

**Diversificar para crecer: Estrategia de una industria resiliente y competitiva.  
Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR).**

Ligia Bonetti, Presidente Ejecutiva de Grupo SID

25 de febrero de 2025.

Es un verdadero honor y privilegio estar hoy aquí en esta hermosa ciudad, rodeada de personas que comparten la misma visión, entusiasmo y el compromiso de impulsar el progreso y construir un mejor futuro para nuestra querida nación.

La Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR) ha sido un pilar fundamental para el crecimiento y la consolidación de las relaciones comerciales entre nuestros países. Estados Unidos, además de ser el principal destino de nuestras exportaciones, también es el hogar de más de dos millones de dominicanos, lo que muestra la profunda conexión económica y social que nos une.

El impacto de estas relaciones se refleja en cada rincón de nuestra economía, y me llena de entusiasmo la oportunidad de seguir colaborando para fomentar el desarrollo en este nuevo capítulo de la historia económica global, caracterizado por la disrupción tecnológica, la volatilidad y los constantes cambios, pero también lleno de enormes oportunidades para nuestras industrias y la República Dominicana.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a AMCHAMDR por esta invitación y a cada uno de ustedes por su valiosa presencia.

Saludar de manera muy especial a mi amigo William Malamud, vicepresidente ejecutivo de esta prestigiosa asociación.

Elizabeth Peña, directora del comité provincial.

Y con ellos a los pasados presidentes y representantes provinciales.

Ejecutivos de Grupo SID;

Invitados especiales, estimados amigos, colegas y representantes de la prensa;

Hablar de diversificación puede generar incertidumbre, pues la misma palabra lleva consigo la sensación de riesgo. Nos desafía a salir de nuestra zona de confort, a cuestionar las estrategias y a explorar caminos diferentes y desconocidos.

Pero imaginemos por un momento que estamos en un casino en la ciudad de Las Vegas, apostando todo lo que tenemos a ese número en el que siempre confiamos, el que nos ha dado resultados en el pasado. ¡Nuestro número de la suerte!

La bola gira, gira... y en un abrir y cerrar de ojos, la fortuna ya no nos acompaña. En un instante, lo hemos perdido todo.

Ahora, ¿qué pasaría si, en lugar de apostar todo a un solo número, distribuyéramos nuestras fichas de manera estratégica? Diversificaríamos el riesgo y, al mismo tiempo, reducimos las pérdidas y también ampliamos las alternativas de ganar.

Eso es precisamente lo que implica la diversificación; no poner todos los huevos en una misma canasta, como dice el refrán. Más que una estrategia de crecimiento es un principio fundamental de supervivencia.

Y no se trata solo del juego o la teoría. Un claro ejemplo es Netflix, que comenzó como un servicio de alquiler de DVDs por correo. Si no hubiera evolucionado, hoy sería solo un recuerdo, como lo es Blockbuster.

Pero Netflix entendió la importancia de diversificarse, y de hacerlo en el momento oportuno. Primero apostó por el streaming, luego por la producción de contenido original y, más recientemente, por los videojuegos. Esa capacidad de adaptarse y diversificar es la razón por la que sigue liderando el mercado.

¡La lección es clara! En un mundo que cambia de la noche a la mañana, quedarse estático no es una opción. Solo prosperan aquellos que ven oportunidades en lo inesperado, se atreven a ser diferentes y, sobre todo, se enfocan constantemente en mejorar.

Y esto, aunque aplica muy bien para la vida, es fundamental en los negocios, donde diversificar y adaptarse son clave para crecer, ser más competitivos y resilientes.

Quiero compartirles cómo en Grupo SID hemos vivido este proceso. Que, al igual que en cada gran decisión que tomamos, hemos encontrado enormes posibilidades, desafíos y valiosas lecciones aprendidas.

Dar el primer paso puede ser todo un desafío, especialmente cuando lo que hemos hecho hasta ahora es efectivo, exitoso y nos ha brindado estabilidad. Detrás de cada logro hay un enorme esfuerzo, dedicación y sacrificio. Entonces, ¿por qué cambiar lo que funciona?

