

I. Artículos José Alfredo Guerrero y Lorenzo Vicens

Seminario Adquisiciones y Fusiones de Compañías

Relatoría del primer seminario profesional sobre ese tema organizado por ANJE y la PUCMM.

El Éxito de los Helados Bon

Por José Alfredo Guerrero y Lorenzo Vicens sobre el origen y el éxito de esa empresa de helados. Entrevista a su fundador y a sus hijos.

II. Artículos por José Alfredo Guerrero

¡Cuando vivir es un infierno!

Explicando los problemas de vivir en apartamentos. Entrevistas a Jhonny Wilson Pérez y Mayra Corominas, ejecutivos del sector inmobiliario y a la abogada Jacqueline Dhimes

El Nuevo Body Health Club

Entrevista a José Colón y Jose Florentino sobre el gimnasio que empezó a escribir la historia de los establecimientos pasaron de ser “para levantar pesa” a ofrecer las variedades de actividades deportivas y recreativas que es común hoy.

La CDE en Wall Street

La descripción de un viaje hipotético de la empresa monopólica en la generación y distribución de electricidad al centro de los mercados de capitales para mostrar su funcionamiento al director de la empresa junto a sus jefes (los dirigentes de SITRACODE).

Monopolios:¿Engendro empresarial, gubernamental o sindical?

Son criaturas del poder coactivo de políticos o de su combinación letal con empresarios mercantilistas. Nada que ver con emprendimientos abiertos a la competencia donde no hay ganancias garantizadas porque el consumidor es voluntario en comprar con variedad de opciones. Cita artículo Thomas DiLorenzo sobre la paradoja de las leyes antimonopolio y breve comentario sobre artículo David Friedman y el gremio monopolista de los médicos en EUA.

Monopolio Transporte y la Iniciativa Bush

Sobre la posición de ANJE rechazando el monopolio de camioneros con el transporte de carga de los puertos dominicanos y citando sus efectos dañinos sobre la economía.

III. Campeones de la Libertad Económica

Sección en que traducía artículos de famosos economistas partidarios de las economías de mercados libres y competitivos. Los diseñadores gráficos de El Siglo dibujaron a Ludwig von Mises y Murray Rothbard para esa época economistas poco conocidos.

Economistas Liberales España del Siglo XVIII.

El profesor Donald Street en conversatorio en ANJE sobre los Escolásticos, economistas liberales en España que precedieron a los clásicos ingleses y tenían una visión subjetiva del valor y los precios.

La planificación Central: una presunción mortal
Friedrich Hayek

Biografía de Rothbard, el gran guerrero libertario
Rothbard y las Críticas contra el Capitalismo
Rothbard el Gobierno y la Inflación
Privatización o Des-socialización



Ludwig von Mises: Empresas Públicas y Gestión Empresarial
Reseña del Instituto Ludwig von Mises



Hazlitt, Rand y Friedman en Obras Públicas e Impuestos
Milton Friedman en Libertad Económica



Ayn Rand en Derechos Humanos

IV. Artículos de Miembros de ANJE

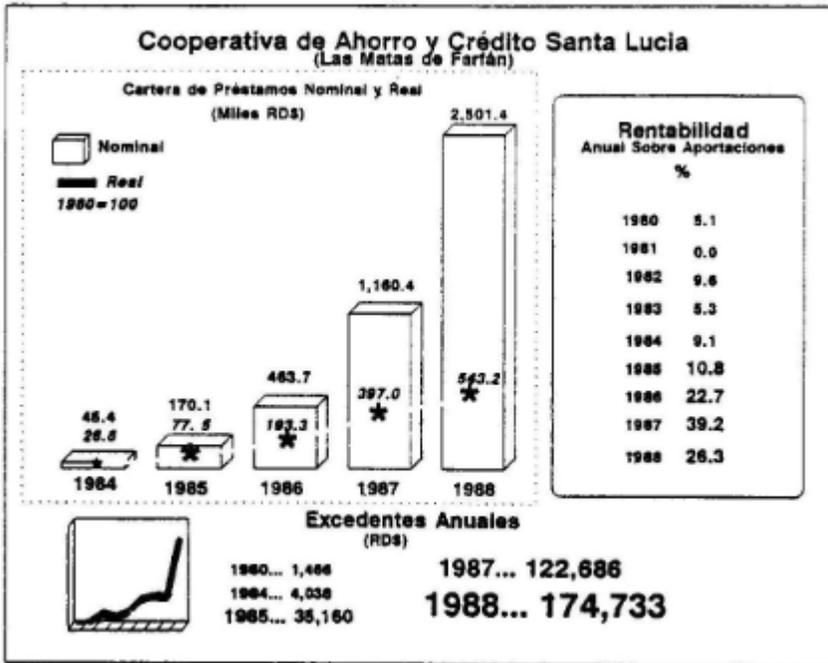
La Privatización de las Empresas del Estado / Frank A. Tejada

Hotelería: Omnipotencia sin poder / Juan Lladó

República Dominicana en el Umbral de los 90s / Enrique de Marchena Kaluche



Rebaja de Alquileres por Decreto y sus Efectos / Mario A. Dávalos
 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito: ¿Futura Red Bancos Cooperativos Rurales? / Jeffrey Poyo



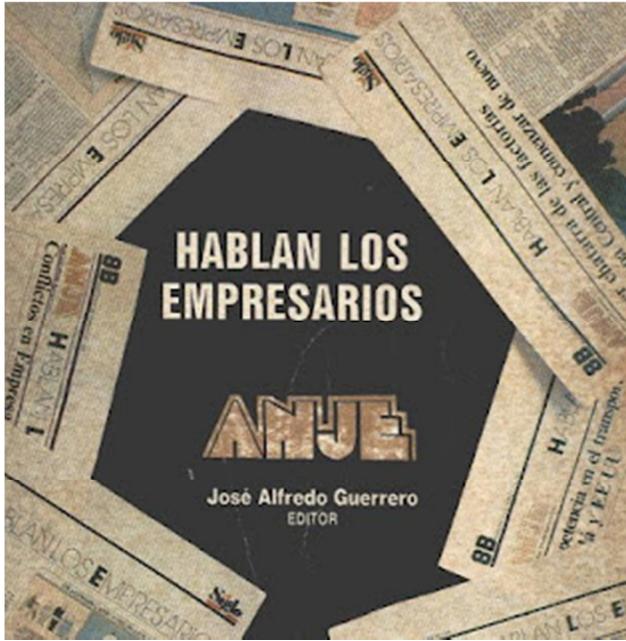
La Actual Tasa Cambiaria y sus Efectos / Carlos Cuello
 La Crisis y las Opciones / Carlos Cuello



Corredores Seguros: Un Sector Eficiente y Profesional / Entrevista a Juan Bancalari
 Integración Zonas Francas y Empresas Locales / Lorenzo Vicens
 El arbitraje comercial como alternativa justicia / Adriyla Veles Dalmasí
 Faltan algunos artículos que añadiré próximamente.

Libro "Hablan Los Empresarios"

Tengo disponible una versión digital de este libro, del que fui editor, que se puede descargar en los enlaces del blog <http://jaguerrerohta.blogspot.com>.



En el libro se encuentran artículos sobre empresas de los jóvenes empresarios de la ANJE (Helados Bon, Rayovac, el Nuevo Body Health Club), colaboraciones de miembros de esa asociación, hoy en otro grupo etario, (Rafael del Toro, Juan Bancalari, Enrique de Marchena, Carlos Cuello, Frank Tejada, Julio Aybar, Antonio Espín, Víctor Báez, Mario Dávalos) y trabajos de analistas invitados (Lorenzo Vicens, Juan Lladó, Jeffrey Poyo, Adrilya Vales y Yemel Mayo Ortega).

También contiene posiciones de la ANJE en el debate económico y relatorías de sus seminarios anuales o especiales. Su protesta contra el monopolio del transporte terrestre por FENATRADO, todavía hoy poder fáctico inexpugnable, o sus reflexiones sobre las reformas económicas de principios de los 90s, como las espinosas modificaciones al régimen arancelario y a la base imponible de los principales impuestos. Relatorías de sus famosos seminarios anuales, como el del "Pacto de Solidaridad", y de uno especial sobre fusiones y adquisiciones de compañías, que tuvo lugar en el momento preciso que el tema dejaba de ser meramente académico en el país.



Encontrarán una sección con extractos del pensamiento de defensores de la libertad económica (Hazlitt, Rothbard, Mises, Hayek, Ayn Rand, Friedman), acordes con los temas de discusión en el momento, y una selección de los artículos que publiqué como editor de la página “Hablan Los Empresarios”, en el diario El Siglo, hasta el año 1992. Don Bienvenido Alvarez tuvo la cortesía de pautarla para los martes, complaciendo la solicitud de la ANJE durante la presidencia de Ricardo Pellerano, en 1989.

Gracias a Lorenzo Vicens, recién llegado de sus estudios doctorales en Administración, los trabajos sobre las empresas se cuadraban en la página al estilo de los “estudios de casos”. Colaboramos así en la historia del helado criollo que heredamos de la familia Moreno, con una entrevista a su fundador, sus hijos y la fuente de un ensayo escrito sobre la empresa por Julio De Castro y Alan Bauerschmidt. Lorenzo relató el relanzamiento de las pilas de su amigo Espín, mientras yo destacaba el aporte de Florentino y Colón, ambos José, en el génesis del concepto de gimnasios grandes, diversos y modernos que sólo se veía en películas.



Vicens y De Castro también fueron claves para que ANJE y la PUCMM organizaran el primer seminario sobre fusiones y adquisiciones. Alumnos ambos del Profesor David Schweiger, experto del tema de la Universidad de South Carolina, coordinaron este evento que coincidió con el anuncio de la fusión de tres entidades bancarias. De Castro asistió al Dr. Schweiger en las presentaciones, y una relatoría del seminario salió publicada en dos entregas, elaboradas con la colaboración de

Vicens. Un joven economista, consultor y empresario que estuvo en esta actividad, llegó luego a tener participación destacada en varios procesos similares con empresas locales y extranjeras.



