



## Caso largo Latinoamericano 7

### LOS NEGOCIOS DE WATT'S

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

#### Índice

1. Introducción
2. Los negocios de Watt's
  - 2.1 Negocio frutas
  - 2.2 Negocio oleaginosas
  - 2.3 Negocio lácteos
  - 2.4 Negocios conservas
  - 2.5 Negocio pastas frescas
  - 2.6 Negocio vinos
3. Organización de las UEN de Watt's
  - 3.1 Segmento alimenticio
  - 3.2 Segmento vitivinícola

#### Resumen del caso

Watt's S.A. es una empresa ligada a la industria alimenticia y vitivinícola, con importante participación en Chile en los mercados de *retail* e industrial en las categorías de leches líquidas y en polvo, quesos, margarinas, aceites comestibles, jugos, néctares, mermeladas, conservas, frutas y hortalizas congeladas, salsas de tomate, pastas frescas y vinos. Posee una amplia gama de productos que se comercializan en el mercado nacional e internacional. Desde 1930, la empresa ha ido creciendo, diversificándose e innovando hasta alcanzar un sólido posicionamiento en el mercado. En la actualidad, cuenta con marcas fuertemente posicionadas en el mercado chileno y sus productos son reconocidos por su calidad, sabor y diversidad, lo que ha llevado a la empresa a liderar la mayoría de las categorías en que participa. 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

#### 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. (2015):** "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones", Thomson- Civitas, Madrid, 5ª edición.

**Capítulo 9:** Las direcciones de desarrollo

**Capítulo 10:** La dirección de empresas diversificadas

Fecha del caso: **Junio de 2019**



Casos de Dirección Estratégica de la Empresa  
Thomson Reuters Civitas, 5ª edición, 2014



## 1. INTRODUCCIÓN

Watt's S.A. es una de las empresas líderes de alimentos en Chile, con una amplia gama de productos que se comercializan en el mercado nacional e internacional. Desde su creación, la empresa ha ido creciendo, diversificándose e innovando hasta alcanzar un sólido posicionamiento en el mercado y un lugar en la mesa de los consumidores. Watt's está presente en la canasta familiar de la mayoría de los chilenos y en más de 30 mercados externos. En la actualidad, cuenta con marcas fuertemente posicionadas en el mercado nacional y sus productos son reconocidos por su calidad, sabor y diversidad, lo que ha llevado a la empresa a liderar la mayoría de las categorías en que participa. Así, Watt's es la n° 1 en los mercados de mermeladas, néctares, aceites comestibles y margarinas. Además, tiene una exitosa participación en el mercado del negocio lácteo, con el liderazgo en segmentos innovadores como Sin Lactosa y con una fuerte participación en quesos, mantequillas y leches en general.

En 1941, nace Watt's como una empresa familiar perteneciente a la familia Watt, orientada a la elaboración y comercialización de mermeladas caseras, siendo el negocio más antiguo que compone este grupo de empresas, Viña Santa Carolina. Posteriormente, en 1970 entra a la categoría de aceites y margarinas, con lo que aparece la vinculación de la familia Larraín con las empresas que forman parte de Watt's, con la adquisición de las sociedades INAL e Industrias Coia, dos importantes compañías en estos rubros, con destacadas marcas como La Danesa, La Sureña, La Reina y Belmont.

En 1980, Watt's ingresa al rubro lácteo con la adquisición de Loncoleche S.A. y, al año siguiente, la de la Cooperativa Agrícola y Lechera de Osorno (CALO), con lo cual pasa a tener una importante participación en el mercado lácteo nacional. De manera similar, en 1995, la Compañía aumenta su presencia en el rubro alimenticio y la diversificación de sus fuentes de ingresos a través de la adquisición de Alimentos Il Gastronómico S.A., compañía líder en el mercado de las pastas frescas. A fines de 1995 se constituye Watt's Alimentos Paraguay, dedicada a la producción y elaboración de jugos en envase Tetra Pack.

A mediados de los noventa, entre 1996 y 1999, se concentran y reorganizan procesos productivos y logísticos, mediante un proceso de fusiones entre las distintas filiales, lo que se tradujo en importantes ahorros y eficiencias en materias de ventas, logística, centros de distribución y centros productivos.

En 1998 la Compañía adquiere el 37,23% de la propiedad de la empresa Laive, empresa peruana, líder en alimentos, la cual se constituyó en el año 1910 como sociedad anónima cerrada. Su actividad principal es la producción, industrialización y comercialización de productos lácteos, cárnicos y otros productos alimenticios. Watt's posee el 37,68% y, junto con un socio peruano que tiene similar porcentaje, controlan la firma a través de un acuerdo de accionistas.

A fines de 2001 se produce la fusión por absorción de Loncoleche S.A. por parte de Watt's Alimentos S.A., ambas filiales de la Compañía. En 2004, la compañía adquiere las marcas Chef y Cristal a Unilever Bestfoods Chile (UBF), representativas de la totalidad del negocio de aceites de esta última. Con esta operación, la Compañía incrementa sus ventas en aproximadamente US\$20 millones anuales, asumiendo una posición de liderazgo en el mercado de aceites en Chile. Este mismo año, Watt's S.A. adquiere la totalidad de las acciones de su filial Watt's Alimentos S.A.

