

EMPRESAS



REPOZO IANSA

HOJA DE RUTA A CINCO AÑOS

Empresas Iansa define plan estratégico con miras a subir peso de **negocios distintos al azúcar**

■ “Queremos transformarla verdaderamente en una compañía de alimentos”, dice Pablo Montesinos, gerente general.

Los pasos para la venta de terrenos

En el marco de la transformación de Empresas Iansa y para aprovechar los recursos en los desarrollos que tienen, Montesinos cuenta que crearon una nueva posición, donde una persona se encarga de enajenar distintos terrenos y propiedades que tenían. La planta en Linares, por ejemplo, integra esta lista, la que además está compuesta por campos y sitios en Linares, Los Ángeles y La Unión, por nombrar algunos. Todo esto con la asesoría de una empresa de gestión inmobiliaria. “Tenemos varias propiedades, una cantidad importante que se han ido vendiendo con el correr de los meses. Esperamos este año tener varias transacciones, por ejemplo hace una semana firmamos la venta de un campo. Son propiedades que no son necesarias para nuestro plan estratégico, ni para nuestras operaciones”, explica Montesinos.

POR ANDRÉS POZO B.

Aunque Empresas Iansa participa en negocios distintos al azúcar desde 1990, cuando ingresó a los jugos concentrados de frutas, la compañía busca dar un nuevo paso en la diversificación.

El camino que está recorriendo -cuenta Pablo Montesinos, gerente general desde el 5 de noviembre de 2018- ya se había iniciado antes de que él llegara, pero ahora “queremos transformar verdaderamente Empresas Iansa en una compañía de alimentos”.

Para eso, se ha dedicado a trabajar junto al equipo en una nueva hoja de ruta con miras a cinco años para profundizar la estrategia, la que se da en un contexto donde el mercado internacional del azúcar está afectado desde hace algunos años, lo que se



Este plan tiene que ver con consolidar las posiciones que tenemos y crecer en otras líneas de negocios, que son las más nuevas”.

“De los casi 500 agricultores con que trabajamos, 200 son de Linares y siguen entregando su remolacha”.

suma a la baja en el consumo del producto.

“Hemos pasado de ser 100% azúcar a un poquito más del 50% de los ingresos, y el resto son otras líneas de negocio”, explica Montesinos, quien agrega que detectó espacios para mejorar la productividad, para lo que han ido incorporando tecnología para tener procesos más eficientes. También implicó una reestructuración, donde se eliminaron algunos cargos ejecutivos para que quienes lideran estén más cerca de la operación, entre otras medidas.

- **¿Cómo será Empresas Iansa en cinco años más?**

- Buscamos que sea una empresa más equilibrada en sus negocios. Nosotros tenemos tres divisiones: *retail*, agro e industria y, dentro de ellas, hay nueve unidades de negocios, como alimentación animal, insumos agrícolas, pastas y puré, el negocio marcarío a través de Iansa, etc.

Si esto lo miras de un nivel macro, hay cuatro grandes frentes que se deberían balancear más. Uno es el mundo de Patagonia Fresh e Icatom (Perú), que producen jugo y puré de frutas y vegetales, así como pasta de tomate; luego vamos a seguir en producción de azúcar, donde podemos tener mejores los niveles de eficiencia para ser más competitivos; tercero, el negocio *retail* a través de productos Iansa, donde hemos incorporado manjares, cereales, miel, y vamos a ir abriendo nuevas líneas. Y finalmente está todo lo que son ingredientes alimenticios, es decir, básicamente lo que usan las empresas embotelladoras o de alimentos para elaborar sus productos. Esos cuatro frentes deberían estar más balanceados.

- **¿Y en qué posición parten?**

- Partimos de un buen lugar, porque en nuestras líneas de negocios estamos siempre dentro de los primeros tres competidores de cada segmento.

- **¿Entonces qué viene?**

- Ahora hay que consolidar esa posición, rentabilizarla, profundizar las innovaciones, capturar mejores niveles de eficiencia, de productividad y además trabajar fuertemente con el equipo una cultura de trabajo más orientada a la excelencia, a la meritocracia, al foco al cliente.

