como Directora de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales en Grupo Martí, ha logrado que la sostenibilidad deje de ser un concepto abstracto para convertirse en un modelo de negocio tangible.

Indira impulsa un enfoque integral que combina tecnología, cultura organizacional e innovación social, convencida de que el futuro energético dominicano se construye con eficiencia, cooperación y propósito.

Con más de 15 años de experiencia en sectores como turismo e hidrocarburos, usted ha liderado la transición hacia modelos de negocio más sostenibles. ¿Cómo ha evolucionado su visión de la sostenibilidad empresarial, pasando de ser un "complemento" a convertirse en un pilar estratégico para la competitividad de MARTÍ?

La sostenibilidad en MARTÍ pasó de ser una acción paralela a convertirse en el corazón de nuestra estrategia corporativa. Antes se veía como un tema reputacional; hoy es motor de innovación, eficiencia y atracción de socios estratégicos.

Cada inversión y proyecto se evalúa bajo criterios de eficiencia energética, impacto ambiental y retorno financiero. Entendimos que el futuro de la energía y la movilidad dependerá de quién logre descarbonizar sin perder competitividad.

Hace una década, hablar de sostenibilidad era sinónimo de filantropía. Hoy, es el eje sobre el cual se toman las decisiones. La sostenibilidad dejó de ser un discurso: es una ventaja competitiva medible.

La gobernanza verde requiere indicadores claros y medibles. ¿Podría compartir las 2-3 métricas de sostenibilidad más significativas que han implementado en MARTÍ y la Fundación Tropigas, y qué porcentajes de mejora han logrado desde que establecieron su línea base?

● **Entre nuestras métricas más relevantes están:**

- Gestión de riesgos ambientales y financieros, evaluando la exposición a riesgos climáticos y sus estrategias de mitigación.
- Desempeño ambiental corporativo, con avances en reducción de emisiones, eficiencia energética, gestión del agua y residuos.
- Transparencia y cumplimiento ESG, con auditorías independientes y reportes públicos de desempeño.

Nuestro objetivo es reducir emisiones en un 30% al 2030 y lograr que más del 80% de nuestra energía provenga



de fuentes renovables para 2035. República Dominicana avanza en esa dirección con la Taxonomía Verde, que permitirá clasificar y medir los impactos ambientales del sector empresarial.

Como ingeniera industrial con formación en energías renovables, usted comprende tanto el aspecto técnico como el comercial. ¿Cómo ha logrado traducir la sostenibilidad en ventaja competitiva y qué porcentaje de los ingresos o ahorros de MARTÍ provienen actualmente de iniciativas verdes?

Hoy, alrededor del 22% de los ahorros operativos de MARTÍ proviene de la eficiencia y la reducción de emisiones. Y entre 10% y 15% de los ingresos proyectados para 2027 estarán vinculados a nuevas líneas de negocio verde: energía limpia, movilidad eléctrica y soluciones tecnológicas.

La sostenibilidad no es un costo, es la nueva economía. Lo que antes era opcional, hoy define la competitividad. Este modelo nos ha permitido acceder a financiamiento más favorable y consolidar una reputación de largo plazo ante los mercados globales.

Sabemos que coordinó recientemente la mesa de agua para el proyecto de taxonomía verde de la Superintendencia del Mercado de Valores. ¿Cómo está transformando este marco la toma de decisiones corporativas y qué impacto anticipa en el acceso a capital para empresas con gobernanza ambiental sólida?

La Taxonomía Verde Nacional marca un antes y un después para el país. Por primera vez, las empresas podrán clasificar sus actividades sostenibles bajo criterios verificables y alineados con estándares internacionales.

Esto abre la puerta a financiamientos con tasas más competitivas, obliga a demostrar impacto ambiental real y promueve una nueva cultura de transparencia. En resumen, la taxonomía es el puente entre la sostenibilidad técnica y la financiera.

"Por primera vez, República Dominicana cuenta con un lenguaje común para definir qué es realmente sostenible."

La transición hacia modelos sostenibles enfrenta resistencias culturales. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos que ha enfrentado y qué estrategias de gobernanza y gestión del cambio resultaron efectivas?

El mayor desafío ha sido el cambio cultural interno, más que la tecnología. Transformar una organización requiere alinear mentalidades y procesos.

- **Implementamos una estructura de gobernanza participativa con tres pilares:**
- **Formación y sensibilización técnica en todos los niveles.**
- **Creación de un Comité de Sostenibilidad Corporativa.**
- **Un programa de embajadores internos que promueven la cultura verde.**

Gracias a esto, aumentamos 45% la participación del personal en programas de innovación y eficiencia. El liderazgo del cambio no se impone: se construye desde la convicción.

Las empresas verdaderamente sostenibles extienden su impacto más allá de sus operaciones. ¿Cómo han trabajado con proveedores, distribuidores y comunidades para amplificar su huella positiva?

Estamos desarrollando políticas de Compras Responsables con criterios ESG para nuevos contratos, junto a talleres de eficiencia para nuestros aliados logísticos.

Este enfoque asegura trazabilidad y resiliencia, valores cada vez más apreciados por inversionistas y clientes. El cambio no se impone: se inspira, se replica y se celebra.

Como Six Sigma Master Black Belt y especialista en gestión ambiental, ¿cuáles son las innovaciones más prometedoras que está implementando la Fundación Tropigas y qué compromisos concretos han asumido para los próximos 24 meses?



El foco está en la innovación tecnológica aplicada a energía y movilidad. Avanzamos en redes de estaciones multienergía que integran combustibles limpios, biocombustibles y carga eléctrica.

También impulsamos la digitalización y la analítica predictiva para reducir pérdidas y optimizar mantenimiento. A mediano plazo, esperamos que 25% de nuestra red operativa use energías alternativas para 2030.

"Queremos que la sostenibilidad dominicana tenga sello propio: medible, inclusivo y replicable."

Más allá de su rol profesional, usted se describe como una persona apasionada por el medio ambiente. ¿Qué experiencia personal marcó su camino hacia la sostenibilidad y qué legado espera dejar?

Provengo de una familia muy ligada a la tierra, lo que me enseñó el valor de la eficiencia y el respeto por los recursos. Esa raíz guía mi liderazgo: técnico, pero con propósito.

Creo que República Dominicana puede convertirse en un hub energético del Caribe, capaz de atraer inversión limpia y desarrollar talento local. Mi meta es dejar un modelo de sostenibilidad con identidad caribeña, basado en innovación y educación ambiental.

"El legado que quiero dejar es simple pero ambicioso: una República Dominicana más eficiente y preparada para el futuro."

Indira Lorenzo encarna el equilibrio entre visión estratégica y ejecución rigurosa. Su liderazgo ha impulsado la digitalización energética, la movilidad sostenible y una cultura corporativa participativa. Pero más allá de los logros técnicos, su fuerza radica en un propósito claro: demostrar que la sostenibilidad dominicana puede ser rentable, humana y ejemplar para la región.

Popular impulsa el talento joven en ciberseguridad

La entidad financiera auspicia la primera competencia de hacking ético entre universidades del país



En un contexto global donde la ciberseguridad se ha convertido en un pilar estratégico para empresas y gobiernos, el Banco Popular Dominicano reafirma su compromiso con la formación de nuevos talentos tecnológicos al auspiciar la CTF Interuniversitaria 2025, la primera competencia nacional de hacking ético entre universidades.

El evento, organizado por la firma Pentraze Cybersecurity en colaboración con el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA), reunió a estudiantes de diez universidades del país en un desafío que puso a prueba sus conocimientos y habilidades prácticas en seguridad informática.

Un CTF (Capture The Flag) es una competencia de ciberseguridad en la que los participantes deben resolver distintos retos técnicos —desde análisis forense y criptografía hasta explotación de vulnerabilidades e ingeniería inversa—

para “capturar banderas” que suman puntos. En esta ocasión, el formato Jeopardy, ampliamente utilizado a nivel internacional, fue el elegido para medir la destreza y el ingenio de los jóvenes competidores.

Compromiso con la ciberseguridad y la educación

Durante la ceremonia de premiación, Diego Laverde, vicepresidente del Área de Seguridad de la Información del Banco Popular, destacó la relevancia estratégica de la ciberseguridad en la actualidad y el papel de la institución en fomentar una cultura de protección digital desde la formación universitaria.

“En el mundo actual, la ciberseguridad se ha consolidado como una prioridad estratégica para cualquier organización. En el Banco Popular la situamos en el centro de nuestra gestión de riesgos”, afirmó Laverde.

El ejecutivo subrayó que este tipo de iniciativas forman parte de las acciones del Popular durante el Mes de la Concientización sobre Ciberseguridad, celebrado cada octubre, con el objetivo de educar, prevenir y fortalecer las capacidades digitales en todos los niveles.

Por su parte, Huáscar Tejeda, presidente ejecutivo de Pentraze, señaló que esta primera edición de la competencia representa “una plataforma de descubrimiento y empoderamiento para jóvenes talentos que hoy tienen una

puerta abierta hacia el mundo profesional de la ciberseguridad”.

“Nos enorgullece haber diseñado esta oportunidad que nosotros mismos hubiésemos soñado tener cuando iniciábamos en este campo a finales de los 90. Agradecemos al Banco Popular por respaldar esta visión y apostar por el talento dominicano”, expresó Tejeda.

Reconocimiento al talento universitario

Además de la experiencia práctica, los equipos ganadores recibieron premios en metálico, laptops, trofeos institucionales y oportunidades de desarrollo profesional.

El primer lugar correspondió al Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), seguido por el Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) en el segundo lugar, y la Universidad del Caribe (UNICARIBE) en el tercero.

Más allá de la competencia, el CTF Interuniversitario 2025 demostró que en República Dominicana existe una nueva generación de profesionales apasionados por la seguridad digital, con la capacidad y el talento para asumir los desafíos tecnológicos del futuro.

Con este auspicio, el Banco Popular reafirma su papel como aliado del progreso educativo, la innovación y el fortalecimiento de una cultura de ciberseguridad responsable y sostenible en el país.

Ginny Heinsen

Presidenta de Fundación 3Rs
Gerente General de Sostenibilidad 3Rs SRL

De la conciencia a la acción: el liderazgo ambiental que cambió las reglas del juego

"Lo que llamamos medio ambiente es, en realidad, nuestro hogar. Protegerlo es una forma de cuidarnos a nosotros mismos."



Ginny Heinsen es una de las voces más influyentes en sostenibilidad y gestión ambiental en República Dominicana. Desde Fundación 3Rs y Sostenibilidad 3Rs SRL, ha promovido por más de una década la cultura de reducir, reutilizar y reciclar, impulsando la transición hacia una economía circular. Su trabajo ha transformado la gestión de residuos en un modelo de acción colaborativa entre sector público y privado, y su liderazgo ha sido reconocido con premios nacionales e internacionales.

A lo largo de su trayectoria, Ginny Heinsen ha sido testigo de cómo las empresas dominicanas han pasado de ver la sostenibilidad como un trámite a integrarla como estrategia. Destaca que las organizaciones más exitosas son aquellas donde la dirección asume un compromiso real y transversal. Hoy, el 88% del mercado bancario y buena parte del sector logístico están certificados bajo el modelo Sostenibilidad 3Rs, con comités ambientales sólidos y liderazgo ejecutivo visible.

El impacto de sus programas es medible: iniciativas como Yo Reciclo y Vecino Verde han logrado recuperar más de 200,000 kilos de materiales reciclables al año y han generado una transformación cultural que convirtió al país de importador a exportador de papel residuo.

Heinsen insiste en que la sostenibilidad debe dejar de percibirse como costo. Ejemplos como Seguros Universal, que ahorró más de 44 millones de pesos tras implementar el programa 3Rs, confirman que la gestión ambiental también impulsa la eficiencia y la rentabilidad.

Para ella, los compromisos internacionales son valiosos, pero deben adaptarse a la realidad local. Defiende la necesidad de fortalecer la fiscalización, modernizar la infraestructura de reciclaje y alinear incentivos entre los sectores. En su visión, el verdadero avance ocurre cuando cada organización asume su papel desde la coherencia y la acción.

Como pionera en implementación del modelo 3Rs en República Dominicana, ¿cuáles han sido los cambios fundamentales en gobernanza corporativa que ha observado en las empresas dominicanas que han adoptado con éxito los principios de economía circular, y qué estructuras organizativas han demostrado ser más efectivas para este propósito?

Hemos visto como las organizaciones que tímidamente iniciaron su camino hacia la sostenibilidad asignando a un responsable que dependía de Recursos Humanos, o Seguridad Ocupacional, han ido constituyendo equipos de sostenibilidad, integrados por colaboradores cuyos cargos representan diferentes áreas de la organización, convirtiendo el tema de la sostenibilidad ambiental en un eje transversal de la organización.

No existe una estructura organizativa mejor que otra, lo importante es que la dirección esté comprometida e imparta las directrices y la motivación adecuada a su equipo de trabajo.

Del sector privado se destaca el liderazgo de las empresas del sector de la banca y de logística en su compromiso con la sostenibilidad. El 88% del mercado de la banca está certificado con nosotros. La Asociación de Navieros (ANRD) representa el gremio con mayores certificaciones de Sostenibilidad 3Rs.

Contrariamente a lo que se puede pensar, las organizaciones públicas certificadas Sostenibilidad 3Rs, muestran un equipo de Sostenibilidad sólido y motivado a la acción. Nos enorgullece ver como han ido escalando hacia una efectiva gestión ambiental constituyéndose en modelo para el sector privado. Por ejemplo el Palacio Nacional bajo la dirección del Ministerio de Administrativo (MAPRE) es certificado categoría Oro desde 2018 y han mantenido esa categoría todos estos años. Por igual, la Superintendencia de Banco (SB) se esmeró en lograr la categoría Oro y nos sorprendió la eficiencia de su equipo de sostenibilidad así como el liderazgo del Superintendente en el proceso.

Su trayectoria incluyendo más de 500 conferencias y el desarrollo de programas aplicando los conceptos de las 3Rs y Residuo Cero ha generado transformaciones significativas. ¿Podría compartir cifras concretas sobre la reducción en toneladas de residuos, porcentajes de reciclaje alcanzados, o indicadores de impacto económico que hayan resultado de los programas implementados por Sostenibilidad 3Rs en los últimos cinco años?

Una muestra del impacto que generamos cuando iniciamos en 2010, es que en ese momento se importaba papel residuo para las industrias de reciclaje de papel, las cuales producían diversos productos como cartones para huevos, bandejas para comida rápida, servilletas entre otros. Gracias al programa Yo Reciclo que desarrollamos en las escuelas auspiciado por el Banco Popular durante varios años, la cultura de desechar papel fue transformada a una logística de separación, acopio y entrega de los residuos de papel a la industria de reciclaje. Esto ocasionó que en apenas 3 años otras 3 industrias internacionales de reciclaje de papel se instalaran en el país y nos convertimos exportadores de papel residuo.

A través de nuestros programas permanentes como limpieza de playa y Vecino Verde, recuperamos 200,000 kilos de reciclables anualmente. Estos programas son meramente educativos y los resultados dan una idea de lo que se puede lograr si existiera la infraestructura necesaria para hacer que la recolección segregada sea rentable, hasta tanto los ayuntamientos estén preparados para asumirla.

Basada en su experiencia asesorando organizaciones, ¿cómo pueden las empresas dominicanas integrar efectivamente los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en su planificación estratégica para que la sostenibilidad deje de ser una iniciativa aislada y se convierta en un diferenciador competitivo en los mercados internacionales?

Respecto a los criterios ESG, cada organización debe evaluar su situación actual y establecer las metas que contribuirán a lograr un balance sostenible. La certificación Sostenibilidad 3Rs contribuye con la identificación de indicadores ESG y en particular, apoya a las organizaciones para que se organicen en la recolección de la data necesaria para el cálculo de la huella de carbono.

Hay que tomar en cuenta que, migrar desde el enfoque netamente económico para considerar otros factores es un camino pleno de desafíos que cada organización debe afrontar según su realidad. Definir unos buenos indicadores ESG, es un primer paso para monitorear los avances.

