

EL DESARROLLO DE EMPRESAS IANSA



Patricia Huerta Riveros
Universidad del Bío-Bío.(Chile)

Índice

- 1.- Introducción
- 2.- La historia de la empresa
- 3.- El desarrollo de Iansa

Resumen del caso

Empresas Iansa S.A. es una empresa especializada en la comercialización y producción de azúcar y subproductos de la remolacha, y uno de los principales holding agroindustriales de Chile. Es la principal productora, distribuidora y comercializadora de azúcar y otros alimentos naturales en el país. Su compromiso, trabajo y experiencia en el mercado local, le han permitido alcanzar una participación de mercado superior al cincuenta por ciento. Tradicionalmente, ha adoptado una organización interna por unidades de negocio y a lo largo del tiempo ha seguido diversos métodos de desarrollo.

Objetivos del caso

- Analizar las estrategias corporativas, así como su lógica dominante y sus posibles sinergias
- Observar la organización mediante las unidades estratégicas de negocio
- Analizar los métodos de desarrollo, así como sus ventajas e inconvenientes

Palabras claves

Estrategias corporativas, sinergias, unidades de negocio, dirección de empresas diversificadas

Referencia teórica para la preparación del caso

Guerras Martín, L. A.; Navas López, J. E. (2007): "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones", Thomson- Civitas, Madrid, 4ª edición.

Capítulo 11: Direcciones de desarrollo: el campo de actividad y la expansión

Capítulo 12: Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración

Capítulo 13: La dirección de empresas diversificadas

1. INTRODUCCIÓN

Empresas lansa S.A. es una empresa especializada en la comercialización y producción de azúcar y subproductos de la remolacha y uno de los principales holding agroindustriales de Chile. Además lansa posee una alta participación de mercado y una posición consolidada en diversos tipos de actividad, como la producción y comercialización de alimento animal a partir de subproductos del azúcar, siendo el principal productor de alimento para ganado y caballos del país, y un productor relevante en la producción de alimento para mascotas. Esta empresa ha logrado una excelente posición en la actividad de jugos concentrados de frutas, en la comercialización de insumos agrícolas y en el otorgamiento de crédito a agricultores remolacheros. Al igual, se destaca en la elaboración y venta de pasta de tomate tradicional y orgánico.

Como una manera de darle la estabilidad necesaria al negocio y así mantener y fortalecer su posición de liderazgo en la industria, la empresa importa azúcar refinada desde distintos orígenes de Sudamérica y Centroamérica. La materia prima utilizada por Empresas lansa para la producción de azúcar es la remolacha. Se abastece de ella a través de la compra a terceros en el mercado nacional y en un menor nivel a través de la producción propia.

La empresa se ha adaptado a un contexto altamente dinámico y competitivo, enfocándose en las áreas de negocio en que tiene mayores fortalezas, *know how* y oportunidad de crecimiento. Es así como ha definido al azúcar y subproductos como el corazón del negocio de la compañía, y junto con ello, ha desarrollado una mirada renovada y más amplia del mercado azucarero.

A continuación, en la figura 1 se presenta la estructura organizativa de la empresa y en las tablas 1, 2 y 3 sus más importantes datos financieros, tanto consolidados como por negocio.

