

JEAN CARLOS RAMIREZ

IMCA  
MOTOROCCASIONALES  
CAT

IMCA



# IMCA

## Y LA INICIATIVA EMPRESARIAL POR LA EDUCACIÓN TÉCNICA

Un caso dominicano de **¿Reputación? ¿Estrategia?  
¿Filantropía?**<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Copyright Diciembre de 2013, Barna Business School – República Dominicana. Caso elaborado por Rodolfo Hollander y José Manuel Alcaraz como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.



Pedro Esteva se encontraba en su oficina ponderando su próxima reunión de Junta Directiva donde se discutiría si IMCA continuaría apoyando al Politécnico de Loyola y a la Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica (IEET). En ese momento entró en la oficina Catherine Piña, la Gerente de Recursos Humanos y su mano derecha en la implementación del programa IEET desde sus comienzos.

*“Catherine, me preocupa que aunque siempre hemos tenido el apoyo de los directores, no tengo respuestas a algunos planteamientos que me harán en la Junta. He conversado con algunos miembros y me han indicado que tenemos que justificar no solo los dos millones de dólares estadounidenses que hemos invertido hasta la fecha, sino los gastos que el programa va a requerir en el futuro. Estamos en un momento crítico pues si seguimos, nuestro compromiso se hará casi permanente. ¿Qué argumentos sólidos podríamos utilizar para mostrarles el valor que representa este proyecto?”*

IMCA había sido fundada por el abuelo de Pedro, asociado a otros inversionistas dominicanos. Comenzó distribuyendo maquinarias menores, pero al poco tiempo consiguió la distribución de Caterpillar y de la división agrícola de John Deere, Westinghouse Gardner Denver y Alcoa. Así llegó a convertirse en la principal empresa comercializadora de equipos pesados en la República Dominicana, con 50 % del mercado. En la década de los años 2000 adicionó otros productos de la línea Michelin y lubricantes Mobil para balancear su mercado que dependía en exceso de la construcción. Así comenzó a estimular sus ventas en sectores diferentes, como la minería y las centrales azucareras.



Para el año 2011, IMCA tenía ventas por RD\$2,844 millones con un beneficio después de impuestos de RD\$81 millones. Los planes de IMCA para el futuro incluían el deseo de incrementar sustancialmente los ingresos por todo lo relacionado a la prestación de servicios: instalación y mantenimiento de la maquinaria de los clientes, aumento en la venta de repuestos como consecuencia de la prestación de un servicio más completo y de calidad, etc. Esto iba en línea con las prioridades de Caterpillar: garantizar a sus clientes un mayor tiempo de operatividad de sus equipos.

Ciertamente, una de las mayores preocupaciones de Pedro Esteva desde mediados de los años ochenta era, y seguía siendo, la de conseguir técnicos bien preparados para las labores de mantenimiento de los equipos pesados representados por IMCA. La tecnología utilizada en estos equipos estaba en continuo cambio y los graduados en las escuelas técnicas dominicanas no estaban adquiriendo estos conocimientos en sus escuelas. En 1995, IMCA introdujo un programa de tres meses de entrenamiento para técnicos recién graduados para adecuarlos a las nuevas tecnologías, principalmente, de Caterpillar. Este ensayo no fue exitoso. En 1996, IMCA utilizó el programa de entrenamiento de Caterpillar que consistía en hacer que los técnicos fueran acompañados por un mentor durante dieciocho meses, al tiempo que tomaban cursos teóricos. Este sistema era costoso y no proveía a IMCA de los técnicos requeridos en el momento de necesidad.

En 1997, IMCA decidió trabajar en conjunto con el Politécnico de Loyola. Situado en San Cristóbal, era y es probablemente el instituto de formación técnica de más prestigio en la República Dominicana. Construido en 1956 por el Gobierno Dominicano, ha sido dirigido por los Jesuitas, una orden de la Iglesia Católica<sup>2</sup>. Pedro Esteva se reunió con el director del Politécnico Loyola, el padre Francisco Escolástico, para proponerle trabajar conjuntamente en la mejora curricular y, en general, de la educación técnica en el instituto. El padre Escolástico estuvo entusiasmado con la idea, pero fue cauteloso. Él sabía las dificultades que encontraría para implementar iniciativas tan novedosas. En primer lugar, el cuerpo de profesores estaba constituido por personas de amplia experiencia pero quizás reacias al cambio, que pensaban que su cultura de trabajo duro, disciplina y ciencias básicas –que había funcionado por casi 50 años– era la mejor manera de enseñar. Luego, la burocracia del Ministerio de Educación hacía difícil los cambios curriculares, ya que estos requerirían de mucho dinero y, finalmente, la institución estaba muy corta de fondos. Así, en el primer esfuerzo