- **¿Cuánto de esto lo fuerza la baja del negocio azucarero?**

- Todas las empresas se tienen que ir adaptando a los tiempos. Siempre hay una combinación de cosas que influyen en estas decisiones, que en nuestro caso son desde amenazas de cambio en el mercado, hasta oportunidades que se abren.

Las compañías que son exitosas son las capaces de entender dónde están sus fortalezas, dónde están las oportunidades, cuáles son las amenazas y una visión estratégica que permita ir adaptándose.

Empresas Iansa tomó una decisión cuando cerró Linares en 2019 que va en esa línea. Esa fue una decisión

importante, pero a la vez responsable, ya que te permite transitar hacia una compañía de alimentos.

- **¿Cómo evalúan el caso del cierre de la planta en Linares, que fue bien emblemático, donde incluso el gobierno intentó frenarlo?**

- Tengo una evaluación positiva, porque las cerca de 60 personas que salieron recibieron un paquete de ayuda, que incluía temas como un seguro de salud, indemnizaciones y reconversión.

Y desde el punto de vista de los agricultores, de los casi 500 con que trabajamos, 200 son de Linares y siguen entregando su remolacha, pero en Chillán. Nuestra relación con la agricultura, la comunidad y los trabajadores ha sido una buena.

- **¿Hubo alguna medida que se pudiera haber impulsado para cambiar de decisión?**

- Las empresas tienen la obligación de irse adaptando a los tiempos. Nosotros hemos vivido en los últimos cinco años periodos en que el precio del azúcar ha caído a la mitad, que es algo que no manejamos, pero si nos hace actuar de forma responsable, que en este caso era concentrar nuestro esfuerzo en una menor cantidad de plantas. Eso nos permite concentrar inversiones, capturar economías de

Sequía: inversiones para recircular el agua

Como empresa agroindustrial, Empresas Lansa se relaciona día a día con la sequía. La compañía tiene 4.300 hectáreas de campos propios y a esto se suman los que pertenecen a los cerca de 500 agricultores con los que se relaciona.

Aquí, dice Montesinos, la clave ha sido impulsar el riego automático, que frente a técnicas más antiguas, implica utilizar el equivalente a un tercio del recurso hídrico. El 100% de sus campos tienen tecnología, al igual que el 70% de los agricultores, aunque ellos tienen programas de apoyo para intentar completar lo que falta. "Esa posición nos ha permitido ser más responsables

escala, etc. No había muchas cosas que pudiéramos haber hecho.

- **¿Y se sintieron presionados por el Gobierno?**

- No, son todas conversaciones normales.

- **¿Cómo se logra bajar la dependencia del azúcar?**

- Aunque parezca más blando, el primer cambio es cultural, de cómo fomentamos y potenciamos la innovación, para que la gente que trabaja con nosotros nos permita potenciar nuestras líneas de negocio.

Segundo, las inversiones. En los últimos tres años la empresa ha

destinado unos US\$80 millones, de los cuales el 60% a otros negocios, como los de Patagonia Fresh. Hemos invertido fuerte, por ejemplo con una nueva línea de pasta de tomate que se implementó en 2017. También en nuevas líneas de productos de nutrición animal y otras cosas.

- **¿Qué inversiones proyectan para los próximos años?**

- Para 2020 son US\$16 millones. Serán para una mezcla de cosas. Un tercio está enfocado a tecnología de producción, ahorro energético y de extracción de azúcar en nuestras plantas; otro para el desarrollo de

en el uso del agua", asegura.

Pero además, en el segmento industria también ha tomado medidas. Montesinos dice que el recurso hídrico que utilizan sus plantas de azúcar, luego del proceso se devuelve al medioambiente. Pero, dado que es un tema que les preocupa, han ido incorporado sistemas para recircular el agua, en el equivalente a la mitad de las necesidades de una planta.

"Creo que hay que avanzar más, estamos incorporando una medición de nuestra huella ambiental, nuestra huella de carbono, es algo que nos preocupa", afirma.



Tenemos una relevancia como compañía en el mercado chileno que nos interesa potenciarla con este plan estratégico".

líneas de producción, y el resto en logística, tecnología de gestión de transporte, inventarios, de información, etc.