2. LA HISTORIA DE LA EMPRESA

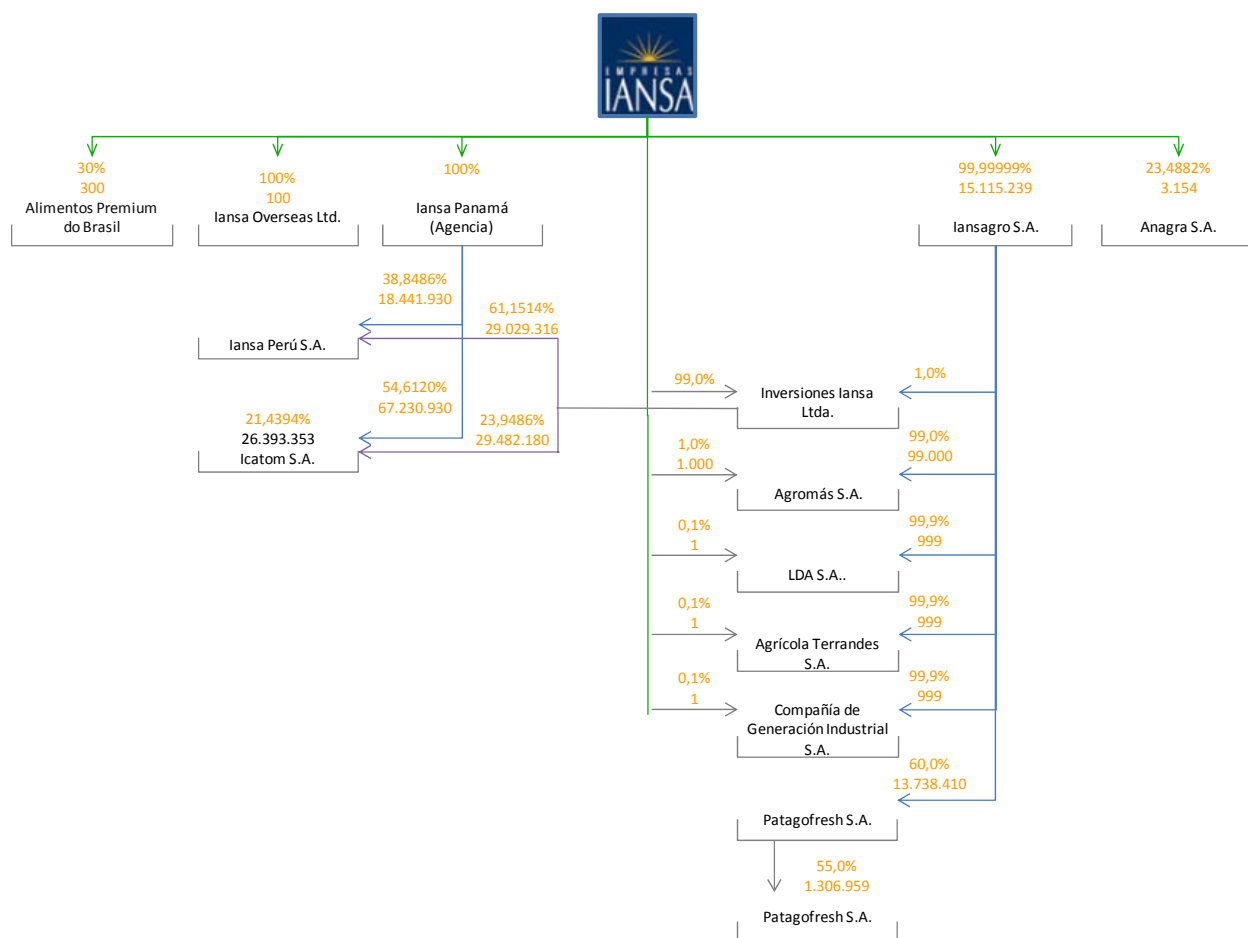
En la década del cincuenta, el Estado creó la Industria Azucarera Nacional y construyó la primera planta procesadora en Los Ángeles. Pero es en 1953 que nace la compañía Industria Azucarera Nacional S.A., (IANSa), creada por CORFO instalándose la primera planta azucarera nacional en Los Ángeles.

El potencial productivo de las zonas en que se desarrolla el cultivo de la remolacha en los primeros años, lleva a que se apueste fuertemente por la construcción de plantas procesadoras para abastecer la demanda de azúcar nacional. Por esta razón, en 1958 se pone en marcha una nueva planta azucarera en Llanquihue y en los siguientes años se abren las plantas azucareras de Linares, Chillán, Rapaco y Curicó, en Chile. Sin embargo, en 1985 el Gobierno decide iniciar un proceso de privatización de varias empresas estatales, dentro de las que se encontraba Empresas lansa.

Es así, como en 1986 lansa adopta la definición estratégica de operar la industria según criterios privados de eficiencia y prepararla para su futuro traspaso al sector privado. En 1988 culmina su privatización y comienza un activo proceso de diversificación. Para ello agrega nuevas actividades al negocio de producción de azúcar y alimentos para bovinos.

Durante la década de los noventa, lansa decide diversificar y abrirse a explorar nuevas oportunidades de negocio. Además de la producción de azúcar, destaca la participación de la compañía en la elaboración de alimentos para animales, además de los jugos concentrados de fruta.