Tras su participación en conferencias internacionales como la COP21 y COP23, ¿qué lecciones clave ha traído al contexto dominicano y cómo ha logrado traducir los compromisos globales en acciones prácticas y medibles para las empresas locales? ¿Considera que existe una brecha entre lo que se promete y lo que se implementa?

La brecha existe, porque se plantean metas que no responden a la realidad específica de cada país y porque los países se

comprometen sobreestimando sus fortalezas y subestimando el esfuerzo necesario para cumplir lo acordado.

No obstante, las discusiones técnicas que se llevan a cabo en esos congresos enriquecen a los participantes, quienes llevan a sus respectivos países una visión actualizada de la problemática y sus posibles soluciones, que dependiendo el área de trabajo de cada uno puede ser implementada o socializada.

Dada su experiencia coordinando auditorías y certificaciones ambientales, ¿cómo evalúa el equilibrio actual entre la regulación gubernamental y la autorregulación empresarial en materia ambiental en República Dominicana? ¿Qué reformas o incentivos considera prioritarios para acelerar la adopción de prácticas sostenibles?

Afortunadamente hay más conciencia ambiental empresarial y contamos con una diversidad de clientes que buscan cumplir con normas y leyes a las que antes no le dedicaban prioridad. Entendemos que se requiere de mayor fiscalización para que el cumplimiento sea supervisado más estrictamente.

Las industrias son más fiscalizadas pero las empresas de servicio, no. Nos honra trabajar con empresas de servicio que cumplen con las normas y leyes aún sin ser fiscalizadas en todos sus aspectos.

Una de las mayores resistencias a la adopción de prácticas sostenibles es la percepción de costos adicionales. ¿Cuáles son los casos de éxito más destacables que ha presenciado donde la implementación de modelos de economía circular no solo ha mejorado el desempeño ambiental sino también ha generado nuevas oportunidades de negocio o ahorros significativos?

Ciertamente las organizaciones no siempre ven el costo oculto de sus impactos negativos al medio ambiente, porque todavía no hay régimen de consecuencias. No obstante, el mercado cada vez está más atento de las decisiones de compra que realiza y más informado, lo que genera una presión indirecta sobre las organizaciones a ser más sostenibles en sus acciones.

Uno de los ejemplos icónicos que incluso tuvo referencia en la prensa local, fue el caso de seguros Universal, en el año 2014 documentaron ahorros por el monto de RD\$44.38 millones por la efectiva implementación de los Programas 3Rs (reduce, reusa, recicla). Ellos hicieron una gran inversión para ser sostenibles y la recuperaron con creces en ahorros de gastos de energía y papel.

Hoy en día los ahorros suelen estar más asociados al uso de la tecnología en las empresas industriales, lo que les permite, no sólo ahorrar energía y optimizar la materia prima, sino también hacer más eficiente las instalaciones de energía renovable, como muchas empresas ya tienen.

En el área de servicio, la mayoría de los equipos ya son de bajo consumo y han adoptado procesos paperlees, los cuales tienen gran impacto en sus costos operativo.

Como impulsora de sistemas de gestión ambiental en diversos sectores, ¿cuáles son las industrias en República Dominicana que han mostrado mayor avance hacia la sostenibilidad y cuáles enfrentan los retos más complejos? ¿Qué soluciones innovadoras han surgido específicamente para estos sectores rezagados?

Entre las organizaciones certificadas Sostenibilidad 3Rs, se encuentran representados diferentes sectores, tanto públicos como privados y organizaciones de diferentes tamaños. Consideramos que todas tienen sus desafíos, por ejemplo las empresas pequeñas que se encuentran en plazas comerciales y gozan de servicios comunes, tienen el reto de convencer a la plaza para que se ajuste a las regulaciones ambientales y así ellas puedan certificarse en categoría ORO. Las empresas más grandes tienen por ejemplo el reto de adecuar sus sistemas de manejo de aguas residuales

y monitorear que sus descargas están dentro de los parámetros exigidos.

Algunos sectores se rezagan porque no logran visualizar el impacto negativo de sus operaciones, no sólo para el medio ambiente, sino para la comunidad en general, y no existe una exigencia pública que los motive a abordar el tema de la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, vemos con agrado como cada vez más todos están tomando acciones para iniciar el camino de la sostenibilidad, siendo los más aventajados aquellos que deben satisfacer exigencias internacionales.

Más allá de sus reconocimientos como el Gran Premio Nacional Voluntariado Solidario y la Orden Nacional del Mérito del Gobierno de Francia, ¿qué experiencia personal marcó su compromiso con la sostenibilidad y qué legado aspira construir a través de su labor en Fundación 3Rs y Sostenibilidad 3Rs para las futuras generaciones dominicanas?

En 2004 fui invitada a trabajar con mi primo y eventual mentor, Don Luis Crouch. En esos momentos vivía momentos de angustia por la enfermedad grave de mi esposo, que tenía un tumor celebrador maligno. A la medida de que Luis me introdujo el tema de medio ambiente y recursos naturales, mi vida cobraba sentido. Quedé fascinada del tema ambiental y me dio un propósito de vida. Eso que llamaba medio ambiente era simplemente mi casa, mi hogar, al que tenía que proteger y cuidar.

Hoy día siento que he sembrado una semilla en nuestra sociedad y veo los resultados hasta en mis nietas, lo cual me llena de extrema felicidad.

La historia de Ginny Heinsen es, en el fondo, una historia de propósito. Su compromiso con la sostenibilidad nació en un momento personal de vulnerabilidad, cuando descubrió en el cuidado del entorno una forma de sanar y reencontrar sentido. Hoy, al mirar atrás, reconoce con emoción que la semilla que sembró ha germinado: está en las empresas, en las escuelas y hasta en sus nietas. Su legado trasciende las certificaciones y los premios —es un recordatorio de que la sostenibilidad empieza por casa, y que cuidar el planeta es una manera de construir esperanza para quienes vienen detrás.





Lo que sus clientes reciben
a tiempo con nuestros
Eco Mensajeros:
FELICIDAD

Lo que podemos lograr al
permitirnos ser su aliado de
logística sostenible
de última milla:
**UN MUNDO MEJOR
EN CADA ENTREGA**



www.ecomensajeria.com.do
809-363-8732
@ecomensajeriard

Elizabeth Mena

CEO de EM Estrategias & Soluciones | Cofundadora de Expo Sostenible RD | Directora de la Fundación Clean Rivers DR

El nuevo código del éxito: sostenibilidad, coherencia y propósito

"Ser sostenible no es hacer lo correcto, es hacerlo mejor. Ahí empieza el verdadero 'Cambia el Chip'."

Elizabeth Mena ha convertido la sostenibilidad en una estrategia empresarial tangible. Abogada y asesora con más de 25 años de experiencia, lidera EM Estrategias & Soluciones, desde donde integra gestión ambiental, cumplimiento normativo e innovación en la gobernanza corporativa. A través de la Fundación Clean Rivers DR y Expo Sostenible RD, impulsa una visión práctica del desarrollo sostenible. Con su columna y pódcast Cambia el Chip, invita a pasar del discurso a la acción con propósito.

Cuando inició su carrera, la sostenibilidad apenas se mencionaba. Los proyectos se medían por rentabilidad y cumplimiento formal. Pero al asesorar a una empresa que integró los principios ESG, comprendió que la sostenibilidad no era requisito, sino una nueva forma de pensar los negocios. Desde entonces, su enfoque evolucionó hacia un tablero donde los riesgos ambientales, sociales y reputacionales se gestionan junto a los financieros.

Promueve estructuras de gobernanza que combinen claridad y coherencia: comités ESG con autoridad real, políticas integradas que vinculen sostenibilidad con inversión y operación, y datos auditables que respalden decisiones. “La transparencia se construye con evidencia”, afirma.

Desde Clean Rivers DR impulsa educación y articulación antes que intervención. Escuelas, universidades y empresas se unen para proteger los ríos Ozama e Isabela, demostrando que la acción ambiental comienza en la conciencia colectiva.

En lo legal, identifica un cambio de paradigma: las empresas deben demostrar gestión y trazabilidad. Aunque muchas actúan por temor a sanciones, ve la oportunidad de construir una cultura de cumplimiento consciente. “La nueva gobernanza verde une lo legal, lo operativo y lo financiero. Menos discurso, más evidencia.”

Sobre la resistencia interna, señala que el obstáculo no está en los presupuestos sino en la mentalidad. Su receta: casos de negocio tangibles e indicadores reales. Así, la sostenibilidad deja de ser carga y se convierte en ventaja.

Como cofundadora de Expo Sostenible RD, promueve una plataforma que conecta sectores para transformar ideas en soluciones concretas. “La sostenibilidad no es un lujo —dice—, es una herramienta de competitividad.”

Con más de 25 años de experiencia como ejecutora de soluciones y estrategia en la planificación y gestión de proyectos, ¿cómo ha evolucionado su enfoque para integrar la sostenibilidad ambiental como ventaja competitiva para las empresas dominicanas, y qué estructuras de gobernanza han demostrado ser más efectivas para este propósito?

Cuando empecé mi carrera la palabra “sostenibilidad” apenas aparecía en las reuniones. Nos enfocábamos en que los proyectos funcionaran, fueran rentables, cumplieran permisos y arrancaran. Hablar de medio ambiente era un apéndice, algo que se hacía “para cumplir”.

Mi primer “Cambia el Chip” llegó al asesorar a una empresa que integró formalmente los principios ESG. Entendí que la sostenibilidad no era un requisito, sino una forma de pensar el negocio. Me enamoré del concepto, lo estudié y lo adopté como parte de mi ADN profesional. Luego, en el sector minero, logré llevar esa visión a la práctica: pasamos de “cumplir la norma” a usar la sostenibilidad como ventaja competitiva real. La empresa ganó credibilidad ante reguladores, confianza en las comunidades y una reputación que se volvió su mejor activo.

Desde entonces trabajo con un tablero de control integral donde el riesgo ambiental, social y reputacional convive con los indicadores financieros. Se trata de gestionar el valor que genera hacerlo bien.

Hoy parto de una lectura de materialidad y riesgo, defino indicadores y los vinculo a presupuesto y desempeño. Así, la sostenibilidad deja de ser discurso y se convierte en estrategia medible y rentable.

En materia de gobernanza funcionan mejor las estructuras con claridad, datos y coherencia: comités ESG al nivel del Consejo, políticas integradas donde la sostenibilidad influye en inversiones y operaciones, KPIs auditados y mapas de riesgo vivos. Y, sobre todo, una sola versión de los datos. La transparencia se construye con evidencia.

Desde Clean Rivers DR, que promueve la educación ambiental y la articulación de actores públicos y privados en torno al agua, ¿cómo miden el impacto real de sus iniciativas y hacia dónde se dirigen sus próximos pasos?

Clean Rivers DR está en una fase hermosa: la de sembrar conciencia y construir confianza. Aún no hemos lanzado operaciones a gran escala porque creemos que primero hay que formar a las personas y entender el territorio.

Nuestro impacto se mide en el cambio de conversación. Escuelas, universidades y empresas que antes no se hablaban hoy comparten causa común: los ríos Ozama e Isabela. Creamos alianzas y programas educativos que han tejido una red de ciudadanos comprometidos con el agua.

La siguiente etapa es pasar a la acción: monitoreo participativo, voluntariado e intervenciones piloto. Pero antes de limpiar los ríos, queremos limpiar la indiferencia. Y en eso, el impacto ya empezó.

Como abogada especializada en sostenibilidad, ¿cómo está evolucionando el marco regulatorio dominicano y qué oportunidades o desafíos representa para las empresas que buscan diferenciarse mediante una gobernanza verde efectiva?

El marco regulatorio dominicano está cambiando. Hoy se habla de trazabilidad, fiscalización real y debida diligencia. Ya no basta con una licencia ambiental; ahora se exige demostrar gestión y prevención de impactos. Con el nuevo Código Penal, las empresas tendrán responsabilidad penal directa, lo que cambia todo el tablero.

Muchas compañías están entendiendo la sostenibilidad por temor a sanción, no por convicción. Pero incluso esa presión es positiva si nos empuja hacia una cultura de cumplimiento. Lo ideal es que las empresas asuman la sostenibilidad por estrategia, no por obligación.

En ese contexto surgen oportunidades enormes: eficiencia hídrica y energética, compras públicas sostenibles, finanzas verdes. El desafío está en la capacidad de las PYMES para cumplir y en la coherencia entre discurso y operación. Mi recomendación: construir un mapa regulatorio por cadena de valor, con un cronograma realista y un PMO de sostenibilidad donde legal, operaciones y finanzas trabajen juntos. Esa es la nueva gobernanza verde: menos discurso, más trazabilidad.

Su columna “Cambia el Chip” aborda la cultura de riesgos e integridad ambiental. ¿Cuáles son las resistencias más comunes en las empresas dominicanas al implementar modelos sostenibles, y qué estrategias han resultado más efectivas para superarlas?

La mayor resistencia no está en los presupuestos ni en los permisos, está en la cultura. Aún se ve la sostenibilidad como costo, no como inversión. Mientras esa mentalidad no cambie, todo lo demás se vuelve trámite.

También existe miedo a la auditoría y fatiga de reportes que nadie lee. No falta información, falta convicción. El cambio empieza con



resultados tangibles: pilotos que demuestren ahorro, ingresos nuevos o riesgos evitados. Cuando el equipo ve que gestionar residuos mejora su rentabilidad, el discurso se convierte en evidencia.

Funciona alinear incentivos con KPIs ESG, formar mandos medios y hablar al Consejo con lenguaje simple: riesgo, retorno y reputación. Y algo clave: una sola verdad de los datos. Si cada departamento maneja versiones distintas, la sostenibilidad se diluye.

Ahí ocurre la transformación: cuando se deja de ver la sostenibilidad como carga y se entiende como estrategia. Porque ser sostenible no es “hacer lo correcto”, es hacerlo mejor. Y ahí empieza el verdadero Cambio el Chip.

Expo Sostenible RD se ha posicionado como un punto de encuentro en sostenibilidad. ¿Qué papel cumple hoy esta plataforma y qué transformaciones busca impulsar en el país?

Expo Sostenible RD nació como una idea y hoy es una plataforma que conecta, inspira y articula. No somos un evento; somos un espacio donde la sostenibilidad se traduce al lenguaje dominicano: cómo hacerla posible, rentable y medible desde cada sector.

No buscamos exhibir proyectos, sino generar conversación y construir redes. Estamos tejiendo alianzas con universidades, ministerios y emprendedores verdes para que Expo Sostenible RD se convierta en un hub permanente de educación e innovación.

El mayor logro ha sido demostrar que la sostenibilidad no es un lujo ni una moda, sino una herramienta de competitividad. El país tiene talento e ideas; solo necesita espacios donde confluyan. Ese es el rol que asumimos.

Desde su experiencia impulsando espacios que congregan actores del sector público, privado, academia y sociedad civil, ¿qué estructuras de gobernanza colaborativa han demostrado mayor efectividad para abordar desafíos ambientales complejos, y cómo pueden las empresas aprovechar estas alianzas para fortalecer su posicionamiento en sostenibilidad?

En sostenibilidad nadie puede hacerlo solo. Lo aprendí tras participar en mesas donde coincidían gobierno, empresas y comunidad: la gobernanza ambiental funciona cuando deja de ser discurso y se vuelve estructura.

Los modelos más efectivos combinan cuatro elementos: mesa técnica con metas anuales, protocolos de datos abiertos para compartir información, pilotos territoriales con roles y recursos claros, y una secretaría ejecutiva neutral que dé seguimiento sin sesgos.

Esa fórmula convierte la conversación en resultados. Cuando hay datos públicos, compromisos medibles y responsables definidos, los proyectos dejan de depender de voluntades y generan confianza.

Para las empresas, participar no es filantropía; es estrategia. Reducen conflictos, anticipan riesgos y ganan licencia social. La clave está en lo simple: proyectos con dueño, cronograma y KPI público. Porque solo lo que se mide, mejora; y solo lo que se comparte, trasciende.

