

## EL DESARROLLO DE CAROZZI



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

### Índice

1. Introducción
2. Los negocios de Carozzi
  - 2.1. Negocio alimentos
  - 2.2. Negocio confites
  - 2.3. Negocio productos agrícolas
  - 2.4. Negocio agroindustria

### Resumen del caso

Empresas Carozzi S.A. (Carozzi) es una empresa multinacional chilena, especializada en la industria alimenticia, líder en el mercado nacional y con significativa presencia en el mercado internacional. Uno de los conglomerados más grandes de Latinoamérica con ventas consolidadas durante el año 2008 cercanas a 900 millones de dólares. Además, está presente en más de treinta países, y en los mercados más importantes del mundo, tales como Brasil, Japón, Centroamérica, México, Paraguay y Estados Unidos. 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: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Augusto Carozzi Passani fue descendiente de una familia que por generaciones se había dedicado a la elaboración de pastas en su Italia natal y cuando llegó al puerto de Valparaíso no dudó que Chile sería el lugar ideal para prolongar esta tradición. Así, en la ciudad de Valparaíso el 29 de marzo de 1898 creó "La Joven Italia, Carozzi y Compañía", en sociedad con Francisco Vaccaro. Sin embargo, el año 1907 la empresa trasladó su base de operaciones a Quilpué, localidad que posee un clima más adecuado para el secado de pastas, y ese año pasó a llamarse "Compañía Molinos y Fideos Carozzi". Durante las décadas del cuarenta y cincuenta, se transformó en una empresa moderna y de relevancia nacional, con un equipamiento de última tecnología para la época y para Chile.

A lo largo de los años, la empresa cambia en varias ocasiones su razón social, lo que es una clara muestra de su evolución. En concreto, en 1964 la compañía cambia su razón social a "Fideos y Alimentos Carozzi S.A." y el año 1965 inaugura en Nos la más moderna planta para la elaboración de pastas de Sudamérica existente hasta ese entonces.

En 1975, asume la Presidencia de Carozzi Gonzalo Bofill de Caso, quien se destacó por enfatizar la tecnificación y profesionalización de todo el quehacer productivo. Además, bajo su dirección, la empresa se caracterizó por su capacidad para diversificar, comprar nuevas empresas y abarcar un amplio sector del mercado alimenticio.

En la década de los ochenta, la empresa realiza varias inversiones. Específicamente, en el año 1982, toma el control de la Fábrica de Chocolates y Confitos Costa S.A., cambiando el año 1984 su razón social a "Costa S.A." y en el año 1987 crea una nueva división, destinada a las exportaciones de pastas de tomates y pulpas de frutas. Se trata de Agrozzi S.A., hoy División Agroindustrial, que actualmente cuenta con la planta procesadora de tomates más grande del hemisferio sur y la más avanzada tecnología en el procesamiento de alimentos en Teno, corazón agrícola de la VII Región de Chile. Además, a finales de la década de los ochenta (1989) la filial Agrozzi S.A. realizó un proyecto Agroindustrial que consistió en el montaje y puesta en marcha de una planta procesadora de tomates, destinada principalmente a la producción de Pasta de Tomates para la exportación y salsas Pomarola Carozzi para el mercado interno.

En 1988 Carozzi ingresa en el negocio de las harinas industriales al adquirir Somol (Sociedad Molinera de Osorno) y nueve años más tarde, compra una de las más importantes empresas del sector molinero en Chile, Sociedad Industrial Teófilo Grob, ubicada en la ciudad de La Unión, lo que la convirtió en una de las más grandes productoras harineras del país.