Figura 1: Estructura de Iansa



Fuente: Memoria Iansa (2009: 14)

Tabla 1: Resultados comparativos 2009 y 2008

MILLONES US\$	AZÚCAR Y SUBPRODUCTOS			OTROS NEGOCIOS			COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OTROS			CONSOLIDADO E. IANSA		
	2009	2008	DIF	2009	2008	DIF	2009	2008	DIF	2009	2008	DIF
Ingresos por venta	232,9	232,6	0,2	153,4	205,3	-52,0	-0,8	18,8	-20,6	385,4	456,7	-72,3
Costos directos y variables	-196,4	-191,0	-5,4	-121,4	-159,5	38,1	1,4	-19,2	21,6	-316,4	-369,7	54,3
Depreciación	-6,6	-8,0	1,4	-5,9	-7,4	1,5	-1,7	-1,9	0,2	-14,3	-17,4	3,1
Gastos fijos	-28,7	-30,3	1,6	-19,5	-25,2	5,7	-3,8	-9,1	5,3	-52,0	-64,6	12,7
Resultado operacional	1,1	3,2	-2,1	6,6	13,2	-6,6	-4,9	-11,4	6,5	2,8	5,0	-2,2
Gastos financieros	-4,4	-4,0	-0,4	-3,6	-4,8	1,2	-3,5	-1,9	-1,5	-11,4	-10,7	-0,8
Otros no operacionales	-0,9	1,0	-1,9	-1,7	-6,0	4,3	8,8	-2,0	10,7	6,2	-7,0	13,1
Resultado no operacional	-5,3	-2,9	-2,3	-5,3	-10,8	5,5	5,3	-3,9	9,2	-5,3	-17,6	12,4
Resultado antes de impuestos	-4,1	0,3	-4,4	1,3	2,3	-1,1	0,4	-15,3	15,7	-2,5	-12,6	10,2
Utilidad (Pérdida)	-3,4	0,3	-3,7	1,1	1,9	-0,9	-0,3	-14,1	13,9	-2,7	-11,9	9,3
Ebitda	7,8	11,3	-3,5	12,5	20,6	-8,1	-3,2	-9,5	6,3	17,0	22,4	-5,3
Otros no operacionales							-1,3		-1,3	5,2	-12,8	18,0
R.A.I.I.D.A.I.E. ⁽¹⁾	7,8	11,3	-3,5	12,5	20,6	-8,1	-4,5	-9,5	5,0	22,2	9,5	12,7

⁽¹⁾ Resultado antes de impuesto, menos intereses, depreciaciones, amortizaciones e ítems extraordinarios.

Fuente: Memoria Iansa (2009: 49)

Tabla 2: Resultados de "Otros Negocios" 2009 y 2008

MILLONES US\$	NUT. ANIMAL Y MASCOTAS			PATAGONIAFRESH			ICATOM			GESTIÓN AGRÍCOLA		
	2009	2008	DIF	2009	2008	DIF	2009	2008	DIF	2009	2008	DIF
Ingresos por venta	43,2	62,0	-18,8	61,7	80,5	-18,8	15,3	18,7	-3,4	33,2	44,1	-10,9
Costos directos y variables	-37,7	-50,5	12,8	-47,9	-66,7	18,8	-10,8	-14,4	3,6	-25,1	-28,0	2,9
Depreciación	-0,9	-0,8	-0,1	-3,7	-5,7	2,0	-1,2	-1,0	-0,3	-0,1	-0,0	-0,1
Gastos fijos	-4,8	-5,7	0,9	-8,9	-11,6	2,7	-2,1	-2,6	0,5	-3,8	-5,3	1,5
Resultado operacional	-0,2	5,1	-5,2	1,3	-3,4	4,7	1,2	0,8	0,5	4,3	10,8	-6,5
Gastos financieros	-0,6	-0,7	0,1	-2,3	-3,3	1,0	-0,3	-0,2	-0,1	-0,4	-0,6	0,2
Otros no operacionales	-0,8	-1,2	0,4	-0,7	-3,3	2,6	0,2	-0,2	0,4	-0,4	-1,3	0,9
Resultado no operacional	-1,5	-2,0	0,5	-3,0	-6,5	3,6	-0,1	-0,4	0,3	-0,8	-1,9	1,1
Resultado antes de impuestos	-1,6	3,1	-4,7	-1,7	-10,0	8,3	1,1	0,4	0,8	3,4	8,8	-5,4
Utilidad (Pérdida)	-1,4	2,6	-3,9	-1,4	-8,3	6,9	1,0	0,3	0,6	2,9	7,3	-4,5
Ebitda	0,7	5,8	-5,1	5,0	2,2	2,7	2,4	1,7	0,7	4,3	10,8	-6,4
Otros no operacionales												
R.A.I.D.A.I.E. ⁽¹⁾	0,7	5,8	-5,1	5,0	2,2	2,7	2,4	1,7	0,7	4,3	10,8	-6,4

