

EL IMPERIO TRUMP, ¿DE REGRESO A CAP CANA? - P. 13

MERCADO

INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

“Tenemos un socio financiero estratégico, que apoyará nuestro crecimiento sostenido”

ANDRÉS MORENO
LAS NUEVAS REGLAS DEL E-LEARNING
P. 32

LOS EXPERTOS EN FUSIONES TAMBIÉN SE FUSIONAN
P. 61

MANUEL DIEZ CABRAL

CEO
GRUPO DIESCO

EN EXPANSIÓN

El conglomerado empresarial Diesco inicia un nuevo rumbo en busca de convertirse en un grupo multilatino, apoyado en un acuerdo financiero de largo plazo con uno de los grandes de la banca mundial, Goldman Sachs

130

Ahorros y Préstamos

Las instituciones que aportan grandes soluciones de financiamiento

73

Suplemento Futur

El escenario global del turismo donde participó República Dominicana

89

Especial Haití-RD

Dos países y una misma visión hacia estrategias de desarrollo

113

Gestiones eficaces

Certificaciones para la competitividad empresarial

139



COVER STORY

DIEZ

RETOS EN UNO: SER UN GRUPO MULTILATINO

Diesco inicia su proyecto de crecimiento apuntalado en un acuerdo financiero de RD\$4,000 millones con Goldman Sachs Group. Aumento de su capacidad de producción, nuevos negocios inmobiliarios, más presencia internacional y posibles adquisiciones de compañías están en la mira del grupo que cumple 50 años. Conducirlo por esa ruta de expansión es la tarea de su presidente, **Manuel Vicente Diez Cabral**.

Por Antonio Trujillo
Fotos David Pou

La empresa

Petroquímica, creada por Manuel Diez Méndez en 1957, fue el primer paso de lo que en el 2000 se convirtió en el grupo Diesco que, dirigido por Manuel Vicente Diez Cabral, celebra sus 50 años con un acuerdo con Goldman Sachs.

El más alto escollo para el crecimiento empresarial dominicano no es la falta de ideas, ni la carencia de oportunidades. No lo es tampoco, a pesar de su incidencia, una baja capacidad innovadora ni un déficit de estrategias para los mercados externos.

PARA MANUEL VICENTE DIEZ Cabral, presidente ejecutivo y presidente del Consejo Consultivo de Diesco, la explicación central no estriba en esos factores sino en la dificultad de acceder a financiamiento para la expansión. Las condiciones cambiantes de la economía mundial, la reacomodación permanente de los mercados y los acelerados cambios en la tecnología hacen obligatorio que una empresa tenga siempre en mente el crecimiento. Pero ello requiere de músculo financiero.

El grupo empresarial Diesco tiene claro que ese es el camino que debe seguir. Y acaba de asegurar un soporte de lujo para apuntalar su estrategia: un financiamiento de RD\$4,000 millones.

No es simplemente un crédito. Se trata de un verdadero programa de financiamiento a largo plazo para expansión, aprobado por Goldman Sachs Group, quizá la entidad más emblemática del sector financiero de EE.

Para su proceso de expansión, Diesco quería un socio financiero estratégico y encontró un peso pesado: Goldman Sachs

UU. y punto de referencia obligado cuando se habla de análisis y banca de inversión, experiencia en gestión de inversiones y programas de préstamos estructurados de largo plazo.

El acuerdo de financiamiento Goldman Sachs-Diesco trascien-

de las fronteras de una operación crediticia normal. Es el primero que el gigante financiero estadounidense firma con un conglomerado dominicano, es la operación de apalancamiento más importante en la historia de cinco décadas de Diesco, y es un nuevo sendero que se abre para la industria nacional que requiera de un soporte internacional de primera categoría.

En el horizonte de largo plazo del grupo empresarial Diesco, la expansión no es un simple propósito teórico, sino un objetivo inmodificable en el que ya está mentalizado todo su equipo de colaboradores. Pero para cumplirlo se requiere de cimientos fuertes y, por ello, explica Diez, “decidimos que necesitábamos un socio financiero estratégico, que trabajara con nosotros para apuntar a un crecimiento sostenido del grupo Diesco”.

La génesis

EL PROYECTO DE ENCONTRAR ese socio internacional se le asignó al equipo de profesionales del negocio de capitales del grupo, que se encargó de preseleccionar tres entidades a las cuales consi-

deraría interesante presentar el plan. Finalmente, se decidieron por exponerlo ante los exigentes criterios de evaluación del mítico Goldman Sachs Group.

