

Nº 138

CASO: VIÑA CONCHA Y TORO
Versión 2012
Teodoro Wigodski

DOCUMENTOS DE TRABAJO
Serie Gestión

UNIVERSIDAD DE CHILE
MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLITICAS PÚBLICAS
CÁTEDRA: POLÍTICA DE NEGOCIOS

CASO: VIÑA CONCHA Y TORO. Versión 2012

Profesor: Teodoro Wigodski

Alumnos:

Ricardo Agüero,
Flavio Alvarez,
Walter Aramayo,
Carmen Araya,
Alfredo Arredondo,
Gregorio Azocar,
Leif Balchen,
Bruno Barrera,
Ignacio Basulto,
Gerardo Bello,
Catalina Cabrera,
Roberto Calisto,
Claudio Campos,
Pablo Cárcamo,
Rolando Castillo,
Felipe Castro

Julio de 2012

INDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen y Recomendación.....	4
2. Entorno Externo	5
3. Entorno Interno.....	8
4. Estrategia de Negocios de la Empresa	11
5. Rivalidad Competitiva y Dinámica Competitiva.....	13
6. Estrategia a Nivel Corporativo	16
7. Estrategias de Restructuración y Adquisiciones	19
8. Estrategia Internacional.....	21
9. Estrategia Cooperativa.....	24
10. ANEXOS	27

1. Resumen y Recomendación

El presente estudio tiene como fin presentar información sobre la estrategia de negocio de la Viña Concha y Toro S.A (C y T) durante la última década a nivel local e internacional.

Durante los capítulos el lector podrá encontrar de manera estructurada y analítica la estrategia que ha desarrollado la viña para posicionarse como uno de los grandes exportadores de la industria vitivinícola a nivel mundial.

En la primera parte se analiza el entorno de la industria, a nivel local es muy competitivo sin embargo C y T se ha posicionado de manera exitosa, además las dificultades de las empresas extranjeras le ha permitido ingresar a estos nuevos mercados. Luego se aborda los principales elementos de la cadena de valor que caracterizan la estrategia de la empresa. Junto a lo anterior se describe cómo la empresa ha logrado sostener tasas de crecimiento atractivas y alcanzar cada vez un mayor grado de penetración y visibilización de marca en los diferentes mercados.

Con respecto a la dinámica competitiva se describe como C y T ha tratado de diferenciarse principalmente en los mercados externos a través del mejoramiento de la calidad y la construcción de marca. A su vez la estrategia a nivel corporativo de la viña es la internacionalización de su marca, logrando agregar valor y disminuir costos con economía de alcance. Para posicionarse en el mercado internacional C y T ha invertido en adquisición, fusión, joint – venture y una acción de marketing agresiva

Para posicionarse en el mercado emergente ha establecido una estrategia de posicionamiento en Asia.

Se puede afirmar que actualmente C y T mantiene su tendencia de posicionarse en el extranjero sin descuidar el mercado local.

Recomendaciones de inversión:

El mayor porcentaje de las exportaciones base de C y T, es el mercado europeo. El escenario macroeconómico actual de Europa se presenta como una amenaza. a pesar de esta desaceleración en la zona, prevalece un alto potencial de las exportaciones. Por otro lado existen buenas proyecciones de crecimiento en Asia y EEUU, donde actualmente la compañía se presenta con operaciones de producción y distribución respectivamente.

La mayoría de las hectáreas donde se produce son propias, y desde el 2008 al 2012 ha crecido en un importante porcentaje sus activos fijos. a través de economías de escala se reducen constantemente los costos de producción y distribución.

La estrategia de negocios de C y T está basada en el liderazgo en costo y diferenciación de sus productos, simultáneamente. Lo anterior se logra a través de la inversión en terrenos nacionales y extranjeros, acuerdos comerciales y estratégicos (por ejemplo: Cerveza Kross a nivel local y Manchester United a nivel global).

El proceso de innovación y desarrollo tecnológico contante le permite abrir nuevos mercado a través del desarrollo de nuevos productos basados en variedades únicos los cuales se logran a partir del la ensamblaje de cepas.

La compañía ha sostenido su crecimiento a través de una política de adquisiciones y fusiones tanto vertical como horizontalmente. Lo que le ha permitido asegurar la calidad de sus productos y la distribución en los distintos segmentos en los que participa. Esta estrategia permite además generar ingresos comercializando sus productos en exceso a otras empresas de la industria.

Lo anterior nos permite recomendar la compra de acciones dada la solidez de la estrategia, las expectativas de crecimiento, buenos resultados obtenidos y la buena expectativa de aumentar los mercados de destino.

2. Entorno Externo

Ambiente General para la Industria del Vino

1. Factores demográficos: El crecimiento de la población y el ingreso per cápita potencian un mayor consumo de vino. Ambos factores impactan especialmente los segmentos Superior, Premium y Ultra Premium donde CyT está compitiendo. En términos de segmentación, el grupo entre 21 y 29 años ha tenido un crecimiento en los últimos años.
2. Condiciones del comercio internacional: Chile es el país con más tratados de libre comercio del mundo. Para CYT es fundamental este acceso a sus principales mercados consumidores. Sin embargo, la consolidación de actores emergentes (Argentina, Sudáfrica), y nuevos actores (Brasil, Uruguay, China, Europa del Este) implican más competidores globales.
3. Principales mercados: El principal mercado sigue siendo Europa, siendo Reino Unido el principal destino de las exportaciones de CyT. Además, van ganando fuerza las exportaciones a nuevos e importantes mercados tales como China, Canadá, Holanda y Brasil (ver archivo "Press Kit CYT 2011.pdf").
4. Cambios en el consumo: Hoy es fundamental que la industria conozca muy bien los gustos de sus consumidores finales. La tendencia es hacia vinos exclusivos, de buen sabor y en variedades como blanco y rosé y mejor si tienen una buena relación precio-calidad.
5. Supply Chain: Se aprecia una fuerte consolidación de canales de distribución, lo que permite aunar esfuerzos de venta. CYT se adhiere a la tendencia mundial integrándose

verticalmente, extendiendo su red de distribución propia (ver archivo “Inf CYT Junio 2012 BICE Inversiones.pdf”).

6. Normativas: las normativas más relevantes son las norma BPM, HACCP y medición de la Huella de Carbono (ver “Press Kit CYT 2011.pdf”), que exigen ajustar los procesos productivos para continuar participando en los mercados globales.
7. Crisis económicas: La inestabilidad económica mundial seguirá siendo un factor importante en la industria del vino (ver archivo “Inf CYT Junio 2012 BICE Inversiones.pdf”).
8. Restricciones: Existen países que quieren proteger su industria vitivinícola como Brasil, que está evaluando aplicar restricciones a las importaciones de vino chileno. Por otro lado, internamente entró en vigencia la nueva Ley alcoholes en Chile, que ha impactado el consumo de alcohol en general.
9. Precio/disponibilidad de insumos y materia prima: Respecto a la materia prima, para la disponibilidad de vides hay que tomar en cuenta los factores climáticos y de plagas. Chile cuenta con el SAG quien ha realizado una importante labor en este último punto.

Análisis de Porter de la Industria

Amenaza de nuevos entrantes (riesgo alto)

- Requerimientos de capital: se requiere alta inversión inicial
- Constante renovación tecnológica en la cadena productiva
- Acceso a sistemas de distribución (actualmente los canales de distribución son un “cuello de botella”)
- Diferenciación del producto (alta diferenciación en diseños de botella, fomas de etiquetas y múltiple combinación de variedades de cepas)
- El consumo creciente chino invita a la incorporación de nuevos oferentes, incluso dentro de China, que aunque produzcan a baja calidad, para ese mercado por ahora es suficiente.

Poder de negociación de los proveedores (riesgo medio)

- La mayoría de las viñas están integradas hacia atrás, aunque su propia producción de uva es insuficiente
- Existe alto poder de los proveedores de botellas, lo que se traduce en alto costo de este insumo (Cristal Chile, Saint Gobain y Cristales Toro). Para disminuirlo, CYT posee 50% de una empresa fabricante
- Interactúan varias representaciones de proveedores de corchos. Algunas viñas importan directamente desde Portugal
- La tonelería nacional (barricas) está concentrada en Santiago

- Alta competencia en el mercado de las cubas de acero
- Los viveros de plantas están localizados en la VII Región

Intensidad de la rivalidad entre competidores (riesgo alto)

- La industria local está altamente concentrada en cuatro empresas (71% del mercado interno)
- Sin embargo, a nivel externo, existe una alta competencia entre las marcas más importantes.
- A nivel mundial, la industria se ha estancado en los últimos años, con un crecimiento flat, lo que indica un nivel de maduración a nivel mundial.

Poder de negociación de los compradores (riesgo bajo)

- Los demandantes más importantes son Inglaterra, Canadá, Alemania, Francia, EE.UU.
- El 61% de las exportaciones va a 5 principales países
- Los consumidores son cada vez más exigentes en la relación precio- calidad del vino
- Los consumidores están crecientemente informados

Amenaza de sustitutos (riesgo medio)

- Como producto genérico, el vino tiene relativamente pocos sustitutos (cerveza y pisco)
- Según el estudio de Troncoso (2004) la elasticidad precio-propio del vino entre $-0,47$ y $-0,63$ (inelástica) y la elasticidad ingreso de la demanda entre $-1,7$ y $-2,2$ (inferior)
- La elasticidad precio-cruzada entre $1,01$ y $1,58$ (elástica), donde los sustitutos son la cerveza y pisco (Troncoso, 2004)
- Baja relación valor-precio de los sustitutos

Grupo estratégico en que participa CYT

Dentro de las diez más grandes compañías mundiales de la industria, se puede identificar al menos un grupo estratégico de interés donde CYT compite fuertemente por producir marcas de vinos Premium o superior, con una relación razonable de precio-calidad, una cadena de distribución similar y un mercado coincidente (Reino Unido, EEUU y Asia). Estas empresas son de origen australiano y argentino principalmente, las que revisamos a continuación:

Desarrollo vitivinícola australiano

Los vinos de Australia han vivido un espectacular desarrollo en los últimos años. Hoy, sus exportaciones han crecido hasta los 11 millones de hectolitros, ubicándose en el 7mo. mayor productor mundial (gráfico 1). Australia tiene como objetivo doblar estas cifras vinícolas en la próxima década. Su principal productor es el grupo Foster.

La industria de los vinos de Australia busca sacar partido de las nuevas tecnologías, donde existe, por ejemplo, el Instituto de estudio del vino. No existen las denominaciones de origen y las bodegas tienen la posibilidad de producir distintos vinos y variedades, manteniendo un único control geográfico sobre ellas, puesto que se cultivan principalmente en el sureste de la isla, con otoños algo más largos, que permite aumentar el periodo de maduración de la uva.

Dentro de las principales productoras de Australia está el grupo Foster, actualmente en un 3er. lugar mundial. La que además, está produciendo en Chile el vino que utiliza su marca Lindemans (Corporación Chilena del vino CCV).

Desarrollo vitivinícola Argentino

La industria de vino argentina con un volumen de alrededor de 15,4 millones de hectolitros, se posiciona en el quinto mayor productor de vino en el mundo (posición que ha mantenido hace muchos años) (ver gráfico 1). Para mantener su posición está reemplazando las vides de alto rendimiento y baja calidad por variedades selectas, para competir en segmentos premium.

Desde el año 2009, ha tenido un gran impulso por políticas fiscales como: reducción del impuesto a la exportación de vino a un 2,5% y subvenciones por más de 300 MMUSD para la promoción en el extranjero.

La industria argentina de vino se concentra en la provincia de Mendoza, que concentra el 80% de la producción.

Uno de las innovaciones ha sido su exportación de vinos de primera calidad, con un cambio de etiquetas, en que la tradicional etiqueta de cola húmeda está siendo reemplazada por etiquetas autoadhesivas.

3. Entorno Interno

Hacia el **año 2012**, Concha y Toro ha continuado y fortalecido su estrategia competitiva basada en la producción y marketing. Afirmación que desarrollaremos analizando la información (detallada en la bibliografía) a partir de la metodología de Porter.

Actividades de apoyo

Adquisiciones: el año 2011 C y T compró la empresa Fetzer Vineyards en Estados Unidos. Esta compra representó para C y T ingresos de US\$ 84 millones y 1.782.000 cajas en el año, información obtenida en memoria anual de la empresa (2011). Los terrenos que ha ido adquiriendo la empresa le ha permitido producir terrenos especializados para la obtención de cepas específicas.

Outsourcing: la compañía contrata la maquila a terceros, quienes les proveen del servicio de plantas para el tratamiento de vinos populares y uvas genéricas en Chile y Argentina, utiliza esta estrategia para abastecer la demanda en el segmento de vinos populares, que representa la mayor proporción del total de las ventas de la compañía (Humphreys 2011).

Desarrollo tecnológico: C y T ha invertido en la ampliación de las bodegas de vinificación y guarda, además a través de su Departamento de Investigación, Experimentación y Desarrollo, cuyo objetivo es mantener el liderazgo agrícola y enológico a nivel continental.¹

En cuanto al diseño del producto la empresa ha desarrollado un portafolio de viñas filiales para diversificar la oferta de productos, cada una con una estrategia de marca propia, las que pueden ser categorizadas por su estrategia de precios y mercado objetivo:

Marcas por categoría							
Segmento	Ultra premium	Super Premium	Premium	Espumante	Varietal	Bi-Varietal	Popular
Marca	Don Melchor Terrunyo Amelia	Marqués de Casa Concha Gran Reserva Serie Riberas	Trio Casillero del Diablo Late Harvest	Subercaseaux	Sunrise Santa Emiliana	Frontera	Exportación Clos de Pirque Tocornal Fresco Cooler

Fuente: Humphereys 2011

Actividades primarias

Logística interna: El estudio anual de Humphereys para Octubre 2011 señala que la compañía es el principal productor de vinos en Latinoamérica con una superficie agrícola de 12.200 hectáreas en la zona central de Chile, en el valle de Limarí, y hectáreas en Argentina y Estados Unidos. Afirma, además, que la diversificación de suelos y climas de los terrenos de la empresa le ha permitido tener una amplia diversidad de variedades y mejorar e innovar sus vinos, por lo cual **la empresa se caracteriza por tener una mayor capacidad para responder a los cambios de preferencia de los distintos segmentos de mercado.**

¹ Entre las actividades que desarrolla se encuentran:

- Evaluar la potencialidad del uso de clones, porta injertos y sistemas de manejo según las características de los valles.
- Participar del Consorcio Tecnológico Empresarial de la Vid y el Vino (Vinnova) junto a otras firmas de la industria -asociadas en Vinos de Chile-, la Universidad Católica de Chile y la Universidad Católica de Concepción para desarrollar investigaciones tendientes a innovar en la industria del vino (calidad, productividad, diferenciación y sustentabilidad)
- Junto a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt) desarrolla proyectos enfocados al uso sustentable y eficiente del agua
- Investiga junto a la Universidad de Chile los mayores índices de frescor en viñedos asociados a determinados ríos de Chile y que podrían estar más protegidos contra el cambio climático.
- Con la asesoría de la holandesa Water Footprint Network, mide su huella hídrica.

Operaciones: Sus actividades se encuentran integradas verticalmente en función de la uva, el estudio de Humphereys (2011) señala que la empresa posee y administra viñas, plantas de vinificación, embotelladoras y una red de distribución en Chile y otros países; y que su estrategia que le ha permitido a C y T alcanzar economías de escala y reducción de costo a lo largo de los años.

Marketing y ventas: La compañía exporta sus productos a 135 países. Concentrando el 25% de sus exportaciones en el Reino Unido.

Ha ido estableciendo oficinas de distribución y comerciales propias, en países claves para potenciar su red de distribución: durante 2008 C y T estableció oficinas en Brasil, Suecia, Noruega y Finlandia que iniciaron sus operaciones durante el año 2009. En otros mercados de exportación, la C y T ha establecido relaciones estratégicas con importantes distribuidores especializados.