⁽¹⁾ Resultado antes de impuesto, menos intereses, depreciaciones, amortizaciones e ítems extraordinarios.

Fuente: Memoria Iansa (2009: 51)

Tabla 3: Balance ejercicios 2009 y 2008

MILLONES DE US\$	2009	2008 ⁽¹⁾	VAR.
Caja y disponible	42,7	39,5	3,3
Cuentas por cobrar	106,6	111,7	-5,2
Existencias	74,5	94,9	-20,4
Otros	27,7	48,2	-20,4
Activos circulante	251,6	294,3	-42,7
Activos fijos	254,2	262,2	-8,0
Otros activos	32,2	35,6	-3,4
Total activos	538,0	592,0	-54,1
Bancos e intereses	53,5	86,0	-32,5
Otros pasivos CP	73,2	93,2	-20,0
Pasivo circulante	126,7	179,2	-52,5
Bancos y bonos	87,0	87,3	-0,3
Otros pasivos LP	10,8	9,5	1,4
Pasivo largo plazo	97,9	96,8	1,1
Patrimonio + IM	313,4	316,1	-2,6
Total pasivos	538,0	592,0	-54,1

⁽¹⁾ La conversión del balance del año 2008 a dólares se realizó dividiendo los pesos históricos por el tipo de cambio de cierre del período.

Fuente: Memoria Iansa (2009:53)

En 1989 la empresa incursiona en otros negocios, tales como alimento para peces, siendo el primer negocio que Iansa agrega a su actividad. Sin embargo, en 1999 este negocio es vendido a una sociedad relacionada con Trouw Chile.

En 1990 la compañía ingresa al negocio de los jugos concentrados de fruta. Diez años después, suscribe una alianza estratégica con la multinacional estadounidense Cargill, la que dio origen a la filial Patagonia Chile S.A. Ese mismo año comienza la comercialización de insumos agrícolas (fertilizantes, mezclas, semillas, agroquímicos) para el cultivo de la remolacha.

El año 1991, tras una exitosa década, el negocio de productos derivados del tomate es vendido a Aconcagua Foods. En 1992, ingresa a la propiedad de Anagra S.A. y Iansagro ingresa a la propiedad de Anagra, principal distribuidora de fertilizantes de Chile, con un 23,3% de participación accionaria.

En 1994 la compañía ingresa al mercado de alimento para mascotas, tras la firma de un acuerdo de licencia exclusivo con la compañía europea Spillers Foods Internacional, sin embargo, en 1999 la compañía sale del negocio. Al año siguiente, Constitución de Icatom S.A. (Perú), se dedica a la producción de pasta de tomate tradicional y orgánica, tomate fresco, hortalizas congeladas y plantaciones de hortalizas. Este año se firma acuerdo de asesoría y licencia con McCauley's (EE.UU.), para la producción de alimento para equinos.

El año 1995, la matriz del grupo adopta el nombre de Empresas Iansa S.A. y las áreas de negocios se estructuraron jurídicamente como sociedades filiales. Al año siguiente, se realiza la estructuración de Empresas Iansa como holding.

En cambio, en el año 1996 se crea la filial Proterra, la cual es vendida el año 2002 a Easy S.A. y su matriz Cencosud S.A. El año 1997, se realiza la adquisición del control de Sofruta, Brasil, la cual es enajenada el año 2004, y el año 1997, se firmó el acuerdo con la multinacional francesa Bonduelle, para la producción de hortalizas congeladas bajo esa licencia. Se incorpora la marca propia Julienne, destinada al segmento institucional. El negocio de alimentos congelados, gestionado por la filial Iansafрут, se amplió en 2004 al segmento de las frutas congeladas para exportación. Negocio que dura hasta el año 2008.