A inicios de la década de los noventa (1991) la empresa cambió su razón social a Empresas Carozzi S.A. y el año 1994 comienza su proceso de internacionalización, al abrir una oficina en Estados Unidos: Carozzi North America Inc. Esta oficina es la encargada de distribuir directamente sus productos en ese competitivo mercado, donde actualmente provee a Wall-Mart -quien en 1998 la premió como "Vendor of the Year"- y otras importantes empresas del rubro alimentos. Al año siguiente ingresa en el mercado argentino mediante la compra de DRF, empresa dedicada al negocio de los caramelos y confites. Un año más tarde, entró a Perú al abrir Costa Perú, con una moderna fábrica de galletas, chocolates y bizcochos y en 1997, fue el turno de las pastas, harinas y sémolas en el mercado peruano a través de la adquisición de la compañía Molino Italia S.A., con su reconocida marca Molitalia.

En 1998 la empresa vuelve a cambiar su razón social y pasa a llamarse Inversiones Carozzi S.A. Al año siguiente y debido al sostenido crecimiento y a las oportunidades de negocio que se abrieron, Empresas Carozzi se asocia con la principal empresa de alimentos de Sudáfrica, Tiger Brands Ltd., la cual

tomó parte de la propiedad de la Compañía contribuyendo no sólo con recursos financieros, sino también con transferencia tecnológica y aportes en el plano estratégico. Derivado de lo anterior, se procedió a cambiar la razón social de Fideos Carozzi S.A. por Empresas Carozzi S.A. y se reestructuró el grupo de empresas, quedando Empresas Carozzi S.A. (ex Fideos Carozzi S.A.) como empresa Holding de las filiales productivas no agrícolas, esto es: Costa S.A., Agrozzi S.A., Sociedad Molinera de Osorno S.A., y las filiales de éstas.

El mismo año (1999), el Directorio decidió adquirir el 99,99% de las acciones de la sociedad argentina Inversiones Trasandinas S.A., Sociedad Holding que controla el 96,27% de las acciones de Bonafide S.A.I.C., entidad dedicada al negocio del café, chocolates y galletas en Argentina. Finalmente, el 23 de septiembre de 1999, la empresa cambia su razón social de Inversiones Carozzi S.A. a Industrias Alimenticias Carozzi S.A.

Al año siguiente (2000) y con la finalidad de obtener el liderazgo nacional en el mercado de los confites, Empresas Carozzi concreta la adquisición del 100% de Industrias Ambrosoli S.A. Esta compañía había sido fundada en 1948 por Costantino Ambrosoli en la V Región y pronto se convirtió en uno de los principales actores de esa industria en Chile. Las ventas conjuntas de Costa y Ambrosoli permiten actualmente a Empresas Carozzi liderar el negocio de confites en Chile.

En el mes de julio del año 2002, el Directorio de Empresas Carozzi S.A. acordó la creación de una filial en Ecuador, cuya razón social es Empresas Carozzi Ecuador S.A. y cuya finalidad fue comercializar los productos fabricados por la matriz. Este mismo año y con el objetivo de enfrentar mejor la situación económica en Argentina, la Compañía adquiere la división confites de Bonafide S.A.I.C., filial de Industrias Alimenticias Carozzi S.A., operación que es integrada a DRF, la que pasó a llamarse Bonafide Golosinas S.A.

Importante fue el hecho cuando la filial Empresas Carozzi S.A., adquirió en 2003 el 100% de las acciones de Parma S.A., con lo que Empresas Carozzi se consolidó como líder con un 48% del mercado chileno de pastas. Ese mismo año la sociedad Molitalia S.A., filial peruana de Empresas Carozzi S.A., acordó la creación de una filial en Perú, cuya razón social es Industrias Molitalia S.A., y su objetivo social fue la fabricación y comercialización de productos farináceos.

Continuando con su plan de internacionalización, en 2004 la filial Empresas Carozzi S.A. crea dos oficinas comerciales, una ubicada en México y la otra en Paraguay, con el fin de afianzar la posición de líder en el mercado de alimentos a nivel latinoamericano y en 2005 la filial Empresas Carozzi S.A. decide entrar al negocio del arroz en Chile y además concreta un acuerdo con la empresa estadounidense Frankford Candy & Chocolate Co., para fabricar chocolates y caramelos en Chile.

