

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**  
**TEORÍA ADMINISTRATIVA (TAD15)**  
**CASO PRÁCTICO 2**

**Heladería Bon: en busca de nuevos mercados.**

La primera heladería Bon abrió en la calle Espaillat en la Ciudad Colonial de Santo Domingo en mayo de 1975. Su artífice, Alfonso Moreno Martínez, un hombre visionario y con fe en el futuro de este emprendimiento. Desde sus inicios Helados Bon fue un éxito, fruto de las necesidades y exigencias del mercado dominicano de ese momento. Así, en la actualidad se amplió ya a 337 tiendas de helados en la República Dominicana y dos en Haití. La compañía ha basado sus fortalezas en la flexibilidad, la apertura y la agilidad; su estilo innovador prontamente conquistó al consumidor dominicano. Hoy, Helados Bon tiene el liderazgo en ventas y producción de helados en el mercado dominicano con una participación de mercado cercana a 80% y ventas anuales de 23 millones de dólares.

Al crecer la popularidad de Helados Bon, la compañía decidió en 1982 expandirse a través de República Dominicana mediante el sistema de franquicias. Al implementar el proceso, la firma se convirtió en la primera empresa dominicana franquiciadora del país, hecho que ocurrió unos 15 años antes de la llegada de las grandes franquicias internacionales, con la excepción de KFC, que hacia 1969 no tuvo éxito en el mercado dominicano.

Hoy, 225 de las 337 tiendas de helados son franquicias (el resto es de propiedad compartida). La compañía está orgullosa de su rol en promover el desarrollo de nuevos empresarios bajo este concepto, ya que esta forma de crecimiento ha sido una de las bases de su éxito, con representación de este modelo en 66.66% de las tiendas.

<b>Tipo de tiendas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Franquicias</b>	225	66.66
<b>Propiedad compartida</b>	112	33.33
<b>Total</b>	337	100

En 1985, Helados Bon construyó una nueva fábrica en la Zona Industrial de Herrera; calificada como la zona industrial pionera de República Dominicana; destinada a elaborar productos que sustituyan las importaciones, con lo cual la firma se convierte en ahorradora de divisas por no permitir la entrada al país de productos importados; la firma se amparó con la ley de sustitución de importaciones, que le proveyó de beneficios en la exoneración de impuestos sobre la tecnología empleada en la producción. Esta inversión se hizo con el fin de suplir la creciente demanda de las nuevas tiendas y puntos de venta externos; hoy en día continúa siendo la fábrica más grande de helados en República Dominicana.

Helados Bon implementa diferentes estrategias de servicio, entre ellas, premiar la fidelidad de sus consumidores con diferentes promociones de ventas atendiendo a las estaciones del año. Asimismo, hace investigación de mercados de manera constante para poder brindar productos y servicio de calidad que superen las expectativas de los clientes, lo que la convierte en la compañía líder en la industria de los helados.

El canal de impulso de Helados Bon comprende todos los puntos de venta ubicados fuera de las heladerías, mientras que la venta impulsiva se realizó a través de dos canales de distribución: los negocios de conveniencia y el canal de venta ambulante. Con la marca Bon se encuentran distribuidos 1,648 congeladores en el canal tradicional y 655 carritos en el canal móvil. Adicionalmente, Bon es el master franchiser de Yogen Früz en el país, cuyos productos se pueden encontrar en 92 de las heladerías de la compañía.

**Compromiso social.** La empresa está comprometida con la sociedad dominicana al hacer frente al deterioro ecológico de esa nación por medio de la implementación de programas que activan la producción agropecuaria; a la vez, colabora con la preservación de los bosques y los recursos naturales de dicho país, y contribuye a la educación de la sociedad con diversos proyectos ecológicos, entre ellos, mangos en la frontera, siembra de la nuez macadamia, de café orgánico en Polo y de cacao en la Loma Quita Espuela. Además de lograr beneficios económicos mediante la integración vertical y la reducción de los costos finales del producto, los cuatro proyectos cuentan con objetivos sociales bien definidos en cada una de las zonas geográficas en que se desarrollan.

Recientemente el Grupo Meals de Colombia adquirió 73.11% de las acciones de Bon, sin embargo, la administración quedará en manos de la familia Moreno, liderada por Jesús Moreno, presidente del Consejo de Directores, y Ana Angélica Moreno Portalatín, presidente y directora de Relaciones Públicas de las empresas Bon. Con esta alianza, Meals aportará su capacidad y visión para colocar su línea de productos en el liderazgo de la región y, más allá, al contribuir de forma importante con el desarrollo del país, ya que es líder en el negocio de helados en Colombia y forma parte del Grupo Nacional de Chocolates, el cuarto grupo más grande de alimentos en América Latina, con presencia en 79 países.

El Grupo Nacional de Chocolates adquirió 73.11% de las acciones por un costo de 38,700 millones de dólares; considera la negociación como un paso trascendental dentro del proceso de expansión internacional, debido a que después de analizar el mercado de República Dominicana determinó que éste tiene un tamaño relativamente importante en la región estratégica y de un gran dinamismo en el consumo. Para el negocio de helados es el inicio de su proceso de internacionalización; con esta adquisición el grupo cuenta ya con operaciones en 12 países del Caribe, Norte, Centro y Sudamérica, además de Colombia, lo que le abre las puertas para el crecimiento de sus exportaciones.

Después de esta negociación el grupo enfrentará en República Dominicana a la igualmente colombiana Quala, que, aunque no vende helados lácteos o de crema, posee una planta en

República Dominicana en la que fabrica 94 millones de unidades anuales de Skim Ice, una paleta de agua similar al tradicional Bon Ice de Colombia. Así, la empresa del pingüino pasa a ser una dura competencia para Helados Bon no sólo por su importante presencia en calles y tiendas, sino por sus bajos precios.

**Preguntas:**

1. ¿Debe la familia Moreno continuar con la administración de Bon?
2. ¿Cómo debe estructurarse la nueva empresa?
3. ¿Cuáles estrategias debería utilizar Helados Bon para lograr penetrar mercados nuevos?
4. ¿Cómo contribuye el sistema de franquicias al crecimiento de Bon en el futuro?