En un país donde los ríos son fuente de vida y también de desafío, ¿qué aprendizaje deja Clean Rivers DR sobre liderazgo ambiental y economía circular desde la fase educativa y de sensibilización?

Clean Rivers DR es una escuela ciudadana. Trabajamos con jóvenes, docentes y líderes que quieren transformar su relación con los ríos. No llegamos con soluciones cerradas; escuchamos y co-creamos.

El cambio empieza en lo simple: educar para cuidar. Cuando un niño aprende qué significa un vertido, cuando una escuela adopta su cañada o una empresa mide su consumo de agua, ya hay economía circular en marcha.

Nuestro papel es preparar comunidades para que, cuando lleguen proyectos de infraestructura, estén conscientes y participativas. La sostenibilidad no se impone: se construye desde la educación, la empatía y el propósito compartido.

Más allá de sus múltiples roles profesionales, ¿qué experiencia personal marcó su camino hacia el liderazgo con propósito ambiental y qué legado aspira construir para las futuras generaciones dominicanas? ¿Cómo ha transformado esta misión su definición de éxito empresarial?

Trabajar en la industria minera cambió mi forma de entender el liderazgo. Vi cómo una empresa pasaba de la desconfianza social a la credibilidad, y entendí que la sostenibilidad no se decreta: se demuestra. Allí comprendí el valor de la licencia social para operar, ese equilibrio entre empresa y comunidad donde ambos ganan.

Clean Rivers DR me dio otra mirada, más humana. Ver comunidades organizándose para limpiar sus ríos me reafirmó que el cambio nace en lo local. El error común es acercarse solo para la foto, no para transformar.

Mi legado no es dejar un nombre, sino ayudar a que las empresas compitan no por quién factura más, sino por quién genera más valor compartido. El éxito ya no se mide solo en rentabilidad, sino en la capacidad de mantener valor sin destruir el entorno que lo hace posible. Para mí, el éxito es una ecuación: valor económico + integridad ambiental + confianza social. Eso es lo que realmente trasciende.

El liderazgo de Elizabeth Mena nace de la coherencia entre propósito y acción. Desde la minería hasta las comunidades ribereñas, ha demostrado que la sostenibilidad se construye con hechos. Su misión redefine la métrica del éxito: empresas que prosperan porque generan valor compartido. “El verdadero progreso —dice— ocurre cuando valor económico, integridad ambiental y confianza social avanzan juntos.”

República Dominicana lidera la transición hacia un desarrollo sostenible



Ana María Díaz

Representante Residente del PNUD en República Dominicana

"Nos inspiran las personas. Cada vez que una comunidad remota accede al agua, una micro emprendedora adquiere herramientas para su empresa, o un municipio incorpora los Objetivos de Desarrollo Sostenible en su planificación, reafirmamos que el desarrollo sostenible no es una meta abstracta, sino una transformación tangible que se construye día a día."

Pierre Candelon

Oficial de Programas de Sostenibilidad Ambiental y Resiliencia

"La economía circular no solo se trata de proteger el medioambiente, sino de construir confianza, crear oportunidades y mejorar la calidad de vida, poniendo a las personas y sus derechos en el centro de las decisiones."



Con más de 25 años de experiencia en cooperación internacional en Europa, África y América Latina, Ana María Díaz llegó a República Dominicana hace poco más de un año con una misión clara: acompañar al país en su transición hacia un modelo de desarrollo que integre prosperidad económica y sostenibilidad ambiental. Como Representante Residente del PNUD, ha sido testigo del esfuerzo sostenido que realiza el país para avanzar hacia una gobernanza verde, desde el diseño de la taxonomía verde hasta

la implementación de bonos verdes e incentivos para energías renovables. Su liderazgo se distingue por la construcción de puentes: entre el conocimiento global y las soluciones locales, entre el Estado y el sector privado, entre las metas climáticas y el bienestar de las personas.

Pierre Candelon, Oficial de Programas de Sostenibilidad Ambiental y Resiliencia del PNUD, complementa esta visión con su especialización en diplomacia ambiental y su experiencia asesorando

a la delegación dominicana ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

Desde el PNUD, se centran en traducir los marcos internacionales de sostenibilidad en oportunidades tangibles para las empresas dominicanas, demostrando que las Soluciones Basadas en la Naturaleza no son solo una estrategia ambiental, sino una decisión empresarial inteligente. Desde el proyecto "Biodiversidad en Paisajes

Productivos" hasta la Plataforma Multiactor Rescate Ozama, el PNUD ha acompañado a la República Dominicana con iniciativas que prueban que rentabilidad y resiliencia pueden avanzar juntas.

Estos ejemplos representan la visión estratégica y ejecución técnica que el PNUD aporta a República Dominicana. En esta entrevista exclusiva para Factor de Éxito, ambos líderes comparten su perspectiva sobre cómo la gobernanza verde está transformándose de aspiración a imperativo estratégico, y cómo las organizaciones dominicanas pueden aprovechar este momento histórico para posicionarse competitivamente en mercados globales mientras construyen un futuro más justo y sostenible.

Ana María, desde su llegada a República Dominicana hace poco más de un año, ¿cómo ha observado que la gobernanza verde está transformándose de una aspiración a un imperativo estratégico para las organizaciones dominicanas? ¿Qué rol puede jugar el PNUD en acelerar esta transición?

Ana María Díaz: Durante mi estancia en el país, he podido constatar el esfuerzo sostenido que está realizando la República Dominicana para avanzar hacia una gobernanza verde. Este compromiso se refleja por ejemplo en el diseño de la taxonomía verde, orientada a colocar a las personas en el centro del desarrollo y redirigir las finanzas hacia un modelo económico más sostenible y resiliente. A estos avances se suman los bonos verdes, o los incentivos para impulsar las energías renovables, entre otras iniciativas que fortalecen la transición hacia un futuro bajo en carbono y más justo para todas las personas.

En este contexto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como agencia de desarrollo de la ONU, centra su mandato en trabajar con los países para que las personas tengan más posibilidades de disfrutar de un futuro más justo y sostenible. Como declara nuestro nuevo plan estratégico 2026-2029: "un futuro en el que ningún país tenga que elegir entre el desarrollo humano y la salud del planeta, en el que la prosperidad y la sostenibilidad avancen juntas sin dejar a nadie atrás."

Desde el PNUD, ponemos nuestras capacidades a disposición de los gobiernos y las naciones para impulsar acciones para enfrentar el cambio climático, fortalecer la resiliencia ante desastres naturales, y conservar los recursos naturales, siempre en coordinación con sector privado, academia, los distintos poderes del Estado, y todos los actores de la sociedad. También, nos ponemos a disposición de las instituciones nacionales para fomentar espacios de diálogo entre diversos actores del desarrollo humano. Con un enfoque multisectorial, trabajamos con los Gobiernos, la sociedad civil, las instituciones financieras y el sector privado, con el objetivo de invertir conjuntamente en acciones que promuevan la prosperidad y, al mismo tiempo, protejan el planeta.

¿Podría compartir cifras concretas sobre el impacto que las iniciativas de sostenibilidad apoyadas por el PNUD han generado en República Dominicana?

Actualmente, el PNUD colabora de manera integral en varias iniciativas clave que buscan fortalecer la conservación de la biodiversidad y promover el uso sostenible de los recursos naturales en República Dominicana. Por ejemplo, destacamos el apoyo a procesos estratégicos liderados por las entidades nacionales, como la actualización de la Estrategia Nacional de Biodiversidad y Plan de Acción, y la elaboración de su primer Plan de Financiación de la Biodiversidad (BIOFIN), a cargo del Ministerio de Medio Ambiente.

A través del proyecto para "la Gestión de la eliminación del Uso de los Hidro-Cloro-Fluoro-Carbonos (HCFC) en República Dominicana", bajo el liderazgo del Ministerio de Medio Ambiente, se logró alcanzar el objetivo de reducir el consumo de HCFC, una sustancia que agota la capa de ozono, en un 20.94% durante el periodo 2020-2024, al dejarse de consumir unas 584.76 toneladas métricas del total disponible para consumo.

Desde el año 2000 hasta la fecha, el PNUD ha apoyado la transformación de más de 100,000 hectáreas de tierras en cuencas altas, mediante la implementación de mejores prácticas de manejo, conservación y planificación, contribuyendo a la restauración de ecosistemas y a la seguridad hídrica. En el ámbito

local, entre 2022 y 2025, el PNUD ha acompañado a más de 20 gobiernos locales en la elaboración de sus planes municipales de desarrollo.

Por más de tres décadas, el Programa de Pequeños Subsidios (PPS) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) y PNUD ha respaldado más de 500 iniciativas en 400 comunidades, beneficiando a más de 100,000 personas en áreas remotas donde no llegan los servicios básicos de manera efectiva. Solo en el ámbito de la producción de energía limpia mediante micro hidroeléctricas comunitarias, más de 100 comunidades y 5,000 hogares ya cuentan con acceso a energía renovable.

Con sus más de 25 años de experiencia en cooperación internacional, ¿qué modelos exitosos de colaboración público-privada en sostenibilidad podrían replicarse en el contexto dominicano para impulsar la economía circular?

En primer lugar, quiero destacar que el trabajo colaborativo es esencial para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Por eso, está contemplado como un objetivo en sí mismo, el ODS 17 "Alianzas para lograr los objetivos". Alcanzar una sostenibilidad real requiere de la colaboración entre los gobiernos, el sector privado, la academia y la sociedad civil.

Aunque no existen fórmulas mágicas, sí contamos con valiosas lecciones que podemos aprender de países que han avanzado en el camino hacia la sostenibilidad cuando trabajan de manera coordinada y en alianzas multisectoriales. La economía circular propone cerrar el ciclo de los materiales. A nivel global, el PNUD ha desarrollado la iniciativa "Plastics Offer" (Oferta para el Plástico) como una respuesta estratégica a la creciente crisis de contaminación plástica, abordándola desde una perspectiva de economía circular.

Con esta oferta, el PNUD propone una intervención integral que articula acciones en cuatro áreas clave: ciudades, donde se rediseña la gestión de residuos sólidos municipales; islas, que se transforman en territorios libres de residuos plásticos; océanos, donde se detiene la contaminación desde su origen; y comunidades humanas, donde se promueve el cambio de

comportamiento hacia prácticas sostenibles.

El impacto de esta oferta ya se refleja en más de 121 proyectos de gestión de residuos sólidos, 27 proyectos específicos sobre plásticos en más de 20 países, y laboratorios de innovación en 14 países que desarrollan soluciones circulares. Algunos ejemplos de este impacto fueron recolectados en el primer informe global del 2024 sobre el apoyo de PNUD a la lucha de la contaminación por plásticos titulado: "Combatiendo la contaminación plástica para el desarrollo sostenible". En este documento, se identifican 12 países, entre ellos la República Dominicana, con proyectos colaborativos entre sector público y privado.

Cuando mira hacia el futuro de República Dominicana, ¿qué legado sostenible aspira a dejar durante su gestión? ¿Qué la motiva personalmente en este trabajo?

La República Dominicana es un país rico, por su gente, su calidez, sus paisajes y su tenacidad. Ha logrado avances significativos hacia el desarrollo humano sostenible, logrando un índice de desarrollo humano Alto, con compromisos sólidos con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y con un alto sentido de responsabilidad ambiental.

Nuestro compromiso es apoyar al país en la consolidación de una economía sostenible y circular, adaptada a los efectos del cambio climático, con instituciones públicas fortalecidas, comunidades empoderadas y territorios que integren la sostenibilidad en su planificación. Buscamos apoyar las capacidades de los gobiernos locales, colaborar con marcos normativos robustecidos, y apoyar herramientas de planificación innovadoras y alianzas multisectoriales que trasciendan los ciclos de cooperación.

Nos inspiran las personas. Cada vez que una comunidad remota accede al agua, una micro emprendedora adquiere herramientas para su empresa, o un municipio incorpora los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su planificación, reafirmamos que el desarrollo sostenible no es una meta abstracta, sino una transformación tangible que se construye día a día.

Pierre, con su especialización en diplomacia ambiental, ¿cómo pueden las empresas dominicanas aprovechar los marcos internacionales de sostenibilidad para convertir sus políticas ESG en ventajas competitivas reales?

La diplomacia ambiental, en su esencia, no nace para generar ventajas comerciales, sino para proteger el bien común: el clima, la biodiversidad y los recursos que sostienen la vida y las economías. Justamente por eso, cuando los acuerdos internacionales se traducen en normas y estándares, con direcciones claras, se vuelven motores de transformación económica.

En la República Dominicana, estamos trabajando para que esa transformación también beneficie a las economías locales. Desde el PNUD, acompañamos al Gobierno y a las empresas en la adaptación de sus modelos de negocio a la nueva arquitectura global de sostenibilidad, ayudándolas a cumplir con estándares de carbono, trazabilidad o finanzas verdes, y a convertirlos en oportunidades reales de competitividad internacional.

Me refiero, por ejemplo, al estudio que realizamos en 2022 junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y los Ministerios de Medio Ambiente y Trabajo, sobre el potencial del país en empleos verdes y transición justa, que muestra cómo sectores como la agricultura, el turismo o la construcción pueden generar nuevos nichos de empleo si integran prácticas sostenibles. La meta no es solo "cumplir", sino alinear la rentabilidad con la resiliencia ambiental y social.

Con metodologías como "En Marcha" o los "Planes de Continuidad de Negocios", hemos apoyado a más de 300 empresas dominicanas a ser más fuertes económicamente, y a adaptarse al cambio climático. En ese sentido, la diplomacia ambiental busca acompañar, y no excluir, y asegurar que la transición hacia una economía verde sea inclusiva, competitiva y socialmente justa.

Usted ha trabajado extensamente con Soluciones Basadas en la Naturaleza. ¿Puede compartir ejemplos concretos de cómo estas soluciones se están traduciendo en oportunidades de negocio sostenibles en República Dominicana?

Las Soluciones Basadas en la Naturaleza (NbS) son hoy una de las herramientas más efectivas para conectar sostenibilidad ambiental con desarrollo económico. En República Dominicana, hemos comprobado que conservar ecosistemas productivos no es un lujo ambiental, sino una decisión empresarial y de política pública estratégica.

El proyecto "Biodiversidad en Paisajes Productivos" (BPP), que estamos implementando bajo el liderazgo del Ministerio de Medio Ambiente, con apoyo del GEF, es un ejemplo concreto. A través de prácticas agroforestales sostenibles en cacao y café —como la restauración de corredores biológicos y el manejo responsable de suelos y agua— se ha demostrado que la productividad agrícola y la conservación pueden avanzar de manera conjunta.

Herramientas como el Target Scenario Analysis (TSA), que compara escenarios sostenibles y escenarios tendenciales, permitieron cuantificar ese valor. En el caso del cacao, la inversión inicial necesaria para transformar el modelo productivo evita pérdidas, en casi el doble, en diez años y hasta cinco veces mayores en el largo plazo. En el café, el análisis mostró que una inversión moderada en renovación y buenas prácticas puede prevenir pérdidas equivalentes al costo total de las importaciones necesarias para cubrir la demanda nacional.

Las NbS generan resiliencia, reducen costos de riesgo climático y abren acceso a nuevos mercados y certificaciones. En última instancia, cada peso invertido en restauración o gestión sostenible genera beneficios múltiples —económicos, sociales y ecológicos— para las comunidades y el país.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas dominicanas para implementar economía circular en sus operaciones?

Uno de los mayores desafíos para avanzar hacia una economía circular es que aún predomina en las sociedades una lógica, y hábitos, lineales en la producción y el consumo: fabricar, usar y desechar. Esto se ve especialmente en el uso masivo de plásticos, donde una gran parte del material termina en vertederos o ecosistemas costeros en lugar de volver a la cadena productiva.

Por eso, el primer paso de la economía circular no es reciclar, sino reducir: repensar los procesos productivos, los materiales y los patrones de consumo para generar menos residuos desde el inicio. Solo después entran la reutilización y el reciclaje como parte de un ciclo más amplio de sostenibilidad.