Tras ese acercamiento, el positivo interés que surgió en la institución neoyorquina tuvo co-

mo consecuencia el inicio del exhaustivo due diligence, que siempre realiza a sus solicitantes de programas especiales de apoyo crediticio. Ello implicó múltiples visitas de expertos en todas las áreas y un detallado trabajo de un equipo de auditores.

Fue tan minucioso que desde el día de la primera reunión con Goldman Sachs hasta el cierre del programa de financiamiento transcurrieron ocho meses. “Ese fue un proceso en el que examinaron a fondo todos los aspectos de la empresa, desde los estados financieros, hasta la gestión operacional y las políticas medioambientales”, explica Diez.

Pero de ese examen tan riguroso su grupo empresarial es también un beneficiario, dado que así puede darse cuenta de cómo lo ven desde afuera, y de cuáles son sus fortalezas y debilidades. Aún más valioso si se considera que se trata de una evaluación realizada por expertos no dominicanos y que, por tanto, examinan una empresa a la luz de sus estándares, los mismos que aplican en sus evaluaciones a compañías de cualquier otro país.

El due diligence derivó en la aprobación final del programa crediticio para Diesco. Un doble triunfo para el grupo dominicano, tanto por haber superado el duro examen del gigante financiero, como por el hecho de que implicaba que su plan de crecimiento daba un paso enorme.

“Son RD\$4,000 millones en la primera parte de la transacción y, sujetos a nuevos desarrollos de nuestros planes, tendremos más acceso a capital”, especifica Diez. Como es normal en una gran operación credi-

ticia, hay un componente de sustitución de deuda, pero “el aporte clave de Goldman Sachs es su visión estratégica con largos plazos, de siete a ocho años”. No duda tampoco en valorar el prestigio de esa marca: “es el mejor socio financiero para proseguir nuestra expansión en el Caribe y Centroamérica, el que nos acompañará en nuestros proyectos”.

En el análisis de los banqueros tuvo una importante ponderación el hecho de que el grupo dominicano está construyendo su visión futura sobre la base de 50 años de historia de crecimiento continuo y de diversificación, y que, como dice su Presidente Ejecutivo, “tenemos la exigencia de enfrentar los cambios que vienen a nivel mundial, tanto en lo social como en los negocios; es la hora de acelerar todos los proyectos que teníamos andando lentamente y adoptar una plataforma de innovación que nos permita enfrentar los nuevos retos que vendrán en el mundo empresarial”.

Uno de esos retos es la modernización tecnológica. Es uno de los rubros a los que las grandes corporaciones mundiales reservan proporciones importantes de sus presupuestos, porque con maquinaria y equipo obsoleto es imposible sostener la competencia. Diesco conoce ese paradigma del comercio mundial: “en nuestro negocio no se puede competir sin tecnología de punta. Por eso, los equipos que utilizamos en República Dominicana y en Puerto Rico son los mismos que operan las grandes empresas de nuestro sector en otras partes del mundo”.

Pero no es suficiente. Además de la tecnología, toda la estructura empresarial debe estar pensando permanentemente en la

EL ARTE DE FINANCIAR

La administradora Advanced Asset Management (AAM) cumplirá un rol clave en la estructura empresarial de Diesco.

Fiel a la idea de Manuel Vicente Diez de que la gran dificultad para expandirse es la disponibilidad de capital, el primer fondo de AAM busca captar \$2,500 millones, para canalizarlos a empresas en fase de crecimiento y que necesiten ese capital para fondear sus proyectos.

No es para ideas de emprendimiento, ni para compañías dedicadas a los juegos de azar, o productores de bebidas alcohólicas. La filosofía del “desarrollo empresarial”, bajo la cual opera el fondo, es el apalancamiento del crecimiento.

El mismo objetivo con el cual Diesco acudió a Goldman Sachs es el que fomentará su administradora de fondos de inversión.

El mecanismo emitirá cuotas de participación, cuyo valor mínimo será de RD\$1 millón y orientado a inversionistas que puedan colocar sus recursos a largo plazo y con mayor apetito por el riesgo.

El fondo selecciona las empresas hacia las que canalizará sus recursos y entrará en calidad de accionista o aportará un crédito de deuda subordinada de largo plazo.

Puesto que el fondo durará diez años, al cabo de ese tiempo deberá salir de la empresa, mediante mecanismos aún no definidos, y una de cuyas alternativas sería su ingreso al mercado de valores.

innovación. “Pero no solo innovar en productos, sino que hay que estar atentos a los cambios en las tendencias de la sociedad en todos los campos. Hace poco tiempo no imaginábamos carros sin conductor, pero ya los hay. Ese es un ejemplo, pero vendrán muchos más cambios”.

