

CONSERVAS CENTAURO

Rubro: Agroindustrial



La historia de la familia Bozzolo

En el año 1908 Luís Bozzolo Ferrando abandonó Génova, Italia, junto a su esposa e hijos para mudarse a un lejano y austral país: Chile.

Una vez aquí la familia se trasladó a la ciudad de Quillota para comenzar una nueva empresa familiar: "Bozzolo, los hijos". Su actividad era la producción y comercialización de pasta de tomate a granel en el mercado interno, con el conservador sistema de barricas de madera.

Fieles a la tradición, los hijos de Luís Bozzolo continuaron con la compañía que con tanto esfuerzo fundó su padre, la que en los años 50 cambia de nombre a "Bozzolo, los hermanos", comenzando una nueva fase dentro de la empresa: la exportación.

Su primer destino, Ecuador, tuvo como eje a los consorcios pesqueros. La segunda experiencia implicó un riesgo mayor: construir una planta en Callao, Perú, a la cual se llevaba la pasta de tomate en barricas para ser reemplazada por envases más pequeños, para comercializar al detalle en este país y a las empresas pesqueras del Callao.

La empresa siguió avanzando e integrándose a las nuevas demandas del mercado, incorporando nueva tecnología a su producción. Al lograr modernizar su antiguo sistema a envases de hojalata (línea formadora de cuerpos y prensa para tapas), la empresa pudo ampliar la gama de productos a través del envasado de arvejas, maíz y porotos verdes, frutas en almíbar, mermeladas, tomates enteros y pelados.

Sin descuidar el mercado chileno, la familia Bozzolo comenzó en los años 60 a trasladar, vía

ferroviaria, las máquinas tapadoras con los envases para montar una planta, durante el verano en la ciudad de Carahue (IX Región), mientras se procesaba la frutilla autóctona chilena.

El sistema de producción de ese tiempo era bastante rústico y simple: se montaba la faena, procesaban la frutilla y después despachaban la mercadería por ferrocarril hasta Quillota. Desde ese momento comenzó el trabajo con la fruta en conserva y los nuevos cambios que, vertiginosamente, se produjeron en la empresa.

Una vez fallecidos los hijos de Luis Bozzolo los nietos asumieron el manejo de la empresa instaurándole un nuevo nombre: "Bozzolo Hnos. y Cía. Ltda.". La que tomó los nuevos rumbos que han hecho que, actualmente, esta empresa fabrique y venda una línea completa de frutas y vegetales en conserva, además, de una gama de siete platos preparados que se venden a público en supermercados de Chile, Latinoamérica y Asia.

La empresa

Empresas Centauro pertenece a la familia Bozzolo y es netamente tradicional. Su caracterización es de una empresa mediana que aspira en el corto tiempo a crecer con sostén en el negocio de la exportación, que en la actualidad le permite facturar anualmente US\$ 10 millones. Esto es bastante en el mercado chileno, pero no lo es tanto a nivel internacional, donde su competencia factura entre US\$ 50 y 100 millones. Las áreas más importantes de "Bozzolo Hnos. y Cía. Ltda." o Centauro son la comercial, produc-

ción, desarrollo y el área financiera.

El organigrama de la empresa tiene cuatro áreas: Comercial Interna (a cargo de Mario Consigliere); Producción y Desarrollo (ambas dependen de Silvio Bozzolo) y Exportaciones (Alberto Consigliere). Los tres llegaron a la empresa después de carreras profesionales externas motivados por la necesidad de hacer cambio generacional (la tercera generación ya se estaba retirando), para dar continuidad a la empresa familiar. El directorio completo es familiar- todos primos en primer grado- y profesionales con estudios de postítulos y magísteres.

La empresa, por el momento, no cuenta con un departamento dedicado a la innovación, ya que les hace falta capital necesario para invertir en esa área y poder aumentar el volumen y la diversificación de productos, es por eso que actualmente, y en términos generales, actúan como “copiadores” en cuanto al uso de tecnologías y la realización de nuevos productos.