El año 2000, Patagonia Chile S.A., Empresas Iansa y Cargill fusionan sus negocios de jugos concentrados de fruta en Chile, dando forma a Patagonia Chile S.A., en cuya propiedad participan con 60% y 40%, respectivamente.

El 2002, se firma el acuerdo de cooperación técnica con Cargill en alimentos para bovinos y el 2006 se compra la planta de aceites vegetales en Talca. Un año después se reingresa al mercado de alimentos para mascotas. Paralelamente, ese mismo año Empresas Iansa adquiere los activos de la Industrial Punto Futuro S.A.

El 2008, nace Patagoniafresh S.A., producto de una fusión entre Patagonia Chile y Jucosa, la mayor exportadora de jugos concentrados no cítricos del Hemisferio Sur. Su principal mercado es Norteamérica, con presencia también en Asia, Europa y Latinoamérica. Ese mismo año se creó Agrícola Terrandes S.A. - Siembras Propias. Esta nueva empresa está orientada a la producción de remolacha y su objetivo es estabilizar el abastecimiento de materia prima a las plantas azucareras.

El año 2009 comienza el Plan Dulce 2014. Así, la administración comienza a dar los primeros pasos concretos para desarrollar este plan estratégico que apunta a fortalecer la principal área de negocios de la Empresa –azúcar y subproductos– con un nuevo modelo comercial, productivo y agrícola, orientado a fortalecer la relación con clientes, consumidores finales y agricultores. Este año se lanza "Iansa Light". Así, la empresa desarrolla el primer azúcar *light* del mercado, compuesta por azúcar y sucralosa. Este nuevo producto permite endulzar con el mismo sabor del azúcar y con la mitad de las calorías.

El año 2010 se planteó como un año lleno de desafíos para la empresa. Lo anterior se debió a que su modelo de desarrollo se puso en marcha con el alineamiento y compromiso de todas las áreas de la empresa, a partir de uno de sus mayores activos: la marca Iansa y la lealtad de miles de consumidores y clientes a lo largo de Chile.

3.- EL DESARROLLO DE IANSA

Empresas Iansa se ha enfocado en las áreas en que tiene mayores fortalezas, conocimiento y proyección: azúcar y subproductos.

La administración de la compañía, en conjunto con la consultora internacional Booz & Co., diseñó un modelo de desarrollo integral para cinco años llamado "Plan Dulce 2014", cuya recomendación más relevante fue acelerar el tránsito desde una empresa de sello industrial a una con orientación comercial.

Esta estrategia reenfocherà a la compañía hacia las necesidades del mercado, fortaleciendo las áreas industrial, productiva y agrícola, y estrechando la relación con los clientes, consumidores finales y agricultores. El plan propone concentrar la estrategia de crecimiento en el área troncal de Empresas Iansa, azúcar y subproductos, manteniendo los negocios de nutrición animal y alimento para mascotas, y desinvertir en aquellas que no son consideradas estratégicas.

3.1. Iansagro

Iansagro es la filial responsable de la producción y comercialización del azúcar. Su misión abarca desde la contratación anual de las siembras de remolacha hasta la comercialización del producto final. Iansagro mantiene una relación comercial con miles de agricultores de la zona centro y sur del país, desde la VI a la IX Región. Con ellos la compañía realiza contratos anuales de compraventa de remolacha que garantizan un precio conocido y una venta segura. Además el agricultor cuenta con asesoría técnica especializada e insumos agrícolas con una conveniente condición de financiamiento durante todo el ciclo del cultivo.

Iansagro entrega a sus agricultores un precio conocido antes de realizar la siembra, otorga financiamiento y fuerte apoyo en líneas de investigación y mejoramiento tecnológico. Este soporte se ha traducido en importantes incrementos en los rendimientos de los agricultores, quienes además han replicado las mejoras obtenidas en otros cultivos. En la última temporada, Iansagro acordó con los agricultores modificaciones relevantes en el sistema de contratación de remolacha, que permiten afianzar el desarrollo de este importante cultivo anual en el largo plazo.