También hay limitaciones estructurales, como la falta de infraestructura para el reciclaje y la valorización de residuos, y una baja trazabilidad a lo largo de las cadenas de suministro. Muchas empresas, sobre todo las pymes, carecen de información, recursos o capacidades técnicas para medir su huella ambiental o rediseñar sus procesos.

No obstante, el país ya está dando pasos firmes. A través del proyecto GEF "Soluciones circulares a la contaminación por plásticos", que implementaremos bajo el liderazgo del Ministerio de Medio Ambiente, se promueve la reducción, reutilización y reciclaje del plástico, fortaleciendo tanto la gobernanza como la participación empresarial. Con proyectos apoyados desde el PNUD, el país ha desempeñado un papel clave en la prevención de la contaminación plástica, logrando evitar que 310 toneladas de plástico lleguen al océano, por medio de estrategias integradoras de los principales actores en la gestión integral de residuos y la economía circular, como la Plataforma Multiactor Rescate Ozama.

También a través de campañas de concienciación, hemos involucrado a más de 30 comunidades y alcanzado a más de un millón de personas, promoviendo la reducción del uso de plásticos con iniciativas como "Voy con la Mía", junto a la Unión Europea. Mediante la Plataforma de Negocios Sostenibles, se han identificado nuevas oportunidades de inversión en economía circular, atrayendo más de 15 millones de dólares para iniciativas de reducción.

Desde su rol en el diseño y evaluación de políticas ambientales públicas, ¿qué elementos de gobernanza considera esenciales para que República Dominicana logre una transición efectiva hacia una economía verde?

Para que la República Dominicana avance hacia una economía verde que sea inclusiva, justa y competitiva, entiendo que el primer paso es fortalecer la gobernanza ambiental, entendida como la capacidad de coordinar al Estado, al sector privado y a la ciudadanía bajo una visión común de desarrollo sostenible. Esto requiere planificación a largo plazo basada en evidencia, donde las políticas ambientales, productivas y fiscales estén alineadas para atraer inversiones sostenibles.

También apoya tener instituciones con datos abiertos y mecanismos de rendición de cuentas, que fortalezcan la confianza y la participación. La coordinación interinstitucional es otro pilar clave: medio ambiente, agricultura, energía, industria y finanzas trabajando con metas compartidas y herramientas compatibles.

Desde el PNUD, hemos acompañado iniciativas gubernamentales en esta dirección, como la localización de los ODS, fortaleciendo la capacidad de los municipios para integrar criterios ambientales en su planificación, el apoyo al diseño de un sistema digital de transparencia climática, o la interconexión de datos entre los Ministerios de Ambiente y Agricultura para comparar áreas de conservación, y datos agroclimáticos, incluso las localizaciones de las fincas.

Además, es fundamental acompañar a los sectores productivos en la transformación de sus modelos de negocio, mediante plataformas público-privadas que faciliten financiamiento verde, innovación y acceso a mercados responsables. Finalmente, debemos valorar mejor nuestro capital natural —agua, suelos, biodiversidad— al tomar decisiones sobre proyectos o préstamos, de modo que el desarrollo económico vaya de la mano con la conservación.

Una economía verde no solo se trata de proteger el medio ambiente, sino de construir confianza, crear oportunidades y mejorar la calidad de vida, poniendo a las personas y sus derechos en el centro de las decisiones.

El acompañamiento del PNUD a los esfuerzos de sostenibilidad de la República Dominicana es muestra del compromiso con apoyar al país hacia un futuro más sostenible y resiliente, sin dejar a nadie atrás.

Lo que distingue su enfoque es la convicción de que las personas deben estar en el centro de toda transformación. Cuando Díaz habla de comunidades remotas accediendo al agua o micro emprendedoras fortaleciendo sus negocios, y cuando Candelon explica cómo las Soluciones Basadas en la Naturaleza generan rentabilidad económica mientras protegen ecosistemas, ambos están trazando el mismo mensaje: el desarrollo sostenible no es una abstracción técnica, sino una realidad tangible que se construye con cada decisión, cada proyecto, cada alianza.

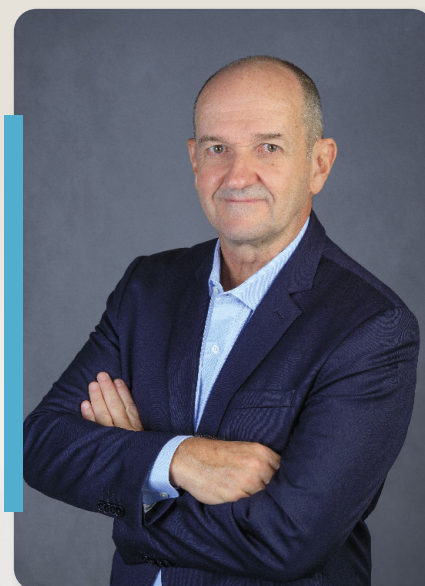
Sus logros —desde las más de 100,000 hectáreas de tierras transformadas hasta las 310 toneladas de plástico impedidas de llegar al océano, desde las más de 300 empresas fortalecidas hasta los 15 millones de dólares movilizados en inversiones verdes— no son solo cifras. Son la evidencia de que cuando se combina visión estratégica, conocimiento técnico y compromiso genuino con las personas, es posible diseñar políticas y proyectos que transforman realidades.

La gobernanza verde que promueven no es una imposición externa ni una moda corporativa. Es un modelo de desarrollo que reconoce que la prosperidad económica, la justicia social y la conservación ambiental no son objetivos contradictorios, sino dimensiones complementarias de un mismo proceso de transformación.

En un momento histórico donde la crisis climática exige respuestas urgentes y coordinadas, el trabajo de Díaz y Candelon demuestra que República Dominicana tiene la capacidad, el talento y el compromiso para liderar esta transición en la región. Su legado no se medirá solo en proyectos ejecutados, sino en las capacidades instaladas, las alianzas fortalecidas y, sobre todo, en las vidas mejoradas de las personas que son el centro y el propósito de todo desarrollo genuinamente sostenible.

Confianza 2025: de la promesa a la acción

Por Luis Maturen
CEO de Datos Group



En el entorno empresarial actual, marcado por la hiperconectividad, la vigilancia social permanente y el escepticismo generalizado, la confianza ha dejado de ser una virtud deseable para convertirse en un verdadero activo estratégico. En la República Dominicana, los datos del estudio El Poder de la Confianza 2025, estudio realizado por la alianza entre PIZZOLANTE, DATOS GROUP y la REVISTA FACTOR DE ÉXITO, confirman una tendencia clara: ya no basta con prometer, ahora hay que demostrar. Las empresas que logran inspirar confianza lo hacen, sobre todo, a través de la coherencia entre discurso y acción.

Este nuevo paradigma exige una mirada más compleja. La confianza no es una emoción difusa ni un juicio moral; es un sistema vivo, dinámico y multidimensional. El estudio identifica cinco formas principales de confianza: conductual, cognitiva, afectiva, tecnológica/innovación, y social. Estas dimensiones permiten mapear con mayor precisión cómo y por qué las personas confían en empresas, marcas o líderes.

La era de cómo nuestras conductas tienen peso

En 2024, la estabilidad era sinónimo de confianza. En 2025, ese lugar lo ocupan nuestras acciones. La confianza conductual —la más citada por los encuestados— se construye desde la experiencia repetida, el cumplimiento constante y la previsibilidad. Es la confianza que se gana todos los días y que se pierde en un instante. Más del 61% de los

participantes asoció esta forma de confianza con la calidad del producto o servicio, y el 44% valoró que fuera superior al de sus competidores. La lección es clara: la coherencia no es opcional, es la base de la credibilidad.

De la reputación a la capacidad

La confianza cognitiva ocupa el segundo lugar en importancia. Aquí lo que cuenta no es la historia, sino la evidencia. Los consumidores y ciudadanos dominicanos ya no confían solo por trayectoria, sino por competencia visible. El 37,8% de los encuestados valoró al personal capacitado como principal fuente de confianza y el 18,2% citó la calidad del liderazgo. En otras palabras, la confianza es una auditoría pública permanente. Y los líderes empresariales ya no pueden esconderse tras un perfil bajo: hoy se premia la visibilidad gestionada, el conocimiento demostrado y la transparencia comunicativa.

Conexión emocional y propósito

Aunque en menor proporción, la confianza afectiva sigue siendo relevante, especialmente en contextos de alta sensibilidad o crisis. Los consumidores valoran cada vez más la empatía, el trato justo y la cercanía auténtica. De hecho, el 23,8% de los encuestados valoró que la empresa “se preocupa genuinamente por sus clientes”. En paralelo, la confianza social —basada en el compromiso con causas públicas y sostenibilidad— representa una oportunidad estratégica. En un país

donde la responsabilidad social ya no es solo filantropía, sino una exigencia del entorno, actuar con propósito es un diferenciador real.

Tecnología que genera certidumbre

La confianza tecnológica, por su parte, se asocia con innovación, eficiencia y seguridad. El 31,6% de los encuestados consideró que la empresa confiable es innovadora, y el 17,6% valoró que tuviera mejor tecnología que su competencia. En un mercado en plena transformación digital, esta dimensión adquiere un peso creciente. Pero atención: la innovación debe ser tangible, comprensible y traducirse en una mejor experiencia para el usuario.

Confianza como ventaja competitiva

La confianza ha dejado de ser una expectativa abstracta para convertirse en un contrato tácito entre las organizaciones y su entorno. En 2025, el ciudadano dominicano no confía por inercia ni se deja impresionar por apariencias. Espera consistencia, exige competencia y premia a quienes actúan con propósito. Para las empresas, esto implica diseñar estrategias de confianza integrales, capaces de combinar desempeño, empatía, innovación y compromiso.

Gestionar la confianza no es una tarea de relaciones públicas; es un ejercicio de liderazgo. Y en un contexto donde cada acción —y cada omisión— pesa, no basta con parecer confiable: hay que serlo. Porque en el mundo de hoy, la confianza no se hereda, se construye. Todos los días.

Empresas que generan mayor confianza 2025

El liderazgo empresarial en confianza lo encabezan **Banreservas, Banco Popular Dominicano, Cervecería Nacional Dominicana, Supermercados Bravo, Grupo Ramos, Amadita Laboratorio Clínico, Banco Central, Banco BHD, Grupo Estrella y Grupo Corripio.**

El resultado confirma la fortaleza del sector financiero y del consumo masivo como referentes de credibilidad en el país. La confianza empresarial se sostiene principalmente en la **coherencia conductual**, reflejada en la calidad, el cumplimiento y la consistencia con el cliente. En República Dominicana, la confianza se gana por reputación demostrada, no por historia.



1°	 BANRESERVAS	Conductual
2°	 POPULAR	Afectiva
3°	 Cervecería Nacional Dominicana	Tecnológica / Innovadora
4°	 bravo	Conductual
5°	 RAMOS GRUPO	Cognitiva
6°	 amadita LABORATORIO CLÍNICO	Tecnológica
7°	 BANCO CENTRAL REPÚBLICA DOMINICANA	Cognitiva
8°	 Banco BHD	Afectiva
9°	 ESTRELLA	Cognitiva
10°	 GRUPO CORRIPIO	Social

Fuente:  **DATOS GROUP**

Líderes que generan mayor confianza 2025

Los líderes más confiables del 2025 —Juan Ramón Gómez Díaz, José Luis Corripio Estrada (Pepín), Frank Elías Rainieri, Christopher Paniagua, Amaury Arias, Manuel Estrella, Carlos Cueto, Samuel Pereyra, Circe Almánzar y Manuel Alejandro Grullón— representan una nueva ecuación de liderazgo basada en **la competencia, la credibilidad y la cercanía humana**.

Este ranking evidencia que, en la actualidad, la confianza se construye más en torno a la coherencia entre palabra y acción que al carisma o la tradición. Los líderes que inspiran son aquellos que combinan resultados con integridad.



- 1 Juan Ramón Gómez Díaz**
Fundador Grupo de Medios Telemicro
Conductual
- 2 José Luis Corripio Estrada (Pepín)**
CEO Grupo Corripio
Cognitiva
- 3 Frank Elías Rainieri**
Fundador de Grupo Puntacana
Afectiva
- 4 Christopher Paniagua**
Presidente Ejecutivo del Banco Popular
Cognitiva
- 5 Amaury Arias**
Gerente comercial - AFP Reservas
Cognitiva
- 6 Manuel Estrella**
Pdte.-Fundador del Grupo ESTRELLA
Afectiva
- 7 Carlos Cueto**
CEO Claro Dominicana
Social
- 8 Samuel Pereyra Rojas**
Presidente del Consejo de Administración
de la Refinería Dominicana de Petróleo (Refidomsa)
Afectiva
- 9 Circe Almánzar Melgen**
Especialista en Asuntos Públicos,
líder empresarial dominicana
promotora de la Ley de Competi
Afectiva
- 10 Manuel Alejandro Grullón Viñas**
Pdte. del Consejo de Admn.
de Grupo Popular
Afectiva

Marcas que generan mayor confianza 2025

Las Las marcas **Cerveza Presidente, Supermercado Bravo, Café Santo Domingo, Rica, Banco Popular, Baldom, Aceite Crisol, Claro, Agua Planeta Azul e Induveca** encabezan el Top 10 nacional.

Su liderazgo refleja la importancia de mantener promesas cumplidas y experiencias consistentes. Las marcas más confiables son las que evolucionan sin perder su autenticidad, combinando innovación, calidad y cercanía. La confianza se traduce en lealtad, disposición a pagar más y defensa activa por parte del consumidor.



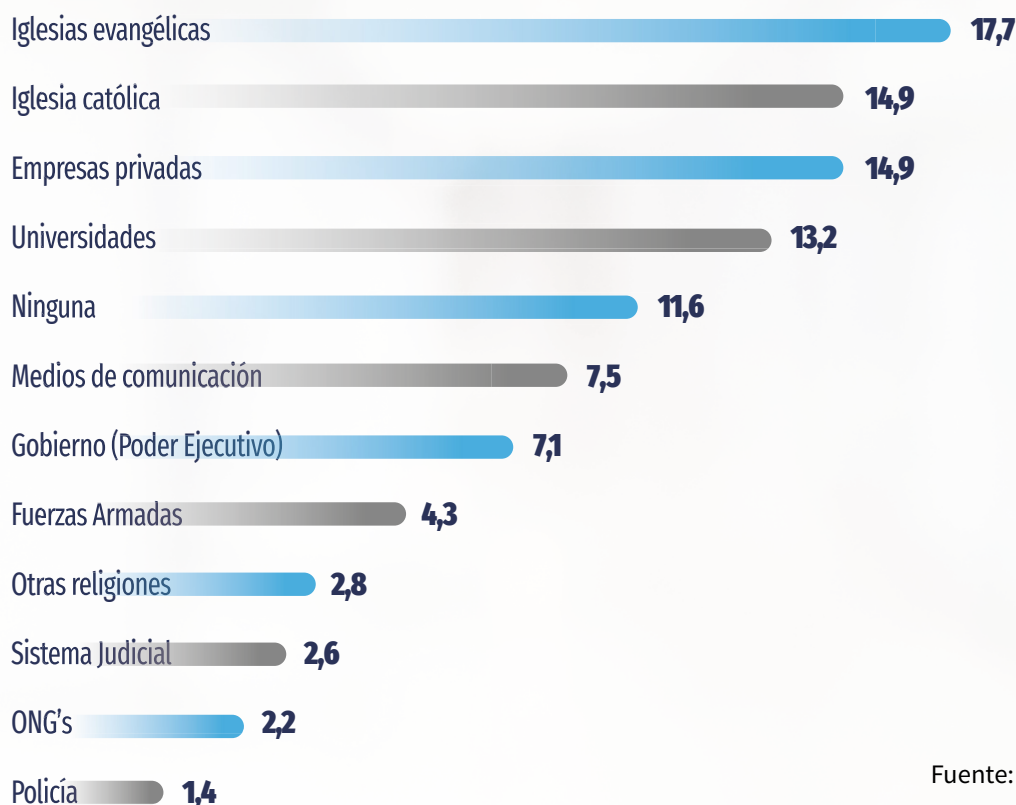
- 1 Cerveza Presidente (Cervecería Nacional Dominicana)**
Tecnológica
- 2 Bravo (Supermercado Bravo)**
Conductual
- 3 Café Santo Domingo**
Conductual
- 4 Rica**
Conductual
- 5 Banco Popular**
Conductual
- 6 Baldom (Baltimore Dominicana)**
Social
- 7 Aceite Crisol**
Afectiva
- 8 Claro**
Conductual
- 9 Agua Planeta Azul**
Cognitiva
- 10 Induveca**
Social

Fuente: **DATOS
GROUP**

Instituciones que generan mayor confianza 2025

Las **iglesias evangélicas** (17.7%), la **Iglesia Católica** (14.9%), las **empresas privadas** (14.9%), las **universidades** (13.2%) y los **medios de comunicación, junto al Gobierno, las Fuerzas Armadas, otras religiones, el Sistema Judicial** y las **ONG's**, completan el Top 10 institucional.