Posteriormente en 2005, la Compañía construye, dentro de sus instalaciones en Lonquén, una nueva planta de productos lácteos, dejando así de operar la planta ubicada en la comuna de Loncoche. La nueva planta de lácteos y derivados de frutas aportó cambios tecnológicos importantes, un incremento





en la capacidad productiva y potencial de crecimiento a la empresa. Y en diciembre de 2006, tras mantener una exitosa relación comercial por más de 27 años, Watt´s S.A. y C.C.U, a través de su filial Ecusa S.A., constituyeron una *joint-venture*, denominada Promarca, para la elaboración, producción y comercialización de néctares de fruta, jugos, bebidas de fruta, bebidas lácteas y otros.

El año 2007, la empresa adquiere las marcas Astra y Palmín a Unilever Bestfoods Chile (UBF). Con esta operación, se refuerza su liderazgo en el área de oleaginosas. Y el año 2008 en línea con la estrategia de la compañía hacia productos de mayor valor agregado, se invierten US\$21 millones en una nueva torre de secado y quesería con tecnología de última generación en Planta Osorno. Además, se destaca la apertura de una oficina comercial en Shanghai (China), con el propósito de contribuir a la expansión del negocio en Asia. Al año siguiente, Promarca adquiere la marca Frugo lo que permite a la compañía dar un importante paso en el mercado nacional de bebidas de fruta. La compañía vendió sus activos productivos en Paraguay a la empresa Bebidas del Paraguay.

Watt´s ingresa a las categorías de fruta y hortalizas en conserva mediante la adquisición de las marcas Wasil y Regimel. La compañía recibió un reconocimiento como la 9ª empresa más innovadora de Chile como resultado del primer ranking de empresas innovadoras (REI) realizado por la Universidad del Desarrollo en Chile y el ESE-Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes en Chile.

En 2011 dio inicio productivo a una línea de conservas en envases Tetra Recart en la planta de Lonquén. Además, ingresó a la categoría yogurt en pote con su marca Loncoleche mediante el lanzamiento de yogures sin lactosa. En la misma dirección también desarrolló cremas y probióticos sin lactosa.

Durante el año 2012, se adquiere la empresa Lácteos Valdivia, transformando a Watt´s en uno de los principales jugadores de la categoría quesos. Watt´s invierte US\$5 millones en ampliar la capacidad de almacenaje de Lonquén. En noviembre se concretó la venta de Lácteos Conosur en Argentina, filial que venía teniendo pérdidas. Un año después, la compañía inició la ampliación de su centro de distribución ubicado en San Bernardo en Chile, se trasladó la operación productiva de Lácteos Valdivia a la planta de Watt´s de Osorno, se construyó una segunda línea de Conservas Tetra Recart en la planta de Lonquén y se realizó la primera etapa de remodelación de oficinas de la planta de San Bernardo, las cuales eran de la década del 70.

La empresa ingresa en 2014 a las categorías de frutas y hortalizas congeladas mediante la adquisición de la marca Fruto del Maipo y de la empresa productora de frutas y hortalizas congeladas, Agrícola Frutos del Maipo Limitada. También lleva a cabo la segunda etapa de remodelación de oficinas de la planta de San Bernardo. Siguiendo con la línea de la adquisición de Frutos del Maipo, el año 2015 se realizó el proyecto de reconversión de capacidad productiva y logística para sus plantas, con una inversión de US\$10,6 millones.

En 2017 toma el control de todos los activos de Danone Chile, los que incluyen entre otros, la planta de Chillán en Chile y la marca Calán. Se firma un contrato de licencia a largo plazo con Compagnie Gervaise Danone para el uso de sus marcas Activia, Danone y Danone light. Ese mismo año se suman las marcas de manteca Amasa y margarina Doña Juanita. Acorde con la política de inversiones de la compañía, durante 2018 se focalizaron los recursos en las inversiones necesarias para mejoras de eficiencia, en particular simplificación de procesos y especialización de las plantas, entre ellas se destacan el traslado de las líneas de yogurt desde Lonquén a Chillán.





Respecto de las cifras, durante el año 2018 las ventas totales aumentaron un 2,3% con respecto al año 2017, alcanzando los US\$ 627.377.905. De la misma manera, el resultado operacional creció un 10,3% alcanzando los US\$38.079.371 de utilidad, frente a los US\$34.518.413 del año anterior. La pérdida no operacional alcanzó US\$11.775.474, relativamente similar a los US\$12.177.333 de pérdida en el periodo anterior. Dentro de este resultado se encuentran un mayor gasto financiero producto de la deuda contraída para la adquisición de Danone Chile, y la participación que se tiene en Laive S.A. de Perú, la cual aportó US\$2.240.972, representando una mejora de US\$105.828 respecto al ejercicio del año 2017. Así, la utilidad total del ejercicio 2018 alcanzó los US\$23.985.699, lo cual representa un aumento de 13% respecto del año 2017.

En 2019, sus productos son elaborados en plantas productivas con tecnología avanzada, ubicadas en Santiago, Buin, Linares, Chillán y Osorno en Chile, y cuentan con personal altamente capacitado y cuidadosos sistemas de aseguramiento de calidad, que permiten garantizar un resultado que cumple con los estándares nacionales e internacionales. Además, sus productos están presentes en la mesa de los consumidores de todo Chile debido a una amplia red logística y centros de distribución a lo largo del país, lo que garantiza una distribución eficiente y oportuna. Sin embargo, los productos Watt's también se consumen fuera de Chile, a través de su filial ubicada en Perú, y sus exportaciones a más de 30 países, principalmente de América. La empresa hizo oficial su desembarco en los mercados asiáticos con la apertura de una oficina comercial en Shanghai y la exportación de productos a través de distribuidores locales en China. De esta forma, la internacionalización de la empresa ha tomado cada vez más relevancia.