Un año después (2006) la filial peruana de Empresas Carozzi S.A., Molitalia S.A., adquiere el 100% de la sociedad peruana Moviolivos S.A. y la filial Empresas Carozzi S.A., adquiere la sociedad Conasan S.A., que incluye la línea de productos de consumo compuesta por arroz, harinas de consumo, torta lista, postres, cereales de desayuno y avena de exportación, y las marcas Miraflores en arroz, Selecta en harinas, y otras.

Lamentablemente el 29 de noviembre del año 2007 muere Gonzalo Bofill de Caso, quien presidió Empresas Carozzi durante 32 años. Bajo su mandato, la Compañía pasó de ser Fideos Carozzi –una monoprodutora de pastas- a Empresas Carozzi, la compañía chilena de alimentos más importante del país, con participación en distintas áreas de negocios, siendo la número uno en el mercado chileno de

pastas, chocolates, caramelos, harinas, postres y en el de pulpas de frutas y de verduras. Además de ser un actor relevante en galletas, cereales para el desayuno, arroz, jugos, salsas y derivados de tomates.

Específicamente, Gonzalo Bofill de Caso hizo de su empresa familiar una Compañía internacional y agroindustrial, con plantas productivas en Chile, Argentina y Perú, y oficinas comerciales en Estados Unidos, México, Ecuador y Paraguay. Exporta más de 1.000 productos a más de 50 países de los cinco continentes. En su reemplazo, asumió la presidencia del Directorio su hijo Gonzalo Bofill Velarde, director de la empresa desde hace 28 años.

Actualmente, Industrias Alimenticias Carozzi S.A., es una sociedad matriz que desarrolla sus actividades a través de sus filiales Empresas Carozzi S.A. y Hacienda Chorombo S.A. en Chile, y Bonafide S.A.I y C. en Argentina, con ventas consolidadas durante el año 2008 por más de US\$ 892 millones y utilidades por US\$ 20,3 millones y cuenta con plantas productivas en Chile, Perú y Argentina y posee oficinas comerciales y de distribución en Estados Unidos, Ecuador, México y Paraguay. Siendo uno de los hitos relevantes de este año la celebración de los 110 años de Carozzi.

Para 2009, la compañía tenía proyectado invertir unos US\$30 millones en proyectos de innovación (40% más que en 2008) y destinar para su plan de inversión entre US\$ 40 y 45 millones.

## 2. LOS NEGOCIOS DE CAROZZI

Específicamente sus negocios están orientados hacia el sector alimenticio, y comprenden la fabricación y comercialización de productos, tales como pastas, harinas, galletas, chocolates, confites, jugos, bebidas, postres, pasta de tomates, pulpas de frutas y verduras, arroz, cereales y avena de exportación; explotación de predios agrícolas, y el mercado del café en Argentina. Cuenta con reconocidas marcas, tales como: Carozzi en Pastas, Costa en Chocolates y Galletas, Ambrosoli en Caramelos, Chocolates y Confites, Teófilo Grob en Harinas, Pomarola en Salsas de Tomates, Sprim en Bebidas Instantáneas, Caricia en Postres, Agrozzi en Pulpas de Fruta y Pastas de Tomates, entre otras. Sus principales áreas de negocios son:

### 2.1. Alimentos

El área de Alimentos de las filiales Empresas Carozzi y Bonafide concluyó con éxito el año 2008, alcanzando importantes niveles de participación en Pastas, Harinas, Salsas, Arroz, Postres, Jugos en Polvo, Refrescos y Café, todos mercados caracterizados por su fuerte competencia, tanto en Chile como en el exterior. Sin embargo, la compañía mantuvo un crecimiento gracias a la fortaleza y el prestigio de sus marcas, además de una inversión focalizada y la buena relación con los distribuidores de los países en que participa.

La División Internacional, tuvo en el año 2008 un positivo crecimiento en las categorías que participa. Específicamente, en relación con su facturación total consolidada, las diferentes categorías representaron para la empresa lo siguiente: Avenas un 20%, Bebidas en Polvo un 15% y Pastas un 11%.