La respuesta es simple. El mercado está en constante evolución. Los consumidores cambian, las tendencias emergen y lo que hoy es una sensación, mañana puede volverse obsoleto.

Además, nuevos productos y marcas blancas irrumpen en el mercado, ofreciendo alternativas. Y tenemos que competir y ofrecer valor agregado a los consumidores para seguir siendo relevantes.

Pero no se trata simplemente de cambiar por cambiar. Debemos hacerlo con propósito y visión.

En Grupo SID la diversificación ha sido el motor de nuestro crecimiento y la clave para la sostenibilidad del negocio a lo largo de estas casi nueve décadas.

Como muchos de los que están aquí presentes conocen, dimos nuestros primeros pasos cultivando semillas de maní en 1937, con la misión de llevar bienestar a las comunidades y generar empleos en una pequeña refinería. Muy pronto la semilla de la innovación comenzó a germinar, llevándonos a nuestra primera diversificación: produciendo no solo aceite de maní, sino también de soya, girasol y maíz.

A medida que los mercados evolucionaban, supimos que era el momento de pensar en nuevos productos y formar alianzas estratégicas que nos permitieran mejorar los procesos de fabricación, impulsar la innovación y abrirnos a nuevos nichos. La diversificación dejó de ser una opción, convirtiéndose en una estrategia esencial para el negocio.

Así, ampliamos nuestro portafolio, incorporando líneas para la higiene del hogar, productos de cuidado personal y otros comestibles como la harina de Maíz Mazorca, que rápidamente se ganó un lugar en las mesas dominicanas gracias a su versatilidad y sabor único.

Continuamos expandiendo nuestra visión, agregando valor en áreas complementarias, como el cultivo y procesamiento de palma para la obtención de aceite de palma. De esta forma, nació Induspalma dominicana.

La apertura y la globalización trajeron nuevos retos, pero también nuevas oportunidades. Formamos alianzas con empresas multinacionales, ofreciendo productos de marcas reconocidas a nivel mundial como Kellogg's, Hershey's, Kraft, Kimberly Clark y Haagen Dazs, entre otras, elevando la experiencia de los consumidores.

A lo largo de nuestra historia, hemos vivido momentos clave, como el nacimiento de MERCA-SID, producto de una alianza entre Sociedad Industrial Dominicana y Mercalía, así como la incorporación de Induveca, que aportaron productos de gran valor y se convirtieron en símbolos de la tradición dominicana.

Pero no solo diversificamos nuestras marcas. Fieles a nuestra visión de contribuir al desarrollo, también impulsamos proyectos sociales como caminantes por la Vida, EducaSID y ReforestaSID, con el propósito de crear oportunidades y aportar a la salud, la educación y la sostenibilidad ambiental. Fue así como decidimos diversificar también la forma de ganarnos el corazón de los dominicanos.

Con el tiempo, expandimos nuestros horizontes hacia nuevos sectores como los lácteos, jugos, avena y bebidas alcohólicas. Asimismo, exploramos un mercado completamente diferente al asociarnos con el Escogido Baseball Club, promoviendo el deporte, el entretenimiento y el desarrollo social en nuestro país.

Hoy, con más de 20 plantas de producción, 11 centros de distribución, alrededor de 400 rutas de ventas y una terminal marítima (SIDPORT), ofrecemos más de 1,600 productos de 200 marcas locales y 130 internacionales. Generamos más de 5,000 empleos, reafirmando nuestro compromiso con la sostenibilidad y el crecimiento de la República Dominicana.

Y este mismo escenario nos ofrece otro gran ejemplo de diversificación. Central Romana inició como un ingenio azucarero y hoy es un conglomerado multisectorial, que incluye este exclusivo Casa de Campo Resort & Villas, que hoy nos acoge, y el Puerto La Romana.

Además, ha incursionado en bienes raíces y construcción, desarrollando proyectos residenciales y comerciales, en manufactura con una zona franca industrial y procesamiento de alimentos, y en transporte e infraestructura con la gestión del Aeropuerto Internacional de La Romana.