Estructura

INNOVAR ES UNA OBLIGACIÓN autoimpuesta por el Grupo, cuya vida diaria depende de un equipo que sobrepasa los mil colaboradores. Su estructura actual incluye cuatro áreas de negocios: empaques, bebidas no alcohólicas, proyectos y capital.

La primera incorpora a Polyplas y Termopac, productoras de empaques para comestibles y bienes de cuidado personal y envases desechables. La unidad de bebidas tiene como puntal a PacTech International, una compañía con sede en Puerto Rico, fabricante de empaques y contenedores plásticos y embotelladora y distribuidora de agua.

En el área de proyectos, la base es Interra, dedicada al financiamiento y desarrollo de bienes inmuebles. La cuarta unidad, la de servicios de inversión, se sostiene en el trabajo de la administradora de fondos de inversión Advanced Asset Management (AAM) y la fiduciaria Advanced Trustee Service.

Cualquier observador de la actividad empresarial de Diesco diría que no hay sinergias entre la industria plástica y una inmobiliaria. “Teníamos que diversificar la base de operaciones del Grupo”, responde Diez. Y esa diversificación incluye la administradora y la fiduciaria: “vemos un mundo enorme

ahí, porque AAM se está enfocando al acceso a capitales para desarrollo, campo en el que, en el país, estamos atrás; y la fiduciaria maneja muchas de las operaciones inmobiliarias en que estamos, además de que incursionará en el terreno de los fideicomisos de oferta pública”.

Todas las áreas recibirán un empuje de catapulta derivado de la operación con Goldman Sachs. Si el Grupo ya es regional, por su producción en República Dominicana y Puerto Rico, su mira es la de convertirse en una multilatina, para lo cual ya cuenta con la base del conocimiento de 25 mercados a los que exporta. Sus mayores compradores están en Puerto Rico, Haití, Jamaica y EE. UU., y sus bienes estelares de exportación, en los cuales su competitividad está probada, son los renglones plásticos y los contenedores para comida.

Goldman Sachs es el quinto banco más grande de EE. UU. y en sus hombros tiene un historial de 148 años

Llegar a tantos destinos es un logro de marca mayor si se considera que en algunos compite con productores nacionales (lo cual acontece en mercados como los de Jamaica y EE. UU.) y en otros, con las multinacionales más fuertes del sector: “hay muchos competidores en América Latina y con una gran variedad de productos, pero es difícil encontrar una empresa que maneje todo el portafolio de Diesco”.

La clasificadora de riesgo Feller Rate lo considera muy competitivo en ese ramo: “con sus tres plantas de manufactura, el grupo reúne las mayores empresas de fabricación

de envases, desechables y de materias plásticas en el Caribe y América Central, centrándose en la creación de soluciones integrales para todas las necesidades de embalaje y productos de plástico desechables”.

Para Diez, un mercado en el cual el Grupo tiene que buscar un nicho de posicionamiento es el cubano, cuya cercanía lo hace el más natural para una industria dominicana. Pero ese paso se dará, prevé, “cuando ese país esté listo y tenga un sistema jurídico más organizado”.

Mil opciones

EL POSICIONAMIENTO EN SUS renglones industriales es un buen referente, de cara a los proyectos que emprenderá en las áreas de empaques plásticos y bebidas, justamente los dos primeros renglones en su programa de expansión.

Diez recuerda que “en el ramo de las bebidas sin alcohol todavía hay espacio para el crecimiento, porque el mundo está buscando cada día, bebidas más saludables”.

Hay condiciones de confidencialidad involucradas en el acuerdo financiero, que impiden revelar datos específicos sobre tales proyectos, pero lo que Diez anticipa es que diversificarán el portafolio industrial, lo cual supone su incursión en nuevos subsectores.

Por hay más posibilidades abiertas, como lo anticipa el Presidente Ejecutivo, respaldadas por la capacidad de fondeo que

brinda Goldman Sachs: “podemos involucrarnos en operaciones de mayor envergadura, como la compra de compañías, que nos permitan desarrollarnos a más velocidad”. Al jugar en ese escenario de posibles adquisiciones, el panorama no se limita a República Dominicana, porque, insiste, “nos vemos como una potencial multilatina”.