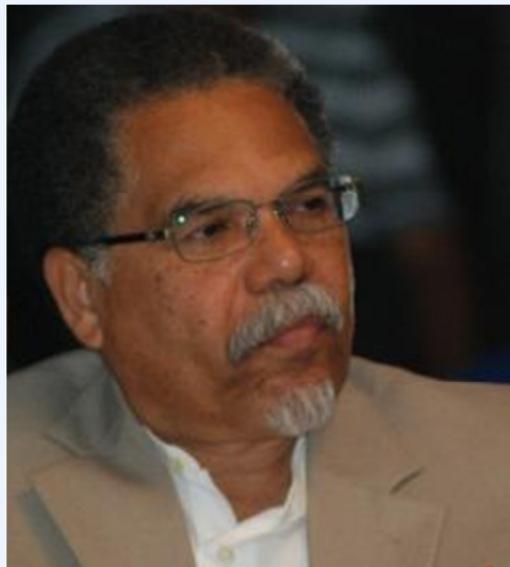
Controles de precios, monopolios y privatización fueron temas tratados por los colaboradores. Sobre el control de alquileres, Mayito Dávalos y Víctor Báez abordaron las consecuencias previsibles, en caso de ser respetado, de un nefasto decreto para todos los participantes del mercado. Se irrespetó, como hoy se ignora el adefesio de obligatoriedad de los depósitos de alquileres en el BAGRICOLA, pero cómo debe molestar a personas honradas estas imposiciones necias sobre la libertad de transar sus propiedades. El monopolio de los pataneros fue expuesto en la posición oficial de

ANJE y en un artículo del editor sobre la compañía de transporte Roadway Express

ante la Iniciativa Bush para las Américas. Con “La CDE en Wall Street”, relato un tour ficticio con los razonamientos de su administrador y de los jefes del sindicato del monopolio a la bolsa de valores. La privatización de empresas estatales la enfocan Frank Tejada y Juan Lladó, junto a recuadros de refuerzo por los austriacos Rothbard y Von Mises.



Turismo y Hotelería también son tratados por Juan Lladó, tan experto antes como ahora en estos temas que actualmente comenta en un diario local. En Banca y seguros, Jeffrey Poyo desarrolla el éxito de las cooperativas de ahorros y crédito del país al cambiar a un modelo de captar en competencia depósitos del público. A Julio Aybar y Juan Bancalari entrevisté sobre las perspectivas de la banca hipotecaria y la importancia del corredor en la intermediación de los contratos de seguros, respectivamente. La “Misa Anual del Buen Vecino” que organizaba el Padre Milton Ruiz, me llevó a escribir sobre la situación de la vida en condominios con “Cuando Vivir es un Infierno”, que tiene aportes de conversaciones con abogados y empresarios inmobiliarios. En arbitraje comercial, perspectivas económicas de los 90s y la crisis cambiaria de esos años, están las colaboraciones de Valez y Marchena, abogados, y el economista Carlos Cuello. Yemel Mayo Ortega hace la entrega ecológica con "Gobierno, Empresarios y Foresta".



El nombre de la página se le ocurrió a Andy Dauhajre, Director Ejecutivo de la Fundación Economía y Desarrollo, donde también laboraba en esos años como economista. "José, si "Hablan Los Comunistas", por qué no "Hablan Los Empresarios", Narcizo no se pondrá bravo." A Ricardo Pellerano le gusto la idea, a Don Bienvenido también. El personal de El Siglo en diagramación, con Arturo Perelló, y las ilustraciones de Nelson Gómez, Ricardo Vega y Héctor Tineo, fue siempre colaborador con la salida de la página. Debajo una muestra de las ilustraciones que hacían para la página y recogidas en el libro que se llevó a imprenta durante la presidencia de Elena

Villeya. La portada fue creación de Nelson Gómez. José Israel Cuello realizó una edición impecable del libro en su Editora Taller y conservó para mí algunos ejemplares.

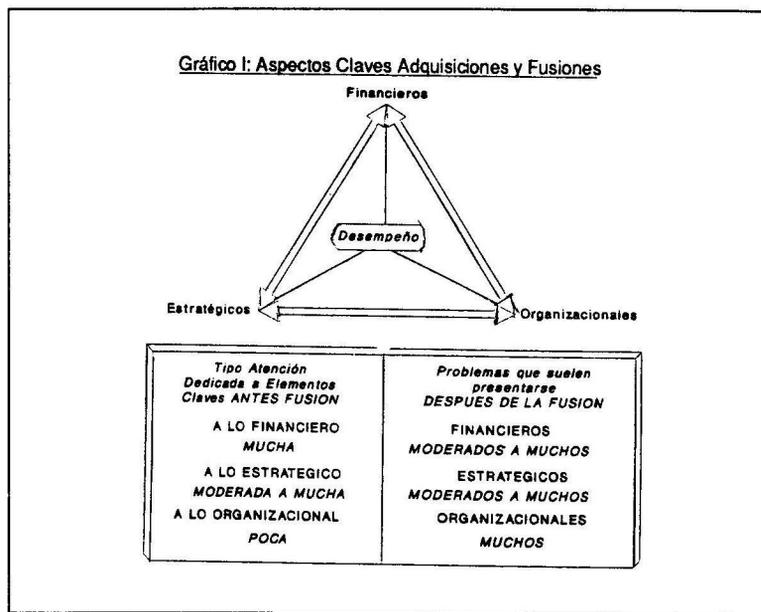


Joel Santos continuó la edición de la página por un tiempo más en El Siglo, siendo ya presidente de la entidad Rafael del Toro. ANJE cambió más tarde su página de nombre y matutino. Creo que es la organización empresarial que por más tiempo ha mantenido una presencia regular en la prensa nacional, con una publicación propia. Todos los artículos del libro se pueden ver o descargar, en formato pdf, en las direcciones citadas. Considero que constituyen una valiosa muestra de los interesantes debates de esos años.

En Acento hice un artículo más resumido de esta entrada: [Artículo publicado en Acento.com.do](#)

Adquisiciones y Fusiones de Compañías (I)

La actividad de fusiones y adquisiciones de compañías ha sido muy intensa en los Estados Unidos desde principios de la pasada década. Desde 1983, unas 12,000 compañías, con un valor aproximado a 1/3 del valor de la Bolsa de Valores de New York, han cambiado de manos. A pesar de que en otros países las fusiones y adquisiciones de compañías sean mucho



* Este artículo está elaborado con parte del material del seminario sobre Adquisiciones y Fusiones de Compañías, organizado por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra y la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios durante los días 8-9 de junio, el cual distribuyeron los profesores David M. Schweiger y Ernst N. Csiszar. Asimismo con las notas tomadas en el seminario por José Alfredo Guerrero y Lorenzo José Vicens. En consecuencia, los profesores del seminario no son responsables de cualquier error o mala interpretación en que hubiesen podido incurrir los autores.

menos frecuentes, sería un error considerarlas algo exclusivo y particular a la economía norteamericana.

En Bélgica se dieron cuenta hace unos años de que *"aquí hay otras formas de hacer negocios"* no es una proposición absoluta. En 1975, el intento de tomar control de una compañía por un inversionista minoritario, en lo que se conoce como un *"hostile takeover"*, sorprendió a una comunidad empresarial acostumbrada a ver 3 ó 4 compañías ejerciendo un gran control en varios mercados.

Lo mismo podría decirse de nuestro país. Leyendo la noticia sobre la inminente fusión de tres grupos financieros dominicanos, se inició el segundo día del seminario sobre fusiones y adquisiciones de compañías que organizaron la PUCMM y ANJE, los días 8 y 9 de junio de 1990. El seminario, pues, no podía ser más oportuno para los asistentes, en especial para tres altos ejecutivos ligados a cada uno de los grupos a fusionarse.

Independientemente de las oportunidades percibidas por los dueños y accionistas de estas instituciones financieras, el éxito de esta fusión es importante para los actores nacionales que interactúan con esas empresas: sus empleados, clientes, administradores y accionistas minoritarios. Con este caso en perspectiva, este artículo presenta los resultados de años de investigaciones sobre el desempeño de las adquisiciones y fusiones (A&F) y una estructura o modelo para dirigir y administrar el proceso de A&F. Estos resultados fueron presentados por los especialistas de la Universidad de Carolina del Sur David M. Schweiger, Phd, y Ernst N. Csiszar, candidato Phd, en el transcurso de un seminario sobre este tema auspiciado por la PUCMM y ANJE.

¿Fusión vs. Adquisición ?

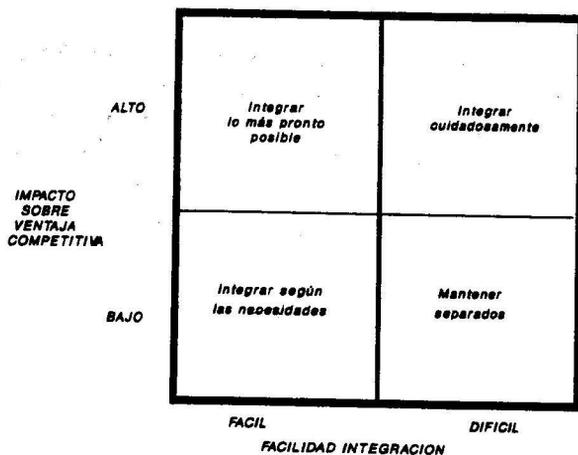
"Ustedes pueden citarme en esto, si lo desean", dijo el Dr. Schweiger, "a fin de cuenta las fusiones de compañías son todas adquisiciones. Una fusión es una metáfora, es así como los ejecutivos de las corporación que compra tienden a llamar el trato. Pero finalmente son ellos quienes van a dirigir el

negocio." Csizar, por su parte añadió, "Una fusión es como llaman al trato los altos ejecutivos de las dos compañías en cuestión. Ahora bien, para los ejecutivos medios, cuyas posiciones estarán en juego, sobre todo en la compañía adquirida, está claro que se trata de una adquisición."

¿Es el caso de la fusión de los tres grupos financieros dominicanos una fusión o una adquisición? El término fusión de compañías tiende a usarse para indicar cualquier combinación de dos compañías. En EE.UU. la ley define una fusión como el caso específico en el cual los activos y las deudas de la compañía que es adquirida son transferidos a, y absorbidos por, la corporación que compra. La compañía adquirida desaparece como una entidad individual (Brealey y Myers). En una fusión, pues, el comprador asume todos los activos y todas las deudas de la compañía que adquiere y, esta claro, que terminará dirigiendo el negocio, aunque por un tiempo las compañías aparenten bailar la lambada del poder.