Esa adaptabilidad nos permite ser resilientes ante los cambios del mercado y, lo más importante, nos posiciona para un futuro lleno de nuevas oportunidades.

Por otro lado, la digitalización ha redefinido las fronteras. Lo que antes eran límites geográficos, hoy son puertas abiertas a un mundo de posibilidades infinitas.

Expandirnos a otros mercados ¿es un desafío? Sin duda. Y uno que es enorme porque más allá de replicar el negocio, es aprender, adaptarnos y evolucionar constantemente.

Porque cada mercado es un ecosistema propio. Incluso aquí, en la República Dominicana, entendemos que lo que tiene éxito en San Juan de la Maguana, por ejemplo, podría no resonar de la misma manera en Santiago. Y cuando miramos hacia nuevos horizontes internacionales, esa agudeza se convierte en el mayor activo.

Para prosperar debemos ser ágiles y creativos. Innovar con propósito, no solo por tendencia.

Disfrutamos de una destacada apertura comercial. \*Según un estudio del Consejo Nacional de la Competitividad, República Dominicana mantiene relaciones comerciales con alrededor de 150 países, lo que nos sitúa en el epicentro de un dinamismo económico que representa una oportunidad única para seguir avanzando. Y con entusiasmo recibimos la noticia de que iniciamos el 2025 con exportaciones récord por US\$979 millones solo en el mes de enero.

---

\* Consejo Nacional de Competitividad. (2023). República Dominicana: Comercio exterior de bienes y sus potencialidades (p. 2). <https://cnc.gob.do/wp-content/uploads/2023/10/Republica-Dominicana.-Comercio-Exterior-de-bienes-y-sus-potencialidades.pdf>

Sin embargo, el 90 % de estas exportaciones se concentran en apenas 15 países. Esto no es solo un dato, es un llamado a la acción.

Esa concentración resalta la necesidad urgente de aprovechar nuestra posición geográfica privilegiada para impulsar la internacionalización de las empresas dominicanas, particularmente en mercados cercanos como el Caribe, que a menudo pasamos por alto. Y a este punto volveremos.

La globalización abre puertas, y para nosotros en Grupo SID, esto ha sido una prioridad estratégica. En 2015 cuando asumí la presidencia tenía claro que debíamos explorar nuevos horizontes, no solo por las oportunidades que representa para la organización, sino también por el potencial que tiene para la nación.

Hoy, en Grupo SID, estamos presentes en 20 países y seguimos buscando nuevos mercados. Y el año pasado, tomamos una de las decisiones más audaces al producir el salami Súper Especial Estelar directamente en Estados Unidos. Este paso, que teníamos años planificando, marcó un hito en nuestra expansión internacional y en el propio esquema de negocio. Nos enfrentamos a nuevas regulaciones, con requisitos mucho más estrictos.

¡Lil podría contarles cuantos días sin dormir implicó esta expansión, pero ¡lo logramos! y los primeros meses nos han confirmado que ese era el camino que debíamos recorrer, y que lo hicimos en el momento adecuado.

El proceso de salir al mercado global no es sencillo, y muchas empresas han fracasado justamente por no comprender las particularidades de los mercados a los que intentan penetrar. Otras, en cambio, han logrado crecer precisamente por ser flexibles y adaptarse a estos nuevos entornos.

Un buen ejemplo de éxito en este sentido es McDonald's, que ajusta su menú en cada país para alinearse con los gustos y tradiciones culinarias locales, ofreciendo algo que realmente resuena con los consumidores locales, sin perder la esencia.

Una tercera estrategia para impulsar la diversificación es la evolución del modelo de negocio. Explorar nuevas fuentes de ingresos, como suscripciones, comercio digital, franquicias o asociaciones estratégicas, además de ampliar las oportunidades, también fortalece la oferta original.

Un ejemplo claro y cercano, porque seguramente la mayoría de los presentes tenemos su app instalada en el celular, es Amazon. Comenzó como una librería en línea y se transformó en un gigante tecnológico gracias a su capacidad de diversificación inteligente.