En el 2010 C y T creó la subsidiaria VCT Group of Wineries Asia Pte. Ltd. en Singapur que se encarga de promocionar y distribuir los productos en la región. Y En el 2011 creó la subsidiaria VCT USA Inc., con la compra 100 % de las acciones de la compañía vitivinícola norteamericana Fetzer Vineyards.

Relación con los clientes: con un sistema de autoservicio para sus clientes a través de páginas webs C y T: en Chile cuenta con el link <http://www.vinoscyt.com/>, en el que se encuentra un canal para ventas, cursos, visitas a los viñedos entre otros servicios; y en su portal internacional, <http://www.conchaytoro.com/web/>, se encuentra la historia de la empresa, sus premios, las características de su producción e información de su dirección comercial en países de América, Europa y Asia.

La empresa ha invertido en diferentes tipos de campañas de marketing para posicionarse en el mercado mundial. Informa a sus clientes la obtención de reconocimientos como por ejemplo: en el estudio de la Revista Drinks International se reconoce a compañía como la marca de vinos más admirada del mundo del 2012 (segunda vez que gana este reconocimiento), en la Revista Wine & Spirits y Wine Enthusiast ha obtenido un destacado reconocimiento en sus productos y en Chile obtuvo el primer lugar en el premio a la Empresa Destacada del año 2011 por su aporte al desarrollo de la industria vitivinícola y a la creación de fuentes de trabajo a través de sus operaciones productivas y comerciales, premio entregado por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), principal asociación gremial del país. Otra estrategia utilizada ha sido su alianza con el equipo inglés Manchester United junto al cual exhibió diversas actividades publicitarias, ejemplo de marketing innovador en el mercado mundial.

Conclusión

C y T durante el 2011 se tuvo que enfrentar en un escenario internacional complejo caracterizado por una fuerte apreciación del peso chileno frente a las principales monedas, la volatilidad de éstas, alza de la materia prima y la incertidumbre económica en el mercado. Pese a ello los resultados alcanzados en el 2011 son positivos, las ventas consolidadas totalizaron \$422.735 millones, con un incremento del 13%.

Los datos de la gestión de la compañía para el año 2008 y 2012 permiten concluir que ha continuado con su inversión en adquisición de viñas, tecnología y marketing, estrategia que ha sido sostenible y rentable.

4. Estrategia de Negocios de la Empresa

Con una focalización en la producción y comercialización de vinos, la estrategia de negocios de Viña Concha y Toro busca sostener tasas de crecimiento atractivas y alcanzar cada vez un mayor grado de penetración y visibilidad de la marca en los diferentes mercados.

Destacamos algunos aspectos clave que han contribuido al éxito de esta estrategia en el último periodo.

1.- Amplio Portafolio:

La compañía ha desarrollado un amplio portafolio de vinos, con marcas muy bien posicionadas y que comparten el endoso de la gran marca Concha y Toro. Esto le ha permitido a la compañía participar en las distintas categorías del mercado y responder favorablemente a las tendencias de consumo.

Para el año 2012, la empresa tiene proyectado iniciar la venta a nivel local de la línea de vinos premium espumosos que produce Trivento, debido a que el mercado de los espumantes en Chile ha venido creciendo a tasas de dos dígitos en los últimos tres años

2.- Crecimiento imagen:

Comprometida con su responsabilidad social y comunitaria, Concha y Toro UK apoya activamente a The Drinkware Trust, organismo que busca modificar de forma positiva la conducta en torno a las bebidas alcohólicas, moderar su consumo y minimizar sus consecuencias en la población. Además, la filial se rige por el código de conducta de Portman Group, que regula la promoción del alcohol a través del packaging y publicidad.

3.- Foco Premium:

La estrategia –tanto productiva como comercial– se ha orientado a fortalecer el segmento de vinos premium. El exitoso posicionamiento de la marca Casillero del Diablo a nivel global, que alcanzó un volumen de venta de 3 millones de cajas en 2010, es una prueba de ello. Por otra parte, innovadores proyectos enológicos, el lanzamiento de nuevos productos en los segmentos super Premium, tales como Don Melchor, la línea Terrunyo y Marqués de Casa Concha, entre otros.

4.- Focalización en la construcción de marca:

Desde una etapa muy temprana la compañía ha invertido fuertemente en la construcción de

marca. Este trabajo se ha realizado en los distintos mercados y en conjunto con los distribuidores. Destaca la estrategia de comunicación y marketing global con foco en Casillero del Diablo que la compañía inició el año 2000, logrando exitosamente posicionar esta marca en la categoría premium a nivel global, con una distribución en más de 135 países. La alianza estratégica de 2010 con el prestigioso club inglés de fútbol Manchester United, gracias a su enorme alcance, se convierte en una gran vitrina que apunta a proyectar aún más la globalidad de la compañía y especialmente su marca Casillero del Diablo. A su vez, Viña Concha y Toro reafirma su liderazgo en el mercado mundial del vino al mantener, por segundo año consecutivo, su lugar como la segunda marca más poderosa de vinos en el ranking elaborado recientemente por el estudio “The Power 100” de la consultora inglesa Intangible Business.

5.- Orientación exportadora y distribución

La estrategia de la compañía ha estado marcada por una temprana orientación exportadora, lo que se ha reflejado en la permanente apertura de nuevos mercados y diversificación de destinos. Esto ha permitido alcanzar un destacado posicionamiento y una creciente presencia de marca en los mercados clave.

Las ventas al exterior han crecido en forma sostenida en los últimos años, a tasas superiores a las de la industria, hasta alcanzar una participación relevante en sus principales mercados de destino. Dicho crecimiento se explica por la fortaleza de su estrategia exportadora, que combina una alta inversión en sus marcas, el desarrollo de nuevos mercados y el fortalecimiento de sus canales de distribución manteniendo relaciones estratégicas con importantes distribuidores especializados y filiales en el Reino Unido, desde 2009, en Brasil, Noruega, Suecia y Finlandia y desde marzo de 2010, en Singapur, que le permiten distribuir directamente sus productos, factores claves debido a la alta competitividad de la industria.

Como un nuevo paso en su estrategia de fortalecer su distribución y el trabajo con los agentes en mercados clave, Concha y Toro realizó la apertura de oficinas comerciales en Toronto Canada, Mexico y Ciudad del Cabo (Cape Town), Sudáfrica donde a través de la apertura de oficinas de distribución y comerciales propias, la viña busca fortalecer la comercialización de sus vinos en países que presentan un atractivo potencial de crecimiento para el holding Concha y Toro.

6.- Diversificación de viñas.

Con el fin de potenciar el segmento de vinos de alto valor del holding Concha y Toro, en 2011 se creó Enolia Fine Wines, unidad de negocios que reúne a las viñas Canepa, Maycas del Limarí y Finca La Chamiza, esta última en Argentina. Su principal objetivo es fortalecer los vinos premium de cada una de las viñas y trabajar en la construcción de marca, aprovechando las sinergias que se generan al trabajar de manera conjunta tres portfolios complementarios.

Paralelamente, la compañía ha impulsado el crecimiento de viñas filiales, abriendo nuevos canales de distribución y atrayendo nuevos consumidores a través de sus novedosas y diferenciadoras propuestas enológicas. Las principales subsidiarias son Viña Cono Sur, Viña Maipo, Viña Palo Alto, Viña Maycas del Limarí, Trivento Bodegas y Viñedos –que opera en

Argentina– y el Joint Venture con la prestigiosa viña Baron Philippe de Rothschild que dio origen a Almaviva.

7.- Inversión sostenida.

En abril de 2011, Concha y Toro cerró la adquisición de los activos y las marcas de la bodega californiana Fetzer Vineyards, viña pionera en el desarrollo de prácticas sustentables. Esta transacción, de US\$238 millones, es la mayor operación de este tipo en la historia de la compañía y presenta una interesante oportunidad de crecimiento en el mercado americano y mundial con sus principales marcas Fetzer y Bonterra.

8.- Liderazgo en Costos y Diferenciación Integradas.

Se puede apreciar que la empresa Concha y Toro S.A. apunta a lograr el estado de competitividad estratégica a través de la implementación exitosa de una estrategia de negocios basada en el liderazgo en costos y diferenciación integradas. Esta estrategia le ha permitido generar valor, transformarse en una empresa altamente competitiva internacionalmente a través del fortalecimiento de sus competencias centrales, y que sus competidores no se encuentran en condiciones de copiar dado el alto grado de innovación que ha incorporado a sus productos.

Estos cambios, que ha incorporado en los años recientes, le ha permitido continuar avanzando en términos de costos: por medio del aprovechamiento de economías de escala, tanto en el proceso de producción como de distribución (inversiones en empresas relacionadas para aprovechar su posicionamiento y cadenas de distribución). Y en el ámbito de la singularidad: de sus productos (inversiones en viñedos en diferentes zonas a lo largo de Chile y en distintos países del mundo), ha podido generar una gran variedad de productos para distintos segmentos. Esta orientación a la innovación le ha permitido conservar sus segmentos ya ganados a través de sus productos tradicionales, como abrir nuevas áreas de negocios.

Así, a través de la generación de una amplia gama de productos, ha podido sostener su alcance competitivo, tanto desde una visión de mercado meta amplia (productos masivos de bajo costo) como también una meta estrecha o de segmento (productos premium y superpremium) con precios más altos pero competitivos.

5. Rivalidad Competitiva y Dinámica Competitiva

La rivalidad competitiva en Concha y Toro se vió afectada por el impacto negativo de la apreciación del peso en relación a las principales monedas relevantes para el negocio de la compañía. En efecto, el peso chileno se apreció en el período, un 5,0% versus el dólar, un 0,2% versus el Euro, y un 1,0% frente a la libra esterlina. Estas tres monedas representan más del

75% del total de venta externa consolidada. Pese a ello, la ganancia obtenida al 31 de diciembre de 2011 ascendió a la suma de \$50.482 millones, lo que representa un aumento del 20,43% respecto de la obtenida en el período anterior, y la evolución de crecimiento desde el año 2001 al 2012 ha sido sostenida con un 18% de crecimiento anual promedio.

Sin perjuicio del éxito demostrado, en nuestra opinión, Concha y Toro ha apostado fuerte en aumentar su participación de mercado en los segmentos Premium en Europa, donde sus competidores locales se han visto debilitados. Para ello, por ejemplo, el 2011 la empresa cerró un acuerdo de patrocinio oficial de tres años con Manchester United, club de fútbol de enorme popularidad no sólo en Reino Unido —mayor mercado importador de los productos de Concha y Toro—, sino también en Asia, donde la empresa quiere que el Casillero Del Diablo tenga más fuerza.

Sin embargo, tenemos el justo cuestionamiento de que: ¿incluso haciendo campañas de sus mejores marcas, conseguirá Concha y Toro distanciarse de la reputación tradicional que tiene Chile de ser un mercado de vino barato? Según investigamos, en EEUU, por ejemplo, el vino chileno es sinónimo de vino barato, y por más que los exportadores chilenos lo intenten, pocos consumidores de vino en EEUU están preparados para desterrar la idea de ganga que se han formado sobre el vino chileno.

De todas formas, nuestra presunción se diluye ya que, en mayo de 2011, Intangible Business, empresa de servicios de consultoría anglo-americana, concedió a Concha y Toro el segundo lugar, después de Y&J Gallo, en su ranking Power 100 basado en parámetros como cuota de mercado, proyección de crecimiento de la marca, reconocimiento de marca y fidelidad. Lo cual no es nada desdeñable, observa la consultora, ya que hay más de 10.000 bebidas alcohólicas y marcas de vinos en el mundo. Esto puede apuntar a que al final del día, ya no existirá esa diferenciación entre el vino del viejo mundo y el vino del nuevo mundo, será solo vino, y es ahí donde esta la potencialidad de crecimiento aún superior para Concha y Toro.

Mercado Nacional:

En el mercado nacional Concha y Toro sigue siendo el líder, sin embargo Santa Rita ha crecido a paso firme acercándose y disminuyendo la diferencia en el transcurso de los años. El mercado lo representa un tipo ciclo estándar, donde las ventajas competitivas de la empresa están más o menos protegidas contra la imitación y donde ésta es más o menos costosa, en este mercado las ventajas competitivas son sostenibles en parte, pero sólo cuando la empresa es capaz de mejorar de forma continua la calidad de sus capacidades y, en consecuencia, hacer que la ventaja competitiva sea más dinámica.

Un importante incremento porcentual experimentó la participación conjunta, en cuanto a volumen, de las tres principales viñas nacionales en los últimos seis años en el mercado interno. Es así como en 2005 Concha y Toro, Santa Rita y el grupo San Pedro Tarapacá, sumaban una cuota de 73,2% que se fue incrementando hasta llegara fines del 2011 a un 84,1%. Por el contrario, el cuarto actor de la lista es viña Santa Carolina, perteneciente a Watt's, la que ha disminuido su participación de 3,2% en 2005 a 1,7% a fines del 2011.

De acuerdo a un ranking de exportaciones, Viña Concha y Toro también fue la principal exportadora de vino embotellado entre enero y agosto de 2010, con un 31% de la participación. Le siguió Viña San Pedro con 8,1% de la torta, Santa Rita con 2,9% y Santa Carolina con 3,6%.

Viña Concha y Toro es la firma que acapara la mayor parte del mercado nacional del vino, con una participación del 30,9%, según el último registro elaborado por Nielsen. □ cuando contaba con el 27,1% de la cuota del mercado interno.

En este sentido, también destaca el avance de Viña Santa Rita, la que tras contar con el 24,4% del mercado local en 2005, ha escalado a 29,2% a mayo de este año, incrementando así en casi 5 puntos porcentuales (4,8) su cuota en participación por volúmenes.

Concha y Toro ha sabido explotar bien la faceta de calidad, el crecimiento sostenido se explica bajo tres variables fundamentales en su estrategia de negocios: Calidad, Construcción de Marca y Fortaleza en Mercados Externos.

Calidad

Concha y Toro mantuvo la estrategia de segmentos en todos los mercados de vino, pero incorporó más calidad en sus productos de manera de diferenciarse y lograr una mejor rivalidad competitiva, esto le otorgó algunos premios importantes a nivel nacional. Fue distinguida en el 2011 como la viña chilena con mejor desempeño empresarial en su sector, según el ranking anual del Valor Económico Agregado (EVA).

El índice EVA es considerado como la mejor herramienta para medir el desempeño de una compañía y, por lo tanto, del valor generado por las empresas. También ha sido muy validada en las decisiones de inversión de las empresas, siendo su cálculo y medición un excelente ejercicio para el reconocimiento de las áreas que realmente generan valor dentro de las instituciones. Este ranking se realiza en base al EVA de 132 empresas nacionales, donde se incluyen todas las que publiquen sus resultados según el estándar IFRS para los últimos dos años (con ventas superiores a US\$10 millones).

Construcción de Marca

Considerando la estrategia de competencia en mercados múltiples, Concha y Toro posicionó su marca en todos los segmentos y a nivel global aprovechando el gran avance que lograron sus marcas estrellas en los segmentos Premium como Casillero del Diablo, Melchor, y Marqués de Casa Concha. A su vez lograron fortalecer el posicionamiento de Casillero del Diablo en

segmento Premium, en base a una fuerte publicidad y penetración en varios países, se colocó publicidad en eventos importantes de deporte de elite como el Golf, y en los lugares públicos más importantes de países como EEUU, Inglaterra, y países asiáticos todo ello con un fortalecimiento de la red de distribución entre todos estos países.