En el caso de una adquisición o una compra, el mismo término no admite ambigüedades. Hay diversas formas en que la compra

GRAFICO II. PROCESO DE INTEGRACION



puede realizarse. Por ejemplo, a través de una compra de las acciones o con una compra de los activos. Con la excepción de las empresas adquiridas para vender sus activos, una adquisición presenta características similares a una fusión, ya que la empresa adquirida pasa a formar parte de la adquirente. O sea que los problemas y retos de combinar las organizaciones distintas propias de una fusión están también presente en la mayoría de las adquisiciones.

En el caso de la fusión de los grupos dominicanos, sin embargo, tenemos que los tres han pasado a formar una entidad completamente nueva. En estos casos, el término usual es llamarlo una consolidación o amalgamación en vez de una fusión. En este caso, no se especifica quién compró a quién; se evita entonces la identificación de una de las partes como comprador o vendedor. Sin embargo, las experiencias de las A&F y las reglas aplican también para la mayor parte de este tipo de consolidaciones (Brealey y Myers). Por esto, en lo adelante, se hablará de adquisiciones y fusiones de compañías indistintamente, ya que el objetivo del artículo es presentar la importancia del manejo del proceso administrativo necesario para lograr una exitosa A&F de empresas.

¿Solución mágica?

Desde la misma introducción del seminario, se estableció que las A&F no garantizan un éxito automático. En cuanto a la compañías adquiridas, por ejemplo, un estudio por el Grupo Hay, expertos consultores en compensación en los Estados Unidos, encontró que *un tercio de todas las compañías adquiridas son vendidas dentro de los cinco años siguientes y un 90%, aproximadamente, nunca llega a cumplir con las expectativas financieras de los altos ejecutivos adquirentes.* Por otro lado, las compañías pequeñas en crecimiento que son adquiridas no conservan ese crecimiento tan bien como las compañías que se mantienen solas; también, tienen más posibilidades de ser liquidadas (Cognetics, Inc).

Schweiger y Csiszar indican que las principales razones del

fracaso de las A&F son la realización de A&F que no crean valor, el pago de demasiado dinero por la empresa adquirida y el fracaso de la implementación/integración de las empresas. A&F que no crean valor son aquellas en que los ejecutivos adquirentes se alejan del tipo de negocio y sector industrial que conocen, en el cual tienen destreza, y no pueden adquirir ni desarrollar las destrezas requeridas para operar el nuevo negocio. Muchos ejecutivos tienden a sobreestimar su capacidad de transformar una empresa con mal desempeño en un empresa exitosa.

Otra razón muy debatida es la falta de sinergia entre las empresas. *Se dice que hay sinergia entre entidades o elementos cuando la unión de las partes resulta en un valor mucho mayor que la adición del valor individual de cada una de las partes.* Es decir, el concepto es contrario al más conocido que dice "la suma de las partes no puede ser mayor que el todo o universo". Las fuentes de sinergia podrían estar en el capital, en negocios relacionados, la consolidación de líneas de productos, economías de escala o en la eliminación de gastos "overhead".

En muchos casos, pagar un precio demasiado alto por las compañías que se adquieren es debido a la subestimación de los costos/márgenes y la sobreestimación tanto de los ingresos/ventas como de la capacidad de crear valor de los altos ejecutivos. El fracaso en el importante proceso de implementación/integración de las compañías obedece a que se tendió a subestimar las dificultades inherentes al proceso, el tiempo requerido para lograrlo y, sobre todo, que no se atendió adecuadamente el factor o la dimensión humana de la negociación. *"El asunto humano es el que al final te atrapa"*, expresó enfáticamente el Dr. Schweiger.

La importancia de este aspecto humano se refleja en un estudio de altos ejecutivos de compañías, realizado por Egon Zehnder International en 1986. El estudio reveló que el 33% de las fusiones que fracasaron se debió a problemas con las personas tales como choque entre la administración y las culturas, pérdida de la moral y de productividad. En un 25% de los casos el fracaso se debió a falta de entendimiento de la compañía adquirida; en un 14% por falta de un propósito o plan claro para

la adquisición; en un 11% por análisis financiero inadecuado; y, finalmente, un 7% por falta de sinergia.

En resumen, el fracaso de las A&F proviene de una mala gestión de los ejecutivos adquirientes en los elementos estratégicos, organizacionales y financieros que determinan el éxito de una empresa. ¿Pero cuál de estos elementos es el más importante? ¿Es el aspecto financiero más importante que el organizacional o viceversa? ¿Es fijar la estrategia lo primero que cuenta?

Haciendo un "ranking".

Los profesores Schoweiger y Csiszar hicieron estas preguntas en un análisis de un caso real de A&F en los Estados Unidos, el cual presentaron como ejercicio a los asistentes al seminario sin indicar en principio el nombre de las compañías envueltas. Estos fueron divididos en 6 grupos y se pidió a cada uno que identificara los criterios bajo los cuáles se decidiría la adquisición, y que se clasificaran éstos en orden de importancia en término de su impacto potencial sobre el éxito de la adquisición. Todas las combinaciones posibles surgieron de las respuestas individuales de los grupos. Unos dieron prioridad a los aspectos estratégicos y otros al financiero o al organizacional.

Los profesores Schoweiger y Csiszar esperaban este resultado. En ejercicios similares en otros seminarios han encontrado una variabilidad similar en las clasificaciones, las cuales ellos creen tiende a reflejar la formación, los valores y la posición jerárquica de los miembros en cada grupo. En realidad, los criterios financieros, organizacionales y estratégicos no pueden ser ordenados. Como se observa en la gráfica 1, estos elementos son interdependientes y los tres son vitales para el desempeño exitoso de las A&F. Esto se corrobora también con la experiencia de la atención otorgada a estos criterios ANTES del cierre del trato y con la de los problemas que se presentan DESPUES del cierre del trato.

En la misma figura I se puede notar que antes de la fusión se otorga mucha importancia a los aspectos financieros, de moderada a mucha a los elementos estratégicos y poca a lo organizacional. De hecho, en algunos casos este último aspecto organizacional ni siquiera es tomado en cuenta. Ahora bien, después de la fusión es precisamente en los aspectos organizacionales donde mayor número de problemas se presentan. Los problemas financieros y estratégicos, tienden por su parte a ser de moderados a muchos.

Lecciones provechosas.

La experiencia de más de 12,000 A&F en los últimos años ha demostrado que a pesar de que cada adquisición ha tenido sus diferencias o peculiaridades, se ha podido construir una estructura analítica para abordar su estudio. Esta estructura de razonamiento, precisamente, fue la que los profesores se trazaron como meta transmitir en el Seminario de A&F.

En cuanto a las principales lecciones, siete de ellas fueron señaladas. *Lección No. 1: Prepárese para reemplazar a los ejecutivos adquiridos dentro de un plazo de tres años.* Esta situación es todavía más crítica cuando los ejecutivos adquiridos son realmente empresarios emprendedores. Ha resultado muy difícil, por ejemplo, incorporar a ejecutivos muy autónomos en sus iniciativas a una estructura jerárquica corporativa. En otras ocasiones, lo que ha ocurrido es que los ejecutivos adquiridos hacen efectiva cláusulas de sus contratos de trabajo conocidas como "paracaídas dorados" (golden parachutes), las cuales les permiten hacer efectivo cuantiosas sumas en caso de adquisiciones.

Lección No. 2: Nunca es demasiado temprano para planificar la transición, pero esté preparado para el cambio. La transición no se puede pensar luego de que se cerró el trato. Esta debe empezar con el inicio de las negociaciones y no se puede asumir que ocurrirá automáticamente. *Lección No. 3: Nunca realmente dejen en paz a una adquisición.* No se compra un negocio para dejarlo solo, hay que enfrentar la administración con decisión.

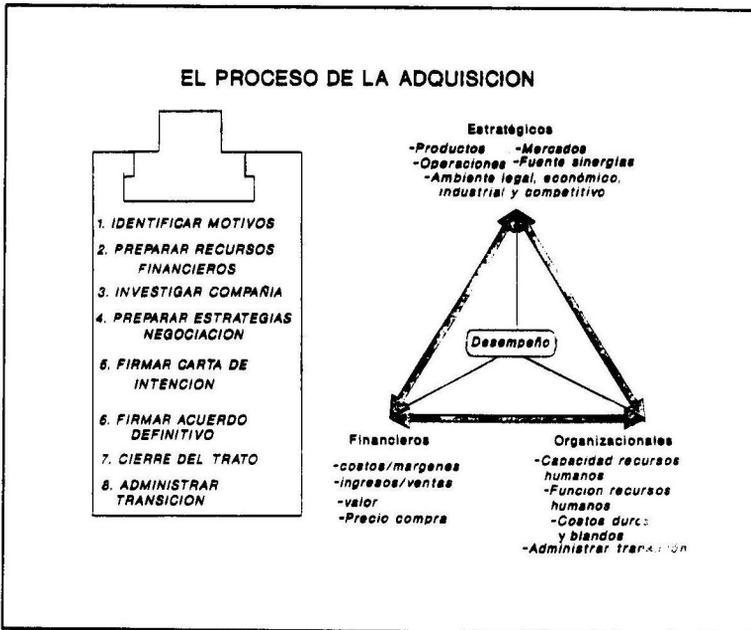
Lección No.4: Mientras mayor sea la integración, más numerosos serán los retos. Es por esto que el grado de integración y/o la rapidez tienen mucho que ver con el efecto que la misma tenga sobre las ventajas competitivas y la facilidad o no con que pueda la integración llevarse a cabo. La gráfica II presenta las alternativas. Lección No.5: Comuníquese con todas las partes interesadas más importantes (bancos, clientes, representantes). Hay que elaborar un plan de comunicación. Lección No.6: Si la compañía vale un dólar, pero usted puede tomar prestados dos dólares, solamente pague lo que vale la compañía. Pagar por encima del valor real sólo porque hay acceso a crédito ha probado ser fatal en muchos casos de A&F.

Lección No. 7: ¡No deje que su ego interfiera con el sentido de los negocios! Es decir, evitar hacer A&F sólo porque esta es la moda. En realidad muchos ejecutivos fueron presa de la "fusión-manía" y realizaron negociaciones sin tener un propósito estratégico.