Hoy, Amazon no solo vende productos, sino que también lidera en servicios en la nube con Amazon Web Services (AWS) siendo Grupo SID la primera organización en el país en sumarse a esta. Además, ofrece entretenimiento digital con Prime Video, facilita el comercio digital mediante su Marketplace y, recientemente, ha incursionado en la inteligencia artificial y la automatización del hogar con Alexa.

Cada una de estas decisiones estratégicas no fue casual. Amazon entendió la importancia de construir un ecosistema empresarial robusto, donde cada línea de negocio se complementa y potencia a las demás, creando sinergias que fortalecen su propuesta de valor.

En nuestro caso, identificamos esta oportunidad incursionando en e-commerce. Como parte de la transformación digital que vive nuestro grupo, establecimos una alianza con BEES para brindar una experiencia diferenciada y ágil, logrando así más cercanía, conectar con nuevos clientes, optimizar procesos y elevar la productividad.

Como hemos visto, la diversificación se ha convertido en un pilar esencial para cualquier empresa que aspire a un crecimiento sólido y sostenible a largo plazo. Pero más allá de esta premisa, ofrece tres ventajas principales desde nuestro punto de vista:

La primera, es la reducción de riesgos.

Las tendencias cambian rápido, la competencia no se detiene y las crisis pueden surgir en cualquier momento. En un entorno empresarial tan dinámico, estar preparados para lo inesperado es crucial. Diversificar nos permite repartir nuestras inversiones y actuar en múltiples frentes, fortaleciendo nuestra estabilidad. ¡Vimos antes lo arriesgado que es apostar todo a un solo número!

La historia empresarial nos ofrece ejemplos valiosos sobre cómo la diversificación puede ser un salvavidas ante los riesgos, pero también nos enseña las consecuencias de no hacerlo.

Kodak es uno de los casos más notorios. Durante décadas, fue sinónimo de fotografía, liderando el mercado con sus rollos de película. No obstante, cuando llegó la fotografía digital Kodak se aferró a su modelo tradicional.

Mientras tanto, competidores como Canon y Nikon diversificaron sus líneas de productos hacia las cámaras digitales y los servicios en línea. El resultado fue evidente. Canon y Nikon se adaptaron y prosperaron, mientras que Kodak quedó atrás.

La segunda ventaja es la adaptabilidad.

Las empresas diversificadas tienen una ventaja clara frente a cambios drásticos. Durante la pandemia del Covid-19, mientras muchas luchaban por mantenerse a flote, aquellas con modelos digitales y de suscripción establecidos, o que avanzaron a ellos, no solo sobrevivieron, sino que prosperaron, adaptándose rápidamente a las nuevas realidades del mercado. Esto demuestra que la diversificación va más allá de ser una simple red de seguridad; es la capacidad de convertir una crisis en una oportunidad.

Un tercer beneficio que las empresas logran es mayor capacidad de innovación

La diversificación e innovación están estrechamente conectadas. Explorar nuevos mercados impulsa la creatividad y obliga a encontrar soluciones frescas para las necesidades de los usuarios, lo que fortalece la posición competitiva.

Además, \*Harvard Business Review señala que las empresas diversificadas pueden aumentar sus ingresos en comparación con aquellas centradas en un solo producto. ¡Creo que estas ventajas son suficientes motivación!

Pero ¿qué debemos considerar antes de emprender el camino hacia la diversificación estratégica?

El mayor activo, sin duda, es la gente. Un equipo comprometido, creativo y alineado con una visión compartida es esencial para construir una cultura de innovación, flexible, capaz de pensar fuera de la caja y que se reinventen las veces que sean necesarias, para producir resultados novedosos. Es así como se impulsa el crecimiento y se abren las puertas a oportunidades extraordinarias.

Su valor se evidencia en la sinergia que emerge cuando personas de distintos orígenes, experiencias y disciplinas colaboran hacia objetivos comunes, fortaleciendo un entorno inclusivo donde cada voz cuenta y cada perspectiva suma. Esta diversidad de ideas nos permite anticiparnos a las necesidades de clientes y consumidores, brindándonos una ventaja competitiva que, además de ser sostenible, es profundamente humana.