---

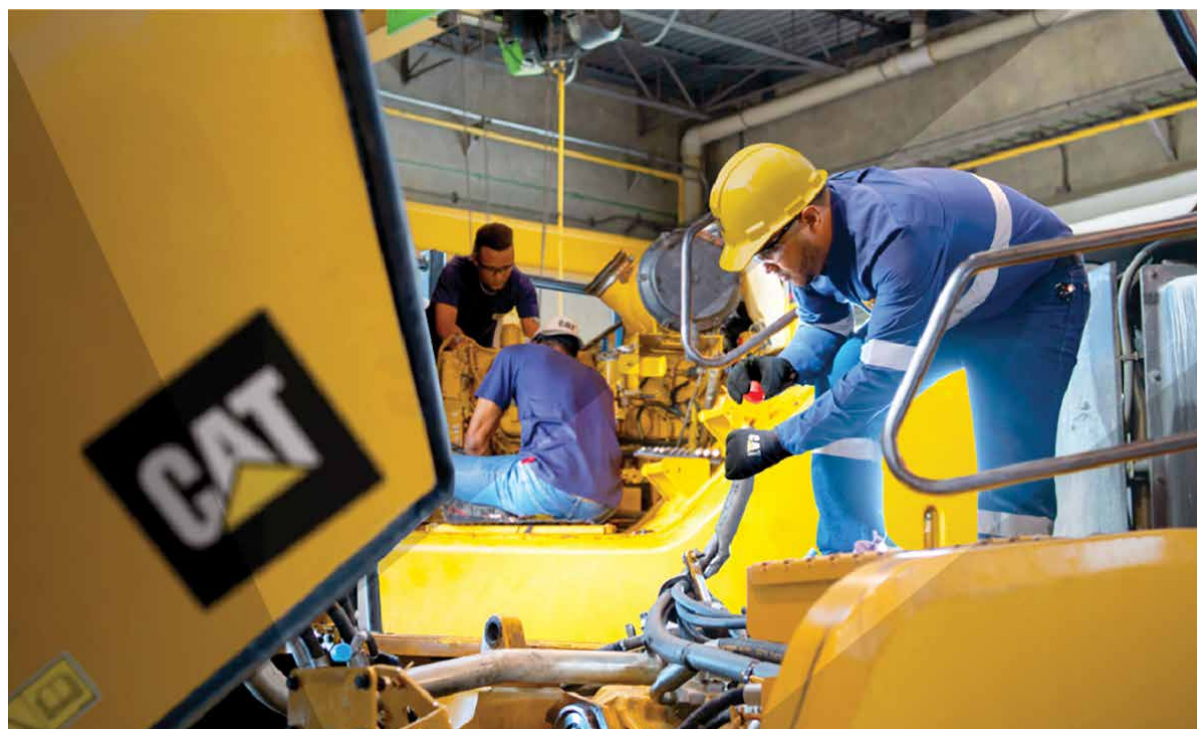
<sup>2</sup> Hoy en día funcionan dentro del mismo predio una escuela primaria con 2000 alumnos, un bachillerato técnico con 1200 alumnos y un instituto técnico universitario con 800 alumnos. Adicionalmente, utiliza sus instalaciones el INFOTEC, el instituto gubernamental para el mejoramiento de los trabajadores técnicos. En una semana asisten hasta 7000 estudiantes a las instalaciones del Politécnico Loyola.



conjunto, se decidió utilizar los últimos seis meses de la carrera de técnico para establecer un programa mixto de aprendizaje teórico con prácticas en las instalaciones de IMCA. Se pretendía lograr que los estudiantes se graduaran con los conocimientos de un Técnico de Nivel 1. Este experimento tampoco funcionó y se revirtió al sistema de dieciocho meses<sup>3</sup>.