En el segmento Harinas, la compañía aumentó en Chile su facturación en un 39,3%, siendo la participación de mercado del segmento Harinas Fraccionadas, de un 52%. Dentro de sus marcas, Selecta es el líder en su categoría con un 25,1%, la sigue la línea Carozzi con un 12,4% y Mont Blanc, con un 10%.

En un año que fue calificado como de “la crisis internacional del arroz”, dada la falta de abastecimiento y fuertes alzas en los costos, Empresas Carozzi logró aumentar las ventas y mejorar sus márgenes con respecto al año 2007, a pesar de las caídas en volumen. De hecho, la Compañía se mantuvo como el segundo participante del mercado con 26% en el segmento nacional a través de sus marcas Rizzo y Miraflores, y 15,2% en el importado, con Rizzo, Miraflores y Loncomilla. Específicamente, en Chile, el crecimiento de la facturación de Empresas Carozzi en el mercado del Arroz fue de 39,9%.

Además, durante 2008, la categoría de Jugos y Refrescos reafirmó su presencia en el mercado nacional, manteniendo un 46% de participación. Asimismo, el segmento light experimentó un importante crecimiento, con variaciones en los precios y amplias posibilidades para la Compañía, la cual consolidó su nueva marca de bienestar “Vivo” -lanzada a fines de 2007- a través de toda su línea de productos. Los positivos resultados de la marca han ubicado a Vivo en una sólida posición, potenciando a Carozzi en la industria alimenticia.

Por otra parte, la marca Sprim contribuyó positivamente al desempeño de la Empresa; gracias a que la marca participa paralelamente en Jugos en Polvo y Néctares, tiene presencia en variados segmentos de la población. Así, dentro de los Néctares de formato individual, alcanzó un 12% de participación de mercado en Chile. También cabe destacar el importante lugar que ocupa refrescos Caricia en Paraguay, con una participación de mercado cercana al 60%. Y la participación de la Compañía en la categoría Postres alcanzó un 76% en el mercado chileno durante 2008.

Además, el liderazgo de Carozzi también se mantuvo en el mercado peruano, ubicando a su filial Molitalia (marca líder en Perú) dentro de las cuatro principales empresas de alimentos del Perú. En concreto el lanzamiento de novedosos productos, la aplicación de innovaciones en los envases y las estrategias comunicacionales, el prestigio de sus marcas y la fuerte red de distribución nacional propia en dicho país, permitió que experimentara un aumento en la facturación en todas las categorías, a excepción de Pastas.

De esta forma, la Compañía se consolidó como la segunda empresa en el mercado de salsas de tomates en Perú, llegando a la mayor parte del territorio con una participación del 43%, aumentando en un 26% el volumen y un 50% el valor de este producto con respecto a 2007. A esto se une el exitoso desempeño en Harinas, cuya facturación aumentó en un 16% de su valor. Por otra parte, tras la adquisición de la marca Fanny el año 2007, tanto la categoría de mermeladas como de conservas de pescado, mostraron significativos crecimientos en volumen, del orden del 24% y 12% respectivamente, confirmando la preferencia de los consumidores peruanos.

## 2.2. Confités

El año 2008 la División Confités de Carozzi, logró un 14% de crecimiento en la facturación. La compañía mantuvo su sólida posición en el mercado confitero chileno, gracias a sus marcas pilares: Costa y Ambrosoli, ampliamente reconocidas por los consumidores.

Por su parte, Molitalia continuó con su plan de crecimiento en el mercado peruano, obteniendo excelentes resultados en todas las categorías confiteras, a través de la constante innovación e incorporación de valor agregado, y la mejora y renovación del envase de los productos, todo esto unido a una exitosa estrategia de comunicación de sus marcas, permitió a Molitalia un aumento, tanto en volumen como en valor, en todos los segmentos.