**Tabla 1: Datos de Watt's**

Item	Valor
Ventas anuales	Superiores a los US\$600 millones
Trabajadores	Más de 2.700 trabajadores
Plantas	6 plantas productivas
Oficinas de ventas	8 oficinas de ventas a lo largo de todo el país
centros de distribución	9 centros de distribución
Filial	1 filial en Perú
Oficina comercial	1 oficina comercial en China
N° países de exportación	Más de 30 países

Fuente: Adaptado de [www.watts.cl](http://www.watts.cl) al 22.4.2019

## 2. LOS NEGOCIOS DE WATT'S

Watt's S.A. es una empresa ligada a la industria alimenticia y vitivinícola con importante participación en los mercados nacionales de retail e industrial en las categorías de leches líquidas y en polvo, quesos, margarinas, aceites comestibles, jugos, néctares, mermeladas, conservas, frutas y hortalizas congeladas, salsas de tomate, pastas frescas y vinos. Cuenta con marcas fuertemente posicionadas en el mercado chileno, tales como: Watt's, Loncoleche, Calo, Chef, Belmont, Sureña, Wasil y Yogu Yogu, entre otras. También opera en el exterior, a través de exportaciones, de su oficina comercial en China y de su socio en Perú. Sus principales áreas de negocio son: Frutas, Oleaginosas, Lácteos, Congelados, Pastas Frescas y Vinos.





## 2.1. Frutas

Desde 1930 Watt's elabora productos derivados de frutas y sin duda, hoy es una de las marcas más prestigiosas y reconocidas por los consumidores en Chile. Su secreto ha sido la más rica y natural fruta, tradicionales recetas y la permanente innovación para crear productos que se adapten a las nuevas necesidades de cada integrante de la familia. Watt's cuenta con una amplia variedad de productos derivados de frutas, tales como jugos exprimidos y frescos 100% fruta, néctares, mermeladas, dulces, conservas, concentrados de fruta, Además de una gran variedad de productos enriquecidos, light y sin azúcar.

Los productos derivados de frutas se elaboran en la planta Lonquén en Chile, una de las más modernas de Sudamérica, que cuenta con tecnología de última generación y donde trabajan más de 400 personas. En esta planta se elaboran productos derivados de frutas y lácteos. Su producción anual total es de 100.000 toneladas y su alta complejidad industrial permite elaborar más de 430 productos para consumo doméstico e industrial.

En los últimos años, Watt's ha realizado importantes inversiones en tecnología y en capacitación del personal para mantenerse a la vanguardia productiva y cumplir con las exigencias del mercado nacional e internacional. Esta planta se encuentra habilitada por el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile para exportar, gracias a lo cual consumidores de más de 30 países pueden disfrutar de uno de los alimentos más naturales y saludables: la fruta.

## 2.2. Oleaginosas

El negocio de oleaginosas se especializa en la elaboración de productos derivados de aceites y los principales productos de este segmento son: aceites comestibles, margarinas de mesa y manteca, orientados a consumo en el hogar. En particular, Watt's es el principal productor de aceites comestibles de Chile y un verdadero experto en la elaboración de margarinas y mantequillas. Cuenta con marcas fuertemente posicionadas en este mercado, tales como Chef, Belmont, Sureña, Calo, Loncoleche, Regimel, La Reina, Cristal, Mazola, al igual que las marcas de mantecas Astra y Palmín. También, en el mercado industrial son reconocidas las marcas Crucina y Pamperita. Watt's elabora una amplia variedad de productos derivados de oleaginosas como: Aceites (maravilla, canola, maíz, oliva, pepita de uva, etc.), margarinas y mantecas.

Los productos derivados de oleaginosas, tanto para consumo doméstico como industrial, se elaboran en la planta San Bernardo en Chile, donde trabajan más de 600 personas. Esta planta cuenta con las instalaciones y la tecnología para la refinación, formulación y envasado del aceite, y además, para la elaboración y envasado de margarinas y mantecas. Su producción anual es de 75.000 toneladas y su alta complejidad industrial permite la elaboración de más de 200 productos.

## 2.3. Lácteos

A través de reconocidas marcas como Loncoleche, Calo, Danone, Activia, Calán y Griego los productos lácteos de Watt's han acompañado a generaciones de chilenos y en la actualidad, también están siendo conocidos por consumidores de mercados externos. Watt's cuenta con una amplia variedad de productos lácteos, tales como leches líquidas, leches en polvo, leches sin lactosa, leches cultivadas, probióticos, manjar, mantequilla, quesos y crema. A través de la marca Calo, los consumidores tienen hoy una opción real de contar con productos de primera calidad y a un precio accesible. Por otra parte,





Loncoleche se ha especializado en la elaboración de productos saludables y que contribuyan al bienestar de los consumidores. Además, una de las últimas adquisiciones de Watt's, es la compra de Danone Chile, la cual a través de sus marcas Griego, Activia y Calán posicionan a la Compañía como una de las líderes en la categoría lácteos.

Los productos lácteos son elaborados en las plantas de Lonquén, Chillán y Osorno en Chile. En la planta Lonquén, se elaboran principalmente los productos lácteos líquidos, y también aquellos derivados de frutas. Las importantes inversiones en tecnología y capacitación del personal han transformado a esta planta en una de las más modernas de Sudamérica. Específicamente, en la planta Chillán, se elaboran principalmente los productos lácteos de la marca Danone, Griego, Calán y Activia. Y la planta Osorno se especializa en la producción de leche en polvo, quesos y manjar, tanto para el consumo doméstico como industrial. Además, en esta planta se elaboran la Leche Purita, Purita Fortificada y Bebida Láctea Años Dorados, productos que Watt's provee al Programa de Alimentación Complementaria del Ministerio de Salud de Chile.