El nuevo sistema de contratación incorpora un cambio radical en la valorización de la remolacha, que permite aumentar los ingresos por hectárea. A partir de la temporada 2009-2010, se eliminó el descuento de coronas y se recibe la remolacha completa, solamente desfoliada. Anteriormente, a la raíz se le cortaba la parte superior dado que contenía baja cantidad de azúcar, la que, además, era difícil de extraer. Sin embargo, las nuevas variedades de semillas remediaron esa situación y la porción que antes se desechaba ahora se ha vuelto valiosa. Iansagro busca fortalecer al máximo el cultivo de la remolacha. Con ese objetivo, otorgó excelentes condiciones de contrato para la temporada 2009/2010, con lo que aumentó su contratación en un 24%, devolviendo al cultivo de la remolacha su sitio de liderazgo. Como siempre los agricultores cuentan con acceso a financiamiento, asesoría técnica especializada, seguro agrícola gratis, acceso a maquinaria de punta, a través de prestadores de servicios certificados. La herramienta del seguro agrícola ha ayudado a los agricultores remolacheros a resguardarse de las pérdidas de rendimiento causadas por efectos climáticos adversos.

Cada año, Iansagro licita el seguro agrícola remolachero con las compañías disponibles en el mercado y se preocupa de obtener las mejores condiciones y coberturas para sus agricultores.

Además, por un Proyecto Innova Bío Bío, a partir del año 2009 y por tres años, algunas de las directrices de investigación agrícola de lansagro serán cofinanciadas por Corfo a través de líneas de financiamiento para proyectos de innovación tecnológica.

Con la implementación de este proyecto de innovación empresarial, se pretende seguir mejorando los rendimientos productivos de la remolacha azucarera en la región del Bío Bío. En la actualidad, el proceso de producción de remolacha azucarera se encuentra bastante tecnificado en relación a otros cultivos industriales en el país. El impulso que ha entregado el departamento técnico de lansagro a través de sus investigaciones y la transferencia tecnológica recibida de parte de instituciones líderes mundiales, ha permitido difundir e introducir las mejores prácticas e innovaciones en el cultivo, elevando los rendimientos al punto de situarnos entre los países con mayor productividad por hectárea en el mundo. Por otra parte, el negocio de insumos agrícolas ofrece a los agricultores la posibilidad de abastecerse de materias primas necesarias para sus cultivos, en forma oportuna y a bajo costo.

Durante 2009 se continuó perfeccionando el servicio de entrega de agroquímicos para las siembras de remolacha directamente en los predios de los productores sin aplicar recargo por transporte. Esto, junto a los despachos directos de fertilizantes, monoproductos, mezclas lansafert, y cal a granel, brinda mayores facilidades de manejo, garantía de entrega oportuna y rebaja de costos a los agricultores.

En cuanto a la producción de azúcar, durante 2009 se procesó remolacha en las plantas de Linares, Chillán y Los Ángeles. La concentración de la producción en estas tres plantas tiene por objeto la reducción de costos fijos para hacer más competitivo nuestro azúcar.

3.2.- Agrícola Terrandes

Agrícola Terrandes S.A. está orientada a la producción de remolacha, con el fin de otorgar estabilidad en el abastecimiento de la materia prima de su negocio principal: azúcar. Debido a la rotación de cultivos, este proyecto incluye la producción de otros cultivos complementarios.

La producción se basa en el uso de alta tecnología, especialmente en el sistema de riego. De las siembras realizadas, sobre el 90% utiliza riego tecnificado, principalmente con el sistema de pivote central.

El principal proveedor de materias primas para la producción es lansagro a través de su departamento de insumos, mientras que los servicios de maquinaria y labores de cultivo se efectúan a través de empresas de prestación de servicios agrícolas mecanizados y de labores de cultivo locales.

El destino principal de la producción es el negocio del azúcar. En cuanto a los cultivos de rotación, la comercialización está orientada a empresas relacionadas y al mercado nacional.

3.3. Agromás

Agromás S.A. es una unidad fundamental para el desarrollo integral de Empresas lansa y para la promoción de la actividad agrícola nacional. Su labor es otorgar y administrar líneas de crédito para los agricultores con contratos de remolacha con lansagro. Para ello, y en miras de una buena administración de sus préstamos, realiza una detallada evaluación crediticia de cada agricultor, considerando su gestión y desempeño agrícola.