En el año 2005, Pedro Esteva, en una reunión patrocinada por la *Pan American Development Foundation* desarrollada en la Cámara de Comercio Americana de Santo Domingo, conoció a George Nelson, ex astronauta y miembro de la junta directiva del *Center for Occupational Research and Development (CORD)*, una organización puntera, domiciliada en Texas que se dedica a liderar cambios en los sistemas educacionales para hacerlos más acordes con las necesidades del mercado. Pedro Esteva convenció al padre Escolástico de que la ayuda

<sup>3</sup> El sistema de clasificación de puestos de IMCA consistía en que un técnico comenzaba en el nivel 1 y mediante cursos de mejoramiento que requerían pasar una prueba se promovía hasta el nivel 6. Los técnicos de mayor nivel eran capaces de trabajar y tomar decisiones por sí mismos. Esto resultaba en que a mayor clasificación mayor era el ingreso para el técnico y mayor era el ingreso y los beneficios para IMCA.



técnica de CORD y la ayuda financiera de IMCA podrían dar el impulso necesario al proyecto. El Politécnico se lanzó de lleno al proyecto de mejora: se reformuló no sólo la docencia vinculada al área de *Motores de Combustión Interna*, sino el grueso del currículo técnico, así como la pedagogía docente, con metodologías radicalmente prácticas y centradas en los retos del mundo real. Desde 2007 hasta el 2011 CORD impartió más de 10.000 horas/hombre en entrenamiento del profesorado e IMCA instaló laboratorios por un valor de más de USD\$400.000.

Las mejoras fueron muy significativas. La disminución de trabajos hechos dos veces y las felicitaciones por parte de los clientes era una muestra del éxito. Barrick-Gold y otros clientes clave se mostraban satisfechos con su personal técnico contratado procedente del Politécnico Loyola. También los ingresos de IMCA por medio del trabajo de estos nuevos técnicos se habían incrementado.

Así nació la Iniciativa para la Educación Empresarial Técnica (IEET), con el propósito de hacer que otras múltiples empresas se unieran a este tipo de esfuerzos. Sin embargo, no todo estaba siendo “de color rosa”. Muchas compañías que se habían acercado al IEET mostraban gran entusiasmo, pero no habían contribuido un peso a la iniciativa. La Junta Directiva de IMCA veía esto como una debilidad del programa, y podría cuestionar si IMCA debería seguir invirtiendo cerca de USD\$500.000 anualmente.

¿Qué deberá decir Pedro Esteva a su Junta Directiva?

[ **Anexo 1** ]

**IMCA Timeline**

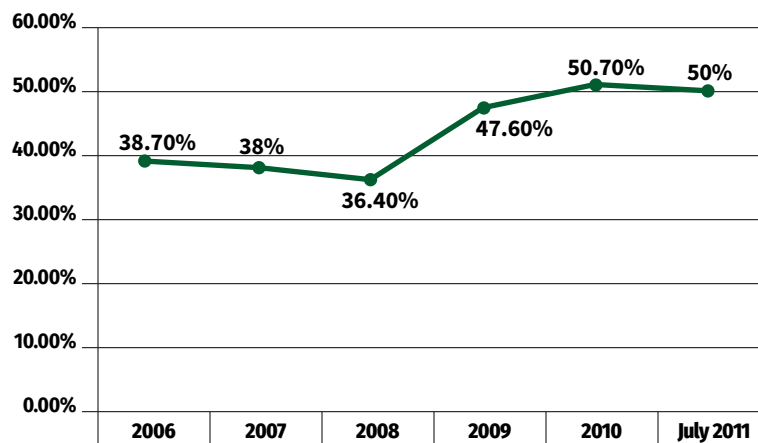
<b>1945:</b> IMCA was founded by Rafael Esteve Menendez and other major investors.	<b>1958:</b> Facilities opened on Avenue John F. Kennedy, as Implements and Machinery, S.A. (IMCA). Remains at this facility for 45 years.	<b>1958:</b> IMCA also represents Caterpillar and John Deere brands Westinghouse, Gardner Denver, Alcoa, among other lines.	<b>1995:</b> Implement the Information System DBS which starts a new era of customer service supported by technology. Opens the second and most important branch in Santiago.	<b>1996:</b> Significantly broader portfolio of products and services: IMCA is appointed as representative and distributor of Mobil Lubricants and Kenworth Trucks (PACCAR). Business starts Construction Equipment Rental.
<b>1999:</b> Opens the first The Cat Rental Store.	<b>1999:</b> IMCA revolutionizes the way you do business and implements the project based management Value Creation.	<b>2000:</b> Opens Fifth Wheel, parts store for American trucks.	<b>2003:</b> Inaugurates new facilities in Duarte Highway, Km 11 1/2, with an area of 60,000 m <sup>2</sup> and 13,000 m <sup>2</sup> under roof.	<b>2007:</b> Opens The Cat Rental Store in Bavaro-Punta Cana