Mercados externos

Concha y Toro se ha transformado en la segunda compañía en el mundo con más viñedos plantados. Con respecto a los mercados externos la estrategia que más impactó la rivalidad competitiva y que fue un efecto claro en el dinamismo competitivo que había hasta el informe entregado al 2007, fue que la adquisición de Fetzer Vineyards se consolidó a partir del 15 de abril de 2011, representó ingresos de US\$ 84 millones y un volumen de 1.782.000 cajas en el año. Durante el año, se emprendieron acciones para su reorganización bajo la nueva propiedad, como el establecimiento de una estructura independiente de marketing y distribución que creó las bases para crecer, diversificar la producción y proyectar las marcas en el mercado doméstico y en los mercados de exportación, donde Concha y Toro tiene una probada trayectoria.

6. Estrategia a Nivel Corporativo

Resumen

La última década ha sido un período de bonanza para la viña Concha y Toro (CyT), donde los números hablan por sí solos. La fuerte estrategia corporativa que desarrollo desde el año 2000 al año 2010 la posiciona actualmente como el exportador número 8 a nivel mundial y ser el principal exportador de Sudamérica. En síntesis, los puntos donde se enfoca el éxito de la viña son:

1. Construcción de marca: Ser siempre marca Premium siendo indiferente el nicho de mercado.
2. Integración de redes de distribución: La compra de nuevos viñedos, nuevas plantas, dentro y fuera de Chile, apertura de nuevas marcas y ser su propio proveedor.
3. Fortalecimiento del alcance global: Fuerte posicionamiento en Reino Unido mediante casa matriz, joint venture con la empresa líder americana Constellation y el ingreso a nuevos mercados como Asia, Brasil y Australia.

La alta inversión en tecnologías sirvió para producir nuevas cepas de alta calidad, infraestructura de primer nivel en bodegas y la expansión en otros países. Esto último es para protegerse de amenazas locales que afecten la producción dentro del país.

Actualmente, la viña C y T ha generado para el año 2011 un beneficio neto de sobre los US\$ 50 MM, cuenta con más de 2.800 empleados a lo largo de todo el mundo (Anexo 1) y tiene un crecimiento promedio del 18% anual (Anexo 2)

Estrategia de Integración de Negocios

Junto a su estrategia global (fortalecimientos de marcas), C y T se posiciona como una sólida marca internacional gracias a su estrategia de distribución y comercialización propia en los principales mercados de destino. Recordar que el la principal fuente de ingresos de C y T son las exportaciones que corresponden al 74% de sus ventas, dejando el resto de la siguiente manera: Otros (2%), Otros productos Chile (3%), Argentina (7%) y vinos del mercado doméstico (14%) (Anexo 3).

En este sentido, se puede decir que C y T presenta una estrategia corporativa de integración vertical, posee y administra viñas, plantas de vinificación, plantas embotelladoras y una red de distribución en Chile y otros países, lo que le ha permitido alcanzar economías de escala y reducciones de costo a lo largo de los años. La compañía cuenta con una extensa red de distribuidores donde se apoya a las exportaciones con 268 distribuidores independientes. En complemento a una distribución directa establecida en unidades de negocio desarrolladas en el último tiempo y desarrolladas con fines de apoyar exportaciones, como Concha y Toro UK, Concha y Toro Nordics (Suecia, Finlandia y Noruega), Concha y Toro Brasil y una oficina en Shanghai, China. Adicionalmente en abril del 2011 adquiere Fetzer Vineyards por US\$ 234 millones, abriendo las puertas al mercado productivo en California, USA.

La compañía tiene su matriz de abastecimiento diversificada dentro de los valles centrales de Chile (Casablanca, San Antonio, Maipo, Cachapoal, Colchagua, Curicó y Maule) más hectáreas en el valle de Limarí y una importante producción en Mendoza, Argentina.

La empresa también ha trabajado una estrategia de integración horizontal, entrando a competir en el mercado doméstico de las cervezas mediante una alianza estratégica con la empresa norteamericana SAB. Miller (segunda firma cervecera por volumen a nivel mundial), esta alianza se realiza a través de la filial de C y T: Comercial Peumo, distribuyendo la cerveza "Genuine Miller Draft" en el mercado doméstico, con lo que se espera tomar una participación importante¹⁶ en el mercado de las cervezas Premium (con precios 30% mayor a las cervezas populares). Junto a esto se está trabajando en el lanzamiento de la cerveza peruana Cusqueña, que también pertenece a la multinacional SAB. Miller. Con esta alianza se busca diversificar aun más el portfolio de productos en la industria de bebidas alcohólicas, con una clara vinculación de negocios. Con fecha 13 de Mayo de 2011, adquiere el 40%, de la sociedad Southern Brewing Company S.A. (Cervezas Kross) con el objetivo de participar activamente en el segmento Premium del mercado de las cervezas nacionales. (Memoria).

Con respecto a la integración vertical, C y T es dueña del 100% de “Transportes Viconto Ltda.”, empresa cuyo objeto social es la “prestación de toda clase de servicios relacionados con el transporte y flete, dentro y fuera del país”. Asimismo, la empresa tiene una propiedad de 50% de Industria Corchera S.A. y del 100% de la empresa imprenta de etiquetas, en este mismo sentido se debe destacar la acción emprendida por C y T, al formalizar un contrato de embotellación con viña Santa Emiliana (Empresa que nació como filial de C y T en 1986 permaneciendo así hasta 1995), para así mitigar el poder que tenía Cristalerías Chile sobre ellos (principal proveedor de envases para la industria).

En el negocio de distribución participa a través de las subsidiarias, Comercial Peumo Ltda., quien posee la más extensa red propia de distribución de vinos en el Mercado nacional; Concha y Toro UK Limited (Reino Unido); el 2008, con el objetivo de fortalecer su distribución, estableció oficinas de distribución propias en Brasil, Suecia, Noruega y Finlandia, estas iniciaron sus operaciones durante el año 2009. En otros mercados de exportación, la Compañía mantiene relaciones estratégicas con importantes distribuidores especializados.

Con fecha 30 de Marzo de 2010 se creó la subsidiaria VCT Group of Wineries Asia Pte. Ltd. en Singapur, como una manera de fortalecer la presencia de Viña Concha y Toro en la zona. La Filial se encarga de promocionar y distribuir los productos en la región.

Con fecha 15 de Abril de 2011 se creó la subsidiaria VCT USA Inc. de acuerdo a las leyes del Estado de Delaware en Estados Unidos. A través de esta filial se compra 100 % de las acciones de la compañía vitivinícola norteamericana, con domicilio en California, Fetzer Vineyards.

La adquisición contempló un portfolio de marcas, focalizadas principalmente en el mercado norteamericano incluyendo: Fetzer, Bonterra, Five Rivers, Jekel, anctuary y la licencia de Little Black Dress. Asimismo, Fetzer Vineyards cuenta con 453 hectáreas de viñedos entre propias y arrendadas en el condado de Mendocino, California, y con bodegas con capacidad para 36 millones de litros en Hopland, California, y para 6,4 millones de litros en Paso Robles, también en el estado de California. Por último, se informa que Fetzer Vineyards cuenta con instalaciones de embotellado en Hopland, California. Fetzer Vineyards emplea a aproximadamente 260 trabajadores.

La expansión de C y T es el factor más importante de su éxito, dominando completamente su canal de distribución, bodegas y viñas en distintas regiones que le permite disminuir el costo de transporte y producción, además de lograr economías de escala. La constitución de propiedades se puede visualizar en Anexo 4.

7. Estrategias de Restructuración y Adquisiciones

Introducción

Concha y Toro, posicionada hoy como una de las viñas más poderosas del mundo (4), ha sostenido gran parte de su crecimiento sobre una política de adquisiciones y fusiones, tanto verticales como horizontales.

Las primeras, sostenidas desde sus orígenes (hace más de medio siglo) y con principales locaciones en Chile, Argentina y recientemente Estados Unidos, han tenido como propósito sobrepasar las barreras de entrada del sector Premium, al asegurar una producción de altos estándares con viñedos en posiciones privilegiadas para el cultivo, además de mejorar sus posibilidades de investigación y desarrollo de nuevas variedades.

Las segundas han prosperado en los últimos 10 años con el propósito de asegurar una posición competitiva en nuevos mercados de productos premium, tratándose de oficinas comerciales y de distribución para el mercado europeo, asiático, norteamericano y latinoamericano.

En cuanto a las adquisiciones relacionadas, sólo han comenzado a explorarse este año con la adquisición del 40% de cervezas Kross, planteando una nueva puerta de exploración que se aleja de su política, hasta ahora centrada exclusivamente en la industria del vino.

Con respecto a reestructuraciones, también han sido una política reciente, con el objetivo de fortalecer el desempeño de viñas locales, con Enola Fine Wines y Quinta Maipo.

Fusiones y Adquisiciones Verticales

En sus comienzos la estrategia de adquisiciones de Concha y Toro se centró principalmente en aquellas empresas que permitan apoyar sus procesos de integración vertical (ver gráfico 1).

Esto se ha reflejado a lo largo de los años tanto en la adquisición de viñedos, como de empresas que alimentan su cadena de abastecimiento, entre ellas Industria Corchera S.A (49%) o Transportes Viconto Ltda (100%).

Entre la adquisición de viñedos, en su mayoría dentro del territorio nacional y en forma más reciente en otras locaciones, se encuentran viñas como Bodegas y Viñedos Quinta de Maipo (54%), Viñedos los Robles (100%), entre otras. Todas tienen como factor común proveer de uva para la elaboración de los vinos Premium y a la vez, conservar cada una su identidad particular, lo que le ha permitido desarrollar portafolios únicos de marcas propias.

La uva para vinos de menor calidad no se produce en viñas de su propiedad, por lo que no distrae ni en recursos o en capacidades, la especialización que ha desarrollado en su proceso.

El nivel de integración vertical que posee Concha y Toro le permite alcanzar economías de escala y reducciones de costos significativos, disminuyendo además el poder de negociación de sus proveedores. Esto establece importantes barreras de entrada para nuevos competidores en el mercado.

La integración vertical también es usada por Concha y Toro para mejorar sus capacidades de desarrollo de nuevos productos. Tal es el caso del Joint Venture sostenido con BaronPhilippe de Rothschild en 1997, que da lugar a la viña Almaviva (3), combinando las tradiciones e innovaciones de ambas empresas. Esta alianza permitió a Concha y Toro incursionar en el bien establecido circuito internacional del vino, con una variedad de vinos Premium Franco-Chilenos (5) producto de la mezcla de tres variedades clásicas de Bordeaux-Francia.

La más reciente adquisición de este tipo es la viña Fetzer en los Estados Unidos, especializada en cultivo orgánico. Fetzer es una de las diez principales marcas por volumen en los Estados Unidos con ventas de 2,2 millones de cajas (4). Fetzer es también reconocido como un líder medioambiental, permitiendo a la compañía sacar provecho de su imagen corporativa ligada al desarrollo sustentable. Esta adquisición contempla un portfolio de marcas con un atractivo posicionamiento en el mercado de los Estados Unidos, además de otros activos como son 429 hectáreas de viñedos propios y arrendados, bodegas con capacidad para 36 millones de litros y una planta de embotellamiento.

Fusiones y Adquisiciones Horizontales

Las adquisiciones horizontales, con el objetivo de fortalecer su presencia en nuevos mercados, han permitido construir una importante ventaja para la compañía, al contar con una extensa red de distribuidores para el mercado doméstico, argentino e inglés, lo que le permite posicionar sus productos en los mercados de destino con mayor eficacia a través de filiales de su propiedad en 135 países.

En lo referente a las **estructuras de distribución**, Concha y Toro en conjunto con su actual distribuidor en el mercado norteamericano Banfi Vintners, han creado una alianza estratégica para la creación de Excelsior Wine Company que permitirá distribuir los vinos de Concha y Toro y sus filiales, además de las otras marcas menores de Fetzer como Little Black Dress y Five Rivers. La nueva compañía busca fortalecer el sistema de distribución de la viña en los Estados Unidos, contemplando una división de Marketing y Ventas dedicadas exclusivamente a ese mercado.

Por otro lado, la distribución de las marcas de Fetzer Vineyards se hará a través de la creación de una unidad de Marketing y Ventas exclusiva e independiente para las marcas de Fetzer, Boterra, Jekel, Sanctuary y Bel Arbor (7).

Adquisiciones relacionadas

El primero caso de adquisición relacionada se da recientemente al adquirir el 40% de Southern Brewing Company S.A. dueña de la cerveza Kross. Esta es la primera inversión de Concha y Toro fuera del sector vitivinícola –antes sólo había participado indirectamente a través de la distribución de la marca Miller (cerveza) a través de comercial Peumo. La razón principal para efectuar esta adquisición está basada en la complementación que lograra con su portafolio de productos Premium, y por otro lado, las altas tasas de crecimiento que exhibe el mercado de la cerveza artesanal. Este movimiento, si bien se entiende desde el punto de vista de proyecciones de mercado, no deja de ser contradictorio con su identidad corporativa, la cual destaca hasta ahora su dedicación exclusiva a vinos.

Reestructuraciones

También en forma reciente y con el fin de concentrar esfuerzos para su producción de vinos Premium, Concha y Toro ha decidido fusionar la operación de viñas de similar tamaño en dos nuevas entidades: Enolia Fine Wines, consituida a fines del 2011 para gestionar las tres de las viñas del holding: Canepa y Maycas del Limarí, ubicadas en Chile, y Finca La Chamiza, de Argentina. Y a principios del mismo año Quinta Maipo, que fusiona Viña Maipo con Viña Palo Alto (8).

8. Estrategia Internacional

Desarrollo:

Viña Concha y Toro es una compañía vitivinícola de destacada posición entre las compañías de vino más importantes del mundo, comercializada a nivel global, con presencia en más de 135 países. Reconocida por las más prestigiosas publicaciones del rubro, “Viña del Año” en Wine & Spirits, y segunda posición en su Hall of Fame; “Segunda marca de vinos más poderosa del mundo” en el estudio The Power 100 de Intangible Business y extraordinarios puntajes a sus vinos en medios tan relevantes para la industria como Wine Spectator y The Wine Advocate.

Como vemos en la historia de la Viña y en el caso estudiado hasta 2007, se ha enfocado a su internacionalización a través de la exportación como una estrategia de negocio internacional desde Chile, que se inicia en 1933 con la primera exportación a Holanda, y sin cambiar esta visión hasta la década de 1990 donde se plantea una estrategia de posicionar a Concha y Toro como una actor de clase mundial.

La estrategia internacional de Viña Concha y Toro busca el incremento del tamaño del mercado, con un plan de inversiones que involucra la adquisición de viñedos, aumentando la capacidad

operativa y la adopción de procesos de punta en vinificación, de esta manera adquiere viñas en el país para crear nuevos estilos de vino y alcanzar nuevos consumidores y segmentos de mercado internacional, luego se expande internacionalmente adquiriendo viñas en Argentina y Estados Unidos y desarrolla canales de comercialización, buscando las ventajas de ubicación en el caso de la viñas en el extranjero logrando diversificar su mix de productos a través de cepas de orígenes diferentes, que le permitan entrar a nuevos mercados internacionales. Por otro lado incrementa sus filiales de distribución para poder vender de mejor manera su mix de productos diversificados, con vinos segmentados por cepas y origen, logrando una amplia gama de productos de variedades, premium y ultra premium. No sólo adquirió viñas, sino también utilizó la herramienta de asociación estratégicas para la producción de vinos mayor valor y para la distribución en América del Norte, como se detalla más adelante en las acciones que ha realizado.

El modo de entrada de la Viña Concha y Toro como ya lo hemos visto fue de exportación netamente desde Chile, luego se fue modificando a partir de la década de 1990, donde a través de adquisición de viñas y alianzas estratégicas logra ampliar su mix de productos para diferentes segmentos. Las acciones principales realizadas desde el punto de internacionalización desde la década del 90 hasta el 2007 son:

- En 1993 se fundó Viña Cono Sur en Chile.
- En 1996 la Compañía invierte en Argentina, “Trivento Bodegas y Viñedos”.
- En 1997 firmó joint venture con Baron Philippe de Rothschild creando la Viña Almaviva en Chile.
- De 2000 a 2007, se crean las Viñas Maipo, Palo Alto y Maycas del Limarí.