Adquisiciones y Fusiones de Compañías (II)

El proceso de adquisición.

El primer paso del proceso de adquisición de una compañía es *identificar los motivos y los criterios por los cuales se está haciendo la compra*. Es decir, los ejecutivos de la compañía adquiriente tienen que tener respuestas a la pregunta: *¿por qué estoy haciendo esto?*. Mientras más impulsivo se sea en esta



* Este artículo está elaborado con parte del material del seminario sobre Adquisiciones y Fusiones de Compañías, organizado por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra y la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios durante los días 8-9 de junio, el cual distribuyeron los profesores David M. Schoweiger y Ernst N. Csiszar. Asimismo con las notas tomadas en el seminario por José Alfredo Guerrero y Lorenzo José Vicens. En consecuencia, los profesores del seminario no son responsables de cualquier error o mala interpretación en que incurran los autores.

decisión mayor será la probabilidad de que la negociación termine en un fracaso. Hay que especificar bien estos objetivos porque, a fin de cuentas, la adquisición de una compañía es sólo una de las formas que existen para alcanzarlos. Por ejemplo, si lo que se quiere es adquirir tecnología o capacidad gerencial claves, está claro que hay opciones alternativas a la adquisición de compañías (comprar patentes, conquistar gerentes, quizás).

Además hay quienes persiguen hacer adquisiciones por motivos diferentes a los propósitos estratégicos de la corporación. Si una corporación tiene un "staff" de adquisiciones, por ejemplo, es lógico que éste estará deseoso de realizar adquisiciones. Por otro lado, como las A&F producen sustanciales comisiones a los consultores y compañías especializados en estos tratos, es de esperarse la visita frecuente de quienes dicen "tengo un gran negocio para su corporación".

Una vez se tiene claro el motivo, hay que *preparar los recursos financieros para la compra*. Los banqueros de inversiones (*investment bankers*) pueden jugar un papel crucial para definir la mejor combinación de recursos. Luego viene el crucial aspecto de investigar extensivamente la empresa que se va adquirir en una amplia gama de aspectos: antecedentes, personal, operaciones, volumen y sistemas de ventas, ganancias, dividendos, instalaciones, calidad de activos y pasivos, aspectos tributarios y comparación con otras firmas del ramo.

Con esta investigación lo que se persigue es reducir la asimetría en la información que existe entre comprador y vendedor. Adquirir una compañía es como comprar una casa o un carro usado: la incertidumbre de la compra sólo se puede disminuir con la debida diligencia o investigación. Es lógico que nadie compra una casa sin entrar y caminar en ella, además es muy común pensar que "nadie vende un carro usado en perfecto estado". En los Estados Unidos existen consultores especializados en este tipo de investigaciones a compañías, cuyo trabajo adquiere en ocasiones carácter detectivesco.

Estrategias de negociación.

El cuarto paso del proceso de la adquisición es *preparar estrategias de negociación*. La compañía adquiriente tendrá que llevar una estrategia diferente de acuerdo a la voluntad o no de vender que tenga la otra compañía. Si no hay voluntad de vender, la compañía adquiriente tiene que planear muy bien sus pasos, ya que la intensa actividad de A&F motivó el desarrollo de prácticamente un arsenal defensivo contra las adquisiciones. Por ejemplo, algunas compañías en los Estados Unidos tratan de negociar contratos de defensa nacional con el gobierno para evitar la adquisición por compañías extranjeras. Otras recurren a colocar cláusulas extremadamente favorables en los contratos de los administradores (golden parachutes), colocar un bloque de acciones en manos de amigos que se comprometan a no vender, o emitir las llamadas "acciones envenenadas", las cuales tienen derechos y cláusulas tan favorables a sus accionistas en caso de adquisiciones que funcionan como repelentes de compradores.

También la compañía adquiriente debe tener presente que es casi seguro que haya otras partes interesadas en hacer la misma

ESTRATEGIAS DE INTEGRACION	
	
ENFOQUE UTILIZADO EN ESTUDIO 80 EMPRESAS	
Realizado por el Dr. David Schweiger	
Enfoque	% que lo usa
1. Un alto gerente de la empresa adquiriente es considerado responsable de la integración.	71%
2. Los altos gerentes de la empresa adquirida participan en los comités permanentes ejecutivos de la empresa adquiriente.	71%
3. Los gerentes de ambas empresas son incentivados a reunirse de manera informal.	71%
4. Se crea un equipo conjunto de altos gerentes para la transición.	57%
5. Funciones sociales para los altos gerentes de ambas empresas.	41%

adquisición, especialmente en mercados muy competitivos y con gran transparencia y fluidez en la información. Parte de la estrategia de negociación será, pues, desincentivar a estos competidores. Estos pueden ser empresas quizás del mismo ramo industrial que la adquirente o tal vez algunos de los llamados "corsarios" o "corporate raiders". Estos últimos son jugadores muy activos en el mercado por control corporativo, en el cual intervienen adquiriendo por diferentes vías acciones de las compañías que persiguen controlar. Una vez con el control mayoritario, entonces pueden desplazar la administración o introducir otros cambios.

Un ejemplo real de estos corsarios corporativos es el de Herbert and Robert Haft. Una de las compañías que intentaron controlar fue Safeway Stores Inc. en 1986, una de las mayores cadenas de supermercados en los Estados Unidos. Los Haft compraron acciones en la bolsa de valores y luego intentaron comprar el resto de las acciones haciendo una oferta muy tentadora. La administración de Safeway Store utilizó como táctica defensiva endeudarse fuertemente para recomprar las acciones a un precio mayor, lo que se conoce como un leverage-buy-out. En la transacción, los corsarios hicieron un beneficio de nada menos US\$159 millones revendiendo sus acciones y opciones a la compañía (The Wall Street Journal, 16-05-90).

Negocios tan fabulosos como éste no escapan a la atención de los productores de películas u otras obras de ficción. En la película "Wall Street", por ejemplo, Michael Douglas realiza un rol estelar como un ambicioso corporate raider. En una asamblea de accionistas, éste defiende su interés de obtener control de la empresa señalando las bondades de la ambición, criticando acremente la administración burocratizada e ineficiente de la firma y catalogándose como un liberador, no un destructor, de compañías.

Los siguientes pasos del proceso de adquisición incluyen: firmar una carta de intención; firmar un acuerdo definitivo; proceder al cierre del trato y, finalmente, dedicarse a administrar la transición post-adquisición. En vez de hacer esto último, hay ejecutivos que tienen la tendencia a una vez cerrado

el trato de moverse rápidamente a realizar otras adquisiciones. Esto ha probado ser fatal, ya que en el buen manejo de la transición reside en gran parte el éxito del trato.

Motivaciones.

Una compañía puede decidir ponerse un "se vende" por razones empresariales o personales. Por ejemplo, es posible que tenga requerimientos de capital adicional o que vea en la consolidación con una entidad más grande el mantenimiento de una ventaja competitiva, la adquisición de nuevas tecnologías o técnicas en el área gerencial o mercadológica. Pero los motivos del vendedor pueden ser realmente personales, tales como obtener una ganancia financiera en el corto plazo o por enfermedad, deseo de retirarse o la falta de un sucesor en los negocios familiares.

La empresa que compra, por otro lado, puede estar motivada entre otras razones porque considera que es más barato comprar que construir o existe la oportunidad de adquirir tecnología o capacidad gerencial. En un mismo sector industrial, una adquisición puede eliminar la competencia (sinergia de colusión), continuar el crecimiento en la industria a través de adquisiciones externas que complementan el crecimiento interno (sinergias operativas), o adquirir mayores márgenes y control mediante una integración vertical (sinergia de integración vertical).

En sectores industriales distintos, por otro lado, una adquisición puede darle a la compañía adquiriente una "cabeza de playa" en un mercado atractivo (sinergia de alcance) o economías de organización (economía de conglomerado). Otros adquirientes son en realidad compradores de "inversiones". Por ejemplo, la firma adquiriente puede estar interesada en beneficios protegidos o pérdidas acumuladas de otra empresa. Asimismo, incentivos fiscales deseables, buena gerencia o un sector industrial sin complicaciones pueden ser los elementos que motiven una adquisición. En todo caso, lo importante de tener clara la motivación es que despeja la pregunta sobre qué es real-

mente lo que se está comprando, algo que desafortunadamente hay casos en que no se tiene claro.

Finanzas, estrategia, organización.

Los elementos claves en el orden financiero, estratégico y organizacional no pueden ser clasificados por orden de importancia en una A&F. En los aspectos financieros, los elementos claves a considerar son los costos/margenes, ingresos/ventas, valor y precio de compra. En el aspecto estratégico, los productos, mercados, operaciones y el entorno económico, legal, industrial, competitivo y las fuentes de sinergia son factores claves.

En cuanto a los aspectos organizacionales, se tiene que dar prioridad a la capacidad de los recursos humanos y la calidad del personal que se adquiere. En un estudio de unas 80 compañías, el Dr. David Schweiger investigó los criterios de evaluación de recursos humanos realizados previos a la A&F. En este encontró que el 73% de las empresas aplican el criterio de evaluar el talento de los altos gerentes adquiridos; 57% evalúa el talento de los gerentes medios adquiridos; 56% evalúa la filosofía de los altos gerentes, es decir, su estilo de dirigir, su proceso de toma de decisiones; 51% de las compañías evalúan los acuerdos de empleo y 50% los valores personales de los altos gerentes adquiridos.

También en este aspecto de personal es crítico conocer hasta que punto los ejecutivos adquiridos son necesarios para el éxito de la adquisición. Si su permanencia es vital para el éxito y el ejecutivo es del tipo emprendedor puro, entonces, es muy probable la aparición de problemas, ya que éstos no están acostumbrados a tener que reportarse a otros. Hay que prestar importancia además a los llamados "costos duros" y "costos blandos" del personal.

Dentro de los costos duros está el del fondo de pensiones. Si se da el caso de que la compañía ha erosionado los fondos de pensiones, esto puede ser un escollo fatal para el cierre del

trato. Los costos blandos tienen que ver con el choque de culturas de administración diferentes. No es raro que encontrar que la mezcla de las dos culturas resulte como tratar de mezclar aceite y agua. Creer que gente adulta puede arreglar con facilidad sus diferencias ha resultado también ser un optimismo exagerado en muchos casos. Mezclar efectivamente dos culturas en muchos casos puede llevar de tres a cinco años.