## 2.4. Congelados

En 2014 Watt's adquirió la marca Frutos del Maipo, ingresando al segmento de alimentos congelados. En la categoría de congelados, Frutos del Maipo es la segunda marca en recordación, con presencia en el mercado chileno desde hace más de 35 años, con mucho potencial de crecimiento y que ha basado su estrategia en la innovación. Con la marca Frutos del Maipo, Watt's cuenta con una amplia variedad de productos congelados: Hortalizas, mezcla de vegetales, salteados, papas pre-fritas, platos preparados, legumbres, frutas, bases para cocinar, especialidades. Estos productos son elaborados en la planta de Buin, ubicada en la Región Metropolitana y en la planta de Linares, ubicada en la región del Maule en Chile.

En la planta Buin, se realiza el proceso de envasado y mezclado de los productos. Además, cuenta con un Centro de Distribución. En la planta de Buin se realiza el proceso de elaboración de las habas, porotos verdes y arvejas. Además, se elaboran productos tales como las humitas, porotos con mazamorra y pasta de choclo. En la planta Linares se concentra el proceso productivo. En ella se elaboran los siguientes productos: arveja, choclo, coliflor, brócoli, papa, zanahoria, poroto granado, lenteja y garbanzo. Además, se fabrican principalmente productos semielaborados, que se utilizan posteriormente para las distintas mezclas y envasados. Se desarrolla actualmente un programa de espárrago, que principalmente es para exportaciones.

## 2.5. Pastas Frescas

La aparición de nuevas ocasiones de consumo, ha llevado a Watt's a desarrollar exitosamente categorías como pastas frescas y platos listos en tetra Recart, donde no sólo tiene un liderazgo indiscutido, sino que es el referente de la categoría. Toda la tradición de Il Gastronómico y la calidad de los productos Chef llevan a la mesa familiar las mejores variedades de pastas frescas. Ravioles, gnocchi y fetuccini son sólo algunos de los platos que en minutos nada más, pueden prepararse con estas exquisitas pastas. Productos que se caracterizan por conservar un toque artesanal "como hecho en casa". Las variedades de pastas frescas son: Fetuccini, ravioles, tortelloni, gnocchi.

La planta de pastas frescas está ubicada en el interior de la planta San Bernardo en Chile, donde se elaboran pastas tanto para el consumo doméstico como industrial. Todos los productos son envasados en un ambiente de atmósfera modificada, lo que les otorga una mayor vida útil. Desde que comenzaron





a elaborarse las pastas Chef, esta planta debió duplicar su capacidad productiva debido a la gran demanda de este producto.

## 2.6. Vinos

La Viña Santa Carolina es una de las más prestigiosas de Chile, con más de un siglo de experiencia en la vinificación. La calidad de sus vinos no sólo es reconocida en el mercado local, sino también en más países a los que se exportan. Watt's comercializa y distribuye los vinos Santa Carolina que están enfocados al mercado interno. Entre sus variedades se encuentran: Reserva de Familia; Gran Reserva, Late Harvest, Estrella de Oro, Estrella de Plata, Tres Estrellas, Una Estrella, VSC.

Viña Santa Carolina posee tres bodegas de vinificación y guarda en Chile, las que totalizan una capacidad de 33 millones de litros. Además, cuenta con 760 hectáreas de viñedos propios en los principales valles vitivinícolas de Chile: Maipo, Casablanca, Rapel, Maule y Lontué, en los que se producen uvas de las cepas más demandadas por los mercados internacionales: Cabernet Sauvignon, Merlot, Malbec, Pinot Noir, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Syrah, Carmenere, Semillón y Gewürztraminer. También cuenta con hectáreas productivas en Mendoza, Argentina.

## 3. ORGANIZACIÓN DE LAS UEN DE WATT'S

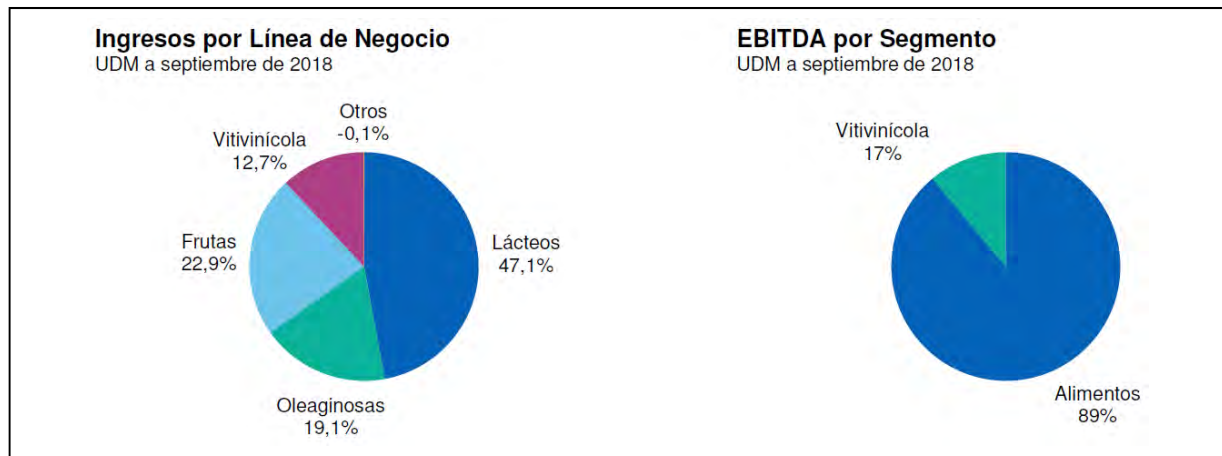
Watt's es una sociedad holding que integra un conglomerado de empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos alimenticios y vitivinícolas, tanto para consumo *retail* como industrial, donde sus operaciones son desarrolladas en conjunto con filiales establecidas en Chile y en el extranjero. En concreto, el Grupo ha definido dos segmentos de negocios como consecuencia de la naturaleza de los productos, procesos de producción y mercados al cuales se encuentran destinados.