Después de 2007 se enfoca en vinos de alto valor, para esto busca sinergias entre las viñas que posee enfocadas a este tipo de productos de tal manera de lograr productos de alta calidad y alto precio, de esta manera las acciones realizadas para la producción son:

- En 2011 con el objetivo de potenciar el segmento de vinos de alto valor, se crearon dos unidades: Quinta de Maipo y Enolía Fine Wines, la primera reúne a Viña Palo Alto y Viña Maipo, la segunda concentra las Viñas Maycas del Limarí, Canepa y Finca La Chamiza de Argentina. La puesta en marcha de estos espacios es una respuesta a la búsqueda de sinergias comerciales que permitan comercializar con independencia y a través de una distribución dedicada la gran diversidad de orígenes.
- En 2011 se adquiere la viña californiana Fetner Vineyards, con una inversión histórica de US\$ 238MM, ver Figura 1.3.

Con respecto a la distribución se realizan las siguientes acciones:

- En 2009 se establece oficinas propias de distribución en Brasil y los países nórdicos (Noruega, Finlandia, Suecia,) fue se suman a las filiales en Inglaterra y Asia.

- En 2011 se establece Excelsior Wine Company a través de un joint venture con Banfi Vintners, de esta manera la distribución de los productos pasa a desarrollarse a través de esta nueva compañía, distribución que anteriormente se desarrollaba a través de Banfi Corporation.
- A fines de 2011 con el propósito de distribuir y promocionar los productos en México, constituyó la subsidiaria VCT México S. de R.L. de C.V. y a través de esta, en conjunto con Aldimerco, S.A. de C.V, crean la sociedad VCT & DG México S.A. de C.V..
- En noviembre de 2011 con el objetivo de distribuir y promocionar los productos en Canadá, se constituyó la subsidiaria Concha y Toro Canadá Limited, en el estado de New Brunswick en Canadá.

A la fecha la Viña Concha y Toro cuenta con tres centros de producción: Chile, Argentina y Estados Unidos, con 11 filiales de distribución en el mundo: Chile, Argentina, Inglaterra, Asia, Brasil, Noruega, Finlandia, Suecia, Estados Unidos, México y Canadá, como se aprecia en la siguientes Figuras 1.1 y 1.2.

Los principales riesgos de mercado que enfrenta son el riesgo cambiario, el riesgo de la tasa de interés, el riesgo agrícola, el riesgo de dependencia de proveedores, barreras arancelarias y problemas en Europa.

Riesgo Cambiario: Las ventas de la compañía en los mercados externos están denominadas en diferentes monedas, que podrían afectar los resultados financieros por variaciones en los tipos de cambio o condiciones económicas débiles en los mercados externos. Durante el año 2011 y 2010, un 77,4% y un 76,7% de los ingresos de la Compañía estuvieron denominados en moneda extranjera, relacionados con sus ventas en el exterior.

Riesgo de Tasa de Interés: Se relaciona con los intereses de sus deudas. Al 31 de diciembre de 2011 y Diciembre 2010, la deuda financiera incluyendo los intereses devengados totalizaba M\$230.636 y M\$80.692 respectivamente. De la deuda del año 2011, un 77,05% se encuentra en el largo plazo, teniendo un 55,54% pactado con una tasa fija. El 22,95% de la deuda se encuentra en el corto plazo y un 18,95% corresponde a préstamos con tasa fija, por lo que el riesgo de tasa radica en las condiciones de tasa que se puedan obtener para su renovación al vencimiento.

Riesgo Agrícola: Las uvas propias como las de proveedores están afectas a posibles riesgos como pestes, sequías, lluvias en exceso o fuera de temporada, heladas, etc., las cuales pueden afectar en forma importante la calidad, la cantidad y el costo o el precio en el caso de uvas provenientes de terceros.

Riesgo de Dependencia de Proveedores: Dos de los principales insumos que utiliza la Compañía, botella y envases tetra brik, son adquiridos, prácticamente en su totalidad, a un

sólo proveedor cada uno de ellos, Cristalerías de Chile S.A. y Tetra Pak de Chile Comercial Ltda., respectivamente.

Barreras arancelarias: En Brasil se plantea la posibilidad de incrementar los impuestos a los vinos importados a través de una investigación a petición de la industria vinícola estatal.

Crisis financiera europea: La crisis económica podría afectar la demanda dado que existen productos sustitutos al vino.

9. Estrategia Cooperativa

I. ANTECEDENTES: ACUERDOS DE COOPERACIÓN – CASO CONCHA Y TORO

Continuando con el estudio estratégico de la situación de Concha y Toro, a continuación se muestran alianzas estratégicas que la empresa ha desarrollado en el último periodo. Estos acuerdos tienen como objetivo diversificación de productos comercializados, ampliar las redes de distribución, posicionamiento y explotación de la imagen de Concha y Toro, a través del acuerdo con un importante club de fútbol a nivel internacional.

II. ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE TIPO JOIN VENTURE:

a. Excelsior Wine Company: Joint Venture con Banfi Vintners (U.S.A.)

Cuatro meses después de la adquisición de Fetzer Vinyards, Concha y Toro ha realizado un *Joint Venture* con su socio comercial (único distribuidor de la marca en el mercado estadounidense desde el año 1988), el grupo vitivinícola Banfi Vintners. La sociedad conjunta creada, *Excelsior Wine Company*, se encuentra operativa desde agosto del 2011. La sociedad, cuyo capital social es de 1 millón de dólares, será administrada de manera conjunta con un 50% de propiedad para Banfi Vintners y 50% para VTC². La nueva sociedad permitirá a Concha y Toro comercializar productos de la línea de vinos chilenos (Concha y Toro) y a la vez de su subsidiaria argentina, Trivento.

El objetivo de esta alianza es poder alcanzar una mejor participación en el mercado norteamericano combinando recursos, estructuras y capacidades de ambas empresa, logrando aprovechar al máximo el *know-how* de cada una. Adicionalmente, ambos grupos aprovechan las distintas ventajas que tienen en materia de distribución y negociación dentro del mercado norteamericano. En esta sociedad, Banfi Vintners entregará la experiencia y apertura del mercado a través de sus marcas y canales de distribución, y por el otro Concha y Toro entregará su experiencia a nivel internacional, imagen de productos y por su puesto la calidad que respalda al grupo económico. La nueva sociedad

² Ver anexo 1, ACERCA DE ALIANZA ESTRATÉGICA CON BANFI VINTNERS

permitirá incorporar nuevas tecnologías que facilitarán el establecimiento de economías de escala, ya sea en aspectos productivos, logísticos y de comercialización.

b. VCT&DG: Join Venture con Digrans S.A (México):

En Noviembre del año 2011, Concha y Toro concretó un joint venture con la empresa mexicana Digrans S.A³, que cuenta con más de 50 años de experiencia en las áreas de comercialización, distribución y logística de productos alimenticios y vinos, con una presencia a lo largo del territorio mexicano.

Esta sociedad conjunta tiene como principal objetivo fortalecer la distribución de los vinos de Concha y Toro en ese país. Con esta alianza nace "VCT&DG", que contempla la creación de divisiones de marketing y ventas con dedicación exclusiva para el mercado mexicano de vinos premium. VCT&DG México entró en operación durante el primer semestre del 2012.

Concha y Toro es propietaria del 51% de la sociedad, mientras que Digrans será propietaria del 49% restante. Cabe señalar, que ambas empresas ya poseían un pre acuerdo de comercialización desde julio del 2010.

III. ALIANZA ESTRATÉGICA DE COOPERACIÓN PARA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS:

Las estrategias de cooperación para la diversificación de productos, han tenido como objetivo, lograr rentabilizar de forma más eficiente la cadena de distribución del Holding Concha y Toro, a través de su filial Comercial Peumo S.A. Esta posición le ha permitido alcanzar mayores economías de escala en el ámbito operacional, contribuyendo a elevar el margen del mercado doméstico.

Cabe señalar que la categoría "Nuevos Negocios" de Comercial Peumo sumó ventas de \$20.382 millones con un alza de 37,3%. Las marcas distribuidas por la filial representaron 25,8% del total de facturación en el mercado nacional, lideradas por el crecimiento de la categoría cervezas, de 75,6%; además del destacado desempeño del portfolio Diageo, con un aumento del 45%⁴.

a. Introducción al Mercado Cervecerero Premium Nacional.

Desde el año 2006, el Holding Concha y Toro se encuentra realizando una estrategia de integración horizontal para lograr diversificación de los productos comercializados. Estas acciones se han materializado en alianzas con empresas del rubro de Cervecerero, realizadas, a través de la filial Comercial Peumo S.A.

En el año 2008, Comercial Peumo formó una alianza con la empresa norteamericana SAB Miller, para la comercialización de la cerveza Genuine Miller Draft, la cerveza holandesa Grolsch y de la cerveza Cusqueña. Con esta alianza, Concha y Toro logró introducirse en el mercado de las Cervezas Premium internacionales que se comercializan en el país. En el caso de la cerveza Miller, las ventas durante el 2011 se incrementaron en un 130% en relación al año anterior.

³ Ver anexo 2, ACERCA DE ALIANZA ESTRATÉGICA CON DIGRANS S.A.

⁴ Ver Memoria Anual 2010 de Concha y Toro, http://www.conchaytoro.com/wpcontent/uploads/pdf/Memoria_Anual_2010.pdf

Además Comercial Peumo S.A., en el año 2008 estableció acuerdos para la comercialización de cervezas artesanales con las micro-cervecerías Capital, Szot y Kross. El éxito del acuerdo de comercialización con la sociedad Southern Brewing Company S.A., dueña de la cerveza Kross, conllevó a la posterior compra por parte de Concha y Toro del 40% de la micro cervecería.

Con esta estrategia de diversificación de productos cerveceros, El Holding Concha y Toro ha logrado generar un portafolio de marcas robusto, para diferentes segmentos: Cusqueña en el ámbito gourmet, Miller en la vida nocturna y Kross en las nuevas tendencias de consumo.

b. Introducción al Mercado de bebidas alcohólicas internacionales y artesanales.

En octubre del año 2008, Comercial Peumo, incorporó a su portafolio de bebidas alcohólicas al pisco artesanal Mal Paso, a través de una alianza de comercialización de la bebida destilada propiedad del holding familiar Prosom S.A.

En mayo del año 2009, área de nuevos negocios de Comercial Peumo S.A dio un paso estratégico al concretar el acuerdo de distribución del portafolio de licores de la internacional Diageo⁵. La categoría de alcoholes premium ha mostrado un sostenido crecimiento, y la compañía ha podido participar de este dinamismo a través de su filial de distribución. Las ventas de otros productos contribuyeron con una facturación de \$14.824 millones, representando un 22% de la venta consolidada en el mercado doméstico⁶.

IV. ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE COOPERACIÓN: ALIANZA ESTRATÉGICA DE COOPERACIÓN INTRAFRONTERIZA PARA POTENCIAR IMAGEN DE MARCA – MANCHESTER UNITED

En Mayo de 2010 se establece una de las alianzas más sorprendentes en el ámbito nacional, Concha y Toro con el objetivo de expandir completamente sus marcas establece un sponsor con el más popular de los clubes deportivos del Reino Unido, Manchester United.

En el caso de este acuerdo se trata de una alianza de cooperación en el cual se establece el auspicio de Concha y Toro a través de su marca Casillero del Diablo al club deportivo, el objetivo perseguido es entrar con una imagen fuerte en el atractivo mercado inglés, aprovechando la popularidad del club a lo largo del mundo. Manchester United cuenta con una muy fuerte imagen en el mercado Asiático, cerca del 40% de sus adherentes se encuentran en ese continente, por lo tanto esta alianza busca posicionar la imagen de Concha y Toro en ese continente también. Según recientes informaciones, Concha y Toro se encuentra negociando la extensión del acuerdo ya que les ha permitido hacer activaciones en 55 países como también llevar a la marca Casillero del Diablo a más de 130 países. Por ello, a un año de la alianza las ventas de la marca habían crecido 10% en valor y 6% en volumen, cifras que han continuado aumentando⁷.

⁵ Ver anexo 4 ANTECEDENTES DE DIAGEO Y SAB MILLER.

⁶ Ver Memoria Anual de Concha y Toro 2009: http://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/pdf/Memoria_Anual_2009.pdf

⁷ Ver http://www.df.cl/concha-y-toro-busca-extender-alianza-con-el-manchester-united/prontus_df/2012-07-11/211545.html 12/07/2012

V. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN RED: INTEGRACIÓN A LA ALIANZA DE WATER FOOTPRINT NETWORK

En enero del 2010, Viña Concha y Toro, se asoció con la organización internacional Water Footprint Network, para así realizar una primera estimación de su Huella de Agua Corporativa con el apoyo de Fundación Chile. A partir del año 2010 Concha y Toro, en su calidad de regular partner, podrá acceder a las herramientas y servicios que proporciona esta red junto con intercambiar experiencias con otros miembros⁸.

Esta alianza ya se suma a las alianzas en red con la Asociación de Viñas de Chile A.G, Corporación Chilena del Vino, La Asociación de Productores de vinos Finos de Exportación A.G. y Wines of Chile.

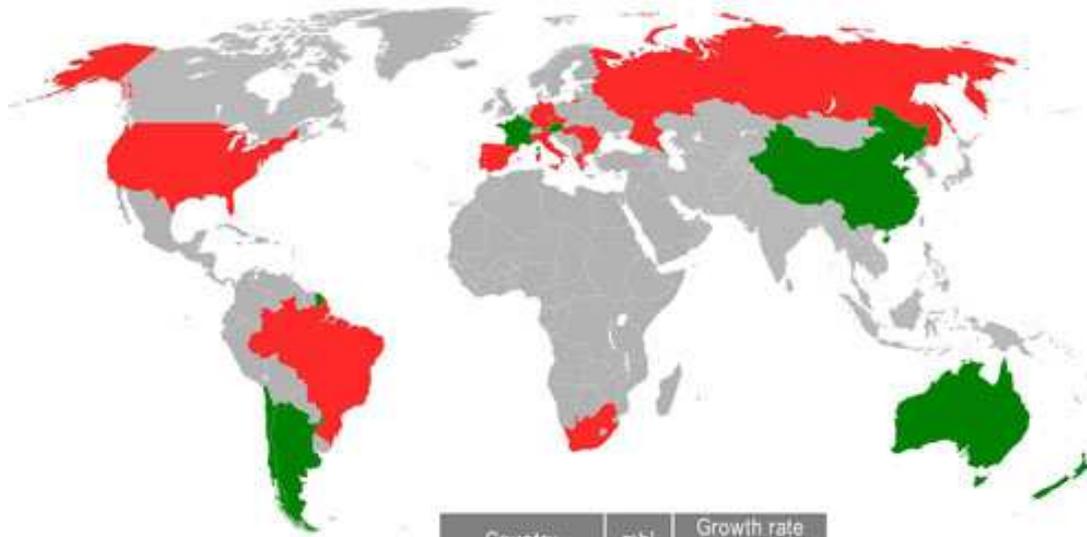
10. ANEXOS

ANEXO CAPITULO 2:

Los siguientes gráficos muestran la evolución productora del vino.