Enfoque integración.

Otro aspecto organizacional crítico tiene que ver con la implementación o integración de la adquisición. La selección de un enfoque para la integración es una tarea que los ejecutivos de las empresas envueltas deben definir claramente, utilizando las siguientes variables: grado de autonomía a conceder, filosofía de la integración, elementos a integrar, grado de centralización o descentralización, velocidad de la integración y organización de la estructura administrativa encargada de dirigir la integración.

En la decisión de si el negocio será autónomo o no, lo importante es definir muy bien lo que se considera autonomía y cuánta se va a conceder. Esto no es fácil, ya que aquí el ego entra a formar parte. El que compra se siente más fuerte y puede no respetar la otra parte. Algunas opciones son colocar la compañía adquirida como una división independiente o un híbrido, es decir, la empresa como adición con integración parcial. Se puede dar el caso de hacer una integración total y rediseñar entonces toda la estructura organizativa.

En cuanto a la filosofía de la integración es importante: a) que sea un proceso conjunto, con representación de ambas compañías, b) que todas las decisiones o actividades escogidas sean compatibles con la dirección estratégica de la adquisición y c) los empleados deben ser tratados con dignidad y respeto.

En el seminario de adquisiciones y fusiones ANJE-PUCMM, Los profesores Schweiger y Csiszar realizaron una excelente descripción de este delicado proceso de integración, del cual su

visión trasciende los aspectos exclusivamente académicos. Ambos profesores han participado en la organización de este proceso de integración en varias compañías norteamericanas.

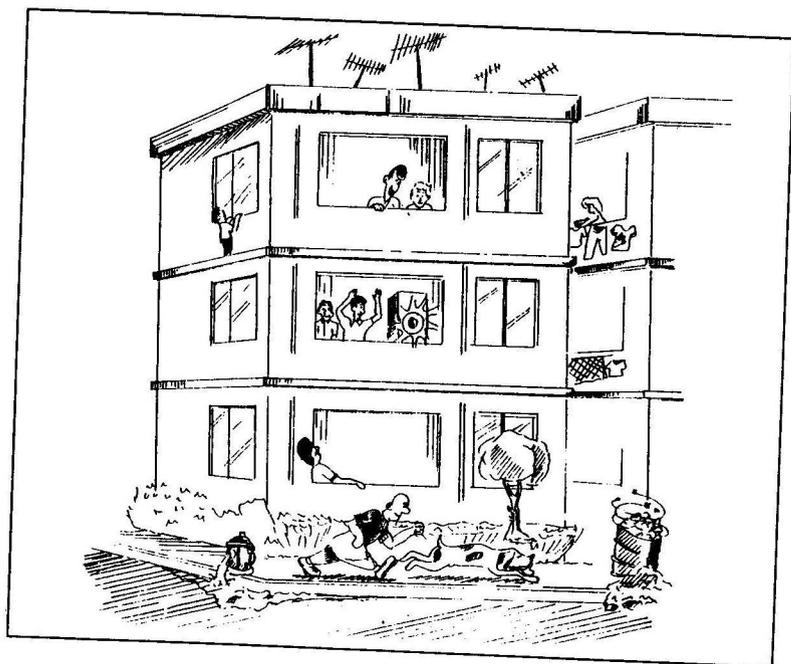
Tanto ANJE como la PUCMM se sienten complacidas de haber patrocinado un evento de esta naturaleza para la comunidad empresarial del país. Por razones atendibles, el número de participantes fue reducido, pero con la difusión tanto a través de estos artículos, compilados del seminario, como con la distribución del material del mismo se pretende lograr una mayor difusión y comprensión de este fenómeno.

¡Cuando Vivir es un infierno...

Por José Alfredo Guerrero

El pasado domingo, el Padre Milton Ruiz ofreció una misa muy especial en la iglesia católica Cristo Salvador, del sector Honduras, en esta capital. Los feligreses en esta ocasión tenían en común que viven todos en el llamado Edificio Curvo, un enorme multifamiliar localizado frente a la parroquia.

Juntar este grupo de vecinos en la misa tenía como objetivo promover un espíritu de respeto y consideración que haga la vida en el condominio más llevadera. Si el Padre Milton logra con sus dotes tan extraordinarias de orador tener éxito en este empeño, le pronosticamos un año bastante ocupado. Moradores de condominios, complejos de apartamentos y hasta torres de



lujo de toda la ciudad le estarán solicitando todos los domingos repeticiones de la Misa del Buen Vecino.

Da realmente la impresión de que todavía los dominicanos no estamos preparados para convivir en un edificio. El área común en muchos edificios de apartamentos luce descuidada; frecuentemente se cortan el agua y la luz en esas áreas, porque siempre hay dos o tres condómines que nunca pagan la cuota de mantenimiento; los que viven en el primer piso no contribuyen al arreglo del ascensor porque alegan que no lo usan; los del último piso, en respuesta, no aportan para el mantenimiento de las áreas verdes porque las disfrutan más los del primer piso; el estacionamiento es un campo de batalla donde se cruzan bocinazos, cortadas de ojo y ráfagas verbales de variable intensidad.

Pocas amistades superan la prueba de una cisterna común y en el final de muchos comadrazgos aparecen un perro escandaloso, un gato balcino ladrón, una planta dizque silenciosa, potentes bocinas amplificadoras, muchachos demasiado tremendos y francachelas frecuentes a media semana.

Lo peor de todo esto es que ahora ya es muy difícil simplemente huir de estos problemas, alquilando o comprando casas o apartamentos en otras urbanizaciones. Para la mayoría de los dominicanos, tanto alquilar como comprar se ha convertido en estos tiempos tan inflacionarios, en decisiones que se toman una sola vez en la vida. Iniciativas como las del Padre Milton y otras ideas en el campo económico o jurídico necesitan, pues, ponerse en marcha.

Áreas Comunes como "Bien Público".

En nuestro país, los condominios resultan un buen ejemplo para diferenciar los *bienes privados* de los llamados *bienes públicos*. Los economistas definen un bien privado como aquel que si es consumido por una persona, no puede ser consumido por otra. Es posible, pues, que un individuo *excluya* efectivamente a los demás del consumo. Un ejemplo típico es una camisa o vestido,

la cual sólo en los circos puede ser usada por dos personas al mismo tiempo.

Un bien público, por el contrario, se define como aquellos que, aún cuando es consumido por una persona, todavía puede ser consumido por otras. Es decir, en este caso, no es posible excluir a los demás del consumo. Tal es el caso, por ejemplo, del aire que respiramos o de los gastos en defensa nacional (ejército, marina, etc).

En un condominio, un apartamento es un bien privado para la familia que lo vive y las áreas comunes es el bien público para los residentes. Noten que el "consumo" de un residente del área común generalmente no implica la exclusión del consumo de otros condómines. La luz de las escaleras, el área verde y la fachada del edificio son claros ejemplos.

La imposibilidad de excluir a los demás del consumo de bienes públicos genera lo que los economistas llaman el problema del "Free Rider", el cual algunos libros de economía traducen como el problema del "parásito". Este consiste en que si el bien es consumido por todos en la misma cantidad, entonces, se da el caso de que algunos individuos esperan que sean otros los que compren el bien, en vez de gastar su propio dinero.

Los "parásitos" así se estarían aprovechando de la compra de los otros. Esto se nota en los apartamentos cuando se quema el bombillo de la escalera o se funde el motor de la cisterna común. El problema del "Free Rider" genera, en consecuencia, que exista una oferta inadecuada de estos bienes o servicios considerados públicos; y que se sostenga que la asignación privada de los mismos no sea socialmente óptima.

Ahora bien, la clave por la cual los condominios no son un ejemplo clásico de estos problemas en libros de textos reside en lo siguiente: *en un bien público es típicamente imposible o prohibitivo impedir a otros consumirlos*. Esto, sin embargo, no es una tarea tan difícil en países donde *la administración de condominios* es efectiva y los condómines tienen que cumplir con compromisos económicos y de conducta debidamente preestablecidos.

Estas condiciones han permitido al sector privado operar con

rentabilidad y con satisfacción para los condómines, compañías que proveen una adecuada y óptima provisión de los múltiples servicios que demandan los edificios de apartamentos.

¿Cuál es el problema en nuestro país? ¿No tenemos leyes adecuadas de condominios en el país? ¿Ha intentado el sector privado proveer este servicio de administración de condominios en el pasado? ¿Cuál fue la experiencia? ¿Resulta todavía atractivo en el presente? Estas preguntas las discutimos con dos empresarios del sector inmobiliario, *Jhonny Wilson Pérez* y *Mayra Corominas*, y con una joven abogada del Bufete Pellerano & Herrera, *Jacqueline Dhimes*.

Administración de Condominios en R.D.

Jhonny Wilson Pérez, Presidente de JWP Desarrollo Inmobiliario, estaba al frente de la Inmobiliaria IDOSA, una empresa del Grupo Financiero BHD, a principio de los años 80. "Desde la fundación de IDOSA pensábamos que podíamos organizar rentablemente una actividad de administración de condominios que fuera beneficiosa para todas las partes involucradas. Por un lado, la compañía podía ofrecer servicios de mantenimiento y reparación de áreas comunes a costos menores que los que incurrían los condominios individualmente. Esto porque habían obvias economías de escala o reducción de los costos promedios de mantenimiento por el mayor volumen de operaciones."

"Por otro lado, una buena operación de esta compañía beneficiaba a los bancos hipotecarios que habían financiado a largo plazo la adquisición de los apartamentos. Como los mismos apartamentos constituyen la garantía del crédito, toda actividad que garantice la preservación o el aumento del valor del inmueble aumenta la calidad de la cartera de préstamos del banco."

Este tipo de beneficio para los bancos acreedores es un ejemplo de lo que los economistas llaman "*externalidades positivas*". Una externalidad se dice que ocurre cuando una acción tomada

por una unidad económica resulta en beneficios no compensados a otras unidades. Es decir, quienes se benefician indirectamente por la acción original no pagan por ello. En el caso de IDOSA, sin embargo, Jhonny Wilson quería que los beneficiarios indirectos, los bancos hipotecarios, no fueran simplemente receptores pasivos de estos beneficios.