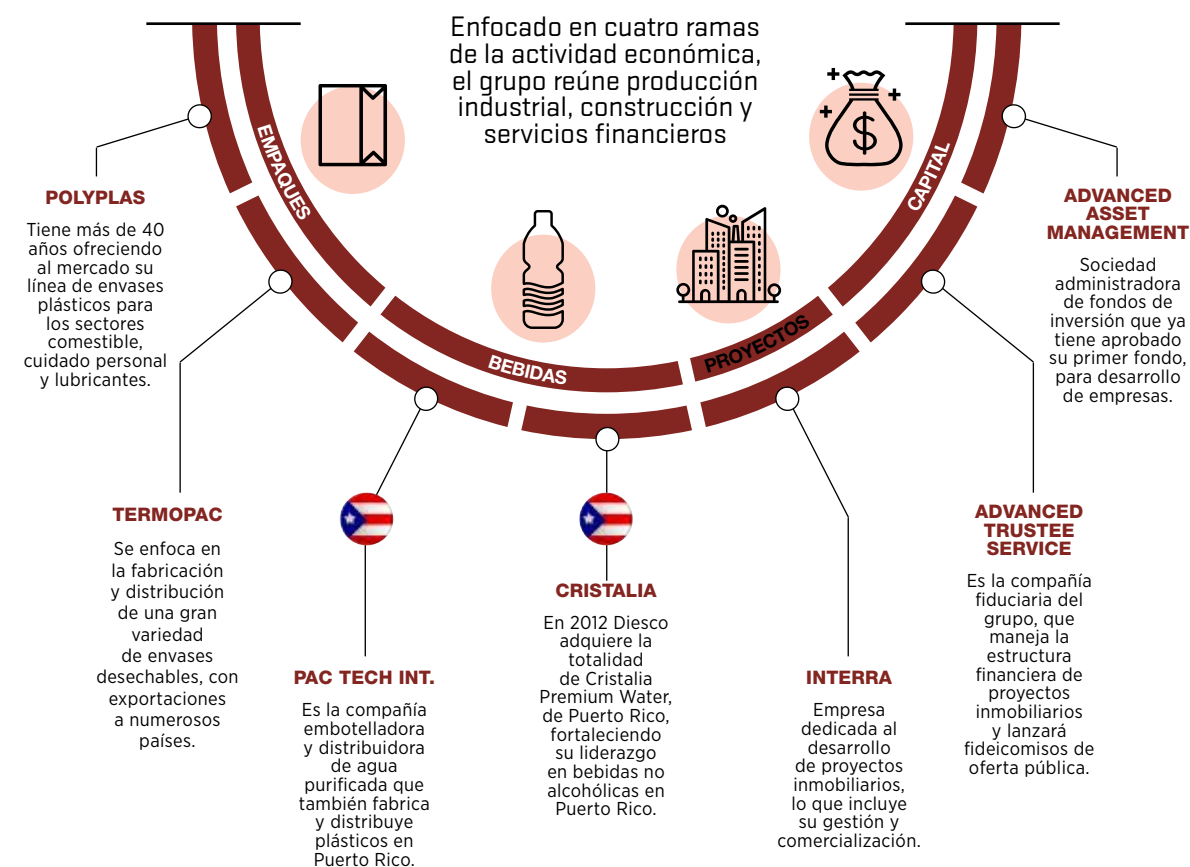
Y una multilatina con posibilidades de presencia multisecto-

rial, puesto que las otras áreas del conglomerado también se expandirán: “Advanced se convertirá en un brazo de inversiones, que nos permitirá tener la sofisticación financiera para realizar las transacciones que concretemos”.

Si los planes de Diesco son a largo plazo, la estructura del Grupo será diferente en el horizonte de una década. Imaginar para ese entonces el conglomerado que

dirige, es para Diez, más que un ejercicio futurista, la reafirmación de la misión a la cual dedicará todos sus esfuerzos: “en diez años quisiera ver al Grupo como un líder creador de oportunidades y de impacto positivo, que hayamos servido de gran desarrollador y de motor empresarial, que seamos un gran catalizador de oportunidades y que podamos decir: ‘Diesco es un pionero de innovación y transformación’”.

Las empresas que conforman el grupo Diesco



Goldman Sachs

Tower, en Jersey City, es el edificio más alto de New Jersey. Su construcción se completó en 2004 y tiene 42 pisos para uso comercial. En 2016, Bernie Sanders lo usó para su campaña presidencial.



GOLDMAN SACHS, MARCA LEGENDARIA

Con oficina central en Nueva York y sucursales en los grandes centros financieros mundiales, Goldman Sachs Group, Inc. es un nombre de referencia en el escenario financiero estadounidense.