⁸Ver http://www.conchaytoro.com/desarrollo_sustentable/es/linea_de_tiempo_2010.html

Evolution 2007/2011



- Increase
- Stable
- Decrease

Country	mhl	Growth rate 2007/2011
Argentina	15473	3%
Australia	11010	14%
Brazil	3450	-1%
Bulgaria	1268	-29%
Chile	10572	29%
China	13200	6%
France	49633	9%
Greece	2587	-26%
Hungary	2447	-24%
Italy	41580	-10%
New Zealand	2350	59%
Portugal	5925	-2%
Romania	4708	-11%
Russian Feder.	6353	-13%
South Africa	9336	-1%
Spain	34300	-1%
USA	18740	-6%

Source: OIV

Figura 1 : evolución de la producción mundial

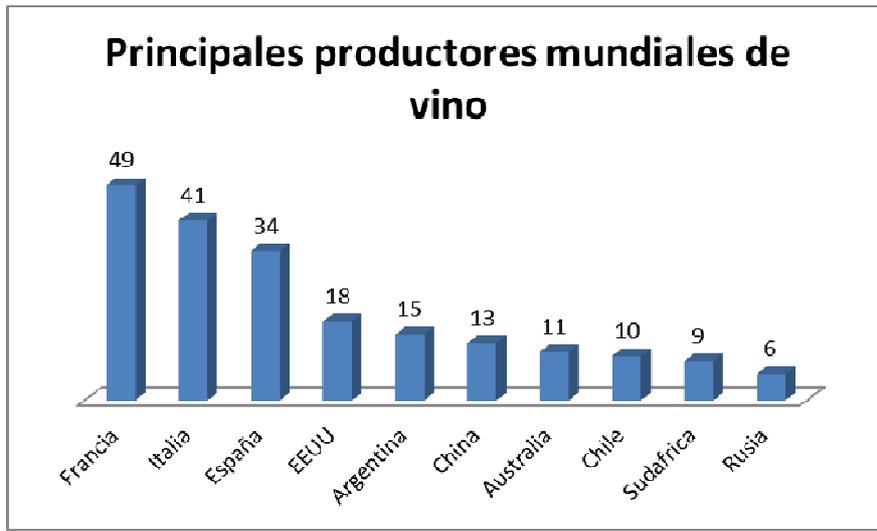


Gráfico 1: principales países productores de vino (fuente OIV)

Análisis de los mercados

El consumo de vino en el mundo, que comenzó a caer en 2007, superó la crisis de 2009-2010 y recuperó su curva de crecimiento, en gran medida debido al aprecio creciente que despiertan los productos vitivinícolas entre los consumidores de [China](#) y Estados Unidos.

Trends 2000-2011

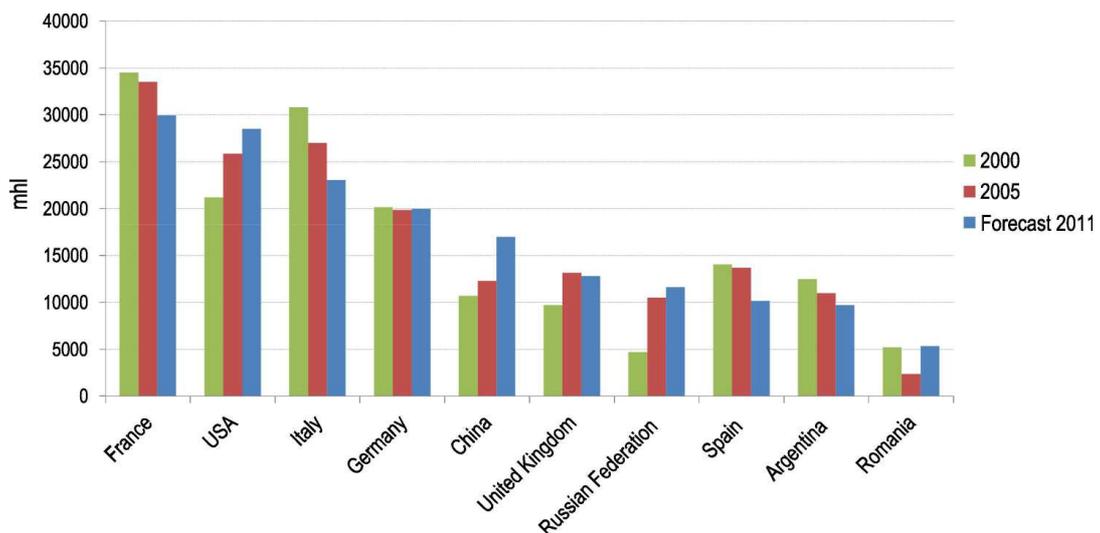


Gráfico 2: tendencia del consumo por país

Trends of the global wine market
(total sum of all countries' exports)

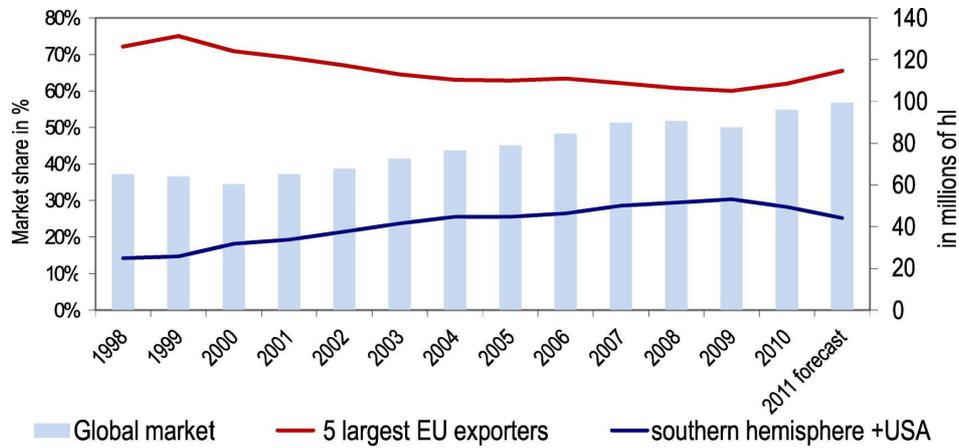


Gráfico 2: tendencia mundial consumo del vino por año

En el GRAFICO 3 es posible apreciar los principales destinos de las exportaciones de vino chilenas. De acuerdo a las tendencias, vale la pena destacar el desarrollo de ciertos mercados específicos.

Canadá: *un mercado Premium para Chile*, actualmente es el que tiene mejores precios por botella.

China: *un destino sin límites*. Ver <http://www.globalasia.com/actualidad/vinos-argentinos-y-chilenos-aumentan-su-peso-en-china>

Holanda: crecimiento a largo plazo, es un mercado interesante por sus economías de escala que ofrece por estar en Europa.

Brasil: *enorme potencial*, aunque con potenciales restricciones a la entrada de vino chileno. Por otra parte, ya tiene una industria vitivinícola en fortalecimiento.

PAISES	ENERO - DICIEMBRE 2010			ENERO - DICIEMBRE 2011			Variación % 2010/2011		
	CAJAS (9 LT) (Miles)	US\$ (Miles)	PRECIO PROM. US\$/CAJA	CAJAS (9 LT) (Miles)	US\$ (Miles)	PRECIO PROM. US\$/CAJA	CAJAS (9 LT)	US\$	PRECIO PROM.
ESTADOS UNIDOS	7.572	208.728	27,57	7.241	213.386	29,47	-4,4%	2,2%	6,9%
REINO UNIDO	10.293	213.139	20,71	9.458	212.405	22,46	-8,1%	-0,3%	8,5%
HOLANDA	2.749	73.966	26,91	3.164	91.129	28,80	15,1%	23,2%	7,0%
BRASIL	2.729	70.733	25,92	3.088	89.498	28,98	13,2%	26,5%	11,8%
CANADA	2.146	81.934	38,18	2.123	85.828	40,42	-1,1%	4,8%	5,9%
JAPON	2.404	62.616	26,04	2.743	73.310	26,73	14,1%	17,1%	2,6%
CHINA	1.233	37.378	30,32	1.911	65.266	34,15	55,0%	74,6%	12,6%
IRLANDA	1.444	42.652	29,54	1.479	46.091	31,16	2,5%	8,1%	5,5%
DINAMARCA	1.462	46.446	31,78	1.391	45.685	32,84	-4,8%	-1,6%	3,3%
ALEMANIA	1.482	41.215	27,81	1.300	39.790	30,60	-12,3%	-3,5%	10,0%
Subtotal	33.513	878.807	26,22	33.900	962.388	28,39	1,2%	9,5%	8,3%
RESTO	13.796	398.041	28,85	14.829	452.311	30,50	7,5%	13,6%	5,7%
TOTAL	47.308	1.276.848	26,99	48.729	1.414.699	29,03	3,0%	10,8%	7,6%

Gráfico 3: principales destinos del vino chileno

Consumidores de vino

En los principales mercados objetivos para el vino chileno, las principales tendencias a nivel de consumidor son:

- Cambio en los hábitos, que se refleja en consumidores más informados, que buscan un buen balance entre calidad y precio. Además buscan productos naturales, sustentables y orgánicos.
- Aparición de un nuevo segmento, de consumidores entre 21 y 29 años, los que actualmente lideran las tendencias en consumo.
- Acceso de los consumidores a un abanico más amplio de productos, debido a aumento del COMEX y nuevos canales de distribución.
- Nuevas tendencias en vinos de menores niveles alcohólicos y mayor consumo de vinos blancos y rosé.
- Efecto de las redes sociales en comunicación con líderes de opinión de una manera más frecuente y a un menor costo.

ANEXO CAPITULO 3:

a) Bibliografía

Concha y Toro 2011 Memoria Anual

Humphreys 2011 Informe Anual Viña Concha y Toro Disponible en:
<http://www.humphreys.cl/admin/docs/772010213759/Informe%20Concha%20y%20Toro%20octubre%202011.pdf> [Acceso el 25 de julio de 2012]

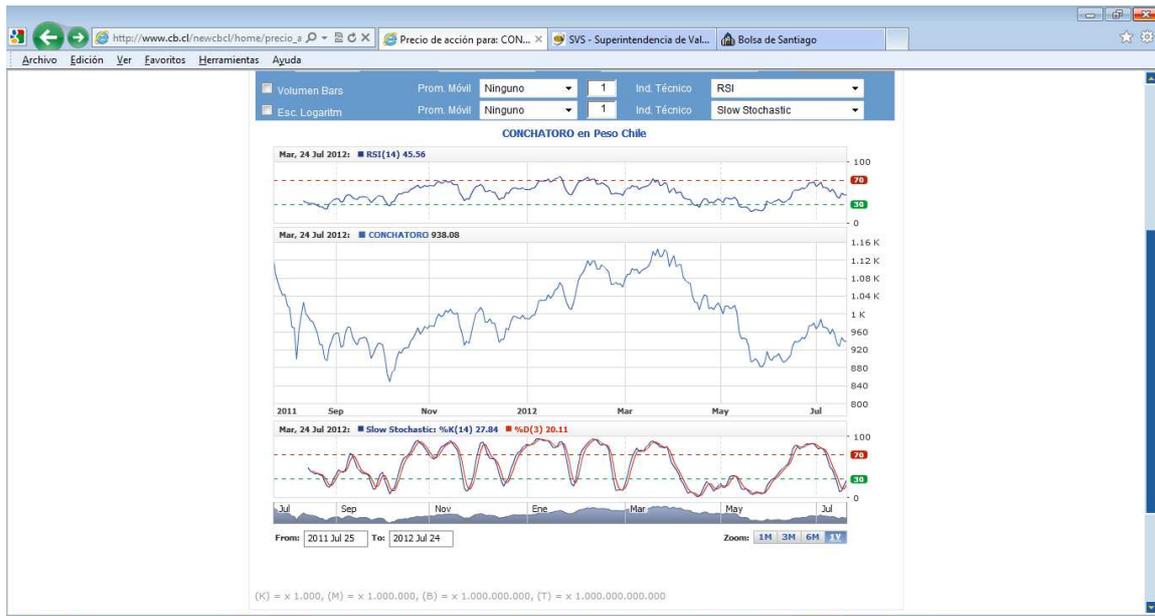
Página Web Concha y Toro Chile. <http://www.vinoscyt.com/> [Acceso el 25 de julio 2012]

Página Web de Concha y Toro internacional. <http://www.conchaytoro.com/web/?lang=es>
[Acceso el 25 de julio 2012]

ANEXOS CAPITULO 4:

1.-Evolución del precio de la acción.

1.1.- Últimos 5 años.



1.2.- Últimos 6 meses.



ANEXO CAPITULO 5:

PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VOLUMEN (%)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Concha y Toro	27,1	28,6	30,0	29,7	31,5	30,7	30,4
Santa Rita	24,4	25,5	27,9	28,7	28,9	29,4	29,1
San Pedro - Tarapacá	21,7	21,9	21,8	23,0	22,5	24,4	24,6
Santa Carolina	3,2	3,1	2,3	2,0	1,8	1,8	1,7
Otras	23,6	20,9	18,0	16,6	15,3	13,7	14,2

ANEXOS CAPITULO 6:

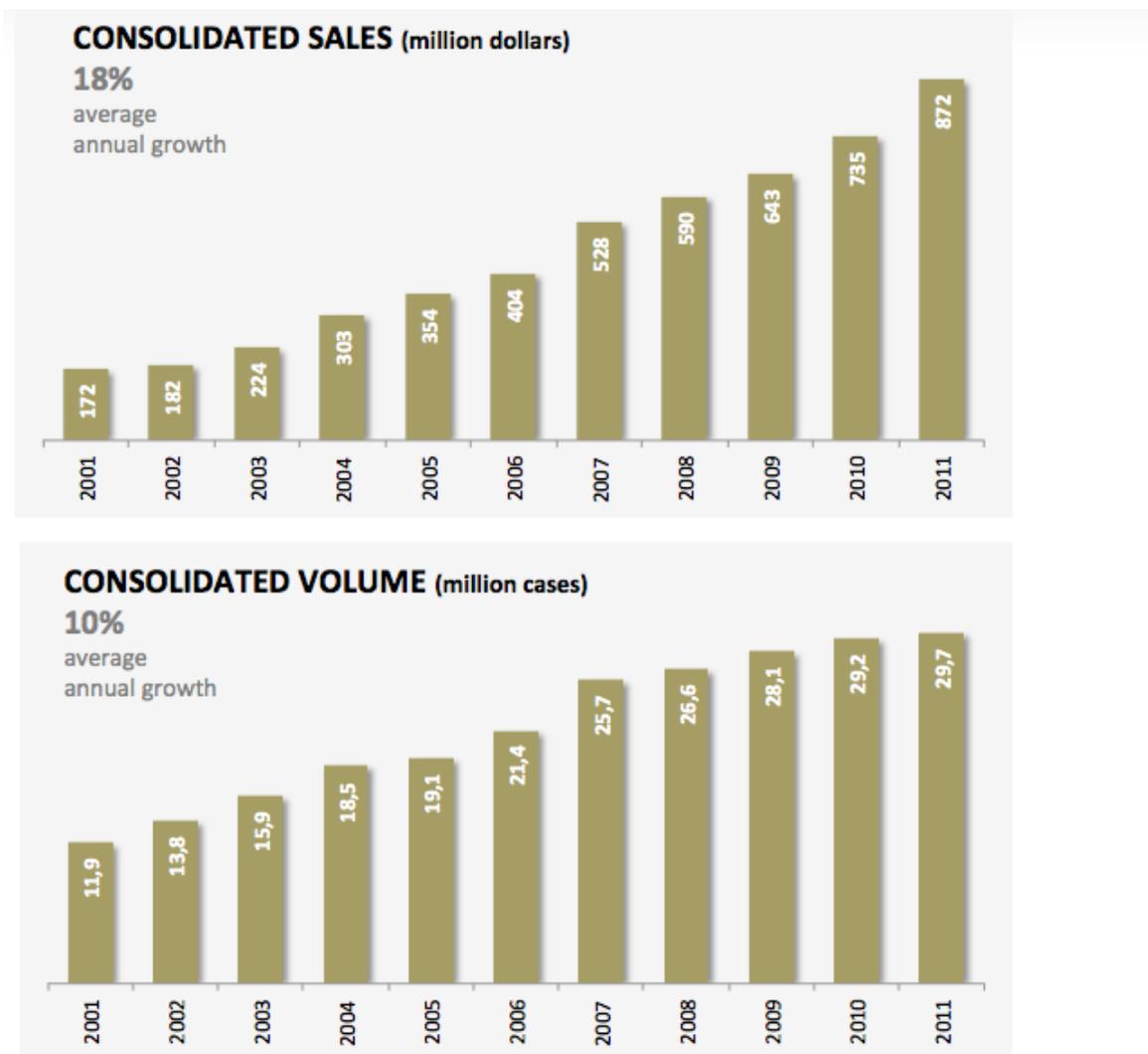
- a) **Anexo:** (Fuente <http://www.conchaytoro.com/investor-relations/financial-overview/>)

Estado financiero de viña C y T de los últimos años.