"Nuestra idea era que la cuota de mantenimiento de los apartamentos financiados por los bancos, en nuestro caso principalmente del banco del Grupo Financiero BHD, se cobrara junto con la cuota de los préstamos hipotecarios. De esta manera reducíamos los costos de organizar un departamento de cobro y nos permitía un flujo de efectivo más estable, ya que la morosidad en la cartera de préstamos era muy baja. Pero tuvimos problemas con esto. Algunos clientes comenzaron a negarse a pagar la cuota por diversas razones: los que tenían sus apartamentos alquilados alegaban que eso le correspondía a los inquilinos, otros alegaban que los demás condómines estaban en deuda, otros simplemente optaban por pagar la cuota del préstamo. El cobro directo a los condómines que no tenían préstamos hipotecarios o que eran inquilinos también resultó problemático. Las cuentas por cobrar crecieron demasiado y decidimos abandonar la idea de ofrecer el servicio."

Fui testigo de lo que afirma Jhonny Wilson. Cuando era economista del Grupo Financiero BHD trabajé en la comisión que hizo la evaluación de la conveniencia de continuar con ese programa. Encontramos "Free Riders" que sencillamente nunca habían pagado una cuota de mantenimiento y una morosidad excesivamente alta. Muchas de estas deudas eran prácticamente incobrables y fue realmente la mejor decisión abandonar la idea.

Más educación

Mayra Corominas, Administradora General de Inmobiliaria J.R. y miembro de ANJE, fue enfática en asegurarnos que la administración de condominios no ha estado ni está en los

planes de su compañía inmobiliaria. "Recuerdo la experiencia de IDOSA porque yo vivía en esos años en un apartamento que recibía servicios de esa compañía. Creo que principalmente factores educativos hicieron y hacen todavía que ése sea un servicio tan difícil de ser ofrecido con éxito. Necesitamos ser más conscientes en aspectos tales como el respeto al vecino, el buen uso de la propiedad común y el seguimiento a normas de buen vivir. No es casualidad que muchas personas que viven en apartamentos tienen como su sueño conseguir mudarse a una casa. No obstante, aún en casas individuales estas normas se deben seguir, ya que de ellas dependen formar juntas de vecinos efectivas."

"El factor educativo es causa de una buena parte de los riesgos que conllevaría manejar una compañía de administración de condominios; y quienes han ocupado en los condominios el cargo de administrador conocen muy bien la magnitud de estos problemas. Esto es lo que más nos diferencia de otros países donde esta actividad es posible ofrecerlo con compañías privadas, ya que realmente en nuestro país existen las leyes bajo las cuales éstas pueden operar".

Jhonny Wilson y Mayra Corominas coincidieron en la importancia clave de los factores educativos y en que existe desde hace tiempo un marco jurídico adecuado para el desarrollo de éste tipo de empresas.

Leyes

La abogada Jacqueline Dhimes corroboró esta opinión. "La ley 5038 que instituye el sistema especial para la propiedad por pisos o departamentos, se promulgó el 29 de noviembre de 1958 y es una ley muy completa. Por ejemplo, el pago de las cuotas de mantenimiento de áreas comunes se especifica claramente que será *obligatorio* para cada propietario. Además, es un requisito que para registrar el edificio bajo esa ley se establezca el porcentaje con que cada propietario deberá contribuir a los gastos y cargas comunes."

"En su artículo 9, la ley establece que los propietarios forman obligatoriamente y de pleno derecho, un consorcio, con personalidad jurídica, que frente a terceros y a los mismos propietarios actúa como representante legal por intermedio de un administrador. Esto quiere decir, que los propietarios que no cumplan sus compromisos de pagos pueden ser demandados por el consorcio de propietarios. Antes de proceder una demanda, sin embargo, es común hacer a los deudores intimaciones de pago."

La joven abogada también nos señaló la importancia del artículo 7 de la ley 5038, en el cual se especifican normas de buen comportamiento que deben seguir los propietarios. En efecto, éste dice que el propietario de un apartamento *"No podrá hacer en el innovaciones o modificaciones que puedan afectar la seguridad o estética del edificio o los servicios comunes; ni destinarlo a fines distintos a los previstos en el reglamento del edificio, y en caso de duda, a aquellos que deban presumirse por la naturaleza del edificio y su ubicación; ni perturbar la tranquilidad de los vecinos o ejercer actividades contrarias a la moral y a las buenas costumbres que comprometan la seguridad del inmueble."*

Parece, entonces, que hay luz al final del túnel. Se puede avanzar mucho en mejorar la vida en los apartamentos, por ejemplo, imitando la iniciativa del Padre Milton en diferentes parroquias; concientizando a los propietarios de sus poderes organizados como consorcio para enfrentar a los vecinos mal educados o mala pagas; tratando de reproducir la experiencia de condominios donde los propietarios se han podido organizar con éxito; y, quizás, arriesgándose a empezar en pequeña escala nuevas iniciativas privadas en el campo. En este sentido, la conceptualización de cómo debe operar eficientemente una empresa que ofrezca estos servicios, puede ser un interesante reto para nuestros profesionales en la administración.

El Exito de los Helados Bon

Por José Alfredo Guerrero y
Lorenzo José Vicens

En 1984, Julio De Castro y Alan Bauerschmidt estimaron que Helados Bon tenía una participación del 29.3% en la producción total de la industria de helados en el país. Esto la convertía en la empresa líder de esa industria. La historia de cómo Helados Bon logró esta primacía, que todavía conserva a la fecha, es relatada por De Castro y Bauerschmidt en un "Estudio de Caso", preparado para la Escuela de Administración de Negocios, de la Universidad de South Carolina, Estados Unidos.



HELADOS
BON

Origen

Estos autores señalan que Helados Bon se incorporó formalmente a la industria del helado en 1972. Sin embargo, el interés de su presidente y fundador, el Dr. Alfonso Moreno Martínez, en esta actividad es muy anterior a esa fecha. En la entrevista que nos concedió en las instalaciones de la fábrica, el Dr. Moreno Martínez nos mostró un ejemplar de una revista especializada en la industria del helado, "The Ice Cream Trade Journal", que recibió en San Francisco de Macorís en el año 1952.

Con ésta y otras revistas norteamericanas sobre muebles, frutas y bicicletas, el Dr. Moreno buscaba encontrar una actividad más rentable que su librería, a la cual se dedicaba por la negativa de la dictadura trujillista a otorgarle el exequátur de abogado. El observó que la venta de helados tenía dos ventajas sobre la venta de libros u otros bienes: a) no era muy sensible a cambios en la economía agropecuaria y b) era un negocio de contado, donde no había mucho espacio para la venta a crédito. En 1954, pues, compró una sorbetera tradicional e hizo su primera incursión en la industria de helados.

El asilo político del Dr. Moreno Martínez en enero de 1959 frustró esa iniciativa, y entre ese año y el lanzamiento de Helados Bon en 1972, las actividades políticas pasaron a ocupar la mayor parte de su tiempo. Fue presidente del Partido Revolucionario Social Cristiano y su candidato presidencial en dos elecciones. Pero luego de abrir modestamente su fábrica de helados en la calle Espaillat de esta capital, el talento del Dr. Moreno Martínez y el de su familia se ha concentrado en mejorar cada día la producción y la calidad en Helados Bon.

Recursos Humanos y el Exito

"En casa de herrero, cuchillo de palo", o más propiamente en este caso "en casa de heladero, refresco de botella", es un proverbio que no aplica al caso de la familia Moreno. Don Alfonso Moreno y sus hijos han trabajado durante casi 20 años para el proyecto Helados Bon. Al frente de la administración general de la fábrica, los asuntos financieros, la producción y las

ventas hay un miembro de la familia con sólida preparación y entrenamiento académico.

Jesús Moreno, administrador general, recibió el año pasado el premio Ejecutivo de Marketing del año, galardón que otorga la Asociación de Ejecutivos de Marketing. *Jaime Moreno*, encargado de los asuntos financieros, es candidato a doctor en economía de la Universidad de Boston, Estados Unidos. El mercadeo está a cargo de *José Moreno*, ingeniero industrial y con una maestría en marketing, que según su padre "a los trece años era el vendedor estrella de los domingos", en la heladería de la calle El Conde. *Angélica y Amparo*, las otras dos hijas, están a cargo de las labores de promoción y venta. Todos han asistido a cursos sobre fabricación de helados en los Estados Unidos y cada año visitan las ferias y exposiciones mundiales sobre industrias de procesamiento de frutas y la industria láctea.

La calidad del equipo humano de Helados Bon no se reserva al núcleo familiar. Una prueba de esto es que el jefe de producción, el gerente administrativo y los encargados de almacén, compras y personal se iniciaron como vendedores de helados en la firma. Gran parte de las labores de entrenamiento son directamente llevadas a cabo por los altos ejecutivos de la empresa. Además, ésta cubre parte de los costos de los estudios formales de sus empleados.

Decisiones Claves

Abrir en la calle El Conde en 1973; comprar en 1980, en la Zona Industrial de Herrera, el solar donde se construiría la fábrica; introducir "El Barquito" en 1982; e iniciar la construcción de la planta en 1984, fueron citados por la familia Moreno como los puntos más destacados de la historia de Helados Bon.

A principios de los años 70, la calle El Conde era el centro comercial más importante del país. Lograr un punto de venta en esta calle fue para Helados Bon empezar con un buen pie la competencia con otras empresas de helados. Según De Castro y Bauerschmidt, en 1972 Frigor había desplazado a Helados Capri del liderazgo entre las compañías de helados. Frigor se

inició con una heladería moderna en 1962 y empezó a competir con el negocio de venta de helados en carritos, modalidad que fue introducida al país por la Casa Cremita. Helados Capri y Casa Cremita se fundaron a mediados de los años 50 y fueron las primeras heladerías grandes que se fundaron después que Los Imperiales comenzara este tipo de establecimiento en 1945 (De Castro y Bauerschmidt).

El local de la calle El Conde iniciaba la estrategia innovadora de Helados Bon de invertir en *heladerías pequeñas*.

Las compañías del ramo competían instalando heladerías grandes con muchas mesas y sillas, pero Helados Bon prefirió la inversión en puntos de venta pequeños y sin asientos cuya inversión promedio era mucho más baja que las grandes.