**Source:** <http://www.imcadom.com/historia.html>, accessed March 4, 2012

[ **Anexo 2** ]

**HEAVY MACHINERY SECTOR – MARKET SHARE**  
(In %)

**IMCA’s Market Share of Heavy Construction Equipment in DR**  
Market Share



[ **Anexo 3** ]

**INCOME STATEMENT**  
**IMCA, S. A.**  
(entire company)

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



## [ Anexo 4 ]

**Additional Financial Information**  
**INCOME STATEMENT**  
**IMCA, S.A.**  
 (only Equipment, Parts and Services)

<b>IMPLEMENTOS Y MAQUINARIAS (IMCA), S.A.</b>						
<b>P&amp;L</b>						
<b>(Equipment, Parts &amp; Services)</b>						
<b>2006-2011</b>						
<b>In RD\$ thousands</b>						
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Revenues</b>						
Sales Cat. <sup>1</sup> Equipment	440,926	606,465	411,808	1,107,537	709,534	570,368
Sales Cat. Equipment (Mining)	91,691	934,782	796,836	-	-	-
Sales Elect. Plants (Cat & Olympian)	98,905	288,099	448,879	243,876	185,770	245,672
Sales Lifts	12,024	1,287	7,068	6,831	10,981	12,398
Sales Caterpillar Parts	463,009	362,252	332,393	499,097	439,046	401,631
Services and Leases Revenues	32,250	33,258	947	-	-	-
<b>Total Revenues</b>	<b>1,138,805</b>	<b>2,226,144</b>	<b>1,997,931</b>	<b>1,857,340</b>	<b>1,345,331</b>	<b>1,230,069</b>
<b>Cost</b>						
Cost	812,147	1,797,269	1,641,332	1,525,543	1,086,457	993,454
Foreign Exchange Cost	(2,496)	(15,210)	(8,319)	1,140	(2,058)	(5,617)
<b>Total Cost</b>	<b>809,652</b>	<b>1,782,059</b>	<b>1,633,013</b>	<b>1,526,684</b>	<b>1,084,399</b>	<b>987,836</b>
<b>Margin</b>	<b>329,153</b>	<b>444,085</b>	<b>364,918</b>	<b>330,656</b>	<b>260,932</b>	<b>242,232</b>
<b>Expenses</b>						
Salaries, other benefits	34,299	45,793	37,537	22,129	17,717	14,167
Marketing	1,449	970	6,857	4,018	1,136	2,074
Training	1,357	1,410	470	169	184	(63)
Transportation	3,251	3,118	1,937	1,651	1,215	711
Currency fluctuation <sup>2 3</sup>	0	0	21	56	163	(819)
Other expenses	29,928	33,062	37,198	24,880	28,974	32,642
<b>Sub-Total</b>	<b>70,284</b>	<b>84,353</b>	<b>84,021</b>	<b>52,902</b>	<b>49,389</b>	<b>48,712</b>
Indirect expenses	149,510	152,584	142,057	114,232	67,267	73,804
<b>Total general expenses</b>	<b>219,794</b>	<b>236,938</b>	<b>226,078</b>	<b>167,134</b>	<b>116,655</b>	<b>122,516</b>
<b>Depreciation</b>						
Depreciation	2,217	2,934	2,935	1,839	1,298	1,012
<b>Interest paid</b>						
Interest paid	2,507	15,321	14,720	12,977	7,361	2,648
<b>Total expenses</b>	<b>224,518</b>	<b>255,193</b>	<b>243,733</b>	<b>181,951</b>	<b>125,314</b>	<b>126,176</b>
<b>Net Income</b>	<b>104,635</b>	<b>188,892</b>	<b>121,185</b>	<b>148,706</b>	<b>135,618</b>	<b>116,056</b>
<sup>1</sup> Cat. = Caterpillar						
<sup>2</sup> 2011: \$ 0.36						
<sup>3</sup> 2010: \$ 0.03						

[ Anexo 5 ]

**CORD-IMCA PARTNERSHIP**  
**Cord: A Strong Partner**

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

[ Anexo 6 ]