- **En este objetivo de diversificar, cómo se explica la venta de la unidad de alimentos para mascota que informaron hace unos meses?**

- Cuando hicimos la planificación, una de las decisiones que tomamos fue que vamos a poner foco en los cuatro frentes y en el caso del negocio mascota, que está un poco más lejano y que tenía una buena posición en el mercado, vimos que podíamos capitalizar, lo cual nos permitía tener tanto la focalización en el negocio, como obtener recursos financieros para poder hacerlo. Esa combinación de cosas nos llevó a concretar la venta, que nos permite enfrenar el 2020 en una posición financiera sólida.

- **¿Este plan busca que el tamaño en Empresas Lansa sea más grande o rentabilizar lo que se tiene?**

- Tiene que ver con consolidar las posiciones que tenemos y crecer en otras líneas de negocios, que son las más nuevas. No podemos dar una guía del nivel de ventas, pero nosotros tenemos una relevancia como compañía en el mercado chileno que nos interesa potenciarla con este plan estratégico.

BONATTI

Bonatti una empresa italiana con historia... En América Latina

Somos una empresa contratista al servicio de la industria de Oil & Gas y Energía. Nuestra operación abarca desde la ingeniería, procura y construcción hasta la operación y el mantenimiento de plantas industriales además del montaje de tuberías o pipeline. El Grupo Bonatti está presente actualmente en 4 continentes con más de 10.000 empleados. Tenemos más de 70 años de experiencia fruto de la construcción de proyectos de gran envergadura que han requerido respecto de las condiciones ambientales y logísticas, una constante inclusión de metodologías y tecnología de la mano a nuestra estrategia constructiva.

La característica principal de nuestro modelo de negocio, es la capacidad de radicarnos en los países donde estamos presentes operando siempre como empresa local. No se trata sólo de tener alto porcentaje de trabajadores locales sino que transformar en valores propios, la cultura y el desarrollo social de las comunidades. Este es el compromiso que hemos asumido durante el camino que hemos recorrido hasta ahora en América Latina, partiendo en México donde estamos presentes desde el 2012, dónde en sólo 8 años, nos hemos transformado en un referente en el mercado del montaje de tuberías o pipeline que gracias al gas, lleva energía a todo México.

Nuestro esfuerzo y dedicación nos permite hoy ser los protagonistas, además de la construcción "Llave en mano" de Plantas Industriales y Estaciones de Compresión, de los nuevos Estanques de Almacenamiento de Combustible que garantizan la seguridad energética a la principal ciudad del país. En México, contamos con más de 1.500 empleados mexicanos, lo que consideramos nuestro mayor punto de fuerza. Adoptamos las culturas donde operamos y las hacemos parte de los valores BONATTI.

Siguiendo esta estrategia de negocio hemos visto la proyección que representan los países latinoamericanos y principalmente Chile, donde esperamos crecer de la mano de las buenas prácticas y el desarrollo de una comunidad a la que deseamos pertenecer, tal como lo hicimos en el pasado, cuando en los años 90 Bonatti fue el responsable de construir Gas Atacama, obra que hasta el día de hoy prestigia nuestra compañía, atravesando el desierto hasta llegar a los 5.000 metros de altura de los Andes. Un reto que nos marcó, ciertamente.

Con un mercado chileno actualmente, potente y ejemplar en proyectos de minería y energía, Bonatti vuelve a iniciar su operación en el 2018 y desde entonces hemos estado presentes ofertando para los proyectos más destacados de la industria, Quebrada Blanca



de Teck, Desaladora de Codelco, Quellaveco de Angloamerican, entre otros. Un tiempo de reforzamiento y conocimiento necesario del mercado que nos ha permitido conformar un gran equipo de profesionales que estamos convencidos son nuestra mejor estrategia para seguir apostando a Chile a largo plazo. Llegamos para quedarnos.

Nuestra carta de presentación es sin duda,

la presencia internacional con la que contamos, nuestra dedicación y el foco que ponemos en cada proyecto que llevamos a cabo en los distintos países donde operamos. Desde Europa hasta África, a través de Asia Central hasta el continente Americano, contribuyendo con orgullo al desarrollo de la infraestructura minera y energética de nuestra ahora también, orgullosamente localidad Chilena.