Este balance muestra una sociedad que confía en los espacios donde percibe valores, propósito y estabilidad. Destaca, además, que las **empresas familiares (55.6%)** y **nacionales (51.3%)** concentran mayor credibilidad, lo que reafirma que la cercanía y la identidad local son activos esenciales en la construcción de legitimidad.



Fuente: DATOS GROUP

Los resultados de El Poder de la Confianza 2025 reafirman que la coherencia es el nuevo estándar del liderazgo. Las empresas, marcas, instituciones y figuras que encabezan los rankings no solo inspiran credibilidad, sino que sostienen con hechos su compromiso con la sociedad.

En una época donde la transparencia define la reputación, la confianza no se hereda, se demuestra. Quienes logren convertirla en parte de su cultura serán los verdaderos referentes del futuro empresarial dominicano.

Esta edición muestra el TOP 10 de cada categoría. El listado completo forma parte del estudio extendido realizado por DATOS GROUP.

Visualiza
todo el estudio aquí:



De la estabilidad a la coherencia: la nueva anatomía de la confianza

Por **Thony Da Silva Romero**
CEO & Managing Partner de PIZZOLANTE



Hace apenas un año, El Poder de la Confianza 2024, estudio realizado por la alianza entre PIZZOLANTE, DATOS GROUP y la REVISTA FACTOR DE ÉXITO, nos permitió mirar por primera vez el comportamiento de este intangible en la República Dominicana. En aquel momento, la confianza se entendía como una estructura apoyada en tres dimensiones: el "qué" representado por la estabilidad, los valores y el prestigio; el "cómo" vinculado con la calidad, el crecimiento y la experiencia; y el "para quién" señalando la relación de la empresa con sus colaboradores y con la sociedad. Era, en esencia, una confianza centrada en la identidad y la permanencia.

Un año después, nos unimos nuevamente para realizar y presentar los resultados del Estudio El Poder de la Confianza 2025, confirmando que la confianza no solo se mide, sino que evoluciona. Lo que antes era un concepto de reputación más estático, se ha convertido en un sistema vivo, más exigente y consciente. Hoy la confianza la hemos fragmentado en cinco dimensiones —conductual, cognitiva, afectiva, tecnológica y social, mismas que explican, no solo en quién se confía, sino por qué. La sociedad dominicana ha pasado de admirar a observar, y de esperar a evaluar.

Si en 2024 la estabilidad era el signo de seguridad, en 2025 la coherencia

ocupa ese lugar. La gente confía cuando la palabra se cumple y la experiencia coincide con la promesa. La confianza conductual, que representa más de un tercio de las menciones, es hoy la base del vínculo entre las empresas y su entorno.

Sin embargo, esa dependencia de la experiencia cotidiana la hace también mucho más vulnerable, pues una falla en la entrega, un silencio ante la queja, o simplemente la ausencia de respuesta que llena de incertidumbre, pesa tanto como una falta ética. La confianza se volvió un examen de rutina, y las empresas que lo entiendan a tiempo serán las que logren aprobar esa prueba de todos los días.

El otro punto de evolución importante se da en los factores de legitimidad. En 2024, el prestigio y la trayectoria eran sinónimos de confianza, hoy esos símbolos ceden terreno frente al desempeño y la competencia visible. La gente ya no confía por "herencia" o "historia", sino por evidencia. Casi cuatro de cada diez dominicanos asocian la confianza a la capacidad técnica de las empresas y a la preparación de sus líderes, en otras palabras, la confianza no es solo un reconocimiento reputacional, sino también una evaluación de méritos.

Así mismo, ha evolucionado el modo en que el público espera que las empresas usen su poder, en 2024

las expectativas se concentraban en generar empleo (22%) y promover el equilibrio entre la vida y el trabajo, un año después, la ciudadanía exige algo más concreto: responder rápido, cuidar el medio ambiente y garantizar el bienestar laboral. Las tres expectativas más citadas: 1) Respuesta a quejas (26,9%), 2) Acciones ambientales (25,5%) y 3) Equilibrio vida-trabajo (24,8%), marcan una evolución clara donde la confianza dejó de ser un deseo y se volvió una transacción de valor. La empresa confiable es aquella que escucha, corrige y actúa.

En 2025 también aparece con fuerza un nuevo eje, la identidad corporativa. Los dominicanos confían más en las empresas familiares (55,6%) y nacionales (51,3%) que en las globales. Esta es una preferencia que no responde necesariamente al "nacionalismo", sino a la proximidad, esa que transmite compromiso, pertenencia y continuidad, ventajas emocionales relevantes que requieren de "tacto" recurrente.

Las empresas familiares deben cuidar de no confundir cercanía con informalidad, ni humanización con populismo. Mientras tanto, las multinacionales tienen el reto de integrarse culturalmente y demostrar empatía local, sobre todo considerando que la confianza ya no distingue por tamaño, sino por comportamiento.



El Poder de la Confianza 2025 también amplía la mirada institucional. Las empresas privadas igualan a las iglesias como las entidades más confiables del país, se suman a estas dos las universidades como espacios de credibilidad social. Esta es una señal muy interesante, pues la confianza ya no aparece tan concentrada, repartíendose entre varios actores de impacto social.

El ciudadano diversifica sus referentes y busca coherencia donde antes esperaba autoridad. Obviamente con sus diferencias de aproximación y razones del porqué, las iglesias (católica, evangélica, etc.) y las empresas comparten ahora una responsabilidad similar, sostener esperanza y legitimidad en un contexto donde ambas se ponen a prueba cada día. Menudo reto para el empresario.

En el plano del liderazgo, el contraste con 2024 es claro. Para entonces hablábamos de la figura del líder estable, inspirador y con propósito. Hoy, la confianza se construye en la intersección entre competencia y coherencia. La confianza cognitiva (basada en el saber hacer) domina sobre la afectiva o la social.

El líder confiable es el que resulta visible, explica sus decisiones, se

muestra capaz y no evade la rendición de cuentas. El liderazgo carismático ha perdido encanto frente al liderazgo competente, mientras que la sociedad dominicana, cada vez más informada, ya no aplaude promesas, sino que valora a aquel que es capaz de ofrecer resultados claros, positivos, medibles y visibles. La teoría del “perfil bajo” que aun muchas empresas mantienen, debe darle paso al “perfil gestionado” y a la “notoriedad selectiva”

Con respecto a las marcas, la evolución también es evidente. En 2024, la calidad y el crecimiento eran los factores que inspiraban confianza; en 2025, la atención y la innovación ocupan ese espacio. Tres de cada cuatro consumidores expresan alta confianza en alguna marca, pero la lealtad absoluta es bastante escasa. La confianza se manifiesta en la disposición a pagar más (8,4/10) o a defender una marca (8,2/10), pero no en exclusividad (6,8/10), indicando con ello mayor elasticidad en las decisiones de compra. Esto confirma que la confianza es una relación dinámica que impulsa la preferencia, no la dependencia.

Si en 2024 la preocupación era cómo construir confianza en un entorno de polarización y desinformación, en 2025 el reto es cómo sostenerla en un entorno de vigilancia permanente.

El ciudadano de hoy no desconfía de todo; desconfía de quien no explica, de quien no rinde cuentas o de quien promete sin cumplir. La desconfianza dejó de ser ciega; ahora es selectiva.

La confianza en República Dominicana no se ha debilitado, se ha sofisticado. Ya no es un premio a la estabilidad, sino una consecuencia del comportamiento. Las empresas, líderes y marcas que comprendan esta transición podrán convertir la confianza en una ventaja competitiva sólida. Las que la den por sentada, la perderán sin escándalo, simplemente dejando de ser elegidas. Un año después, la conclusión es bastante clara, la confianza sigue siendo el activo más valioso de cualquier organización, pero también el más frágil.

En 2025 aplica, pero al revés, aquel viejo refrán que con el tiempo derivó de la declaración que ofreciera Julio César al ser cuestionado en medio de la separación de su esposa Pompeya, aquel que dice “no basta con ser la mujer del Cesar, hay que parecerlo”, pues bien, hoy por hoy no basta con la cosmética para tan solo tratar de parecer; hay que ser. Cada acción, cada decisión y cada silencio pesan, porque al final, la confianza no solo se puede medir en encuestas, se mide también en consecuencias.

Confianza 2025: la coherencia como nuevo estándar de legitimidad

Por **Isabel Mariella Figueroa de Rolo**
Fundadora y directora Editorial – Revista Factor de Éxito



En Factor de Éxito hemos acompañado por segundo año consecutivo el desarrollo y difusión del estudio **El Poder de la Confianza**, realizado en alianza con **PIZZOLANTE** y **DATOS Group**, con el propósito de ofrecer una radiografía precisa sobre la evolución de este intangible que define la calidad de las relaciones entre empresas, líderes, marcas e instituciones en la República Dominicana.

Si en 2024 la confianza se asociaba con la estabilidad y la trayectoria, el estudio 2025 revela un cambio profundo: hoy la confianza se construye en la coherencia. Ya no basta con ser percibido como sólido o respetable; es necesario ser consistente, visible y capaz de responder con hechos. La confianza dejó de ser una declaración reputacional para transformarse en un comportamiento verificable.

Los hallazgos confirman que la sociedad dominicana ha madurado en su manera de evaluar a quienes ocupan espacios de poder económico o social. La confianza se entiende ahora como un **sistema vivo** sustentado en cinco dimensiones: conductual, cognitiva, afectiva,

tecnológica e institucional. Esta evolución marca una transición desde la admiración pasiva hacia la evaluación consciente. El ciudadano no desconfía de todo; desconfía de quien no explica o promete sin cumplir.

La **confianza conductual**, que domina el escenario con más de un tercio de las menciones, evidencia un cambio cultural: la experiencia cotidiana pesa más que la publicidad. La empresa confiable es aquella que escucha, corrige y actúa. Un error en la entrega o un silencio prolongado ante una queja pueden debilitar lo que tomó años construir. La confianza, como señala el estudio, se ha vuelto un examen diario.

Otro cambio relevante es la **revalorización del mérito** frente al prestigio heredado. Casi cuatro de cada diez dominicanos asocian la confianza con la capacidad técnica de las empresas y la preparación de sus líderes. La credibilidad ya no proviene de la historia, sino del desempeño. Esto redefine el liderazgo empresarial: hoy se confía en quien demuestra competencia y rinde cuentas, no en quien mantiene un perfil bajo.

El estudio también expone una **preferencia por las empresas familiares y nacionales**, percibidas como más cercanas y comprometidas. Sin embargo, esa ventaja emocional exige cuidado: la cercanía no debe confundirse con informalidad. Las multinacionales, por su parte, enfrentan el reto de integrarse culturalmente, mostrando empatía y coherencia local.

Finalmente, la **confianza institucional** se diversifica: las empresas privadas igualan a las iglesias como los espacios más confiables del país, seguidas por las universidades. Es un signo alentador que amplía la base de legitimidad social y distribuye la responsabilidad de sostener esperanza y transparencia.

Desde Factor de Éxito, consideramos que este estudio no solo mide la confianza, sino que refleja su madurez como capital social. En 2025, confiar es una decisión informada, y mantener esa confianza requiere coherencia, evidencia y acción.

La reputación se hereda, pero la confianza se gana —cada día, con hechos.



Grupo Puntacana: Liderando el camino hacia un turismo regenerativo en el Caribe

Con una visión que une conservación, innovación y desarrollo humano, esta empresa pionera ha convertido el turismo en una fuerza regenerativa.



En el corazón de la República Dominicana, Grupo Puntacana, a través de su Fundación, ha construido mucho más que un destino turístico de clase mundial. Durante más de cinco décadas, ha tejido una visión que coloca la sostenibilidad en el centro de cada decisión.

Desde sus inicios, la empresa ha entendido que su mayor riqueza no son solo las playas de arena blanca o las aguas turquesas, sino también la cultura, la historia y la gente que dan vida a este destino.

Su filosofía es clara: cuidar los recursos naturales y culturales no solo es una responsabilidad, es una estrategia de negocio que garantiza el futuro.

El concepto de turismo regenerativo es el corazón de su visión: no basta con reducir el impacto, hay que sanar y restaurar. Así nació uno de sus proyectos más emblemáticos: la restauración de arrecifes de coral. En viveros marinos suspendidos bajo el agua, fragmentos de coral crecen hasta ser lo suficientemente fuertes para repoblar el arrecife. Este trabajo, liderado por la Fundación Puntacana, ha formado

a jóvenes científicos y pescadores locales, transformándolos en guardianes del mar.

Su sistema “Descarga Cero”, basado en economía circular, es un ejemplo de cómo la innovación puede transformar la gestión de residuos desde la compra de insumos hasta la disposición final.

Compromiso social con la comunidad

El impacto de Grupo Puntacana trasciende lo ambiental. Escuelas, centros médicos y programas de desarrollo forman

parte de una visión que entiende que el turismo solo prospera si las comunidades que lo sostienen crecen junto con él.

“Hoy en día, nuestros visitantes les interesan no solamente conocer nuestros programas y asegurar que estamos contribuyendo a un destino sostenible, sino quieren participar activamente en nuestros programas. Hemos enfocado en comunicar nuestras actividades de conservación a nuestros huéspedes, pero también ofrecemos experiencias para participar y contribuir a los programas. Eso logramos a través de visitas guiadas, experiencias de voluntariado, pasantías, e integración con nuestro equipo”

afirma Jake Kheel, vicepresidente de Sostenibilidad de Grupo Puntacana.

Innovación para el futuro

Mirando hacia adelante, la empresa inaugura este año el Centro de Innovación Marino en Playa Blanca, un espacio de investigación, formación y producción de corales que utilizará tecnologías como inteligencia artificial, machine learning y automatización para escalar los esfuerzos de restauración.

Aquí, los visitantes no solo contemplan la belleza del mar: pueden sumergirse —literalmente— en experiencias de

voluntariado, plantar corales y ser testigos de cómo el turismo puede regenerar vida.

Grupo Puntacana demuestra que el turismo puede ser una fuerza transformadora. Cada proyecto ambiental y social que emprende refleja su compromiso de generar un impacto positivo y duradero, no solo para las comunidades y ecosistemas locales, sino también para todos los visitantes que eligen Punta Cana como destino.

Porque un turismo responsable no solo protege el presente: construye un futuro sostenible y próspero para las próximas generaciones.





Ranking Empresas Factor de Éxito en Sostenibilidad RD

Este ranking reconoce a las empresas que lideran la transición hacia una economía más responsable en República Dominicana. La selección se basa en cinco criterios: integración real de la sostenibilidad en el negocio, impacto medible, certificaciones y compromisos verificables, influencia en su sector y coherencia sostenida en el tiempo.

Más que premiar buenas prácticas, distingue como empresas FACTOR DE ÉXITO a aquellas que han hecho de la sostenibilidad un eje estratégico y demuestran que el éxito empresarial puede avanzar al mismo ritmo que el desarrollo ambiental y social.