(Consolidated figures in million of Chilean pesos)					
	IFRS ⁽¹⁾				
	2011	2010	2009	2008	2007
Income Statement					
Net Revenues	422,735	374,019	354,419	314,756	304,067
Gross Profit	142,579	132,243	130,975	125,608	122,451
Operating Result ⁽²⁾	41,211	45,136	46,599	50,102	50,267
EBITDA ⁽³⁾	59,059	59,886	61,655	64,079	64,332
Net Income	50,482	41,919	45,278	34,343	36,237
As a percentage of Revenues					
Gross Margin	33.7%	35.4%	37%	39.9%	40.3%
Operating Margin	9.7%	12.1%	13.1%	15.9%	16.5%
EBITDA Margin	14.0%	16.0%	17.4%	20.4%	21.2%
Income	11.9%	11.2%	12.8%	10.9%	11.9%
Balance					
Total Assets	774,130	585,559	576,774	505,907	419,097
Total Liabilities	375,626	214,884	233,801	248,866	182,139
Total Equity	398,504	370,675	342,972	257,042	236,959
Financial Debt	230,637	80,691	99,663	138,867	92,117
ROA ⁽²⁾	7.4%	7.2%	7.9%	7.4%	8.9%
ROE ⁽³⁾	13.1%	11.7%	14.4%	13.9%	16.3%
ROIC ⁽⁴⁾	5.2%	8.2%	9.3%	11.7%	13.4%
Financial Debt / Equity	57.9%	21.8%	29.1%	54.0%	38.9%
Earnings per share (\$)	67.58	56.12	61.39	47.75	50.39
Share price December 31 (\$)	989.72	1,127.00	1,105.90	961.79	1,049.60
(1) As of fiscal year 2010 the company presented its financial statements under IFRS. The figures of 2006 - 2008 are presented in Chilean GAAP and in constant pesos as December 2009.					
(2) Operating Result is calculated as: Gross profit less distribution cost and less administration expenses.					
(3) EBITDA is calculated as: Gross profit, less distribution cost, less administration expenses, plus depreciation and amortization.					
(4) Return on Assets=Net income / Average assets					
(5) Return on Equity=Net income / Average equity					
(6) ROIC=Operating result after taxes / (average equity + average net financial debt)					

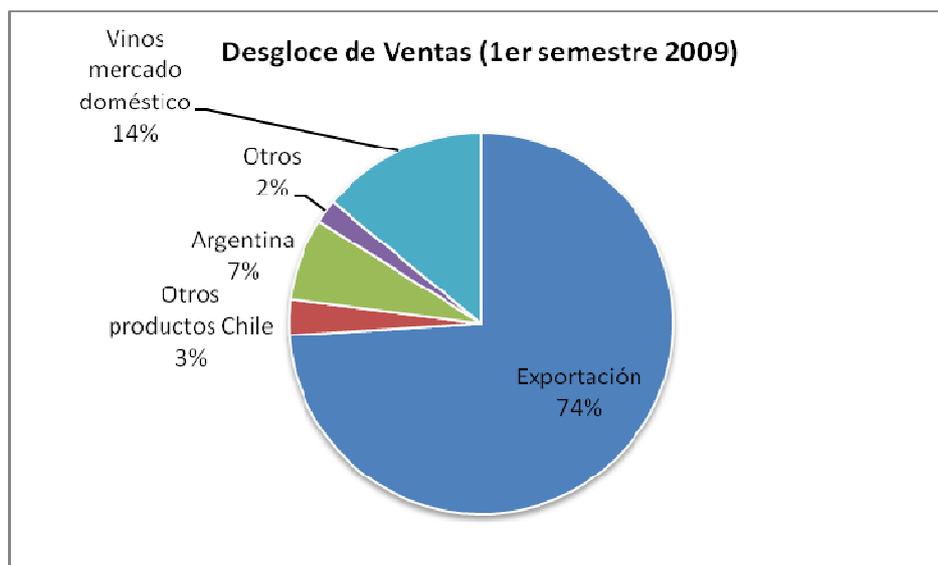
- b) **Anexo:** (Fuente <http://www.conchaytoro.com/investor-relations/graphic-overview/>)

Volumen de ventas de la última década.



- c) **Anexo:** (Fuente <http://www.guerrasynavas.com/pdf/CLL-003-CL%20CONCHA%20Y%20TORO.pdf>)

Participación de las ventas del año 2009. Esta distribución se mantiene proporcionalmente a lo largo de los años.



d) **Anexo:** (Fuente: Informe Humphrey's)

Porcentaje de propiedad de las distintas filiales y su país de constitución.

Filial	Propiedad directa o indirecta	País de constitución
Inversiones Concha y Toro	100%	Santiago
Comercial Peumo Ltda.	100%	Santiago
Inversiones VCT Internacional SpA	100%	Santiago
Viña Cono Sur S.A	100%	Santiago
Bodegas y viñedos Quinta de Maipo S.A.	100%	Santiago
Soc. exportadora y comercial Viña Maipo	100%	Santiago
Soc. exportadora y comercial Viña Canepa	100%	Santiago
Viña Maycas del Limarí Ltda.	100%	Santiago
Viñedo Los Robles S.A.	100%	Santiago
Transportes Viconto Ltda.	100%	Santiago
Trivento Bodegas y Viñedos S.A.	100%	Argentina
Finca Lunlunta S.A.	100%	Argentina
Finca Austral S.A.	100%	Argentina
Filial	Propiedad directa o indirecta	País de constitución
VCT Brasil, exportación e importación Ltda.	100%	Brasil
Concha y Toro UK Limited	100%	Inglaterra
Cono Sur Europe Limited	100%	Inglaterra
Concha y Toro Sweden AB	100%	Suecia
Concha y Toro Finland OY	100%	Finlandia
Concha y Toro Norway AS	100%	Noruega
VCT Group of Wineries Asia PTE. LTD.	100%	Singapur

Fetzer Vineyards	100%	USA
VCT USA, INC	100%	USA
Excelsior Wine Company	50%	USA
VCT Africa & Middle East Proprietary Limited	100%	Sudafrica
VCT Mexico S.R.L. de C.V.	100%	México
VCT & DG Mexico S.A. de C.V.	51%	México
Concha y Toro Canada, LTD	100%	Canadá
Viña Almaviva S.A.	50%	Santiago
Industria Corchera S.A.	49,963%	Santiago
Southern Brewing Company S.A. (KROSS)	40%	Santiago

ANEXO CAPITULO 7:

Gráfico 1 y 2: Elaboración propia a partir de recolección de datos sobre fusiones y adquisiciones en las diversas fuentes citadas.

Gráfico 1

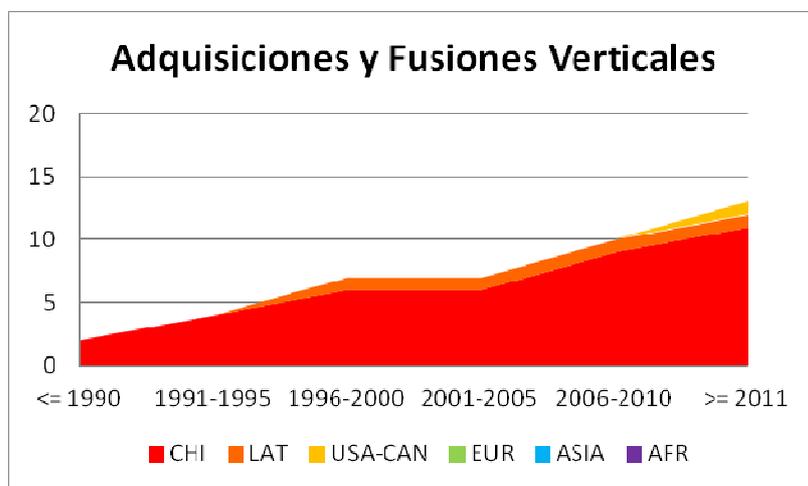


Gráfico 2

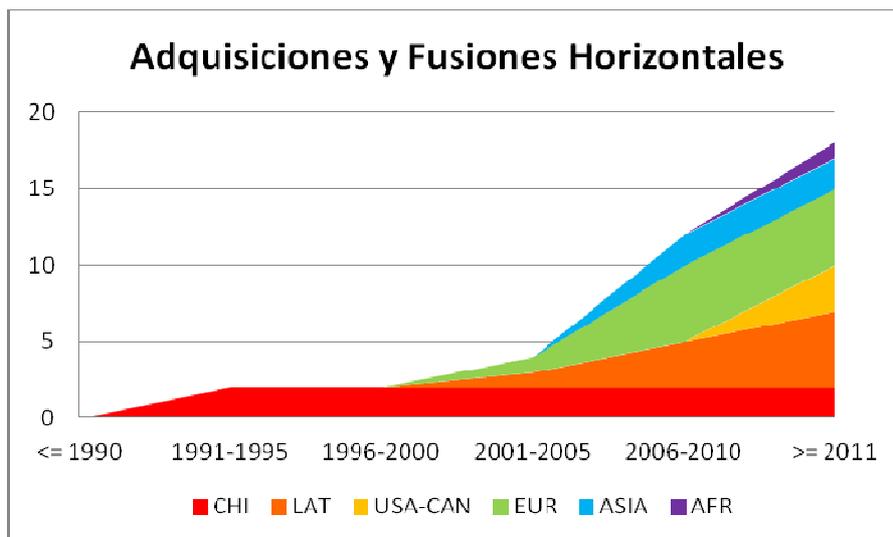


Tabla de portafolios de viñas filiales

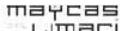
							
CASES	13.2 M	4.5 M	2.1 M	0.3 M	0.5 M	15T	2.6M
EXPORT RANK	#1	#2	#4				#3

Tabla adquisiciones y fusiones

Fecha de integración	Tipo Integración	Filiales	Propiedad	País de Constitución	Área
1921	Vertical	Inversiones Concha y Toro SpA	100,00%	Chile	Viñedos
1968	Vertical	Bodegas y Viñedos Quinta de Maipo SpA.	100,00%	Chile	Viñedos
1993	Horizontal	Comercial Peumo Ltda.	100,00%	Chile	distribución
1993	Horizontal	Sociedad Exportadora y Comercial Viña Maipo SpA	100,00%	Chile	distribución
1993	Vertical	Viña Cono Sur SA.	100,00%	Chile	Viñedos
1993	Vertical	Transportes Viconto Ltda.	100,00%	Chile	transportes
1996	Vertical	Trivento Bodegas y Viñedos SA	100,00%	Argentina	Viñedos
1997	Vertical	VWla Almaviva SA	50,00%	Chile	Viñedos
2000	Vertical	Industria Corchera SA.	49.96%	Chile	Insumos
2001	Horizontal	Concha y Toro UK Limited	100,00%	Reino Unido	distribución
2003	Horizontal	Finca Lunlunta S.A	100,00%	Argentina	distribución
2006	Horizontal	Finca Austral S.A.	100,00%	Argentina	distribución
2008	Horizontal	VCT Brasil Importación y Exportación Limitada.	100,00%	Brasil	distribución
2008	Horizontal	Concha y Toro Shanghai (Representative Agency)	100.0%	China	distribución
2008	Horizontal	Concha y Toro Finland OY.	100,00%	Finlandia	distribución
2008	Horizontal	Concha y Toro Norway AS	100,00%	Noruega	distribución
2008	Horizontal	Cono Sur Europe Limited	100,00%	Reino Unido	distribución
2008	Horizontal	Concha y Toro Sweden AB	100,00%	Suecia	distribución
2010	Horizontal	VCT Group of Wineries Asia Pte. Ltd.	100.0%	Singapur	distribución
2007	Vertical	Sociedad Exportadora y Comercial Viña Canepa SA	100,00%	Chile	productos
2007	Vertical	Viña Maycas del Limarí	100,00%	Chile	Viñedos

2007	Vertical	Viñedos Los Robles SpA	100,00%	Chile	Viñedos
2011	Horizontal	Concha y Toro Canada. Ltd	100,00%	Canadá	distribución
2011	Horizontal	VCT USA. Inc.	100,00%	Estados Unidos	distribución
2011	Horizontal	Excelsior Wine Company LLC	50,00%	Estados Unidos	distribución
2011	Horizontal	VCT México S.R.L de C.V.	100,00%	México	distribución
2011	Horizontal	va & DG México SA de C.V.	51,00%	México	distribución
2012	Horizontal	VCT Africa & Middle East Proprietary Limited	100,00%	Sudáfrica	distribución
2011	relacionada	Southern Brewing Company SA.	40,00%	Chile	Cerveza
2011	Vertical	Fetter Vineyards	100,00%	Estados Unidos	Viñedos
2011	Vertical	Enolia Fine Wines	100,00%	Chile	Viñedos
2011	Vertical	QUINTA MAIPO	100,00%	Chile	Viñedos

Bibliografía

1. Concha y Toro. Presentación Corporativa. Comunicaciones, Concha y Toro. Santiago : Concha y Toro, 2011.
2. La CAV. La Cav. [Online] Julio 16, 2012. [Cited: Julio 16, 2012.] <http://www.lacav.cl>.
3. Riveras, Patricio Huerta. La Internacionalización de Concha y Toro. 2008, s.l. : Chile, 12 01, 2008.
4. Concha y Toro. Un Jugador de clase mundial en la industria del vino. Santiago : Concha y Toro, 2011. Press Kit.
5. Almaviva. Almaviva, Lo mejor de dos culturas. [Online] 07 15, 2012. [Cited: 07 15, 2012.] <http://www.almavivawinery.com/>.
6. América economía. Viña Concha y Toro adquiere Fetzer Vineyard y potencia su presencia en EE.UU. [Online] 03 01, 2011. [Cited: 07 15, 2012.] <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/vina-concha-y-toro-adquiere-fetzer-vineyards-y-potencia-su-presencia-en-californ>.
7. Guilisasti, Eduardo. CEO Concha y Toro. [interv.] La Tercera. 07 14, 2011.
8. La Tercera: "Concha y Toro crea unidad de negocios para vinos Premium [Online] 11 09, 2011. [Cited: 07 15, 2012.]

<http://diario.latercera.com/2011/11/09/01/contenido/negocios/10-89828-9-concha-y-toro-crea-unidad-de-negocios-para-vinos-premium.shtml>

9. Subsidiarias y filiales [Online] Julio 17, 2012. [Cited: Julio 17, 2012.]
<http://www.conchaytoro.com/investor-relations/corporate-structure/>

ANEXOS CAPITULO 8:

Referencias:

<http://www.conchaytoro.com/es/inversionistas/>, 21 de Julio de 2012., 23:00 hrs.