En Grupo SID esta ha sido la clave de nuestro éxito. Nuestra cultura organizacional se cimienta en cinco pilares: DIFERENCIACIÓN, EXCELENCIA, CREATIVIDAD, PASIÓN Y ENTREGA. Estos principios no solo definen quiénes somos, sino que representan la fuerza motriz de nuestra constante evolución.

Junto a las personas que hacen posible esta visión, un liderazgo audaz y con visión de futuro es lo que convierte una expansión estratégica en un éxito duradero, en lugar de un simple experimento de negocio. Nuestro papel como líderes no es solo dirigir, sino inspirar. Ver más allá del presente, anticipar lo que vendrá y, sobre todo, tener la valentía de actuar cuando sea necesario. Porque en tiempos de cambio, no triunfa quien sigue el camino más fácil, sino quien inspira a otros a ver cada desafío como una oportunidad de crecimiento.

---

Editorial IESE. (sf). *La diversificación de los modelos de negocio: Cómo lograr que múltiples modelos funcionen en su empresa*. Editorial IES E. Recuperado de <https://www.iesepublishing.com/la-diversificacion-de-los-modelos-de-negocio-como-lograr-que-multiples-modelos-funcionen-en-su-empresa-espanol.html>

Antes de terminar quisiera darles mi opinión como empresaria de la República Dominicana. Creo que nuestro país está en un momento clave para transformar y diversificar su economía.

Contamos con un sector privado dinámico, con visión de futuro, y unas autoridades comprometidas con la innovación y el crecimiento sostenible. Esta combinación nos brinda una oportunidad única para trabajar juntos, impulsando nuevos motores de desarrollo que generen más empleos, mayor inversión y oportunidades para todos.

Nuestro país posee ventajas estratégicas incomparables: \*Somos la nación con mayor crecimiento en América Latina, destacándonos entre las 17 economías más grandes de la región. Contamos con una ubicación privilegiada, un ecosistema emprendedor en crecimiento, talento humano con enorme potencial y sectores clave que pueden expandirse con fuerza.

El turismo, por ejemplo, puede evolucionar hacia experiencias más exclusivas y sostenibles, con un enfoque en el bienestar, la gastronomía y la aventura. La tecnología nos abre las puertas para convertirnos en un hub de innovación y servicios digitales, atrayendo startups y talento global.

Nuestra producción agrícola puede ganar mayor valor con certificaciones premium y transformación agroindustrial. Y la transición hacia energías limpias nos permitirá asegurar un crecimiento más sostenible y competitivo. Pero este futuro no se construye solo. Requiere visión, compromiso y, sobre todo, colaboración.

Como sector privado, tenemos el deber de liderar con propuestas concretas, invirtiendo en innovación, apoyando la educación de nuestros jóvenes y fortaleciendo nuestras industrias con estrategias alineadas a las tendencias globales.

El camino está claro: trabajar unidos para movilizar nuestras fortalezas y hacer de esta nación un modelo de desarrollo inteligente, sostenible y diverso. Este es un compromiso, una responsabilidad y un deber que tenemos con nuestro país, con su gente y con nuestras empresas.

---

*\*Banco Central de la República Dominicana. (2024, abril). Economía dominicana registra expansión interanual de 7.8% en abril de 2024, acumulando un crecimiento promedio de 5.1% en enero-abril 2024. Banco Central de la República Dominicana. <https://bancentral.gov.do/a/d/5947-economia-dominicana-registra-expansion-interanual-de-78--en-abril-de-2024-acumulando-un-crecimiento-promedio-de-51--en-eneroabril-2024>.*



Cada paso hacia la innovación, esfuerzo por generar oportunidades y proyecto marcan la diferencia. Asumamos la responsabilidad desde el rol que desempeñamos y, sigamos construyendo un futuro más próspero y sostenible para la República Dominicana.

¡Muchísimas gracias!