Ranking Empresas Factor de Éxito en Sostenibilidad

- 1** **CEPM** – hoja de ruta a carbono-neutralidad y efecto tractor en turismo.
- 2** **CND** – electricidad 100% solar + metas 100+.
- 3** **Grupo Ramos** – solar + electrificación de última milla con métricas.
- 4** **Barceló** – certificaciones climáticas pioneras y producto orgánico.
- 5** **AES Dominicana** – infraestructura que habilita matriz más limpia.
- 6** **Grupo SID** – RSPO + programas sociales consolidados.
- 7** **Bepensa Dominicana** – liderazgo sectorial en ESG y metas climáticas.
- 8** **DP World Dominicana** – estrategia global aplicada + manglares.
- 9** **Grupo Rica** – biomasa, solar y gestión de agua/residuos.
- 10** **Domicem** – P+L premiada y solar en sector de alto reto.
- 11** **IMCA** – rol habilitador con primer reporte y soluciones solares.
- 12** **Barrick Pueblo Viejo** – gran impacto y compromisos, pero con controversias recientes;



1

Sector: Energía
Valor relevante: Meta de carbono neutralidad y energía 100% renovable
Hito más importante: Iniciativa CEPM Zero, pionera en el Caribe en combinar solar, eólica, almacenamiento e hidrógeno verde.



Cervecería Nacional Dominicana

2

Sector: Bebidas
Valor relevante: Transición energética total
Hito más importante: Acuerdo de energía solar con Akuo; producción 100% renovable bajo estrategia 100+.



RAMOS GRUPO

3

Sector: Retail
Valor relevante: Sostenibilidad operativa medible
Hito más importante: Instalación de 12,409 paneles solares y electrificación de flota Sirena Go.

BARCELÓ

RON DOMINICANO

4

Sector: Bebidas espirituosas
Valor relevante: Producto con certificación climática
Hito más importante: Primer ron del mundo con certificación Carbono Neutral y línea orgánica RB360°.



5

Sector: Energía
Valor relevante: Descarbonización de la matriz eléctrica
Hito más importante: Terminal de GNL AES Andrés y desarrollo de soluciones renovables.



6

Sector: Consumo masivo
Valor relevante: Sostenibilidad transversal
Hito más importante: Certificación RSPO, programas EducaSID y Caminantes por la Vida.



7

Sector: Bebidas
Valor relevante: Liderazgo ESG
Hito más importante: Ranking Merco ESG y metas de reducción de GEI al 2030.



8

DP WORLD

Sector: Logística portuaria
Valor relevante: Logística sostenible
Hito más importante: Programa Our World, Our Future y reforestación de manglares.



9

Sector: Agroindustria
Valor relevante: Economía circular
Hito más importante: Tratamiento de aguas, reciclaje y proyectos de biomasa/solar.



10

Sector: Cemento
Valor relevante: Producción más limpia
Hito más importante: Planta solar 1.5 MW y premio nacional de Producción Más Limpia 2024.



11

Sector: Maquinaria e infraestructura
Valor relevante: Eficiencia energética industrial
Hito más importante: Primer informe de sostenibilidad y despliegue de soluciones solares.



12

Sector: Minería
Valor relevante: Gestión de impacto ambiental
Hito más importante: Extensión de vida útil y programas de remediación y diálogo comunitario.

Selección verde

El ranking Factor de Éxito en Sostenibilidad 2025 reconoce a las empresas que están transformando el panorama corporativo dominicano mediante prácticas responsables, innovación ambiental y liderazgo ético. Estas organizaciones demuestran que el crecimiento económico y el respeto por el entorno pueden avanzar juntos.



FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

(SELECCIÓN VERDE)

Nuestra "**Selección Verde**" presentará un espacio exclusivo para **visibilizar** a las **empresas** que lideran el camino hacia un **futuro sostenible**, desde modelos de **economía circular** hasta **políticas ESG innovadoras**, posicionándolas ante una audiencia de alto nivel: empresarios, inversionistas y líderes institucionales.





De la eficiencia energética al modelo de negocios: el caso de éxito de energía limpia de la Asociación Cibao

A la fecha, la entidad financiera tiene en funcionamiento 5,195 paneles solares en 29 localidades. Además, al 30 de junio 2025, la cartera de préstamos para la adquisición de este tipo de tecnología ascendía a RD\$ 114 millones.

Todas las grandes transformaciones comienzan por una decisión sencilla. La incorporación de criterios ambientales en el modelo de negocios de la Asociación Cibao tiene como antecedentes primero la eficiencia energética y luego la generación propia de energía limpia, como estrategias internas orientadas a la reducción del consumo y al ahorro de recursos. Con la instalación de paneles solares, vinieron cambios que impactaron la oferta de valor y los servicios de la entidad financiera.

En 2015, la institución dio un paso inicial con la colocación de 106 paneles en su sucursal Rincón Largo en Santiago. Esa apuesta creció de manera constante y una década más tarde, la entidad tiene en funcionamiento 5,195 paneles en 29 localidades. Entre ellos se incluye un parqueo techado con 1,743 unidades en su Torre Corporativa en

Santiago de los Caballeros, uno de los más grandes del país.

La experiencia interna contribuyó a impulsar un cambio cultural. En 2018, la sostenibilidad fue incorporada como valor institucional, y en el plan estratégico 2019-2021 se establecieron lineamientos que permitieron ampliar el alcance de las iniciativas, con un enfoque integral que facilitó articular las dimensiones económica, social y ambiental. En esta última, se creó la Comisión de Sostenibilidad Ambiental, se implementó un sistema de gestión ambiental y se identificaron oportunidades de negocio alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ese proceso derivó en un nuevo producto financiero: el préstamo para la adquisición de paneles solares.

José Luis Ventura, presidente ejecutivo de Asociación Cibao, sintetiza

la experiencia de la entidad financiera al decir: “Decidimos invertir en generación de energía solar como un ejercicio de eficiencia, pero pronto entendimos que era la puerta de entrada a un modelo más amplio de sostenibilidad. Incorporamos de manera progresiva la sostenibilidad en nuestra filosofía corporativa, nos llevó a un compromiso mucho más focalizado y robusto en torno a nuestra contribución a la sociedad”.

El piloto de financiamiento de energía fotovoltaica se llevó a cabo durante tres meses en 2021, con el objetivo de evaluar el interés del mercado. La respuesta positiva confirmó la viabilidad. El crecimiento sostenido de esta iniciativa en el 2022 y 2023 hace que este producto impulse la creación del portafolio de “Préstamos Verdes”, que se expandió hacia movilidad sostenible con soluciones de financiamiento para vehículos y motocicletas eléctricas.

Al 30 de junio del 2025, la cartera sumaba 134 préstamos por un monto de RD\$ 114 millones. “La sostenibilidad pasó a ser parte del negocio mismo. Desde el ahorro en energía hasta el financiamiento de soluciones limpias, demostramos que es posible integrar estos principios en una estrategia empresarial viable”, dice Ventura.

Los beneficios alcanzan a clientes y a la sociedad en sentido general. Los clientes han encontrado acceso a crédito en condiciones preferenciales para invertir en la generación de energía renovable y en alternativas que permiten reducir el consumo de combustibles fósiles.

El monitoreo de la generación interna se apoya en un sistema automatizado (BMS) que mide la producción en cada localidad y permite calcular las reducciones de CO₂ con base en metodologías validadas internacionalmente y que toma en cuenta el factor de emisiones para la red eléctrica nacional, avalado por el Consejo Nacional para el Cambio Climático. Como resultado de la producción de energía solar, en los últimos cuatro años (2021-2024), se dejaron de emitir 2,477 toneladas de CO₂. Esa combinación de impacto

interno y externo contribuye a las metas y compromisos del país en materia de mitigación y cambio climático.

Estas y otras iniciativas han consolidado la gestión ambiental de la Asociación Cibao, obteniendo, desde 2019, certificaciones nacionales otorgadas por Sostenibilidad 3Rs, en categorías bronce y oro, en su Torre Corporativa y los edificios Asociación Cibao Santiago (30 de Marzo) y Asociación Cibao Distrito Nacional (Piantini), que reconocen el desempeño ambiental de sus instalaciones. Este respaldo complementa el cumplimiento de las normas regulatorias y fortalece la reputación institucional en materia de sostenibilidad. Los resultados se reportan en la memoria anual, en campañas de comunicación institucional y en redes sociales. La transparencia ha sido clave para consolidar la confianza de los grupos de interés y para dar seguimiento al cumplimiento de las metas de sostenibilidad.

La inversión en la autogeneración de energía ha mostrado retorno en el corto plazo, mientras que el producto financiero genera ingresos por intereses a una tasa fija a dos años de 15.25%. Este

balance confirma que la estrategia no es sostenible únicamente en términos ambientales, sino también en términos económicos.

El compromiso de la alta gerencia ha sido determinante. La Junta de Directores ha aprobado cada etapa del programa de autogeneración y del financiamiento verde, asegurando su coherencia con el marco regulatorio vigente, como la Ley 57-07 sobre Incentivos a las Energías Renovables.

“Este camino nos ha permitido comprender que la sostenibilidad es un ejercicio de innovación permanente. Lo ambiental, lo financiero y lo social se entrelazan en una sola agenda. Es un ejemplo tangible de que sí se puede hacer negocios desde la sostenibilidad”, comenta Yara Hernández, vicepresidenta de Comunicaciones y Sostenibilidad.

La sostenibilidad se ha convertido en una propuesta que articula eficiencia, innovación y servicios financieros. Desde los techos solares hasta los préstamos verdes, la Asociación Cibao ha trazado un camino que conecta decisiones internas con soluciones para sus clientes. La energía limpia es ahora parte de su modelo de negocio.



Paula Santilli

CEO de PepsiCo Latinoamérica

PepsiCo invierte en producción de energía verde en Dominicana

Para la empresa, el talento local será clave para maximizar el impacto de este proyecto pionero en eficiencia energética y transformación de residuos.

PepsiCo ha marcado un precedente en la región con la inauguración de su primer biodigestor en Latinoamérica, instalado en la planta de snacks de República Dominicana. Esta inversión de 498.7 millones de pesos dominicanos (equivalente a USD\$8.6 millones) no solo refuerza la operación de la isla como hub estratégico del Caribe, sino que también consolida el compromiso de la compañía con la innovación y la sostenibilidad. El proyecto permitirá transformar más de 3,200 toneladas de residuos orgánicos al mes en biogás, energía renovable capaz de suplir más del 20% del consumo eléctrico de la planta, al tiempo que reduce la presión sobre la red nacional.

En conversación con Factor de Éxito, Paula Santilli, CEO de PepsiCo Latinoamérica, compartió cómo esta apuesta se conecta con las ambiciosas metas globales de la compañía y por qué República Dominicana se convierte en un punto de partida para expandir conocimiento y tecnología a otros países de la región. La ejecutiva destaca el papel decisivo del talento local en maximizar el potencial de esta innovación, así como el aprendizaje que servirá de modelo para plantas en México y Colombia.

El biodigestor simboliza la visión de demostrar que crecimiento económico y sostenibilidad pueden avanzar de la mano. En esta entrevista, Santilli reflexiona sobre los retos y oportunidades de liderar la agenda verde en un continente tan diverso como América Latina, donde la innovación tecnológica, el trabajo con agricultores y el compromiso del consumidor son claves para construir un futuro más responsable y resiliente.

¿Qué representa la inversión en el biodigestor para PepsiCo en República Dominicana?

El biodigestor es un paso clave dentro de nuestra estrategia global de sostenibilidad. PepsiCo tiene metas muy ambiciosas hacia 2025 y 2030, y este tipo de proyectos demuestra que invertimos en tecnología de punta para ahorrar agua, energía y aprovechar mejor los recursos naturales.

Este biodigestor es el primero en Latinoamérica y se suma a otros proyectos en el mundo como Polonia, Turquía y Portugal. Su importancia es enorme, procesa cáscaras de papa, residuos de plátano, lodos de la planta de tratamiento y otros desechos orgánicos para transformarlos en biogás. Ese gas se convierte en electricidad que abastece la planta, lo cual es especialmente valioso para diversificar la matriz energética en el país. Es una manera ecológica de dar

un segundo uso a los residuos y, al mismo tiempo, fortalecer la operación.

¿Qué rol juega Latinoamérica en los planes de sostenibilidad de PepsiCo?

En agricultura hemos impulsado nuevas técnicas de riego que maximizan el uso del agua, rompiendo tradiciones muy arraigadas.

Y algo importante: Latinoamérica no está detrás de Estados Unidos en estas prácticas. Muchas veces se piensa que, por ser una compañía americana, el mayor avance ocurre allá. Sin embargo, en temas de sostenibilidad estamos al mismo nivel en Dominicana, México o Brasil que en Estados Unidos. La innovación se desarrolla y se aplica de manera simultánea en toda la red de PepsiCo, y la región aporta aprendizajes valiosos que incluso sirven de referencia para otros mercados.

¿Qué aprendizajes deja la implementación en República Dominicana?

Será la gente dominicana quien aprenda a aprovechar al máximo esta tecnología. Ese conocimiento después se transferirá a plantas en Veracruz y Colombia. Más que la tecnología en sí, lo importante es la capacidad local de operarla con excelencia. La curva de aprendizaje de los dominicanos será la base para expandir el modelo al resto de la región.

¿Qué papel juega el talento local en la ejecución de proyectos como este?

Es decisivo. Este es el primer biodigestor de gran escala en la isla y queremos que el talento dominicano extraiga todo el potencial de la tecnología. Ese aprendizaje quedará en su experiencia y permitirá replicar el proyecto más rápido en otros países. La "astucia" de la gente trabajando al 100% con esta innovación será clave para toda Latinoamérica.

Desde su rol como líder regional, ¿cómo visualiza el equilibrio entre crecimiento económico y sostenibilidad en la región?

Son dos aspectos inseparables. Latinoamérica enfrenta fuertes impactos del cambio climático como las lluvias intensas donde no llovía, sequías prolongadas o inundaciones devastadoras. Los más afectados son los ciudadanos vulnerables que pierden sus medios de vida de un día para otro.

Por eso la sostenibilidad no es un lujo, sino una forma de protección. Cuando educamos agricultores, impulsamos el

reciclaje o probamos nuevas tecnologías, damos a las comunidades más resiliencia y oportunidades de desarrollo sin depender de la suerte frente a desastres naturales.

¿Cómo se alinea esta innovación con las expectativas de los consumidores?

Cada vez más, los consumidores eligen productos de empresas con una conducta sostenible. Por ejemplo, nuestras botellas con alto contenido de PET reciclado tienen un tono más gris que las de plástico virgen. Ese detalle comunica responsabilidad ambiental.

El consumidor que recicla y devuelve botellas o bolsas se convierte en un socio estratégico, porque permite crear economías circulares. Aunque falta educación en este aspecto, ya vemos que la conciencia crece y marca diferencias al momento de elegir.

¿Qué la inspira personalmente a seguir impulsando estos cambios en una región tan diversa como Latinoamérica?

La región es terreno fértil de oportunidades, con gente trabajadora, resiliente y con valores. Como empresaria me inspira ver que las inversiones generan crecimiento real. Me encanta recorrer tanto grandes cadenas como pequeñas tiendas. Allí vemos cómo, con apoyo en equipos, capacitación financiera o herramientas de negocio, las familias progresan junto con la compañía. Esa conexión humana es profundamente motivadora.

¿Cómo definen sus inversiones en materia de sostenibilidad?

Nuestra compañía trabaja orientada a la estrategia de PepsiCo Positivo y destina presupuesto para proyectos que nos ayuden a avanzar en nuestras metas. Implementamos paneles solares, sistemas de tratamiento de agua y tecnologías de manufactura más eficientes. También ayudamos a los productores agrícolas con riego tecnificado, fertilización responsable y control de plagas. Además, nuestros proveedores deben cumplir los mismos estándares, lo que vuelve eficiente a toda la cadena de valor. Es lo que llamamos net positive: crear un impacto positivo para la compañía, la comunidad y el planeta.

Con este proyecto, PepsiCo reafirma que la innovación y la sostenibilidad no son solo parte de su estrategia, sino la clave para construir un futuro más limpio y resiliente en Latinoamérica.



PLANETA AZUL
BEBIDAS

Liderazgo sostenible que deja huella

Con la primera botella en RPET del país y programas comunitarios, la empresa demuestra que la sostenibilidad puede ser motor de crecimiento y competitividad.