Es una marca con una antigüedad de 148 años, ligada a los servicios de banca de inversión, y cuyo portafolio de servicios incluye servicios a clientes institucionales, gestión y programas de inversión y préstamos. En cuanto a banca de inversión, es asesora en fusiones y adquisiciones, reestructuración, gestión de riesgo, colocaciones de deuda, oferta públicas. Para los

clientes institucionales, realiza transacciones de renta fija y variable, y operaciones con divisas, commodities, opciones y futuros. Sus servicios de gestión financiera abarcan activos de cualquier tipo, mediante fondos de inversión, administración de cartera y servicios de corretaje, así como asesoría de riqueza. Los programas especiales de inversión y préstamos se estructuran a largo plazo, comprendiendo títulos de deuda y préstamos. La lista de clientes de Goldman Sachs incluye desde gobiernos hasta grandes instituciones financieras y empresas de los cinco continentes, así como multimillonarios de todo el mundo, para quienes desarrolla

productos especiales de inversión y gestión de sus fortunas. Goldman Sachs se promociona como la firma que cuenta con los empleados más capacitados del mundo financiero. Por sus oficinas han pasado personajes que luego han llegado a altos cargos en bancos centrales y en los gobiernos de sus países. Es tradicional que la propia administración federal de EE. UU. reclute a sus más altos ejecutivos. Aunque en su campaña, el presidente Donald Trump mostró poca afinidad con firmas como Goldman Sachs, su gabinete también incorpora ex empleados de tal institución, como el jefe del Consejo

Económico de la Casa Blanca, Gary Cohn, quien era el número dos en la estructura de Goldman Sachs, el secretario del Tesoro, Steven Mnuchin, quien trabajó allí por 17 años, y el miembro del Consejo de Seguridad Nacional, Steve Bannon. En el 2016, los ingresos de Goldman Sachs llegaron a US\$30,600 millones, un 9 % de caída anual, pero en contraste sus beneficios crecieron 22 % para alcanzar US\$7,400 millones. El banco más grande de EE. UU., por activos, es el JPMorgan Chase. Goldman Sachs Group es el quinto y lo anteceden gigantes con más de un billón de dólares en activos, como Bank of America, Citigroup y Wells Fargo.

Nueve de Diez

El Presidente de Diesco hace sus reflexiones sobre su trabajo, la responsabilidad social empresarial, su experiencia gremial, los retos del plástico y la difícil labor de exportar

1 **En Diesco tenemos un muy buen grupo de trabajo y dos valores**

muy importantes: la pasión y la humildad. Mi trabajo es muy enriquecedor, porque me mantiene siempre pensando ideas y constantemente estoy aprendiendo.

2 Hoy, ningún grupo puede desarrollarse sin pensar en su entorno social y ambiental.

Antiguamente, muchos empresarios decían que tenían más costos porque tenían que cumplir con temas ambientales. Eso ya no es así. Para nosotros, no es un costo: lo social y ambiental es parte integral de nuestro trabajo.

3 Hay que querer hacer las cosas bien, tener el coraje de hacerlas bien y trabajar con gente que ha hecho mucho. Uno tiene que querer hacer más con lo que uno tenga.

4 Gestionar un gremio no es fácil, porque tampoco es fácil poner de acuerdo a todo el sector empresarial, pero lo destacable es que la gran mayoría del sector privado quiere un nuevo país.

5 Hay, de manera justa, una preocupación mundial por el impacto del plástico. Pero se han hecho muchos avances en ese campo, por ejemplo, con envases más ligeros. Una botella plástica de hoy pesa una tercera parte de lo que pesaba hace cinco años.

6 Exportar a los mercados más grandes de Latinoamérica, como los de México y Brasil, es un desafío porque esos países tienen condiciones muy diferentes y ventajas comparativas muy grandes; por ejemplo, no tienen que pagar los fletes tan costosos que tenemos acá y no sufren de los problemas de suministro de energía que enfrentan las empresas dominicanas.

7 Seguiremos vinculados a Villas Agrícolas, una zona de Santo Domingo que es parte integral de nuestra historia y que siempre ha sido un apoyo para nuestro trabajo.

8 El trabajo gremial es muy importante. Yo le serví diez años a mi país. El tema que me quedó pendiente en el CONEP, y el que me hubiera gustado ver realizado, es el de una reforma laboral estructural.

9 Las compañías dominicanas tienen que seguir involucrándose en el trabajo gremial. Para nosotros es una satisfacción que Alvaro Sousa sea el presidente de la Asociación de Exportadores. Hizo una gran labor de apertura de mercados para Diesco y con esa experiencia puede aportar mucho al sector.