MEMORIA ANUAL 2011, Concha y Toro, <http://www.conchaytoro.com/>

<http://www.bolsadesantiago.com/theme/resumenInstrumento.aspx?nemo=CONCHATORO>

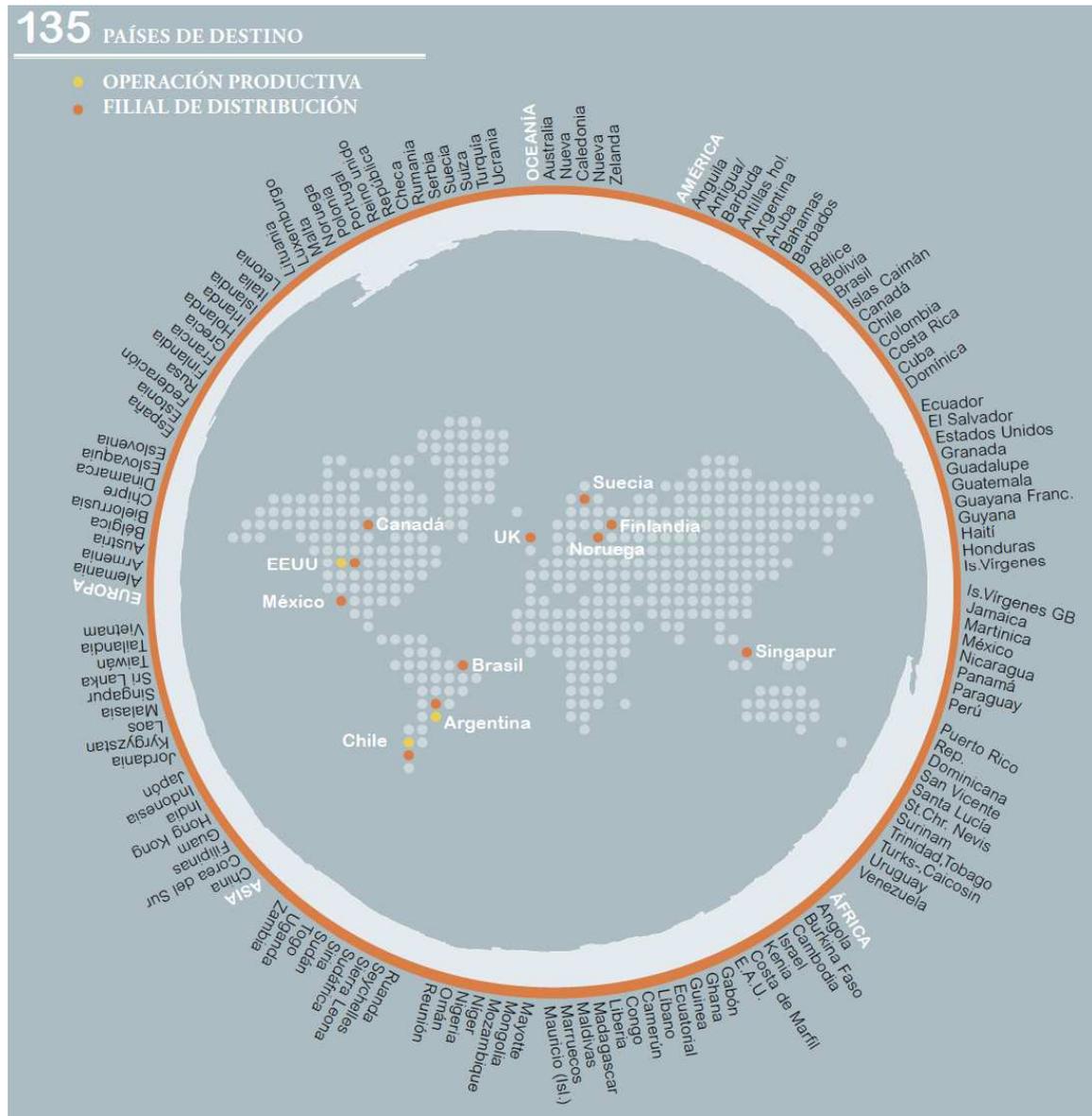


Figura 1.1: Esquema de ubicación de operación productiva y filiales de distribución.

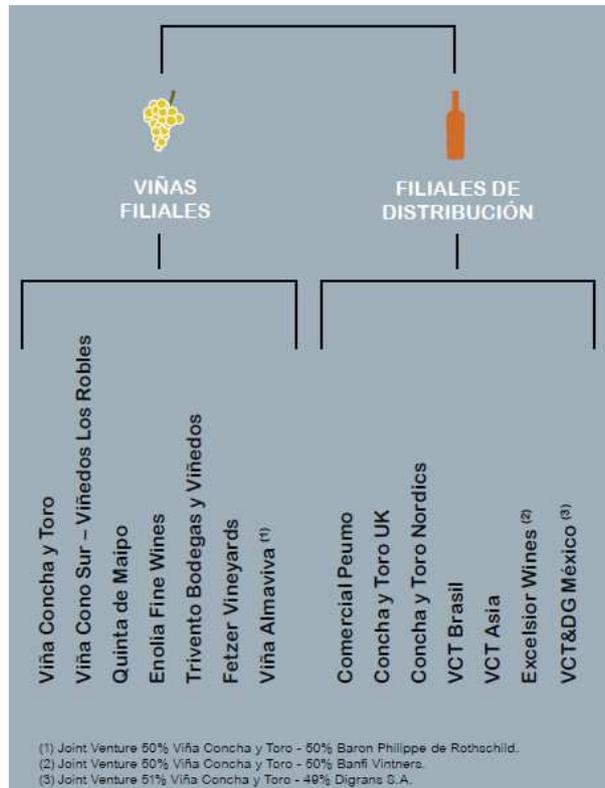


Figura 1.2: Esquema de estructura de Compañía Concha y Toro.

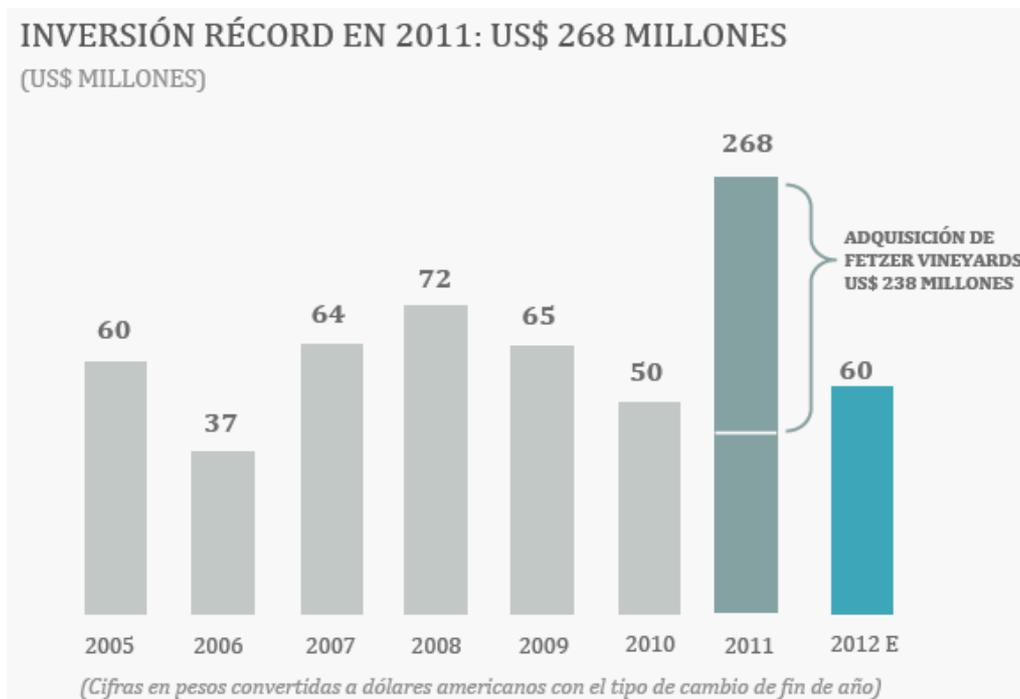


Figura 1.3: Inversiones 2011 a 2012E.

Filiales	Propiedad Directa o Indirecta	País de Constitución
Inversiones Concha y Toro SpA	100,0%	Chile
VCT Internacional SpA.	100,0%	Chile
Comercial Peumo Ltda.	100,0%	Chile
Viña Cono Sur S.A.	100,0%	Chile
Sociedad Exportadora y Comercial Viña Maipo SpA	100,0%	Chile
Sociedad Exportadora y Comercial Viña Canepa S.A.	100,0%	Chile
Viña Maycas del Limarí Ltda.	100,0%	Chile
Transportes Viconto Ltda.	100,0%	Chile
Bodegas y Viñedos Quinta de Maipo SpA.	100,0%	Chile
Concha y Toro UK Limited	100,0%	Reino Unido
Cono Sur Europe Limited	100,0%	Reino Unido
Trivento Bodegas y Viñedos S.A.	100,0%	Argentina
Finca Lunlunta S.A.	100,0%	Argentina
Finca Austral S.A.	100,0%	Argentina
VCT Brasil Importación y Exportación Limitada.	100,0%	Brasil
Concha y Toro Sweden AB	100,0%	Suecia
Concha y Toro Finland OY.	100,0%	Finlandia
Concha y Toro Norway AS	100,0%	Noruega
Viñedos Los Robles SpA	100,0%	Chile
Concha y Toro Shanghai (Representative Agency)	100,0%	China
VCT Group of Wineries Asia Pte. Ltd.	100,0%	Singapur
Fetzer Vineyards	100,0%	Estados Unidos
VCT USA, Inc.	100,0%	Estados Unidos
VCT Africa & Middle East Proprietary Limited	100,0%	Sudáfrica
VCT México S.R.L. de C.V.	100,0%	México
VCT & DG México S.A. de C.V.	51,0%	México
Concha y Toro Canada. Ltd	100,0%	Canadá
Coligadas	Propiedad Directa o Indirecta	País de Constitución
Viña Almaviva S.A.	50,0%	Chile
Industria Corchera S.A.	49,96%	Chile
Southern Brewing Company S.A.	40,0%	Chile
Excelsior Wine Company LLC	50,0%	Estados Unidos

Figura 1.4: Porcentaje de participación directa o indirecta de la propiedad de filiales y empresas coligadas, así como el país de constitución.

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

Al 31 de Marzo de 2012

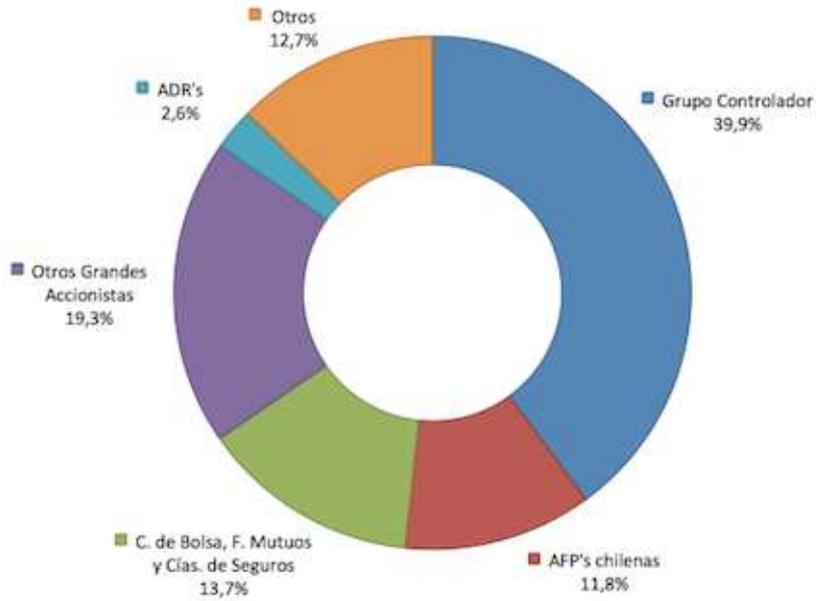


Figura 1.5: Estructura de Propiedad.



Figura 1.6: Ventas Consolidadas.

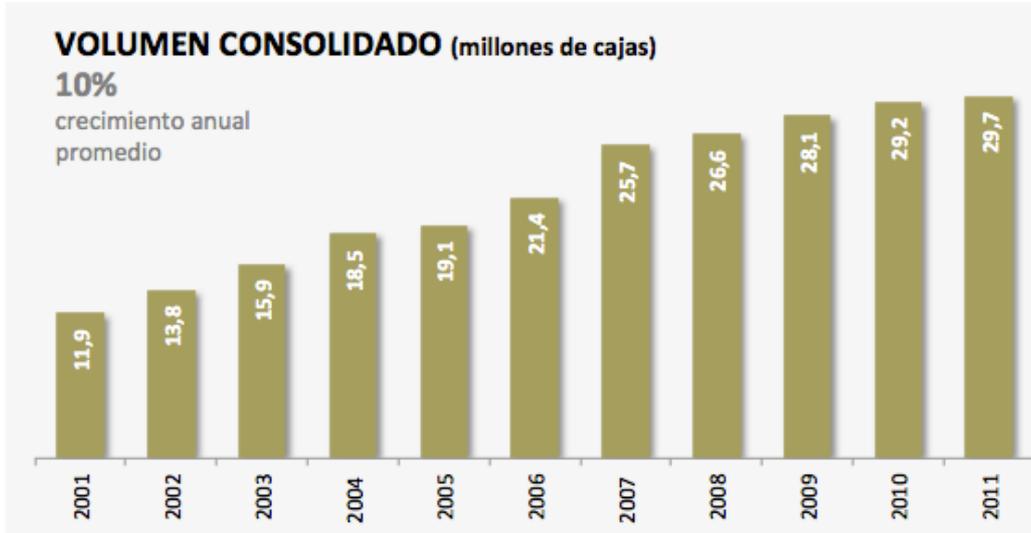


Figura 1.7: Volumen Consolidado.

(Cifras consolidadas en millones de pesos)

	IFRS ⁽¹⁾				
	2011	2010	2009	2008	2007
Estado de Resultados					
Ventas	422.735	374.019	354.419	314.756	304.067
Ganancia Bruta	142.579	132.243	130.975	125.608	122.451
Resultado Operacional ⁽²⁾	41.211	45.136	46.599	50.102	50.267
EBITDA ⁽³⁾	59.059	59.886	61.655	64.079	64.332
Utilidad Neta	50.482	41.919	45.278	34.343	36.237
Como porcentaje de los Ingresos					
Margen de Explotación	33,7%	35,4%	37,0%	39,9%	40,3%
Resultado de Explotación	9,7%	12,1%	13,1%	15,9%	16,5%
Margen EBITDA	14,0%	16,0%	17,4%	20,4%	21,2%
Utilidad Neta	11,9%	11,2%	12,8%	10,9%	11,9%
Balance					
Total Activos	774.130	585.559	576.774	505.907	419.097
Total Pasivos	375.626	214.884	233.801	248.866	182.139
Total Patrimonio	398.504	370.675	342.972	257.042	236.959
Deuda Financiera	230.637	80.691	99.663	138.867	92.117
Rentabilidad Activos ⁽⁴⁾	7,4%	7,2%	7,9%	7,4%	8,9%
	13,1%	11,7%	14,4%	13,9%	16,3%
ROIC ⁽⁶⁾	5,2%	8,2%	9,3%	11,7%	13,4%
Deuda Financiera/Patrimonio	57,9%	21,8%	29,1%	54,0%	38,9%
Utilidad por Acción (\$)	67,58	56,12	61,39	47,75	50,39
Precio Acción al 31 de diciembre (\$)	989,72	1.127,00	1.105,90	961,79	1.049,60
<p>(1) A partir del ejercicio 2010 la compañía presenta sus estados financieros de acuerdo a la norma IFRS. Las cifras del período 2006-2008 se presentan bajo Chile Gaap y en pesos de diciembre de 2009.</p> <p>(2) Resultado operacional se calcula como: Ganancia bruta, menos costos de distribución, menos gastos de administración.</p> <p>(3) EBITDA = Ganancia bruta, menos costos de distribución, menos gastos de administración, menos intereses, menos impuestos, más depreciación y amortización.</p> <p>(4) Rentabilidad Activos=Utilidad Neta/Activos promedio</p> <p>(5) Rentabilidad Patrimonio=Utilidad Neta/Patrimonio promedio</p> <p>(6) ROIC=Resultado operacional después de impuestos / (Patrimonio promedio + deuda financiera neta promedio)</p>					

Figura 1.8: Resumen Financiero.