Helados Bon buscaría eliminar esta desventaja de no tener heladerías grandes ofreciendo al público un helado de superior calidad. La mejor manera para competir la encontraron fortaleciendo sus productos fruteros. El 76% de los helados vendidos por la empresa en 1975 eran sorbetes de fruta y la mayor parte de éstos habían sido desarrollados por la misma empresa. En efecto, la calidad de sus recursos humanos en la producción de helados se evidenció con el desarrollo de los sorbetes de guayaba, coco, coco-piña, coco-loco, chinola, coco-chip y tamarindo. Con sus heladerías pequeñas, helados de calidad y sabores nuevos y las ventas a hoteles, restaurantes y hospitales, la compañía fue aumentando continuamente sus ventas y su participación en el mercado.

En 1980, Helados Bon compró un solar de 3,000 metros cuadrados en la zona industrial de Herrera. La idea era tener asegurado el terreno para construir una nueva planta para el momento que el crecimiento de las ventas lo requiriese. Ese momento llegó más pronto de lo pensado debido a la rápida reacción de Helados Bon a la aparición de dos nuevos competidores: San Remo y Allegro. Estas dos compañías de helados hicieron su aparición entre 1982 y 1983, mientras Frigor y Helados Bon se disputaban el liderazgo de la industria. De Castro y Bauerschmidt se refieren de esta manera al caso:

"Estas empresas nuevas ofrecían un tipo nuevo de helado,

gelatto italiano, más cremoso que el helado común, con una gran variedad de sabores y heladerías bien decoradas, diseñadas para el cliente adolescente. Al sentirse amenazados en el mercado más grande de la República Dominicana - el mercado juvenil (la edad promedio en el país es de 17.6 años) - Helados Bon contraatacó con un producto nuevo llamado "El Barquito", una combinación de sundae y barquilla con mermelada de frutas y nueces tropicales, dentro de una barquilla danesa supergrande, y que se convirtió en el producto líder de la compañía". El Barquito llegó en momentos a representar el 41% de las ventas totales. Luego de su introducción, las ventas mensuales promedio en las heladerías llegaron a aumentar en un 30%. Ya para el año 1984 la capacidad máxima de la planta (150,000 galones por año) había llegado a su máximo y la rapidez con que crecían las ventas urgía la construcción de una nueva planta.

En noviembre de 1984, Helados Bon comenzó la construcción de su nueva planta en el solar de la Zona Industrial de Herrera. El financiamiento para la construcción provino de las utilidades de la empresa y de un préstamo de la Corporación de Fomento Industrial. La nueva planta tendría una capacidad de producción superior a los 350,000 galones al año, pero con la adición de equipos suplementarios la capacidad podía llevarse a los 675,000 galones. Para marzo de 1985, la planta había sido instalada, justo antes de que se acelerara el proceso inflacionario y devaluatorio.

Planes

Nuestra entrevista con la familia Moreno tuvo lugar minutos después de una reunión de estrategia. Parte de la agenda de esa reunión giró sobre las posibilidades de exportación y la revisión de la idea de franquicias y apertura de heladerías en el interior del país. El Dr. Moreno Martínez nos señalaba: "Con la Iniciativa Para La Cuenca del Caribe y ahora con Lomé se pueden aprovechar oportunidades para exportar. Taiwan y Tailandia son dos grandes proveedores de frutas tropicales a Europa, y lo mismo podríamos hacer nosotros. Estamos estudiando una inversión conjunta, "joint venture", con una empresa europea para fabricar mermelada y vender en los

Estados Unidos y Europa. Pronto abriremos una oficina de mercadeo en los Estados Unidos, donde también hay un potencial para el mercado de jugos".

En la reunión se discutía la forma legal más adecuada para operar esa compañía, analizando básicamente las ventajas y desventajas de operar dentro de la Ley 69 de promoción a las exportaciones o la legislación de las Zonas Francas.

La ampliación de las ventas en el mercado local también requiere de mucha planificación para diseñar las estrategias más adecuadas. La mayoría de las heladerías Bon son propiedad de la empresa. Sólo existen unas 11 heladerías independientes. Esta situación obedece a que las heladerías independientes en principio no llenaban las exigencias de presentación, limpieza y trato al público que identifican la empresa. El Dr. Moreno Martínez nos comentó que "las características culturales de nuestro país no permiten el desarrollo de la modalidad de franquicias, que es la forma que permite en los Estados Unidos y otros países la formación de las grandes cadenas. Para operar un McDonald, por ejemplo, el propietario del local tiene que seguir las normas y procedimientos que establece McDonald. Tratando de implantar esta modalidad en el país nos hemos encontrado que con demasiada frecuencia los propietarios quieren tomar sus propias decisiones."

Esta situación es la que ha motivado en parte que la empresa no haya ampliado hasta la fecha su expansión a las provincias del país y algunas áreas de la ciudad capital. José Moreno nos explicó que una clave del éxito de Helados Bon es ofrecer helados frescos. Para cumplir esto las heladerías trabajan con inventarios bajos y los helados son llevados diariamente desde la fábrica a las distintas heladerías de la capital. Otra clave de las pequeñas heladerías Bon es que ofrecen una gran variedad de sabores, aún a pesar de que unos pocos sabores tienen muy poca venta y no son muy rentables. Estas dos características forman parte de lo que sería la franquicia Bon y su preservación han hecho que la expansión territorial se haya llevado cuidadosamente. Pero ya para este año, los "barquitos", las malteadas, las barquillas y los demás productos Bon estarán disponibles en algunas ciudades del interior y polos turísticos del país.

El Nuevo Body Health Club

José Alfredo Guerrero

Según el evangelio del nuevo presidente del Body Health, "No sólo de Happy Hour viven los ejecutivos." José Colón, presidente y co-dueño del gimnasio, considera que "éste es una continuación del hogar y del trabajo, pero de una manera más divertida, sana y económica que los Happy 2 x 1." Difícil contradecirlo.

El Body Health es el club atlético más grande y moderno del país. Actualmente tiene unos 900 socios activos, de los cuales recibe un flujo diario de unos 250 ó 300 que asisten a clases de aeróbicos, a entrenamientos individuales con las máquinas "Nautilus" o con pesas libres, a los baños sauna, a recibir



masajes, y a jugar racquetball, ping-pong o la nueva pasión entre un número creciente de socios, el "wallyball".

Estas actividades toman lugar en un área de 2,500 metros cuadrados, más 150 metros cuadrados en una pista de "jogging" y calistenia en la azotea, 2 grandes salones de máquinas, uno mixto y otro exclusivo para damas, 2 canchas de racquetball, 2 pistas de aeróbicos, 2 baños sauna, 2 de vapor, una galería de arte y una cafetería. Y todo esto por unos precios inferiores al gasto promedio de un ejecutivo en los "tome dos tragos y pague por uno", o los gastos en diversiones de un gran número de adolescentes.

José & José

José Colón comparte la propiedad del club con *José Florentino*, ex-presidente de ANJE. Colón es el responsable de todos los asuntos administrativos durante el día, exactamente hasta la 6:00 de la tarde, hora en que comienza como cualquier otro socio a participar en las múltiples actividades del club. A Florentino también se le puede ver a partir de esa hora, todos los días, pero ambos insisten en que quieren que se les vea como socios activos y no como co-dueños. Esto porque hace tiempo que los dos y sus familias vienen participando en todos los eventos, actividades y competencias deportivas que toman lugar en el club. Por ejemplo, en el reciente Primer Torneo de Wallyball, que contó con el patrocinio de *Bancomercio*, Florentino y Colón fueron capitanes-jugadores en 2 de los 6 equipos que compitieron.

Fue precisamente la afición a las actividades de los gimnasios lo que llevó a estos jóvenes empresarios a tomar la decisión de comprar el Body Health hace 4 meses. "Yo he estado ligado a los gimnasios toda mi vida", nos dijo Florentino. "Antes de venir a la capital en 1963, ya yo asistía a uno pequeño que tenía mi hermano en La Vega. En esos tiempos, claro, gimnasio era sólo levantar pesas. Aquí en la capital me apunté en el gimnasio Camilo y luego cuando el instructor se cambió al Hotel Lina, yo le seguí. Más tarde éste fundó el gimnasio "Samuel's", en el cual estuve hasta que en 1983 se inauguró el

Body Health, del cual tanto Colón como yo fuimos de los socios fundadores."

"La Pasada Administración".

Dar créditos a quien realmente lo merece, gesto desconocido entre políticos y administradores de empresas públicas, es una práctica común en el mundo de los negocios privados. Colón y Florentino lo confirman al hablar del fundador y pasado presidente del Body Health, *Marcelo Giancaterini*.

"A Marcelo lo que es de Marcelo", dice Colón, "este inmigrante italiano vino al país con un concepto totalmente nuevo de lo que eran los gimnasios. El los concebía como un conjunto de servicios y no meramente como un sitio de levantamiento de pesas. Su idea, nos contó una vez, era hacer una réplica del de Jane Fonda, en California, y que contara con centro de estética, salas de aeróbicos, masajes y otros servicios. De hecho, algunas de sus ideas eran en ese tiempo, y quizás ahora, muy ambiciosas. El pensaba, por ejemplo, en un gran salón de convenciones y en salas pequeñas para reuniones informales de ejecutivos. Estas se quedaron en carpeta, pero *su concepto del gimnasio en cuanto a centro global de salud fue un éxito muy innovador y convirtió al Body Health en el gimnasio líder del país.*"

Florentino añadió al respecto. "Por ejemplo, *el Body Health fue el pionero en los aeróbicos*. Aquí existían con anterioridad gimnasios para damas con escuelas de danzas, jazz, pero ya como aeróbicos, el Body Health fue el pionero en hacerlo de manera organizada y en volumen, con gran número de participantes y en varias horas al día. En 1986, el Body Health trajo al país a la campeona mundial de aeróbicos, la estadounidense Suzi Stone, evento que ayudó a aumentar la popularidad de estos ejercicios y su introducción en otros gimnasios."