El segmento alimenticio está ampliamente diversificado en un gran mix de productos y marcas, y representa un 88% de los ingresos, mientras que el segmento Vitivinícola con la Viña Santa Carolina constituye el 12%. Además, de las ventas de alimentos, las ventas nacionales representan un 98% y las de exportaciones representan sólo un 2%. En tanto que en vinos, las exportaciones representan un 93,4% y las ventas nacionales representan solamente un 6,6%.

A la vez, la comercialización de sus productos en más de 30 países, está a cargo del área de exportaciones. Las exportaciones de alimentos, sin considerar el vino, han alcanzado al 31 de diciembre de 2018 US\$12,2 millones aproximadamente, con un volumen de 7.814 toneladas correspondientes a envíos en los rubros lácteos, oleaginosas y derivados de frutas. Siendo los mercados más importantes a los cuales exporta la Compañía: China, México, Perú, Venezuela, Ecuador, Paraguay, Centroamérica y el Caribe. En particular, la oficina comercial de China se encuentra comercializando principalmente productos lácteos en China y otros países de Asia.



**Figura 1: Datos financieros y comerciales para Watt's S.A.**



**Fuente:** Fitch Ratings, Finanzas Corporativas, Watt's, Marzo 15, 2019, página 5.

Por su parte, Laive S.A. es una de las principales empresas de alimentos de Perú, con importantes participaciones en los rubros de leches líquidas, yogures, néctares, quesos, mantequillas, margarinas y cecinas en general. Laive comercializa sus productos a través de las marcas Laive, Swis, La Preferida y Watt's y tiene ventas por US\$183 millones al 31 de diciembre de 2018, donde Watt's tiene una participación accionaria del 37,68% y la sociedad es administrada a través de un pacto de accionistas con un socio local.

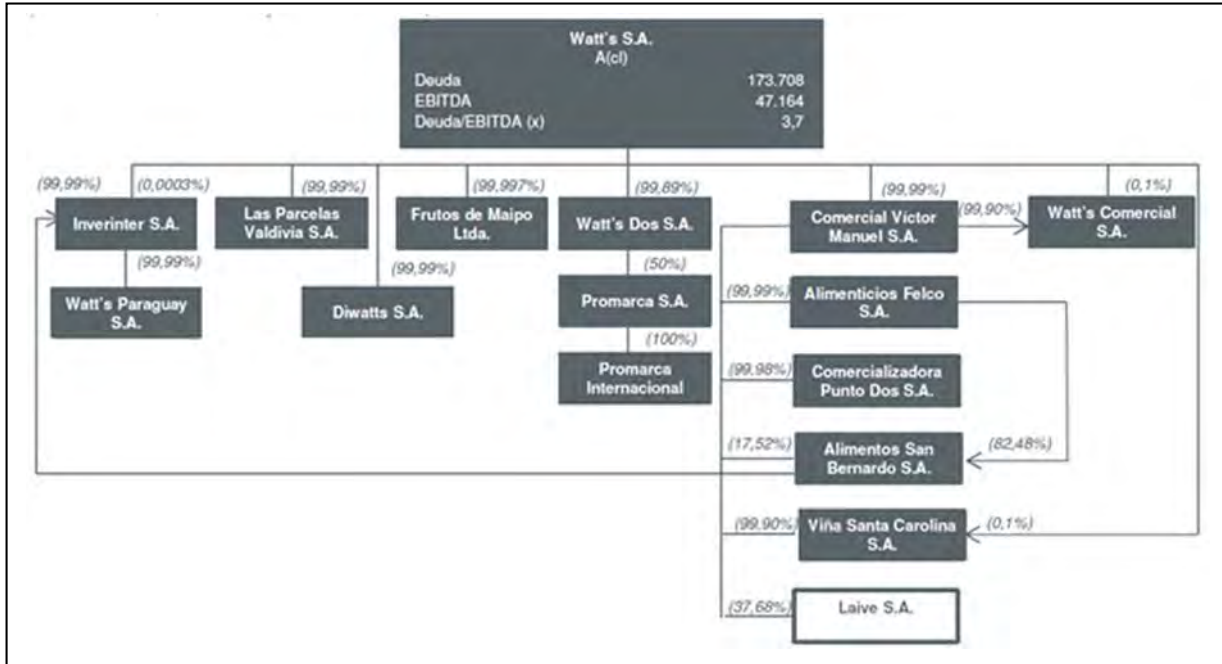
Para la producción y comercialización de sus productos, la compañía cuenta con seis plantas productivas a nivel nacional, las cuales tienen dedicación exclusiva para la elaboración de sus productos y seis centros de distribución. Además, posee tres plantas en el extranjero. En particular, en su planta situada en la ciudad de Osorno en Chile, se producen distintos productos lácteos, entre ellos leches en polvo, quesos, mantequillas y manjar. En la planta de Chillán en Chile, que se incorporó con la adquisición de Danone Chile, se producen leches líquidas, cremas y yogures.