En cambio, en Argentina, la gestión estuvo marcada por acciones tendentes a fortalecer la presencia de las marcas de la Compañía en el mercado, las que permitieron aumentar en un 8% sus ingresos totales. Además, en 2008 se efectuó la asociación estratégica entre la filial Comercial Carozzi S.A. y la sociedad argentina Molinos Río de La Plata S.A., creándose la sociedad Compañía Alimenticia Los Andes S.A. A través de esta sociedad, se pretende potenciar el negocio de confites en ese país. Específicamente, durante 2008 Carozzi exportó a un total de 33 países, entre los que se destacan naciones latinoamericanas y Estados Unidos, concentrándose en Venezuela y Paraguay los mayores crecimientos, con un aumento en sus ventas de 16 y 15,7% respectivamente.

El año 2008 fue positivo para la categoría de galletas, la cual aumentó su participación de mercado, llegando a un 32,4% a nivel nacional y a un 40,8% en supermercados. Esto se debió principalmente a un interesante desarrollo de las marcas, y al lanzamiento de innovaciones que fueron bien recibidas por los consumidores.

En el Perú, Molitalia se ubicó dentro de las cuatro principales compañías galleteras, creciendo un 17% en volumen y 16% en valor durante este año. Gracias a la fuerte presencia nacional, la compañía logró llegar a gran parte de los consumidores peruanos, con una amplia oferta de productos de gran calidad y atractiva presentación. Asimismo, Bonafide experimentó un aumento del 26% en volumen de Galletas, impulsado principalmente por la comercialización de Costa.

Con el segundo lugar en participación de mercado, la filial Molitalia ha logrado conquistar el gusto de los consumidores peruanos. Una combinación adecuada de alta calidad y excelente sabor, permitió que productos de las marcas Costa y Ambrosoli obtuvieran positivos resultados, aumentando las ventas en un 10% en valor y alcanzando el 27% del mercado peruano.

En Argentina, el excelente desempeño del negocio de pascuas con las líneas Nugatón, Vizzio y productos con licencia Disney, unida a la fuerte presencia de marcas reconocidas entre los consumidores y la trayectoria de 90 años de Bonafide, contribuyó a mantener una participación de mercado de 5,7%.

En la categoría caramelos, la principal fortaleza de Ambrosoli fue el vínculo cercano que ha establecido con sus consumidores a través de una imagen fuerte y cercana, y que le ha permitido mantenerse como la marca más importante del mercado, con una participación de 58% en valor. El amplio portafolio de productos enfocados a todos los segmentos del mercado permitió que durante 2008 las ventas aumentaran 11% en facturación. Así también, las exportaciones de caramelos aumentaron un 16% en valor.

En Perú, la filial Molitalia experimentó un amplio crecimiento en el mercado peruano, con aumentos de 18% en volumen y 24% en valor en el segmento caramelos, alcanzando un 40% de participación de mercado y logrando los objetivos propuestos a principios de 2008, enfocados en mejorar la rentabilidad del negocio.

Por su parte, en Argentina, a través de la filial Bonafide, se mantuvo la importante participación de mercado, principalmente gracias a dos de sus productos emblemáticos, DRF y Gomititas Billiken. Esto se logró gracias a la promoción en medios masivos, acciones de mercadotecnia en los puntos de venta, para optimizar su distribución y exhibición, además de auspicios y muestras enfocadas en el público objetivo.

Además, Carozzi se ubica en un lugar muy respetado de los mercados de avenas y cereales, que durante 2008 impulsaron el crecimiento final de la categoría confites. Específicamente, el segmento de avenas industriales se ha transformado en la segunda categoría con mayor volumen de ventas de



exportación, representando un 20% del valor total consolidado para la División Internacional de Empresas Carozzi.

### 2.3. Agroindustria

La eficiencia en sus procesos, la calidad de sus productos, junto a una adecuada política comercial, permitieron a la División Agroindustrial consolidar su posición de actor relevante en el mercado mundial y finalizar el 2008 con positivos resultados.