"Con el Body Health también el levantamiento de pesas tomó un nuevo sentido. Antes era más visto como una forma de ganar mucho volumen muscular, para lucir como el "Hombre Increíble" aquella famosa serie de televisión, y, por tanto, como una

actividad fundamentalmente masculina. Pero él varió ese concepto al introducir las máquinas "Nautilus" por primera vez al país. Estos equipos son famosos en todo el mundo porque su diseño está basado en los estudios de médicos especializados en la dinámica corporal. A partir de ahí fue posible entonces hacer ejercicios de pesas para rebajar, modelar la figura, lograr definición muscular e incluso hacer rutinas aeróbicas con las máquinas. Esta innovación también favoreció a las damas, ya que se compró un set de máquinas "Nautilus" especiales para la figura femenina, las cuales están en el gimnasio de damas."

"Cuando Marcelo decidió hace unos meses volver a Italia y vender el Body Health", recordó José Colón, "*Florentino y yo teníamos muy claro que éste era el mejor y más grande establecimiento de ese tipo en el Caribe. Una visita que hicimos al mejor gimnasio de Puerto Rico, en San Juan, nos convenció plenamente de la superioridad del Body Health. De manera que por su nuevo y atractivo concepto de gimnasio, sus incomparables instalaciones, su excelente ubicación en la principal vía financiera y comercial de la ciudad y ese importante intangible que representa la calidad de los socios, Florentino y yo no tuvimos que dar muchas vueltas a la idea de adquirir el Body Health.*"

LA NUEVA ADMINISTRACION.

Personal

Desde el 16 de agosto pasado, la nueva administración ha estado trabajando en mejorar el club. Se ha contratado un staff administrativo y técnico más calificado. *Carmen Espinosa* es la Directora Administrativa y como Director Técnico está *Sócrates Jáquez*, un joven médico, instructor de aeróbicos y estelar del wallyball. Jáquez está encargado del centro de evaluación física, donde realizan el examen físico a los socios para sugerirles las rutinas de ejercicio adecuadas a sus necesidades y, cuando sea necesario, recomendar suplementos nutricionales o

dietas. Dos nuevos instructores del área de máquinas son también médicos graduados, *Abelardo Méndez y Jesús Arredondo*, lo que garantiza una atención profesional permanente.

Para ampliar las horas de aeróbicos, la administración ha contratado a nuevos instructores. Entre estos instructores, que son los mejores y mejor pagados del país, se destacan *Clarita Diná y Ramón Rodríguez (Cuquín)*, quienes han participado en cursos en el extranjero, y son exclusivos del Body Health. *Haydée Astacio, Andrea Vargas y Jenny Muñoz* completan el grupo de instructores que ahora ofrecen a los socios una mayor selección de estilos y del impacto o intensidad con que deseen hacer sus aeróbicos (alto, mediano, bajo, "firm"). *Por la calidad de sus recursos humanos y técnicos en esta área de aeróbicos, la administración se ha motivado a ofrecer para el próximo mes de febrero un curso para instructores de aeróbicos a nivel nacional.*

Más servicios.

Con la nueva administración el racquetball ha dejado de funcionar como un club separado, por el que había que pagar inscripción y mensualidades aparte. Esto es parte de la nueva filosofía de que el socio tenga acceso a todas las facilidades del club, sin tener que hacer pagos adicionales. En el Body Health sólo por los masajes, por ser un servicio personalizado, se pagan cargos adicionales. Esto lo diferencia de otros establecimientos de este género donde hay que pagar tarifas adicionales por el uso de facilidades tales como baños de vapor o saunas.

Esta ha sido una buena noticia, ya que el racquetball estaba despertando mucho interés en los socios, como resultado de los torneos nacionales e internacionales que han tenido lugar en el club. En marzo de este año, por ejemplo, el Body Health fue escenario del *Primer Torneo Internacional de Racquetball*, que contó con la participación de unos 100 racquetbolistas de América Latina.

Ahora el racquetball es practicado por un número mayor de

socios. En el Torneo Alegría que celebró la presente administración el pasado septiembre en colaboración con otros clubes de racquetball, la participación de los socios del Body Health fue más numerosa que en los torneos anteriores. Esto permitió que el evento marcara un récord de número de participantes en competencias de racquetball (unos 100 jugadores en diferentes categorías). En el Body Health, *Jhonny Villafañas*, profesional del racquetball, es el instructor y el encargado de las canchas. Otra feliz consecuencia de esta política ha sido la popularización entre los socios de un nuevo deporte: el *wallyball*.

El wallyball.

A un grupo pequeño de socios se le ocurrió una noche poner una malla de volleyball en una cancha de racquetball y comenzar a bolear y "quiliar" permitiendo el uso de las paredes. Al principio era difícil juntar 8 jugadores para jugar esta versión nueva del volleyball, luego de que se desocupara una de las canchas de racquetball. Había que recurrir a los que finalizaban las clases de aeróbicos con más energía o rogarle a uno o dos socios que dejaran por una noche las máquinas.

Pero rápidamente el interés fue creciendo, ya que el juego resultaba atractivo a todo tipo de socio sin importar su edad, sexo y condición física. Los "wallyballistas" surgieron entonces como "grupo de presión". Los jugadores de racquetball dejaron de disfrutar con tranquilidad los últimos minutos del tiempo por el que tenían la cancha asignada. Ahora tenían a sus espaldas un grupo de 10 ó 15 socios que esperaban ansiosos el final del juego, dispuestos a no dejarles "raquetear" ni por un segundo más. Esto llevó a que al wallyball se le asignara sus días y horas fijas para el uso de la cancha. Ha crecido tanto su aceptación que recientemente surgió la idea de celebrar una competencia intramuros y unos 40 socios firmaron en un sólo día la lista de participantes. En este Primer Torneo de Wallyball compitieron seis equipos durante tres noches. Concluyó el pasado sábado y contó con el patrocinio entusiasta de Bancomercio.

Planta física y equipos.

Aquí también la administración ha introducido cambios favorables. Con una inversión superior a los RD\$100,000, el Body Health ha introducido un tratamiento iónico al agua del club. Este proceso hace que el agua sea "ablandada" (liberada de partículas sólidas), y permite que el agua que sale de las duchas sea libre de toda contaminación y de más calidad que el agua de botellón que venden empresas privadas. Este proceso también favorece a los baños de vapor, ya que garantiza un vapor más sano y permite una mejor conservación de los equipos. El agua que se consume en el área de máquinas es también agua de calidad. Esta se destila con equipos de la reconocida marca Mar-que's.

En cuanto a los equipos, el club recibirá en las próximas semanas nuevas bicicletas estacionarias y pesas libres de tipo "standard" y olímpico. El club completo se esta dotando de más espejos y de modernas luces de neón. Parte de estos equipos han sido adquiridos en los Estados Unidos y representan una inversión superior a los RD\$150,000.

Galería de Arte.

Hay una ventaja del Body Health que la nueva administración quiere utilizar al máximo. El amplio salón de recepción, de unos 150 metros cuadrados, ha sido utilizado en el pasado como galería de arte. En ella se han presentado exposiciones colectivas de pintores nacionales, pero sólo por un tiempo limitado. *La idea ahora es tener una exposición colectiva permanente.* Ahora mismo están en exhibición cuadros de Hilario Rodríguez, Francisco Santos, De Moya, Botello, Plutarco Andújar y otros. "Con esta idea de exposición permanente, hay una venta de cuadros que ha ido creciendo, ya que una parte de los socios de nuestro club posee el interés y los ingresos para adquirirlos. *La galería está abierta a todos los pintores y, lógicamente, los términos de nuestros acuerdos son más favorables que los de las galerías de arte especializadas.*", nos participó Florentino.

Crecimiento membresía.

El Body Health está creciendo y tiene todavía capacidad para aumentar su membresía por encima de sus actuales 900 socios. Ahora bien, crecer por crecer no está ni remotamente en los planes de la administración. Colón enfatiza sobre esto: "Nosotros siempre daremos una gran importancia, es más si se quiere excesiva, a la comodidad del socio en hacer sus ejercicios. Por ejemplo, aquí siempre podrán hacer sus rutinas de máquinas sin esperar mucho tiempo o hacer sus aeróbicos con suficiente espacio. Y una garantía para nuestros socios de que esto será así es que tanto Florentino como yo somos de los usuarios más activos de las facilidades."

"El club tiene ya previsto parte de su crecimiento en dos interesantes programas. El primero nos lo presentó un reconocido endocrinólogo dominicano, el Dr. Sócrates Mañón. El Dr. Mañón cree que con el Body Health puede desarrollar un programa ideal para terminar con el ciclo de "rebajo-aumento-rebajo" en que parecen vivir las personas con problemas para controlar su peso. El pondría a disposición de estas personas su larga experiencia profesional en el tratamiento de ese problema. El Body Health, por su parte, utilizaría sus facilidades en preparar para este grupo clases especiales de aeróbicos y de pesas, dentro de un programa global de "revitalización" que tendrá una duración de dos meses. Este programa se iniciará en enero."

"El otro programa consiste en continuar la oferta de los Planes Ejecutivos. Ya el club tiene unas cuantas empresas inscritas bajo este plan, que consiste en ofrecer afiliación a los principales ejecutivos (presidente, vicepresidente, directores y gerentes). Como es probable que crezca el interés de las empresas en estos planes, estamos reservando ahí parte del crecimiento." Pero, "desde luego", aclaró Florentino, "esto no quiere decir que el club tiene la estrategia de atraer sólo ejecutivos. Ya tenemos un número apreciable de jóvenes y seguimos preparándonos para atraerlos, incorporando al gimnasio los elementos que son tan atractivos a este grupo: luz, color, sonido, movimiento, que son las cosas sanas que los atraen de las discotecas, y también

aumentando la capacidad para que realicen entrenamiento libre con las pesas."

"Hacemos todas estas cosas", concluyeron Colón y Florentino,"para que la práctica del ejercicio sea una actividad saludable y atractiva al mismo tiempo. Es esto lo que evita que ir al gimnasio sea como las modas, pasajeras. Hemos sido testigos de los beneficios que produce una práctica continua entre nuestros compañeros, beneficios que no se limitan sólo a bajar y mantener el peso. Por ejemplo, tenemos casos de amigos socios que se han liberado de tratamientos cardíacos, recetados en su ocasión de por vida; y el caso más reciente de un amigo impedido por un derrame de sus facilidades locomotoras, que hoy ha logrado recuperarlas en parte gracias a su entrenamiento en el gimnasio."