En la planta ubicada en la comuna de San Bernardo, en Santiago de Chile, se realiza la refinación, hidrogenación y envasado de margarinas y aceites. En la misma comuna también se encuentra la planta Lonquén, en la cual se producen leches líquidas, bebidas lácteas, yogures, mermeladas, jugos, néctares, postres, conservas de frutas y hortalizas, platos preparados, sopas y cremas entre otros productos, a partir de fruta fresca, hortalizas y concentrados comprados a terceros. Por otra parte, la actividad productiva de congelados Frutos del Maipo se desarrolla en dos plantas, una ubicada en Buin y la otra en Linares en Chile.

Las Plantas de San Bernardo, Camino Lonquén y Osorno cuentan cada una con un centro de distribución. A éstos hay que sumar tres centros de distribución más ubicados en Chile, uno en el norte en la ciudad de Antofagasta, otro en Concepción y otro en el extremo sur en la ciudad de Punta Arenas.



**Figura 2: Estructura organizacional de Watt's S.A.**

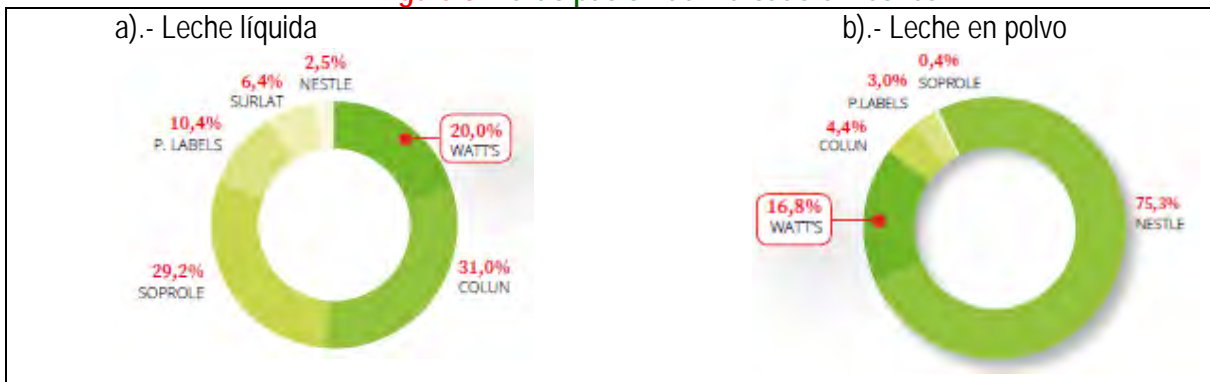


Fuente: Fitch Ratings, Finanzas Corporativas, Watt's, Marzo 15, 2019, página 8.

### 3.1. Segmento Alimenticio

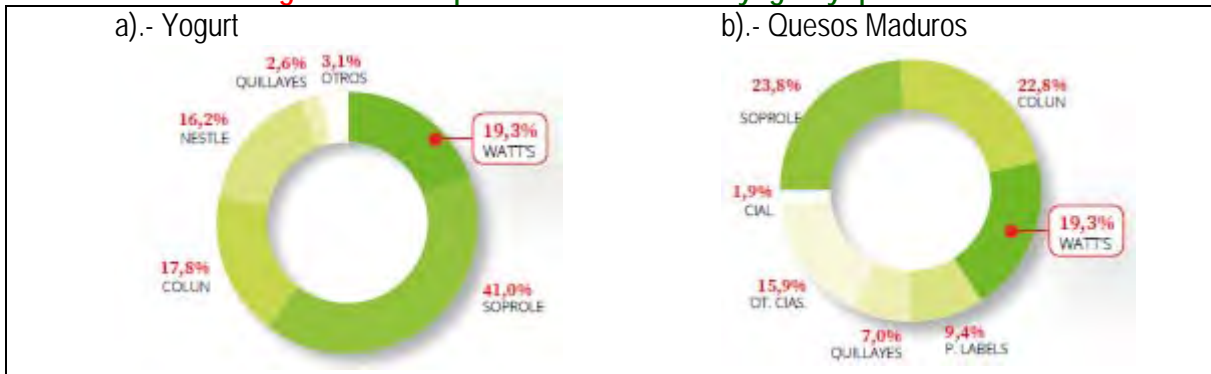
En el segmento alimenticio, Watt's posee participaciones de mercado relevantes en la mayoría de las diversas categorías en que compete. Es así como en leches líquidas la compañía ocupa el tercer lugar en cuota de mercado, con un 20%, todo esto bajo las marcas Calo, Loncoleche, Calán, Moment y Regimel. El foco de la empresa en estas categorías ha estado en los productos de mayor valor agregado como son las leches sin lactosa (donde lidera el mercado) y leches saborizadas y fortificadas. Bajo las marcas Calo y Loncoleche, la Compañía ocupa el segundo lugar en el mercado de leche en polvo, con un 16,8% de participación de mercado, donde su orientación ha sido hacia leches en polvo instantáneas, con fórmulas especiales para distintas edades. La empresa participa también en el mercado de yogures siendo el segundo actor del mercado, con un 19,3% luego de la adquisición de Danone Chile en febrero del 2017 y la incorporación de sus marcas al portafolio. Entre sus marcas destacan Griego de Danone, Activia, Loncoleche, Regimel, Yogu Yogu y Calán.