Importantes cifras de crecimiento experimentó la División Agroindustrial de la compañía durante el 2008, con un aumento del 34% en sus ingresos totales respecto del período anterior. El crecimiento en la demanda global de productos y el alza en el precio del dólar experimentada durante el segundo semestre, fueron factores fundamentales para alcanzar estos resultados, en una industria que estuvo marcada por un fuerte incremento en los costos de insumos, fertilizantes y materias primas.

Frente a este escenario y con el fin de mejorar su rentabilidad, durante el 2008 Agrozzi realizó importantes gestiones para asegurar las materias primas, mediante relaciones de largo plazo y contratos de exclusividad con sus proveedores. Otro de los hitos que afectaron positivamente este periodo fue el aumento en la demanda mundial por pasta de tomates, pulpas de frutas y vegetales, lo que generó mayores precios internacionales de ambos productos, debido a la falta de stock existente en la industria.

Asimismo, la División Agroindustrial potenció su crecimiento en el mercado norteamericano, debido a la proyección de interesantes posibilidades de desarrollo a través de nuevos clientes y productos, entre los que se encuentra la pulpa orgánica de ciruela, desarrollada durante este período.

Cabe destacar, que Agrozzi es el principal abastecedor de las mayores empresas de alimentos infantiles en Estados Unidos a través de sus pulpas de frutas y vegetales, especializándose en elaborar productos orgánicos, de alta calidad y con bajos niveles de residuos químicos. Gracias a la adquisición en el 2007 de nuevos equipos para elaborar pulpas especiales, durante el año 2008 se dio inicio a la producción de variedades como cereza, mora y arveja, entre otras.

Los buenos resultados obtenidos para las pulpas de frutas y vegetales, debido al aumento en el consumo mundial de productos naturales, especialmente en manzanas, peras y duraznos, y la fuerte alza de utilidades experimentada por los productos genéricos o básicos durante la primera mitad del año 2008, permitió hacer frente a los efectos de la crisis financiera mundial del segundo semestre.

De este modo, a través de la acción de Agrozzi, se fortaleció la presencia internacional, ubicándose Chile en el octavo lugar de los países exportadores de pasta de tomates. Del total de la producción, el 85% se exportó a América Latina, destacándose destinos como Colombia (30%), Venezuela (21%) y Japón (12%).

En tanto, las pulpas de frutas y vegetales experimentaron un crecimiento en el volumen de venta respecto de la temporada anterior, finalizando el año con casi 100.000 toneladas. Los envíos también se concentraron en Latinoamérica con un 43%, seguido por Rusia (17%) y Estados Unidos (12%). Este último experimentó un crecimiento de 5 puntos porcentuales respecto de 2007, debido fundamentalmente al desarrollo del mercado de alimentos infantiles. Carozzi, a través de su División Agroindustrial, representa el 72% de las exportaciones chilenas de pulpas de frutas y vegetales y los ingresos de esta división por concepto de ventas, crecieron en un 59,2% respecto de 2007.

Durante 2008, la línea de Food Service consolidó su liderazgo como proveedor exclusivo de las más importantes cadenas de comida rápida en Latinoamérica, entre las que se cuentan Domino's Pizza, McDonald's, Burger King, Pizza Hut, KFC y Telepizza. Entre los hitos importantes durante este período, destaca el ingreso de Agrozzi como proveedor exclusivo de Ketchup para McDonald's Brasil. Este logro representa un gran avance en la región, dado que el volumen del mercado brasileño equivale a la suma de toda América Latina, con 1.200 puntos de venta en todo el país e importantes posibilidades para la línea institucional. Asimismo, a finales de año la División Agroindustrial fue galardonada con el Premio Regional de McDonald's, como el proveedor más confiable de la región. De esta forma, la compañía es la única empresa latinoamericana que ha alcanzado esta distinción por tres años consecutivos.