Figura 1.9: Evolución de precio de acción.

ANEXOS CAPITULO 9:

ANEXO: ACERCA DE ALIANZA ESTRATÉGICA CON BANFI VINTNERS:

a. Banfi Vintners

Banfi Vintners fue fundada en Nueva York en 1919 por John F. Mariani. Durante las últimas cuatro décadas ha sido líder en el rubro del marketing de vinos en Estados Unidos. Sus marcas más importantes son los vinos Castello Banfi, Regali Vigne y Marianis. Banfi se convirtió en importador exclusivo de Concha y Toro EE.UU. en 1988.

b. Excelsior Wine Company:

Para la creación de esta sociedad, VTC USA (filial de Concha y Toro en Estados Unidos) aportó US\$ 500 mil y es tenedora de 50 unidades, que corresponden a 50% del capital social de la nueva sociedad; que Viña Concha y Toro es dueña en forma indirecta del 50% de Excelsior Wine, en cuanto es la única dueña de VCT USA, Inc. Agregó que se espera que el efecto anual, después de impuestos, para VTC USA sea de entre US\$ 1,5 millón y US\$ 2 millones anuales aproximadamente hasta el 31 de diciembre de 2013, período en que percibirá 20% de la utilidad de Excelsior, y entre US\$ 3,5 millones y US\$ 4,5 millones anuales a contar de esa fecha, cuando tendrá derecho al 50% de la utilidad.

c. Referencias:

- Memoria anual 2011 Concha y Toro <http://www.conchaytoro.com/web/wp-content/uploads/2012/04/CYT-MEMORIA-2011-SVS.pdf>
- <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2011/07/655-379699-9-concha-y-toro-crea-empresa-con-banfi-vintners-para-distribucion-de-vinos-en-eeuu.shtml>
Fecha: 14/07/2011
- <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/batalla-de-marcas-victoria-de-la-chilena-concha-y-toro> Fecha: 05/01/2012
- <http://www.conchaytoro.com/web/noticias-es/concha-y-toro-recibe-distincion-de-la-camara-chileno-norteamericana-de-comercio/?lang=es> Fecha: 24/05/2012
- Carta al Superintendente de Valores y Seguros que da cuenta de Hecho Esencial: http://www.bolsadesantiago.com/NoticiasCibe/Hechos%20Esenciales/hes_2011070108389.pdf
- <http://diario.latercera.com/2011/07/22/01/contenido/negocios/10-77324-9-concha-y-toro-entrega-mas-informacion-sobre-excelsior-wine.shtml> Fecha: 22/07/2011

- <http://www.businesswire.com/news/home/20110714006666/en/Banfi-Concha-Toro-Expand-Long-Term-Partnership-Form> Fecha 14/07/2012
- <http://www.directoriovinos.cl/html/2011/07/concha-y-toro-debera-detallar-cifras-de-nueva-sociedad-en-ee-uu/> Fecha: 21/07/2011
- <http://www.prnewswire.com/news-releases/concha-y-toro-announces-new-distribution-structure-for-the-united-states-125603198.html> Fecha: 14/07/2011

ANEXO: ACERCA DE ALIANZA ESTRATÉGICA CON DIGRANS S.A:

a. Exportaciones al mercado mexicano de vinos:

Durante el 2011, las exportaciones al mercado mexicano alcanzaron 14.5 millones de dólares, equivalente a más de 626 mil cajas. Estas cifras representan cerca de un 51.2% del total de las exportaciones de vinos chilenos a ese mercado. Durante el año 2012, México fue el decimosegundo destino de los vinos Concha y Toro, el segundo más importante de Latinoamérica (después de Brasil, que está en el cuarto lugar en el ranking mundial).

Rank 2011	Rank 2010	Country	Share over chilean bottled export (volume)	Growth 2011/2010	% Part of CyT in total Chilean bottled Exports (volume)	Rank
1 st	1 st	United Kingdom	19.4%	-8.1%	43.9%	1 st
2 nd	2 nd	USA	14.9%	-4.4%	39.4%	1 st
3 rd	4 th	Netherland	6.5%	15.1%	20.9%	1 st
4 th	5 th	Brazil	6.3%	13.2%	18.4%	2 nd
5 th	6 th	Japan	5.6%	14.1%	39.6%	1 st
6 th	3 rd	Canada	4.4%	-1.1%	36.3%	1 st
7 th	10 th	China	3.9%	55.0%	8.9%	2 nd
8 th	8 th	Ireland	3.0%	2.5%	15.5%	2 nd
9 th	7 th	Denmark	2.9%	-4.8%	22.9%	2 nd
10 th	11 th	Russia	2.8%	-1.0%	37.1%	1 st
11 th	9 th	Germany	2.7%	-12.3%	17.5%	2 nd
12 th	12 th	Mexico	2.4%	-0.3%	51.2%	1 st

Fuente: Vinos de Chile

b. Referencias:

- <http://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2012/06/Investor-Presentation-JP-Morgan-Conference.pdf>
- <http://www.conchaytoro.com/web/noticias-es/concha-y-toro-y-digrans-se-asocian-y-crean-empresa-para-distribucion-de-vinos-en-mexico/?lang=es>
Fecha 11/11/2011

- http://www.conchaytoro.com/web/wp-content/uploads/2012/06/corppresentation_may2012_eng.pdf
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=90403>
Fecha:11/11/2011

ANEXO 3: ANTECEDENTES DE TENDENCIA DE CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS PREMIUM EN CHILE:

a. Mercado de la cerveza Premium en Chile:

En Chile se consumen cerca de 650 millones de litros de cerveza cada año. El mercado de las cervezas representa el 65% las ventas totales de bebidas alcohólicas. En promedio, los chilenos beben entre 40 de litros de cerveza por año, diez litros más que el año 2005. En Chile, uno de cada cinco litros que se consumen son cervezas Premium. Si bien el mercado de las cervezas artesanales representa cerca del 1% de la producción total nacional de cervezas, se refleja un constante crecimiento, progresando a tasas de producción cercanas al 35% anual, siendo el segmento de mayor crecimiento en Chile. Se estima que en los próximos años el crecimiento de este segmento sea cercano al 100% anual.

El mercado de las cervezas artesanales representa cerca del 1% de la producción total nacional de cervezas. Desde el año 2005 se refleja un constante crecimiento, progresando a tasas de producción cercanas al 35% anual, siendo el segmento de mayor crecimiento en Chile. Se estima que en los próximos años el crecimiento de este segmento sea cercano al 100% anual.

b. Mercado de licores Premium:

A partir del año 2008, en Chile se ha manifestado una fuerte tendencia al alza en el consumo de los licores Premium. En nuestro país, por ejemplo, en el último año las ventas de whisky aumentaron 12% y las de vodka, 58%.

c. Referencias:

- <http://mostosydestilados.cl/index.php/noticias/item/384-chile-experimenta-nuevo-mercado-de-cervezas-artesanales> Fecha: 29/02/2012
- <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2012/03/11-3654-9-el-despegue-de-kross-la-cerveza-que-atrajo-a-los-schiess-y-guilisasti.shtml> Fecha 09/03/2012
- <http://diario.latercera.com/2012/03/18/01/contenido/negocios/27-104059-9-competencia-entre-cerveceras-recrudece-con-bajas-de-precios.shtml> Fecha: 18/03/2012
- <http://www.ceret.cl/noticias/multinacional-de-licores-diageo-apuesta-a-a-latina-la-clase-media-y-marcas-premium-para-crecer-fuera-de-europa/> 22/06/2012

ANEXO: ANTECEDENTES DE SAB MILLER Y DIAGEO:

a. Acerca de SAB MILLER:

SAB Miller surge por la fusión de South African Breweries y Miller Brewing en 2002 y Bavaria S.A en el 2005. Controla más 150 marcas y tiene presencia en más de 60 países, ya sea como ente productor o con acuerdos con distribuidores. La firma vende 216 millones de hectolitros de cerveza y es superada sólo por InBev. En febrero de 2008, SAB Miller aumentó su participación en la cervecera holandesa Royal Grolsch N.V. del 14,76% al 94,65%, haciéndose con su control absoluto. La cantidad desembolsada fue alrededor de 1.255 millones de dólares.

b. Acerca de Diageo:

Diageo es la compañía líder mundial en el segmento de bebidas espirituosas premium. Actualmente, y según el informe realizado por Impact en 2011, 8 de las 20 primeras marcas más vendidas del mundo son propiedad de Diageo: el vodka Smirnoff, el whisky Johnnie Walker, el ron Captain Morgan, el tequila Cuervo, la crema de licor Baileys, el whisky canadiense Crown Royal, el whisky escocés J&B y la ginebra Gordon´s.

Diageo comercializa sus marcas en más de 180 países y cotiza en las bolsas de Nueva York y Londres. A nivel mundial tiene 8 marcas consideradas globales, que disponen de un perfil de consumidor sólido generalizado y que representan la base del negocio a nivel mundial: Smirnoff, Johnnie Walker, Captain Morgan, Baileys, J&B, José Cuervo así como la ginebra Tanqueray y cerveza Guinness

c. Referencias:

- http://w2.df.cl/filial-de-concha-y-toro-suscribe-acuerdo-para-distribuir-productos-diageo/prontus_df/2009-03-17/153900.html Fecha: 17/03/2009
- http://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/pdf/Memoria_Anual_2009.pdf
- <http://www.tomocerveza.cl/noticias/cervezas-artesanales-y-premium-duplican-ventas-en-2010.html> Fecha: 29/07/2010
- http://www.chile.com/secciones/ver_seccion.php?id=104966
- <http://www.empresaexterior.com/empresas/noticias/14128-miller-la-segunda-cervecera-mundial-entrara-en-chile.pdf>
- <http://mostosydestilados.cl/index.php/noticias/item/892-cerveza-miller-genuine-draft-se-consolida-en-el-mercado-chileno> Fecha:06/07/2012
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=46462> Fecha:05/05/2008

Centro de Gestión (CEGES)
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de Chile

Serie Gestión

Nota: Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl

Note: Working papers are available by request at ceges@dii.uchile.cl

2001

29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar) Oscar Barros
30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio
Carlos Vignolo F.
31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública
Koldo Echebarria Ariznabarreta
32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)
Álvaro V. Ramírez Alujas
33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile) Sergio Spoerer H.

2002

34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos
Oscar Barros V.
35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios
Enrique Jofré R.
36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile
Viviana Fernández
37. How sensitive is volatility to exchange rateregimes?
Viviana Fernández
38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista
Carlos Vignolo F.
40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí

- Carlos Vignolo F.
41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management
Máximo Bosch y Andrés Musalem
 42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública
Sergio Spoerer
 43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates
Viviana Fernández

2003

44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. Extreme Value Theory and Value at Risk
Viviana Fernández
48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica
Luis Morales y Viviana Fernández
50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world
Viviana Fernández
52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets
Viviana Fernández

54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

2004

55. The Credit Channel in an Emerging Economy
Viviana Fernández
56. Frameworks Derived from Business Process Patterns
Oscar Barros y Samuel Varas
57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales
Viviana Fernández
58. La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. A Novel Approach to Joint Business and System Design
Oscar Barros
61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos
Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.
Teodoro Wigodski
62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets
Viviana Fernández
65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation
Oscar Barros
66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution

José Miguel Cruz

2005

68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. La Medición de Faltantes en Góndola
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkrut
70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
75. Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial
Teodoro Wigodski
76. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro
Mario Waissbluth
77. La Tasa Social de Descuento en Chile
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

2006

79. Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
80. Modelo de Pronóstico de Ventas.
Viviana Fernández
81. La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture
Óscar Barros V.
82. El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios
Oscar Barros V.
83. Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M.
84. Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
85. Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

2007

86. Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios
Óscar Barros V.
87. Personalizando la Atención del Cliente Digital
Juan Velásquez S.
88. ¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial
Sergio Spoerer
89. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches
Teodoro Wigodski
90. Business Processes Architecture And Design
Óscar Barros V.
91. Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos
Teodoro Wigodski
92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco

- 93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.
Teodoro Wigodski
- 94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y
Perspectivas
Rossana Costa y Mario Waissbluth
- 95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria
Teodoro Wigodski

2008

- 96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad
Teodoro Wigodski
- 97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa
Familiar
Teodoro Wigodski
- 98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a
proyectos en Chile.
Eduardo Contreras
- 99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica
Mario Waissbluth
- 100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Primera Parte
Oscar Barros
- 101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Segunda Parte
Oscar Barros
- 102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena
globalizada
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
- 103. Active learning as source of continuous innovation in courses
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
- 104. Learning to Start Starting by Learning
Carlos Vignolo, Sergio Celis
- 105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y
Aplicaciones TI. Tercera Parte Óscar Barros V.
Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian
Julio.
- 106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización

107. Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
Calentamiento Global: Estrategia de acción
Teodoro Wigodski S.

2009

108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
109. Gestión del Cambio en el Sector Público
Mario Waissbluth
110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M.
111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.
Eduardo Contreras
112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?
Gonzalo Maturana F.
113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.
Carlos Vignolo F.
114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.

2010

116. [Ángeles Y Demonios En La Gestión Publica Chilena.](#)
Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara.
117. Buscando Sentido
Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela
118. Enterprise and Process Architecture Patterns
Oscar Barros and Cristian Julio.

- 119. Application of Enterprise And Process Architecture Patterns In Hospitals
Oscar Barros and Cristian Julio.
- 120. Hospital Services Demand Forecasting and Management
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
- 121. Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Segunda Parte. Versión 3.0
Oscar Barros V.
- 122. Regularidades en los Fallos de la Corte Suprema Sobre Libre Competencia¹
Teodoro Wigodski Sirebrenik²
- 123. Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
- 124. Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas- Eduardo Contreras-Fernando Cartes-Juan Francisco Pacheco Julio de 2010¹
- 125. Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo.
Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.
- 126. Caso¹: Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche.
Teodoro Wigodski².

2011

- 127. Gestión del Conocimiento y Transparencia: desafíos para la inversión pública a nivel local.
Eduardo Contreras, Alejandro Barros, Natalie González, Javier Fuenzalida.
- 128. Inversión Pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones¹
Eduardo Contreras y Luis Zaviezo²
- 129. VEA (Valor Económico Agregado): Aportes y deficiencias en su aplicación a la gestión financiera¹
Eduardo Contreras.
- 130. A Lightweight Approach for Designing Enterprise Architectures Using BPMN: an Application in Hospitals
O.Barros¹, R.Seguel², and A. Quezada¹

131. Enterprise And Process Architecture Patterns
O.Barros¹ And Cristian Julio.
132. Engineering of Self: Twenty-Five Years Experience Developing New Skills
and Expanding Boundaries for chilean Engineers.
Carlos Vignolo and Sergio Celis.
133. Caso Aquachile: Estrategias de Crecimiento en un Entorno Amenazante
Carolina Troya¹, Teodoro Wigodski², Jerko Juretic³, Roberto Castro⁴.

2012

134. Fortaleciendo el Gobierno Corporativo: Responsabilidad Penal de la
Empresa.
Teodoro Wigodski y Ximena Santibáñez.
135. Un Modelo de Calidad de Servicio para Banca Retail.
Máximo Bosch, Eduardo Contreras y Patricia Ross.
136. Caso Aqua Chile: Estrategias de crecimiento en un entorno amenazante.
Versión 2012 Teodoro Wigodski
137. Caso: Banca en Chile. Versión 2012
Teodoro Wigodski
138. Caso: Viña Concha y Toro. Versión 2012
Teodoro Wigodski