Selección verde

Desde hace más de tres décadas, Planeta Azul Bebidas ha sido una marca emblemática para los dominicanos. No solo por la calidad de su agua purificada, sino por el compromiso firme con el entorno, con las personas y con la forma en que se entiende la sostenibilidad en la industria de bebidas. La empresa hoy da pasos contundentes hacia un modelo de negocio más consciente, innovador y regenerativo.

La gestión del agua representa un compromiso directo con la vida, el medioambiente y las comunidades que dependen de este recurso esencial. En ese sentido, la empresa ha emprendido un proceso de transformación sostenible alineado con los nuevos desafíos globales y las expectativas del entorno.

Ese enfoque se refleja en acciones concretas. En los últimos años, Planeta Azul Bebidas ha logrado reducir más de 121,000 galones de gasoil al año gracias a la optimización de su cadena logística, lo que ha tenido un impacto significativo en su huella de carbono. Al mismo tiempo, la empresa disminuyó en un 11 % el uso



de plástico y dio un paso audaz al lanzar en 2023 la primera botella de agua en República Dominicana fabricada con material 100 % reciclado (RPET), evitando así más de 30,000 kilogramos de plástico virgen en el medio ambiente.

Pero detrás de cada cifra hay una visión clara: integrar la sostenibilidad como pilar estratégico del negocio. Para la empresa no se trata solo de cumplir con estándares, sino de replantear la forma en cómo se hacen las cosas. Desde el diseño de los productos hasta la logística, tomando decisiones que agreguen valor ambiental y social. Todo este proceso lo manejan de manera muy consciente como parte de una evolución natural que las empresas deben asumir si quieren mantenerse relevantes y responsables.

Esta forma de pensar ha convertido a Planeta Azul Bebidas en un referente. Su estrategia ha sido reconocida por organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP), que le otorgaron en 2024 el premio 'Prácticas Prometedoras' en la categoría de Modelos de Negocios Sostenibles. Además, el Ministerio de Medio Ambiente le entregó el reconocimiento de 'Producción Más Limpia', en la categoría de materiales, destacando su aporte a la reducción del uso de plástico virgen y la promoción del reciclaje.

Más allá de sus logros en eficiencia y producción responsable, la compañía entiende que el verdadero impacto ocurre

cuando la sostenibilidad también toca la vida de las personas. Es por eso que ha impulsado programas que contribuyen a mejorar el acceso a servicios básicos como agua potable y electricidad en comunidades vulnerables, así como proyectos de reforestación, restauración de ecosistemas y voluntariado corporativo con alto valor educativo y simbólico.

Un ejemplo reciente de este compromiso fue la jornada de reforestación realizada junto al Fondo de Agua Santo Domingo en la microcuenca Duey, en la parte alta del río Haina. Más de 180 colaboradores voluntarios, muchos acompañados de sus hijos se unieron para sembrar más de 1,100 árboles de especies como cacao, cedro, caoba y naranja agria. La actividad no solo tuvo un impacto ambiental positivo, sino que fortaleció el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre la empresa y su gente.

En el desarrollo de las actividades de voluntariado, la empresa va más allá y abre las puertas a los hijos y familiares de los colaboradores para sembrar en ellos también conciencia ambiental y valor del entorno, motivándoles para que actúen como agentes de cambio.

La jornada forma parte de un esfuerzo sostenido que desde 2019 ha permitido plantar y mantener más de 19,000 árboles en una zona protegida de 17.3 hectáreas, como parte del plan de acción para fortalecer la seguridad hídrica del Gran Santo Domingo. El modelo de medición de impacto utilizado permite calcular la capacidad de captura de CO₂, la regulación

de la humedad del suelo y la conservación de la biodiversidad local.

Este tipo de acciones la empresa evidencia que la sostenibilidad no es una idea abstracta, sino una práctica cotidiana que puede medirse, sentirse y escalar. La clave radica en integrarla como parte de la cultura organizacional, más allá de considerarla únicamente un componente estratégico.

Y es precisamente la cultura organizacional de Planeta Azul Bebidas—basada en la calidad, la colaboración y la transparencia— lo que ha permitido sostener una ruta de crecimiento alineada con su compromiso ambiental y social. En cada iniciativa, desde la innovación en envases hasta el voluntariado corporativo, la empresa demuestra que es posible avanzar con propósito, integrando la sostenibilidad como parte esencial de su forma de operar y relacionarse con el entorno.

El verdadero éxito empresarial se entiende como aquel que genera bienestar más allá de los indicadores financieros, dejando una huella positiva en las personas, en la naturaleza y en el país. Esa visión es la que impulsa a la organización a seguir innovando con propósito.

En un contexto global donde las empresas son cada vez más llamadas a asumir su rol como agentes de cambio, el caso de Planeta Azul Bebidas confirma que la sostenibilidad no es solo una opción: es el camino para liderar con impacto y construir el futuro que todos necesitamos.



Primera botella 100% reciclada.

Hecha **100%** de otras botellas.
Hecha **100%** en República Dominicana.



PLANETA AZUL
BEBIDAS



CAP CANA
REPÚBLICA DOMINICANA

Ciudad Destino

Selección verde

Cap Cana: sostenibilidad con propósito en el corazón del Caribe

Hablar de sostenibilidad hoy no es una tendencia, sino una urgencia. A través de los fenómenos cada vez más extremos, el planeta recuerda que el desarrollo solo tiene sentido si es capaz de sostener la vida. La única manera de garantizar el futuro de las próximas generaciones es siendo sostenibles en cada acción que se realice.

Por lo tanto, la sostenibilidad se ha adoptado como el gran eje de transformación de la economía global. Las empresas, los gobiernos y las comunidades han comprendido que el verdadero progreso no se mide únicamente por el crecimiento económico, sino por la capacidad de generar bienestar social y equilibrio ambiental. Y pocos sectores han asumido y entendido la importancia de la sostenibilidad como el turismo, pues depende directamente de la salud de los ecosistemas, de la autenticidad cultural y del compromiso de quienes la impulsan.





En la República Dominicana, el turismo ha sido motor de crecimiento y orgullo nacional. En este sentido, existe en el país una ciudad destino que se ha convertido en referente regional de un desarrollo planificado y respetuoso con el entorno, se trata de Cap Cana.

Esta ciudad que ha marcado la diferencia en la conceptualización de una planificación sostenible está distribuida en más de 120 millones de metros cuadrados de extensión. Su plan maestro integra urbanismo, servicios soterrados, infraestructura energética y de telecomunicaciones de alta eficiencia, una red vial de más de 130 kilómetros asfaltados, y más del 20% del territorio destinado a áreas verdes naturales. Todo ello con un principio guía: crecer sin destruir.



Apenas un 30% del proyecto está desarrollado, de los cuales un 10% ya está habitado. Esta planificación controlada no solo garantiza orden urbano, sino también la conservación de hábitats naturales y de especies propias de la zona.

La sostenibilidad en Cap Cana se gestiona. A través de ACUATUR, la ciudad opera su propio acueducto y planta de tratamiento de aguas residuales, reutilizando más de 42,000 metros cúbicos para el riego de áreas verdes y campos de golf como Punta Espada y Las Iguanas.

En materia energética, CENETUR (Corporación Energética Turística Juanillo) suministra electricidad mediante plantas de alta eficiencia de la marca Wartsila y un sistema de paneles solares que reduce la huella de carbono en más de 3.5 millones de toneladas de CO₂ al año. Toda la red eléctrica, distribuida en más de 130 km, es completamente soterrada, un distintivo que la posiciona entre las infraestructuras más modernas y limpias del Caribe.

Cap Cana también se proyecta hacia el futuro como una “smart city”. Posee 150 km de fibra óptica que garantizan conectividad total, sistemas de videovigilancia y control vehicular inteligente y estaciones de carga eléctrica para vehículos sostenibles. Cada detalle tecnológico está diseñado para hacer más eficiente la vida dentro del destino y reducir el impacto ambiental.

El componente social y ambiental lo representa la Fundación Cap Cana como eje articulador de múltiples programas de conservación. Entre ellos destacan Recicla 100+, que impulsa el reciclaje de botellas PET junto a NUVI; la preservación de colmenas a través del proyecto La Colmena Agradecida; la restauración de arrecifes de coral en alianza con el Consejo de Co-Manejo del Santuario Marino Arrecifes del Sureste; y programas de reforestación de manglares y especies endémicas como el gavilán de la Hispaniola y la iguana rinoceronte.

A través de esta cultura de sostenibilidad, Cap Cana demuestra que el lujo puede ser sostenible cuando se crece en armonía con la naturaleza. Hoteles de clase mundial, residencias privadas, campos de golf y marinas operan bajo una visión que combina exclusividad con responsabilidad.



Cosechando futuro: la visión sostenible detrás de más de cien años de historia

Desde el campo hasta la comunidad, Central Romana impulsa un modelo empresarial que combina productividad agrícola, bienestar humano y compromiso ambiental, consolidándose como un referente de desarrollo sostenible en República Dominicana y el Caribe.

Selección verde

Con más de 112 años de historia, Central Romana Corporation, Ltd. ha evolucionado desde sus orígenes como ingenio azucarero hasta convertirse en una corporación multisectorial que integra agroindustria, manufactura, turismo, bienes raíces y servicios esenciales.

Esa transformación no solo ha fortalecido su estructura corporativa, sino que también ha redefinido su propósito: crecer creando valor sostenible para las personas y el entorno. Con más de 20,000 colaboradores, la empresa representa un pilar económico y social para la región Este del país, impulsando innovación, empleo y desarrollo rural.

Productividad con responsabilidad

El corazón de su modelo sostenible está en el campo. Central Romana ha logrado un equilibrio entre la productividad y la gestión responsable de los recursos naturales.

Su agroindustria, con una capacidad de 400,000 toneladas cortas de azúcar y 20 millones de galones de melaza al año, integra producción ganadera y agrícola bajo principios de eficiencia y respeto ambiental.

Desde 1947, la empresa ha desarrollado variedades propias de caña de azúcar, hoy sembradas en el 99% de sus campos, garantizando

rendimiento, resiliencia y calidad. Este avance científico se complementa con la modernización tecnológica: cosechadoras con sistemas GPS, sensores inteligentes y dirección automatizada que reducen el impacto en el suelo y mejoran las condiciones laborales.

La innovación les permite ser más productivos y más responsables al mismo tiempo.

En el área industrial, empresas filiales como Productos Higueral, Promaco, Furfural y Hierro Dominicano fortalecen una cadena de valor diversificada y moderna, que

impulsa el desarrollo regional y la creación de empleos formales.

Comunidades que progresan

Central Romana entiende la sostenibilidad como una alianza con las comunidades. Su Plan de Mejoramiento de Comunidades Agrícolas, vigente desde 2010, ha transformado la vida de miles de familias rurales con inversiones que superan los US\$22 millones.

El plan incluye programas de vivienda, electrificación, acceso a agua potable, salud, educación y alimentación.



Entre sus iniciativas más destacadas está el proyecto de electrificación solar fotovoltaica, iniciado en 2022, que beneficia a más de 6,500 personas en zonas rurales sin cobertura estatal, con una inversión superior a RD\$74 millones.

Asimismo, la empresa ha instalado 75 clorinadores y 2 plantas de tratamiento de agua potable, promoviendo sanidad comunitaria y uso responsable del recurso hídrico.

“El bienestar comienza por lo esencial: energía, agua y vivienda digna para quienes sostienen el campo.”



Bienestar con sentido humano

Central Romana ha construido una red de programas sociales que garantiza el acceso a servicios fundamentales y oportunidades de desarrollo.

Fue pionera en ofrecer un seguro médico gratuito a trabajadores agrícolas en alianza con ARS Abel González, con una inversión anual de más de RD\$60 millones.

Además, mantiene sub-centros médicos rurales, unidades móviles de salud y un hospital corporativo que atienden a más de 140,000 personas al año.

La educación también es prioridad: 54 escuelas construidas en comunidades agrícolas ofrecen formación a más de 6,000 estudiantes, bajo supervisión del Ministerio de Educación.

En paralelo, el programa de alimentación subsidiada garantiza acceso constante a productos frescos y nutritivos, beneficiando semanalmente a 237 niños y distribuyendo más de 333,000 unidades de huevos de codorniz al año.



Compromiso con el medio ambiente

En materia ambiental, Central Romana ha invertido RD\$2,500 millones para reducir en más de 90% la emisión de partículas sólidas, mediante la instalación de precipitadores electrostáticos en su sistema de calderas.

Su práctica del corte en verde evita la quema de caña, reduciendo 42,000 toneladas de CO₂ al año.

La compañía también desarrolla programas de reforestación en cuencas y zonas mineras, con la participación de colaboradores y estudiantes, y mantiene un acuerdo de co-manejo con el Ministerio de Medioambiente para la administración del Santuario Marino Arrecifes del Sureste, promoviendo la conservación de los ecosistemas marinos del país.

Reconocimientos y certificaciones

Central Romana ha sido reconocida por su compromiso con la calidad y la sostenibilidad.

Primer ingenio azucarero del país en obtener la certificación ISO 9001 (2011), correspondiente a su proceso de azúcar refinada.

Certificación Proterra, por sus prácticas de responsabilidad social y ambiental.

Certificación del Ministerio de Trabajo en seguridad y salud ocupacional (Reglamento 522-06).

Estas certificaciones reafirman su visión de que la excelencia productiva y el respeto por las personas y el entorno deben ir de la mano.



Un legado que trasciende generaciones

Más que una empresa, Central Romana se ha convertido en un símbolo de cómo la sostenibilidad puede ser parte del ADN corporativo.

Su historia demuestra que no se trata solo de producir, sino de progresar con propósito, de cuidar a las personas y al planeta mientras se genera valor económico y social.

“La sostenibilidad no es un proyecto ni un departamento; es nuestra forma de operar.”



Esa convicción ha guiado a Central Romana durante más de un siglo y sigue marcando su camino hacia el futuro: uno donde la innovación, el respeto y la responsabilidad compartida aseguren un progreso verdaderamente sostenible para la República Dominicana.



Industria con propósito: la sostenibilidad como nuevo motor del desarrollo

Con visión estratégica y acción multisectorial, la institución impulsa una transformación productiva que redefine el papel de la industria en la agenda climática nacional.

El Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) consolida su liderazgo en sostenibilidad al incorporar la economía circular, la innovación y la competitividad en el centro del modelo productivo dominicano. A través del acompañamiento técnico, la formación y la articulación público-privada, impulsa la transición de la industria hacia prácticas más limpias e inclusivas. Su apoyo a iniciativas como la transformación del Parque Industrial Duarte hacia un modelo ecoindustrial y al desarrollo de la planta Renacer refleja un compromiso activo con el fortalecimiento de capacidades y la promoción de inversiones sostenibles, en línea con los estándares internacionales y las metas climáticas del país.

Liderazgo institucional en sostenibilidad

El MICM ha dado un paso decisivo al colocar la sostenibilidad como eje transversal de la política industrial nacional. Su enfoque combina acción, alianzas y resultados concretos. A

través de su colaboración con el Foro Económico Mundial (WEF), el ministerio lidera la Plataforma Nacional de Acción por los Plásticos (NPAP-RD), una iniciativa multisectorial coordinada por la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD), que articula soluciones basadas en evidencia para mantener los plásticos en la economía y fuera del medio ambiente. Este espacio reúne a empresas, academia y sociedad civil en torno a una visión compartida: construir una economía circular inclusiva y competitiva.

Hoja de Ruta Nacional para la Acción por los Plásticos

Durante la Semana del Clima de Nueva York, en septiembre de 2025, la República Dominicana presentó oficialmente la Hoja de Ruta Nacional para la Acción por los Plásticos, un plan país que traza el camino hacia una economía circular inclusiva y sostenible.

El documento plantea dos escenarios contrastantes: uno sin intervención, donde los residuos mal gestionados

alcanzarían 530 mil toneladas, y otro de transformación sistémica con metas claras:

- Aumentar la circularidad del plástico del 6 % en 2022 al 53 % en 2040.
- Reducir en 87 % los residuos mal gestionados.
- Disminuir en 37 % las emisiones de gases de efecto invernadero.