En los últimos años, la compañía otorga líneas de crédito preferentes para inversiones en riego tecnificado, con el objeto de facilitar al agricultor el acceso a tecnologías de alto nivel, clave para la obtención de un elevado rendimiento agrícola.

La operación de Agromás permite contar con parámetros y criterios de crédito uniformes, centrando en una sola organización el negocio financiero ligado a las ventas y necesidades de capital de trabajo e inversiones de los agricultores.

La experiencia adquirida por Empresas Iansa en este negocio, la ha posicionado como una de las mejores entidades del país vinculadas al apoyo financiero de la industria.

3.4. Iansagro Nutrición Animal

El negocio de nutrición animal se vio fuertemente afectado la primera parte del año, como consecuencia de la crisis económica mundial, que llevó los precios de la leche en polvo desde aproximadamente US\$ 5 mil a menos de US\$ 2 mil la tonelada, afectando a la industria lechera nacional, principal cliente de esta unidad de negocios.

Iansagro nutrición animal es un importante proveedor de concentrados y soluciones nutricionales en el segmento de los alimentos para bovinos. Su oferta comercial es muy completa y se encarga de satisfacer las necesidades de los ciclos de crianza y producción de ganado de leche y carne. Cuenta con una participación de más de 50% del mercado, el que abarca desde la Región Metropolitana a la X Región.

En su compromiso por entregar productos de alta calidad y conscientes de la importancia de una dieta balanceada en el mercado bovino, Iansagro aplica a sus alimentos sistemas de formulación de alto estándar internacional. Asimismo, ofrece a sus clientes un servicio de valor agregado, que incluye despacho a granel, asesoría profesional especializada y total flexibilidad para la producción de alimentos a pedido.

Paralelamente a la elaboración de alimento para bovinos, Iansagro participa en el mercado de nutrientes para equinos. Estas son alternativas alimenticias que cumplen con los requerimientos de animales en distintos estados de crecimiento y actividad física, garantizando excelencia en su desarrollo nutricional.

Además buscando aprovechar las sinergias tecnológicas, productivas, de materias primas, y comerciales, el año 2009 Iansagro desarrolló una nueva línea de alimento para ovinos. Comenzó su comercialización en el segundo semestre y trabajando en forma conjunta con grandes productores ovejeros de la zona central.

3.5.- LDA

Patagoniafresh elabora jugos concentrados de frutas para el abastecimiento de compañías multinacionales del segmento de alimentos y bebidas en Estados Unidos, Japón, Europa y Latinoamérica. Su amplia oferta de productos considera jugos concentrados de manzana, uva, frambuesa, ciruela fresca y seca, durazno, pera y aroma de manzana, entre otros. Patagoniafresh, en su estructura actual, nace en febrero de 2008 a partir de la fusión de las operaciones de Patagonia Chile S.A con Jugos Concentrados S.A. ("JUCOSA"). A partir de esta operación la compañía ha logrado un posicionamiento importante como un actor relevante en el hemisferio sur.

El aumento de la capacidad de elaboración asociado a la fusión con JUCOSA permitió un incremento en las variedades de jugos producidos, entre los que destacan jugo de uva, carozos, berries y otros. Esta variedad del portafolio de productos ha sido uno de los beneficios más importantes de la fusión, ya que ha permitido disminuir la exposición del negocio a los resultados del jugo de manzana, el principal producto de Patagoniafresh.

Asimismo, se incrementaron los volúmenes de los productos ya existentes y se alcanzó una mayor diversidad de clientes y mercados, principalmente de Europa y Japón, lo que genera ventajas competitivas a la oferta final de Patagoniafresh.

Patagoniafresh elabora productos de alta calidad, con procesos basados en una política integral de control de riesgos y seguridad alimentaria. Así también vela por la trazabilidad de sus productos en toda la cadena productiva. Es por esto que la cadena de transporte y los registros de proveedores agrícolas son controlados rigurosamente, incluyendo los antecedentes de manejo de huertos, sus aspectos agronómicos y fitosanitarios. Del mismo modo, la compañía cuenta con una eficiente estructura de costos fabriles y logísticos, orientados a la calidad y la excelencia.