La empresa da trabajo a aproximadamente 100 personas, donde como principal criterio de selección de sus trabajadores está la experiencia, por delante del nivel de estudios. Éste es uno de los motivos principales para que Centauro considere, dentro de sus prioridades, la capacitación de sus trabajadores.

La familia Bozzolo manifiesta tener “una relación buena con los trabajadores, en un carácter bastante horizontal, pese a ser una empresa familiar”. Su materia prima se compra directamente a agricultores de la zona, con los que mantienen relaciones de años. Son alrededor de 30 con una participación en las compras de casi 100% y actúan como proveedores claves de la empresa. Utiliza sólo como materia prima

importada la piña y el palmito, los que en conjunto representan menos del 10% de las ventas. Otros proveedores importantes son los comerciantes de insumos y los vendedores de repuestos y maquinarias. Envases entran en la categoría de insumos en generales.

Dice Alberto Consigliere que “son más importantes los proveedores grandes que los pequeños, ya que las relaciones comerciales se dificultan cuando los últimos no saben administrar bien un negocio y se les debe enseñar cómo hacerlo”.

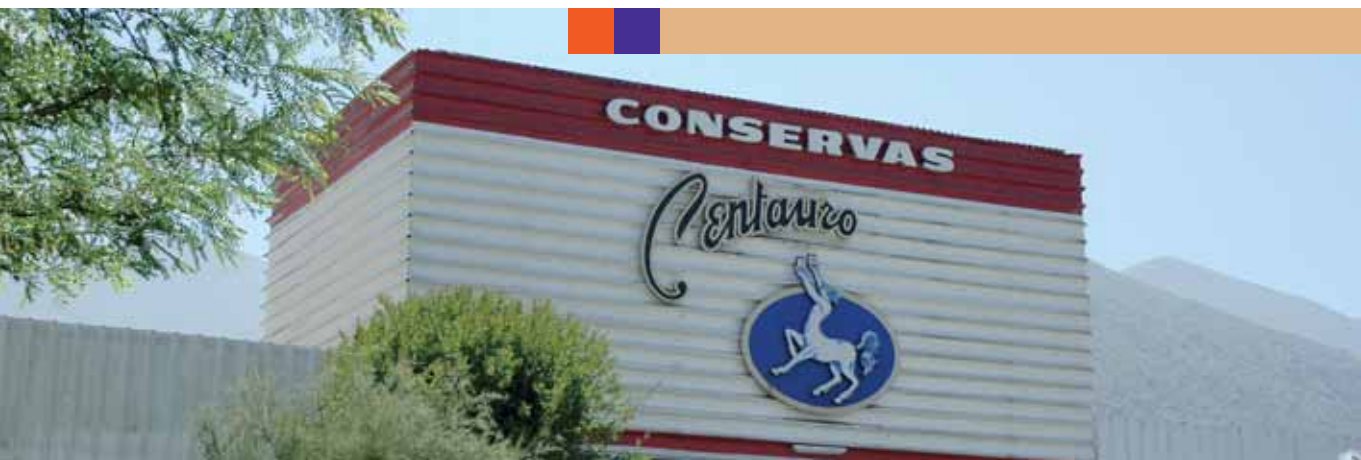
La relación supera los 15 años con los comerciantes estables y se reparte en un 20% PyMes chilenas, 40% grandes empresas nacionales y 40% transnacionales con sede en Chile.

Cantidad y precio son las condiciones prioritarias que se negocian. Existe asesoría técnica cruzada sobre procesos, recibiendo de proveedores asistencia técnica en productos, tecnologías y capacitación al personal.

Como empresa no pertenecen a ninguna asociación gremial, pero para ellos esto no es tan necesario ya que su patente se encuentra registrada en el extranjero, aunque valoran el apoyo de CORFO para implementar la norma ISO 9001 y 2000, y la de ProChile, a través de la participación en ferias, en misiones comerciales y en concursos internacionales.

Opera con sólo un banco en Chile y ninguno en el exterior, financiando con crédito bancario alrededor del 15% de sus exportaciones y usando como medios de pago la orden de pago post-embarque y la carta de crédito irrevocable a la vista o a plazo. No prefinancia sus exportaciones.