**Figura 3: Participación de mercado en leches**



Fuente: Memoria Anual Watt's 2018 pag. 28

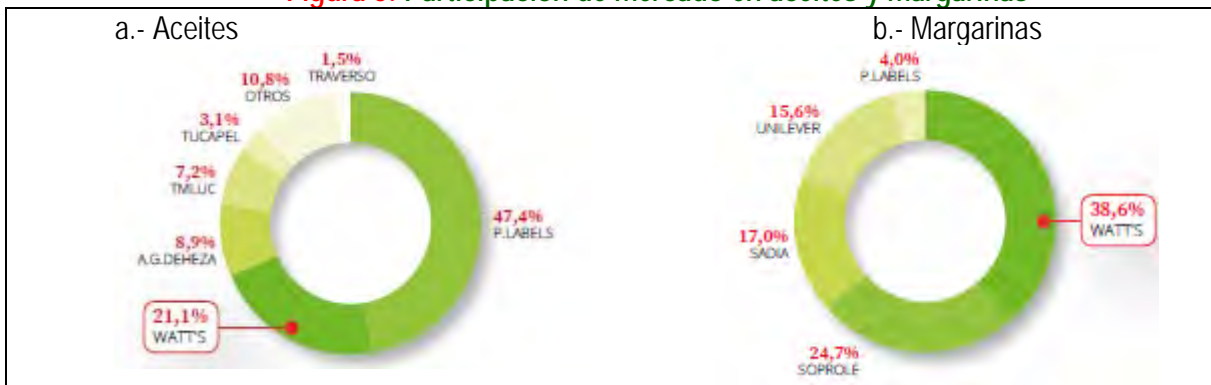
**Figura 4: Participación de mercado en yogurt y quesos maduros**



Fuente: Memoria Anual Watt's 2018 pag. 29

En quesos maduros, un mercado de aproximadamente US\$400 millones, la compañía ocupa el tercer lugar a través de sus marcas Calo, San Rafael y Las Parcelas de Valdivia esta última proveniente de una adquisición realizada el año 2012. Su cuota es del 19,3%. También participa en las licitaciones para la producción y distribución de alimentos de la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST) de Chile. En la categoría aceites comestibles, la compañía ha mantenido el primer lugar en el mercado nacional con un 21,1% de participación de mercado. Además, tiene un fuerte posicionamiento en el segmento Premium, con las marcas Chef, Belmont y Mazola, mientras que en el segmento de precio cuenta con las marcas Cristal y La Reina. El sostenido liderazgo que tiene en esta categoría se fundamenta en su visión innovadora y vanguardista para ofrecer a los consumidores beneficios en salud, además de diversos tipos de envases y una gran variedad de tipos de aceite.

**Figura 5: Participación de mercado en aceites y margarina**

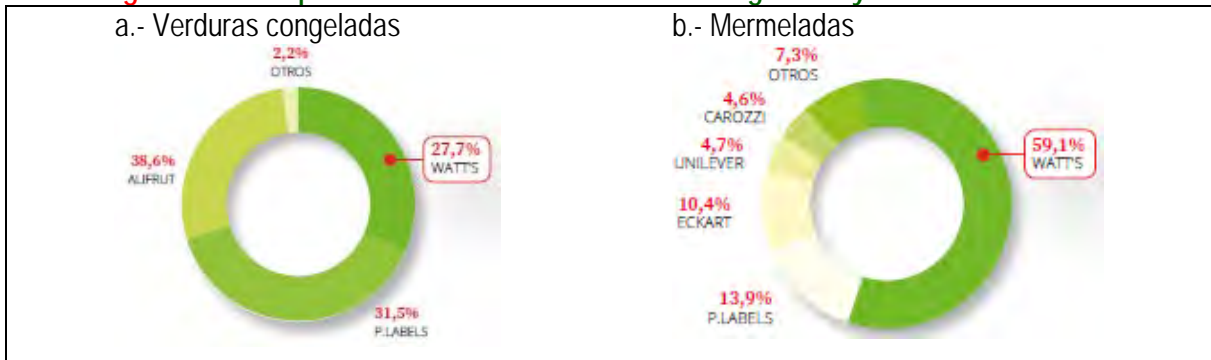


Fuente: Memoria Anual Watt's 2018 pag. 30

En la categoría margarina, Watt's ocupa el primer lugar en el mercado nacional alcanzando una participación del 38,6%. Entre sus marcas destacan Calo, Sureña, Loncoleche y Doña Juanita mientras que en mantecas es líder absoluto con las marcas Astra, Crucina, Pampero y Palmín.

En noviembre de 2014, Watt's ingresó a la categoría de congelados mediante la compra de Frutos del Maipo, agregando a su portafolio de frutas y verduras, una amplia gama de hortalizas y platos preparados, como también papas congeladas en diversos formatos con los que tiene una participación de 27,7%. Frutos del Maipo es una marca líder, muy fuerte y consolidada.