## 2.4. Productos agrícolas

Carozzi, también participa en el mercado de productos agrícolas, a través de su filial Chorombo, en los productos: uva para exportación, producción de leche y ganado de vacuno para el mercado interno. Asimismo, posee un embalaje, destinado al proceso de la fruta de exportación y, además, las respectivas instalaciones de frío. Durante el año 2008 se continuó con el proceso iniciado el año anterior de diversificación de su negocio frutícola, expandiéndolo a duraznos y al cultivo de olivos.

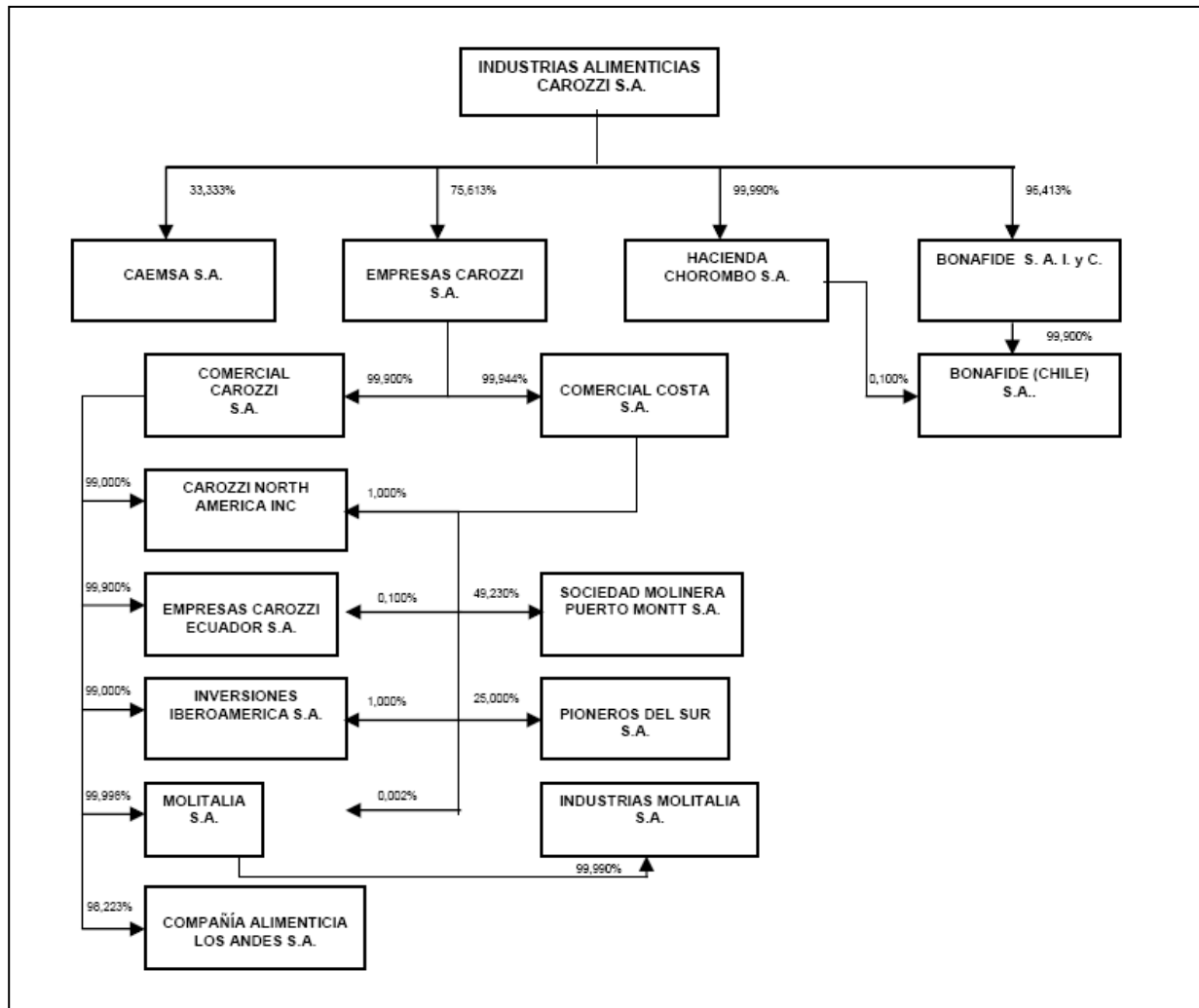
**Tabla 1: Actividades de las filiales y coligadas de Industrias Alimenticias Carozzi S.A.**