En cuanto al uso de instrumentos de fomento productivo asociativo, dicen haber participado



en un PROFO (experiencia que consideran útil), usan casi todos los instrumentos de fomento exportador y el subsidio a primas de seguros de crédito.

Le empresa posee una página web donde brinda información, publicita productos y se relaciona con el cliente, publicando incluso recetas de cocina.

“Bozzolo Hnos. y Cía. Ltda.” espera en el 2006 ofrecer mayor volumen de productos, es decir, aumentar la capacidad productiva para no perder los mercados actuales.

Conservas Centauro realiza una proyección anual de ventas que contempla un crecimiento moderado. La búsqueda de nuevos mercados

tiene que ver con la rentabilidad del negocio, por lo que los planes de incorporarse a nuevos mercados se encuentran estrictamente relacionados con su desarrollo económico.

Su experiencia como exportador

Los principales mercados exportadores están distribuidos, en partes iguales, en Norteamérica, Sudamérica y Asia.

En el año 1985 la empresa realiza los primeros embarques chilenos de cereza en conserva al mercado japonés. En 1987 ingresa al mercado norteamericano con una línea de productos de tomate en conserva.

Desde 1988 las exportaciones tienen continuidad en las ventas regulares de la empresa y pasan de menos de un 10% de las ventas totales a estar entre el 20 y 30%.

Desde 1994 hasta hoy, “Bozzolo Hnos. y Cía. Ltda.” se encuentra posicionado en el mercado industrial exportando a Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia, Venezuela, Haití, Trinidad y Tobago, Estados Unidos, Corea del Sur, Japón y Taiwán su tradicional pasta de tomate.

En Estados Unidos y en Asia se venden tomates enlatados y pasta de tomates para los industriales. En los demás mercados asiáticos se privilegia como producto los tomates y fruta enlatada. Conservas Centauro tiene distribución propia y sus principales compradores son industriales mayoristas y cadenas de supermercados, como clientes finales.

Dice su gerente: “las reglas del juego las aprendí de varios sitios en Internet, como es el caso del portal de ProChile, de la DIRECON y algunos sitios web extranjeros”. Otros aliados importantes mencionados son los agregados comerciales de ProChile en los países de destino, los que ayudan en la búsqueda de productos, de oportunidades comerciales y realizan principalmente, una labor de investigación.

La estrategia de la compañía para captar clientes es bastante simple: se muestra toda la oferta y de acuerdo con la respuesta que se obtiene de los clientes es hacia donde se orienta el mercado, pero no a cualquiera. Empresa Centauro tiene un comité de calidad para elegir con quienes realizan negocios, “el que pone como requisito fundamental la excelencia en la calidad del servicio”.



Para una mejor comprensión de la producción, calidad y stock de productos, Conservas Centauro utiliza folletería en inglés y español y visita al menos dos clientes al año, tomando desde hace dos como un hábito comercial el asistir, en promedio, a tres ferias y a dos misiones comerciales.

La empresa planifica llegar a nuevos mercados y a los actuales con productos nuevos.

Un mercado potencial para sus productos son los países de la ex Unión Soviética que actualmente están importando productos del rubro agroindustrial y con los que esperan continuar aumentando su cantidad de acuerdos comerciales, en la medida que sus posibilidades económicas se lo permitan.

La experiencia en Asia

Conservas Centauro mantiene relación con tres mercados asiáticos: Corea del Sur, Japón y Taiwán.

Según Alberto Consigliere, gerente de exportaciones de Conservas Centauro, las tres claves para triunfar en el mercado asiático son las siguientes:

1★ Tener mucha paciencia. Esto significa pasar muchas horas con el cliente para saber qué es lo que quiere.

2★ Adecuarse a los requerimientos del cliente. Lo que implica que él esté presente durante la producción, a fin de probarles que la empresa es capaz de cumplir con todas las exigencias, las que son muy altas.