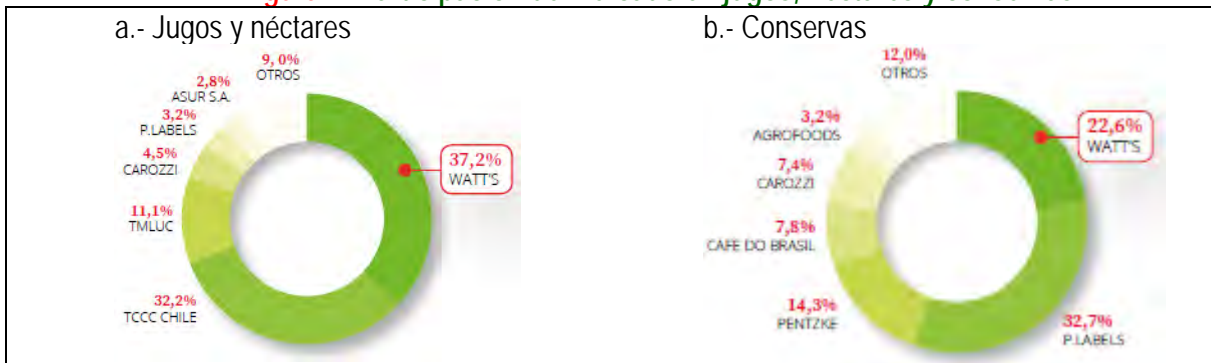
**Figura 6: Participación de mercado en verduras congeladas y mermeladas**



Fuente: Memoria Anual Watt's 2018 pag. 31

Por otra parte, en el mercado de las mermeladas, que en Chile está en un avanzado nivel de desarrollo, a pesar de la gran competencia, Watt's se ha mantenido como líder absoluto, con un 59,1% de participación de mercado, gracias a la preferencia de los consumidores por sus marcas, Watt's, Los Lagos y Regimel. Su calidad, capacidad de innovación y exquisitos sabores son los tres elementos que le han llevado a mantener esta posición de liderazgo durante varios años. A fines del año 2010, la empresa entra a las categorías de frutas y hortalizas en conserva mediante la compra de las marcas Wasil y Regimel donde tiene una participación del 22,6%.

**Figura 7: Participación de mercado en jugos, néctares y conservas**



Fuente: Memoria Anual Watt's 2018 pag. 32

En jugos y néctares, la marca Watt's tiene también el primer lugar en el mercado nacional bajo la sociedad Promarca, la cual fue creada en 2006 por Watt's S.A. y Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU). Esta sociedad, de propiedad y control compartido, es dueña de la marca Watt's para productos bebestibles de fruta, la marca Frugo, como también las bebidas lácteas Shake a Shake y Yogu Yogu. Bajo la sociedad Promarca, ocupan el primer lugar en el mercado nacional con un 37,2% de participación, lo cual refleja la preferencia del consumidor por estos productos y su fidelidad a la marca Watt's. En esta categoría, Watt's es la empresa que ofrece al consumidor la mayor variedad e innovación en sabores del mercado. En formatos también hay un desarrollo permanente de diversos tipos de envases y tamaños que se ajustan de la mejor forma a las distintas situaciones de consumo: envases de consumo individual para néctares, jugos frescos y bebidas de fruta en 200cc, 330cc y 500cc, o en envases de consumo familiar en tamaños de 1Lt. y 1,75 Lts.

Por último, la compañía también está presente en las categorías de mantequilla, manjar y cremas, a través de sus marcas Loncoleche y Calo y en pastas frescas, a través de sus marcas Chef, en



postres refrigerados con Watt's y Regimel. Adicionalmente, con la marca Watt's está presente en dulce de membrillo, *ketchup* y en salsas de tomate, donde también participa con las salsas D'Ampezzo.

### 3.2. Segmento Vitivinícola

La filial Viña Santa Carolina S.A. está enfocada en la elaboración y comercialización de vinos embotellados o a granel, ya sea en el mercado local como el de exportación. Sus principales marcas son Santa Carolina, Casablanca, Ochagavía, Antares y Finca El Origen (Argentina). Viña Santa Carolina es una de las viñas más prestigiosas de Chile con más de un siglo de experiencia en la vinificación. Sus ventas al 31 de diciembre de 2018, ascendían a US\$87 millones tanto en exportaciones como en el mercado doméstico y aportaban el 12% de los ingresos consolidados de la Sociedad. La mayor parte de los ingresos del negocio vitivinícola son generados en el mercado externo. Actualmente Viña Santa Carolina exporta vinos, siendo sus principales mercados Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, China, Japón y Corea, en los cuales cuenta con una extensa red de distribuidores.

La compañía posee actualmente 1.040 hectáreas de viñedos propios en los principales valles vitivinícolas de Chile (746 hectáreas de viñedos en campos propios y 294 hectáreas en campos arrendados): Maipo, Casablanca, Rapel, Maule, Colchagua, Cachapoal y Cauquenes en los que se producen uvas de las cepas más demandadas por los mercados internacionales: Cabernet Sauvignon, Merlot, Malbec, Pinot Noir, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Syrah, Carmenere, Petit Verdot entre otras. En Argentina cuenta con más de 229 hectáreas productivas en el Valle de Uco. Para su producción, Viña Santa Carolina posee cuatro bodegas de vinificación, las que totalizan una capacidad de 43,9 millones de litros: Molina (24 millones de litros); Rodrigo de Araya (5,5 millones de litros); Totihue (13 millones de litros) y Casablanca (1,4 millones de litros).

### 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 y sugiera otros negocios en los cuales la empresa puede ingresar para explotar sus sinergias.
3. Identifique las posibles unidades estratégicas de negocio de Watt's y elabore, a partir de ellas, la matriz BCG.
4. Sugiera el modelo de dirección de empresas diversificadas que debe seguir Watt's.

### Fuentes de Información Utilizadas:

- Memoria Anual 2018 Watt's en Acción.
- Memoria Anual 2017 Watt's
- Página web: [www.watts.cl](http://www.watts.cl)
- Fitch Ratings, Finanzas Corporativas, Watt's, Marzo 15, 2019, pgs. 5-8



Casos de Dirección Estratégica de la Empresa  
Thomson Reuters Civitas, 5ª edición, 2014