Esta hoja de ruta no solo marca una pauta técnica, sino también política y económica, consolidando a la República Dominicana como un referente regional en acción climática.

Impulso a la industria del reciclaje

El MICM acompaña la expansión de la infraestructura nacional de reciclaje con proyectos transformadores. Uno de los hitos más destacados es la Planta



Renacer, ubicada en San Pedro de Macorís, especializada en la producción de resina PET reciclada de grado alimenticio.

Resultado de la alianza entre INVEMA y Diesco, esta inversión de USD 50 millones actualmente ha generado 500 empleos directos en planta, colocando al país en el mapa regional del reciclaje avanzado y promoviendo una nueva economía basada en el aprovechamiento responsable de los recursos.

Fortalecimiento del marco normativo

El avance normativo es otro pilar clave de esta transformación. El MICM acompaña al sector industrial en su preparación para cumplir con la Responsabilidad Extendida del Productor (REP) establecida en la Ley 225-20 sobre gestión integral de residuos. A través de asistencia técnica, el ministerio apoya la elaboración de planes de implementación en el sector manufacturero y desarrolla programas de capacitación en conjunto con aliados estratégicos como la AIRD, fortaleciendo así las capacidades empresariales para una gestión más responsable y trazable de los materiales.

Además, mediante el Decreto núm. 260-24, se creó el Consejo Consultivo Nacional para coordinar la participación del país en el proceso global del tratado internacional jurídicamente vinculante sobre la contaminación por plásticos. Con esto, la República Dominicana se posiciona como actor proactivo en la agenda internacional, alineando sus políticas locales con los compromisos globales de sostenibilidad y justicia ambiental.

Innovación y competitividad industrial

Para acompañar esta evolución, el MICM ha fortalecido las capacidades técnicas del sector manufacturero. Más de 100 técnicos de parques industriales han sido formados en simbiosis industrial, liderazgo verde y gestión de residuos, impulsando una nueva cultura de eficiencia, innovación y sostenibilidad empresarial.

Transformación del Parque Industrial Duarte

El Parque Industrial Duarte (PID) avanza hacia su conversión en el primer Parque Eco-Industrial de la República Dominicana, bajo la metodología de la ONUDI.

El acuerdo entre el MICM, el PID e INTEC, firmado el 19 de septiembre de 2024, contempla tres líneas de acción:

- Investigación y desarrollo con publicaciones y estudios aplicados.
- Diagnóstico de línea base conforme a los estándares de la ONUDI.
- Capacitación y formación de líderes y técnicos industriales.

Una misión técnica internacional de la ONUDI, con representantes del Programa de Parques Eco-Industriales de Colombia, visitó el país para acompañar este proceso. Durante la jornada se desarrollaron talleres con más de 25 empresas.

Formación y conocimiento aplicado

El MICM ha comprendido que la sostenibilidad también se construye desde el conocimiento. Junto a ADIPLAST e INTEC, creó el Centro de Capacitación e Investigación del Plástico (CCIP), que funge como un laboratorio de aprendizaje, innovación y análisis. Su informe “Contribución del Sector Plásticos a la Economía Dominicana” ofrece datos esenciales para orientar políticas públicas y decisiones empresariales.

El CCIP ha formado a más de 84 técnicos y directivos en cursos presenciales sobre análisis de ciclo de vida y familias de polímeros, además de capacitar a más de 530 participantes en webinars especializados sobre economía circular, trazabilidad y eficiencia energética.

En colaboración con INFOTEP, también se lanzó un programa formativo que incluye cursos de Educación Medioambiental con Enfoque Industrial, Calidad y Productividad, y Gestión Eficaz del Tiempo, alcanzando a más de 50 participantes del sector industrial.

El MICM está redefiniendo la manera de hacer industria en la República Dominicana. Su apuesta por la sostenibilidad no es solo ambiental, sino económica y social: impulsa innovación, crea empleos, promueve la transparencia y fortalece la competitividad.

Con liderazgo, coherencia y visión de futuro, el ministerio marca el rumbo hacia una nueva economía dominicana, donde el crecimiento y el cuidado del planeta avanzan en la misma dirección.



Hodelpa Hotels: sostenibilidad que se siente, se vive y transforma

Con una visión que une bienestar, innovación y respeto por el entorno, esta cadena hotelera demuestra que la sostenibilidad puede sentirse en cada detalle.



En un país donde el turismo es motor de desarrollo, pocas cadenas han logrado integrar la sostenibilidad con tanta coherencia como Hodelpa Hotels. Lo que para muchos es una tendencia, para Hodelpa es una filosofía de vida: hacer que cada experiencia de hospitalidad deje una huella positiva en las personas y en el planeta.

Bajo su programa insignia EcoGreen, la empresa ha construido un modelo de gestión responsable que combina excelencia hotelera, innovación y conciencia ambiental, demostrando

que el confort y la sostenibilidad pueden coexistir en perfecta armonía.

Una hospitalidad con conciencia

En los hoteles Hodelpa, la sostenibilidad no es un discurso, sino una experiencia tangible.

Más del 85 % de los alimentos que llegan a sus cocinas provienen de productores locales, garantizando frescura y apoyo a la economía dominicana. Los plásticos de un solo uso han sido eliminados en un 60%, se

promueve la reutilización de toallas y sábanas en todas las propiedades. Además, los huéspedes de sus resorts cuentan con estaciones de reciclaje para facilitar la clasificación de los residuos.

Cada detalle ha sido pensado para cuidar el entorno sin sacrificar confort. Desde los menús con opciones vegetarianas y veganas, hasta la información sobre biodiversidad y cultura local que reciben los huéspedes, todo invita a disfrutar de manera más consciente.

Resultados que marcan la diferencia

El compromiso ambiental de la cadena se traduce en acciones medibles.

Solo en lo que va de 2025, Hodelpa ha reciclado 51,880 libras de residuos (papel, plástico, cartón y vidrio) y ha gestionado 2,800 galones de aceite vegetal usado en sus cocinas, evitando la contaminación de suelos y aguas.

Además, los hoteles ya cuentan con iluminación LED, sensores inteligentes de consumo, estaciones de carga para vehículos eléctricos y carros internos en proceso de transición a energía eléctrica.

El uso de paneles solares, la compra a proveedores locales en un 90 % y las jornadas de limpieza de playas, ríos, áreas de la comunidad y reforestación son parte de un enfoque integral que consolida a Hodelpa como referente de sostenibilidad en el Caribe.

Cuidar el entorno también es cuidar a la gente

El compromiso social es otro pilar del programa EcoGreen.

Cada hotel apadrina una escuela o un hogar infantil en su comunidad, apoyando su desarrollo con donaciones, visitas educativas y mejoras de infraestructura.

En Santiago, la cadena colabora con el programa CEDI Mujer, que impulsa la formación y empleabilidad de mujeres en situación de vulnerabilidad, ofreciéndoles pasantías remuneradas en áreas de gastronomía y hospitalidad.

Asimismo, promueven la venta de artesanías elaboradas por mujeres de comunidades rurales con la fundación Manos Esforzadas y forman parte de TheCode.org, una iniciativa global para prevenir la explotación infantil en el turismo.

Comprometidos también con la formación de las nuevas generaciones, Hodelpa mantiene alianzas con politécnicos y escuelas técnicas de turismo en las diferentes comunidades donde tiene presencia.

A través de programas de pasantías guiadas, estudiantes de hotelería, cocina y servicio al cliente tienen la oportunidad de realizar prácticas profesionales en sus propiedades, aprendiendo directamente de equipos



expertos y viviendo los estándares de calidad y sostenibilidad de la cadena.

De esta forma, Hodelpa contribuye al desarrollo del talento local y al fortalecimiento de una cultura turística responsable desde la base educativa.

Tecnología y sostenibilidad: una dupla estratégica

La innovación ha sido clave en la evolución de Hodelpa. Los sistemas de eficiencia energética,

la gestión avanzada de residuos y los menús diseñados con productos de temporada son parte de una estrategia que combina tecnología y sensibilidad ambiental.

El resultado: hoteles más eficientes, confortables y conscientes del impacto que generan.

Nuevas raíces para el futuro

Con la mirada puesta en el porvenir, Hodelpa Hotels se prepara para un nuevo proyecto en alianza con el Ministerio de Medio Ambiente. A finales de 2025, la cadena iniciará la siembra de plantas en peligro de extinción en los jardines de sus hoteles, convirtiendo sus propiedades en verdaderos santuarios de protección y conservación de la flora y fauna dominicana.

Esta iniciativa busca preservar la biodiversidad nacional y educar a los visitantes sobre el valor de cada especie, consolidando la visión de Hodelpa de que la hospitalidad también puede ser una fuerza de regeneración ecológica.

Una visión clara de hospitalidad sostenible

El compromiso continúa. Hodelpa apuesta por ampliar su programa EcoGreen, fortalecer sus proyectos comunitarios, invertir en energía renovable y movilidad eléctrica, y seguir impulsando una cultura turística responsable en toda la región.





SOSTENIBILIDAD SE ESCRIBE CON G

Guillem Martí

Fundador y director de Barrancolí Consulting

La concepción de la sostenibilidad desde los pilares ESG ha calado en el mundo empresarial, en la administración pública y en la academia. No obstante, persiste una cierta confusión sobre el significado de la tercera inicial, la G de Gobernanza.

En ocasiones se confunde la gobernanza con la sostenibilidad económica. La adecuada gestión económica es la especialidad de las finanzas, que tienen un rol fundamental para que la empresa perdure en el tiempo. La sostenibilidad también tiene como objetivo la continuidad de la empresa, pero su aportación tiene un carácter más estratégico, enfocado en fortalecer el modelo de negocio en su conjunto.

Por lo tanto, la G de Gobernanza no es sinónimo de gestión económica, sino que se refiere al sistema de gobierno corporativo (consejo, comités, controles y ética) que integra y supervisa la toma de decisiones. El buen gobierno no es un pilar exclusivamente económico, también integra los controles, la transparencia y la gestión del riesgo.

El pilar ambiental permite a la empresa identificar los impactos y dependencias de su modelo de negocio con la naturaleza, facilitando el diseño de iniciativas que mitiguen riesgos y aprovechen oportunidades. Igualmente, el pilar social pone el foco en la relación de la empresa con la sociedad para ayudarla a mejorar su estrategia sin incurrir en conflicto con los usuarios, las comunidades o los trabajadores.

A diferencia de los pilares ambiental y social, que analizan la relación de la empresa con el entorno exterior, el pilar de gobernanza centra

gran parte de su atención en la forma cómo se toman decisiones en interior de la organización. Concretamente, el pilar de gobernanza evalúa el rol de los órganos de dirección en relación con la conducta empresarial y la gestión de incidencias, riesgos y oportunidades.

Así, la gobernanza se refiere a la capacidad de guiar y dirigir la empresa. Este pilar analiza el organigrama para conocer los órganos de decisión colegiados, la formación de sus integrantes, la independencia en el ejercicio de sus funciones, el apego a las políticas de conducta, las prácticas de prevención y detección de la corrupción, la influencia política mediante actividades de lobby, la transparencia y el cumplimiento regulatorio.

Todos estos elementos configuran un entorno interno de la empresa que define la calidad de su dirección y que permite identificar, corregir y aprovechar las incidencias, riesgos y oportunidades de su estilo de gobierno. Al mejorar la gobernanza de la empresa, también mejorará su capacidad para mantenerse a lo largo del tiempo.

De esta forma, la evaluación de la relación que la empresa tiene con su entorno ambiental, social y de gobernanza, contribuye a robustecer el modelo de negocio. Por lo tanto, la mejora en la gestión económica no es un pilar ESG, sino que es el resultado esperado de la implementación de los tres pilares.

Para la empresa, la sostenibilidad es un elemento de carácter estratégico que protege y potencia el modelo de negocio, confiriendo un mayor atractivo ante grupos de interés como los clientes, los accionistas, los trabajadores, los proveedores, las comunidades y los reguladores. En definitiva, la sostenibilidad aporta vitalidad y competitividad a la organización.



MÁS ALLÁ DE LA FILANTROPÍA: CÓMO LAS EMPRESAS PUEDEN CREAR VALOR COMPARTIDO JUNTO A LAS COMUNIDADES LOCALES

Lourdes Peguero Alfonsaca

Consultora especializada en Comunicación,
Relacionamiento Estratégico y Sostenibilidad

Durante generaciones, el vínculo entre empresas y comunidades ha estado influenciado por una práctica convencional de compromiso social. Las organizaciones obtienen ganancias y luego dirigen una proporción de estas a acciones filantrópicas.

La filantropía corporativa tradicional ve los desafíos sociales como costos a mitigar, limitando su impacto. Enfocarse en donaciones puntuales y programas desconectados de la estrategia del negocio diluye los resultados. Esto perpetúa la falsa idea de que el éxito empresarial y el bienestar social son excluyentes, desaprovechando oportunidades para la innovación estratégica y la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Con el paso del tiempo, esta práctica ha evolucionado hacia el Valor Compartido (Shared Value) un concepto propuesto por Michael Porter y Mark Kramer desde antes del 2011. Esta filosofía busca que las empresas generen valor económico mientras crean simultáneamente valor social. Reconoce que abordar desafíos sociales impulsa la innovación y fomenta el crecimiento empresarial, social y ambiental al verlos conjuntamente.

Estrategias prácticas para la implementación

La transición hacia un modelo de valor compartido exige un cambio de mentalidad en la alta dirección con un enfoque en cascada para permear a toda la organización. Las organizaciones que demuestran que la responsabilidad social con su entorno está diseñando e implementando tres enfoques fundamentales:

- **Reformulación de sus productos y mercados:** Identificando necesidades sociales no atendidas y desarrollando productos y servicios que aborden estos desafíos mientras generan retornos económicos. Esto incluye desde tecnologías accesibles para comunidades de bajos ingresos hasta soluciones innovadoras para problemas ambientales locales.
- **Redefinición en su cadena de valor:** Las compañías están optimizando sus operaciones para generar beneficios sociales y ambientales que, a su vez, mejoran la eficiencia operativa. Esto puede traducirse a través de programas de desarrollo con proveedores locales para micro y pequeñas empresas, permitiendo su integración a una cadena de valor más inclusiva, de igual modo, iniciativas de formación técnico-profesional para la generación de empleos o proyectos de eficiencia energética que ayuden a reducir costos y emisiones en simultáneo.
- **Desarrollo de ecosistemas locales:** Las organizaciones están invirtiendo en el fortalecimiento de las condiciones competitivas en sus ubicaciones operativas, reconociendo que el éxito empresarial a largo plazo depende de entornos prósperos y sostenibles.

El reto estratégico actual:

El valor compartido es el presente ineludible del capitalismo responsable, ya que permite alinear los objetivos empresariales con las necesidades comunitarias, generando ventajas competitivas: lealtad de marca, acceso al mejor talento, menor rotación y ausentismo e innovación. ¿Puede una empresa del siglo XXI permitirse no implementarlo?

**UNIFICA A
TU EQUIPO**

**CON LA FLEXIBILIDAD
QUE NECESITAS**

PLANES CORPORATIVOS

**ALCANZA LA SATISFACCIÓN DE TU EQUIPO
A TRAVÉS DE NUESTRAS MEMBRESIAS
CORPORATIVAS**



**MEMBRESÍA PARA
+20 PERSONAS**

 @SPATIUMWORLD
 WWW.SPATIUM.WORK
 849-282-5765
 VENTAS@SPATIUMGROUP.COM





Trabajamos para impulsar la economía local
comprando bienes y servicios
por más de RD\$ 4,900 millones de pesos
a proveedores dominicanos.

unidos por el país
que queremos





LA INVERSIÓN INMOBILIARIA MÁS SEGURA Y RENTABLE DE PUNTA CANA



Avda. 1º de Noviembre, 801. Edif. Punta Cana Aqua.
Of 301, 23000 Punta Cana, República Dominicana



+1 863 431 8581 / +34 868 48 16 04



info@larimarcity.com



www.larimarcity.com