Las plantas procesadoras cuentan con las certificaciones en el sistema de gestión de calidad HACCP basado en Codex Alimentarius, la asociación FPA de Estados Unidos y Kosher de ingredientes alimentarios. La planta de San Fernando cuenta adicionalmente con certificación ISO 9001: 2000. En su interés por cumplir con la normativa medioambiental, Patagoniafresh dispone de plantas de tratamiento de residuos industriales líquidos, con niveles significativos de inversión, siendo el primer procesador del segmento en Chile en cumplir con esta normativa.

Por otra parte, China es hoy el principal productor y exportador mundial de jugo concentrado de manzana, alcanzando una participación superior al 50% de la producción mundial. Sin embargo, dado el bajo nivel de precios internacionales, se estimaba un menor nivel de producción para la temporada 2009, cercano al 35% en relación con la temporada anterior.

Chile representa cerca del 3% del total del mercado mundial de jugo concentrado de manzana, siendo, junto con Argentina, los dos mayores procesadores de jugos no cítricos del hemisferio sur. Esto, los transforma en proveedores estratégicos de los grandes mercados que buscan reducir el riesgo de los efectos climáticos por la dependencia hemisférica. Chile basa su comercialización en mercados de alta exigencia de calidad, como Estados Unidos y Japón, además de México y Corea, donde además presenta importantes ventajas arancelarias.

Por su parte, Icatom, anualmente produce 12,5 mil toneladas de pasta de tomate en su presentación Hot Break, convirtiéndose con esto en el principal negocio de la empresa y representando el 80% de sus ingresos por ventas.

Las cualidades de su materia prima, su ductilidad productiva y la alta calidad de sus productos han sido los factores fundamentales para que Icatom se consolide como un proveedor confiable en el mercado interno y externo (Icatom atiende a clientes locales e internacionales de primer nivel, teniendo como principal destino fuera el Mercado Andino, seguido por Japón).

Icatom, cuenta con una planta procesadora de primer nivel que posee equipos y maquinaria italiana de alta tecnología, que le permite ofrecer una pasta de tomate de calidad Premium, ya sea del tipo Hot Break o Cold Break.

Icatom, cumple con los más altos estándares de calidad, viene certificando y renovando por más de 14 años la certificación HACCP (control de puntos críticos del proceso), otorgada por la prestigiosa firma inglesa Lloyd's Register Quality Assurance, requisito indispensable de sus clientes.

Es importante resaltar que al tener Icatom la administración absoluta en el manejo de los campos y de su planta, le permite actuar directamente en cada una de las etapas del proceso, garantizando a sus clientes la posibilidad de contar con una completa trazabilidad del producto que adquieren.

Además, la empresa produce tomate fresco, que durante 2009 su producción alcanzó cerca del 7% de las ventas de Icatom. Paralelamente, se mantuvo la estrategia de continuar introduciendo al mercado el tomate fresco tipo Roma –la variedad de mayor consumo en Perú- comercializado bajo la marca Icatom. Actualmente este producto cuenta con un firme posicionamiento en las principales cadenas de supermercados peruanas (Corporación Wong, Metro, Santa Isabel, Plaza, Vea), y en los establecimientos de comida rápida (Mc Donald's, Pizza Hut, Burger King, entre otros).

Por último, Hortalizas Congeladas IQF, inició sus actividades en 2006 y se concentra en productos a base de espárragos en sus distintas formas: enteros, cut & tips y slice. Los principales mercados del espárrago IQF de Icatom son Estados Unidos, España, Italia y Japón. La planta de proceso cuenta también con la certificación HACCP y planea contar con la certificación AIB durante el segundo trimestre de 2010.

PREGUNTAS DEL CASO

1. Identificar las direcciones de desarrollo seguidas por la empresa.
2. Identificar las sinergias que pueden surgir entre los diferentes negocios de la empresa.
3. Sugiera otros negocios en los cuales la empresa pueda ingresar para explotar sus sinergias.
4. Identifique los métodos de desarrollo seguidos por la empresa así como sus ventajas e inconvenientes.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Memoria Iansa 2009
- Rivas, C. (2008): "Iansa Sabor Agridulce". Revista Capital. Edición N°229., pp. 74-77.
- Página web: <http://www.iansa.cl>
- Página web: <http://www.azucar.cl>
- Página web: <http://www.iansagro.cl>
- Página web: <http://www.azucar.cl>
- Página web: <http://www.patagoniafresh.cl>