Empresa	Actividad
HACIENDA CHOROMBO S.A.	Su actividad principal es la explotación de predios agrícolas y comercialización de los productos provenientes de ellos.
BONAFIDE CHILE S.A. (ex Nalón S.A.)	Su principal objetivo es comercializar productos agroindustriales.
EMPRESAS CAROZZI S.A.	Su objeto social es la elaboración, comercialización, distribución e importación, de toda clase de alimentos, comidas, ingredientes nutritivos, tales como pastas, arroz, chocolates, galletas, confites, derivados del tomate, harinas, postres, jugos, refrescos, condimentos, etc. Comprende también el comercio de importación y exportación, por cuenta propia o ajena, que se relacionen en general con la alimentación. También podrá realizar toda clase de actividades financieras.
COMPAÑIA AUXILIAR DE ELECTRICIDAD DEL MAIPO S.A.	Su actividad es la generación de energía eléctrica.
BONAFIDE S.A.I. y C.	Su actividad está orientada al mercado del café. Tiene una red de 126 locales que venden café molido a la vista.
CAROZZI NORTH AMERICA Inc.	Su actividad principal es la comercialización y distribución de productos alimenticios.
COMERCIAL CAROZZI S.A. (ex Inversiones Iberoamérica S.A.)	Su actividad principal es la realización de inversiones en Chile y el extranjero en toda clase de bienes.
COMERCIAL COSTA S.A.	Su actividad está orientada a la fabricación, elaboración, venta y distribución de caramelos, confites, chocolates, miel. Comprende también el comercio de importación y exportación, y la realización de inversiones en inmuebles y valores mobiliarios; prestación de servicios y asesorías.
MOLINO ITALIA S.A.	Su actividad principal es la elaboración y comercialización de fideos, sémolas, caramelos, galletas, harinas y alimentos en general.
BONAFIDE GOLOSINAS S.A.	Su actividad principal es la fabricación de pastillas, caramelos, galletas, chocolates, compra, venta, importación y exportación de productos alimenticios.
EMPRESAS CAROZZI ECUADOR S.A.	Su actividad principal es importación, exportación, comercialización, representación y distribución de todo tipo de alimentos, materias y productos.
INDUSTRIAS MOLITALIA S.A.	Su actividad principal es la fabricación y comercialización de productos farináceos y golosinas. Importaciones, exportaciones y distribución de productos.
INVERSIONES IBEROAMERICA S.A.	Su actividad principal es la realización de inversiones en extranjero en toda clase de bienes, sean muebles o inmuebles, incluyendo la adquisición de acciones, derechos en otras sociedades, etc.

Fuente: 83º Memoria y Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2008, pp.30-34



**Figura 1:** El Grupo de Empresas de Industrias Alimenticias Carozzi S.A.



Fuente: 83º Memoria y Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2008, p.35

## PREGUNTAS DEL CASO

1. Identificar la dirección de desarrollo seguida 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 su sinergia.
4. Identifique los métodos de desarrollo seguidos por la empresa así como sus ventajas e inconvenientes.

## FUENTES DE INFORMACIÓN:

- "El legado de Gonzalo Bofill de Caso", Gestión, Diciembre 2007, pp. 52-53.
- Carozzi: <http://www.carozzi.cl>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Carozzi>
- 83º Memoria y Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2008.
- El Mercurio, viernes 10 de julio del 2009, B09
- "Queremos seguir creciendo", Cara a Cara, Especial Desafíos 2005, pp. 1-24.