3★ Ganarse su confianza. Esta es la clave de todos. Cimentar la posibilidad de lograr negocios a largo plazo para que los volúmenes de venta se incrementen con el tiempo.

Conservas Centauro tardó siete años en lograr acuerdos sólidos, pero no es lo mismo en cada país asiático. Sostiene Consigliere: “en el caso de Corea son un poco más rápidos que los japoneses. El empresario coreano a los dos o tres años está dispuesto a hacer negocios a un volumen más interesante. Sin embargo, con el japonés, se requiere más tiempo”.

Y continúa “...las barreras idiomáticas sí son bastante importantes, ya que a nivel de presidentes de las empresas medianas normalmente no hablan inglés y hay que entenderse a través de un traductor o de un asistente externo a la empresa. A pesar que se hable inglés, siempre existen ciertas complicaciones, las que pueden dar una percepción equivocada de lo que se está diciendo. Por ejemplo, en el caso de Japón, se puede estar sentado escuchando hablar en japonés por cinco minutos y la asistente sólo traduce tres segundos, entonces es muy posible pensar que se dijo algo más”.

Algo más fácil de sortear es la barrera cultural, que es más simple de la que uno cree. Mientras se respeten los aspectos básicos de cualquier negocio, como cumplir con los horarios y llegar a tiempo, comprometerse con algo que uno puede hacer y realizar las entregas a tiempo, no hay problema.

Los japoneses no se dan la mano entre ellos, se hacen una reverencia. En palabras de Consigliere: “Ellos entienden que uno es occidental y les estiran la mano, obviamente ellos se la dan, pero si uno les quiere hacer una reverencia es muy bienvenida. De acuerdo con la experiencia de Conservas Centauro generalmente se hacen las dos cosas. Ellos estiran la mano y ambos agachan la cabeza, las dos cosas con-



juntamente, pero la reverencia es muy importante y mientras más importante es el personaje más se quiebra uno”.

En el caso específico de Corea, la principal ventaja que presenta la empresa es tener una relación precio-calidad adecuada. Los productos que envía a dicho país son puré y jugo de tomates. Corea representa un 45% de sus exportaciones. En el año 2004 exportó 3 millones de dólares.

A partir del 2006 el TLC con Corea del Sur permitirá, vía rebaja arancelaria, una mejor competitividad.

Actualmente, Empresas Centauro compete en estos mercados con países como Australia, China y Estados Unidos. A nivel de continentes, con Sudáfrica y Europa. Para ellos su ventaja competitiva fundamentalmente es la calidad del producto. La credibilidad como proveedores, cumpliendo con la calidad y los tiempos de entrega, es otra de las muchas variantes que hacen que se privilegie una empresa por sobre otra.

Para esta compañía la ventaja de hacer negocios con Corea del Sur es que son importadores netos de alimentos y en la medida que las empresas chilenas sean confiables en sus productos van a tener acceso a un mercado grande que paga por la calidad. En general, en Asia se exporta el producto a granel para su posterior reempaque. Hoy los productos se exportan en bolsas asépticas dentro de tambores de acero o en hojalatas.

Como experiencia de trabajo Conservas Centauro recomienda ir directamente a Corea a participar en ferias de alimentos o a través de alguna misión comercial, ojalá teniendo alguna posibilidad de hacer un estudio previo. Es muy importante revisar las estadísticas de exportación de Chile y las de importación de Corea. Es trascendental ponerse en contacto con las Oficinas Comerciales de ProChile en los países de destino y revisar la competencia en el mercado objetivo. También es imperativo revisar el mercado potencial antes de embarcarse en cualquier proyecto de exportación, y si se decide exportar que cumpla con la calidad pactada y los tiempos de entrega como requerimientos básicos.

La clave del éxito

Bozzolo Hnos. o Centauro es una empresa exportadora casi desde sus orígenes. La sucesión familiar ha incorporado profesionalismo a una gestión de producción cuidada y una constante diversificación, ejerciendo gran paciencia para dejar madurar los contactos con un mercado tan distante y difícil como el asiático y entregando permanente confianza a sus clientes a través de calidad y condiciones de entrega.★