**IEET COST STRUCTURE**  
**(IN US\$)**

	COST				
	2007	2008	2009	2010	2011
CORD	152,000.00	152,000.00	152,000.00	152,000.00	152,000.00
Lab 1		46,000.00			
Lab 2			46,000.00		
Lab 3			46,000.00		
Lab 4				46,000.00	
Lab 5				46,000.00	
Others	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
ABC Program			800,000.00		

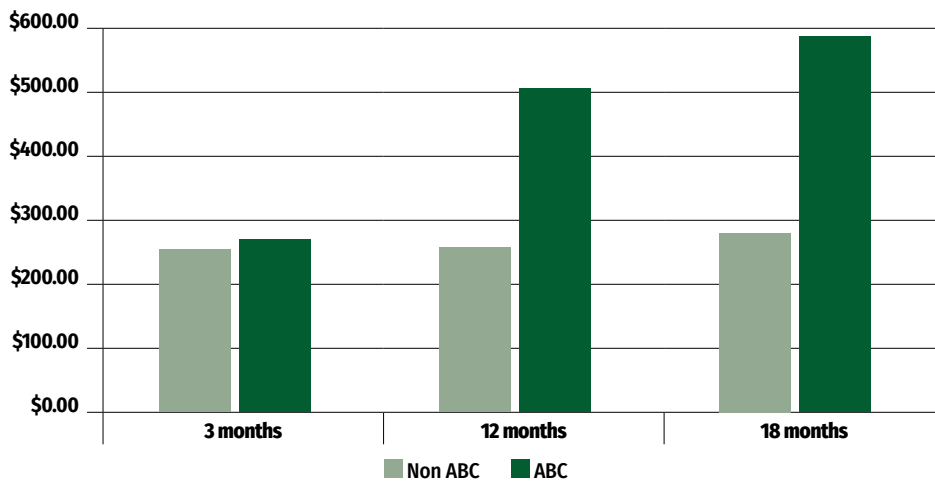
**Note:** 25% of this investment was tax deductible according to the Dominican Republic's tax code.



[ Anexo 7 ]

**TECHNICIANS ENTRY SALARY**  
(IN US\$)

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

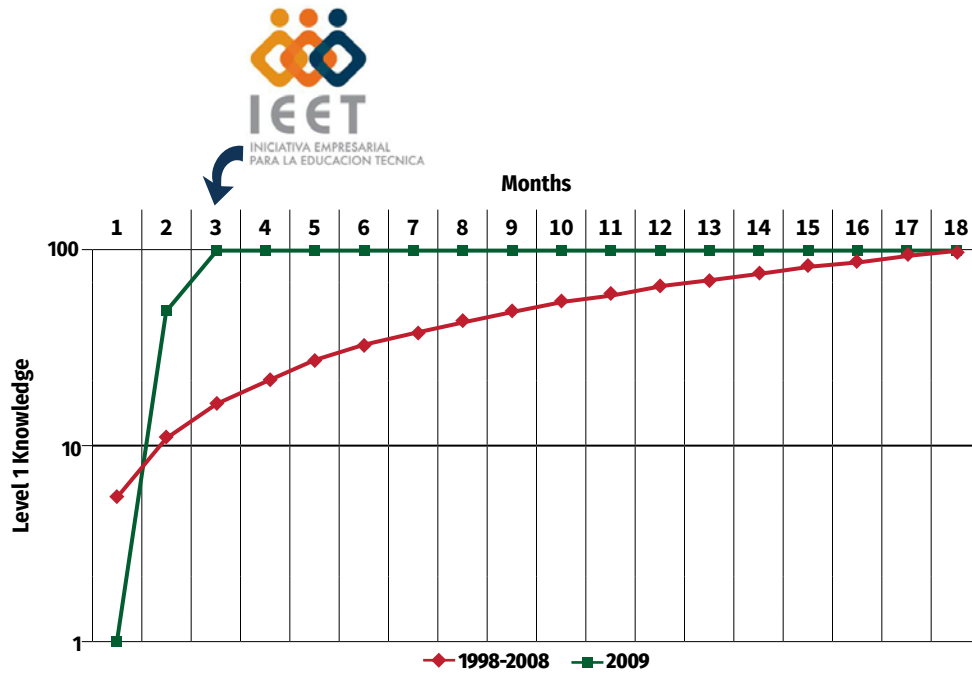




[ Anexo 8 ]

**TECHNICIAN TRAINING CURVE**

Technician Training Curve Evolution



[ Anexo 9 ]

**QUALITY ISSUES**

INCA's Service Returns for Quality issues

