



**“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE
FORTALECIMIENTO DE MARCAS PARA CONCHA Y
TORO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Lilian Consuelo Bartolo Cuba
Roxana Arteaga Castillo**

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

2011

Agradecimiento

En primer lugar a nuestro Señor por estar siempre a nuestro lado. Asimismo al profesor Wilfredo Lafosse, por su correcta orientación y virtud profesional,

Dedicatoria

A mis hijos Sebastián y Flavia, que son el motor de mi vida, por soportar mi ausencia, a mi esposo Carlos por suplirme muchas veces y por su comprensión. Asimismo a mis padres y hermanos por el apoyo brindando en la culminación de esta maestría y por alegrarse con mis logros.

Lilian

A mi hija Ariana, a mi esposo y a mis padres, por el gran apoyo brindado siempre.

Roxana

Resumen Ejecutivo

La producción de vinos en Chile posee grandes ventajas, basadas en unas condiciones climáticas y en un suelo, ambos propicios para la producción de vinos de alta calidad de nivel internacional. Así, el presente caso se centra en la compañía vinícola chilena Viña Concha y Toro S.A. (C y T en adelante).

La estrategia competitiva de C y T vigente en el 2006 consistía en entregar “buen valor por el dinero”. Esta estrategia se basaba en la amplia capacidad de C y T para producir vinos de nivel mundial y en su gran prestigio de marca.

Sin embargo, en el 2005 la utilidad operacional de C y T había caído 20,9 por ciento y los márgenes operacionales habían pasado de 61,1 por ciento en el 2004 a 12,4 por ciento en el 2005¹. En la compañía C y T, se pensaba que esto parecía ser efecto de la presión sobre los precios internacionales y de la revalorización del peso chileno.

Para revertir esta situación había que cambiar la estrategia adoptada por la compañía. Así, se tenía que elegir entre dos alternativas: “de abajo a arriba” y “de arriba hacia abajo”. Sin embargo, no se tenía claro cuál de ellas elegir.

En el presente trabajo se demuestra que la estrategia “de abajo a arriba” tiene mejores posibilidades de proporcionar un mayor valor a la compañía C y T, básicamente porque evita el impacto conjunto de la presión sobre los precios internacionales y la revalorización del peso chileno, para sólo absorber este último, y mejorar los precios promedio como resultado de migrar a un segmento con un producto más diferenciado, y de mejor precio y márgenes.

¹ Ver el caso de estudio actual 511-S01, “Concha y Toro”, página 1.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. CONSIDERACIONES GENERALES	3
1.1 Antecedentes de la Empresa	3
1.2 Perfil Estratégico	4
1.2.1 Misión	4
1.2.2 Visión	5
1.2.3 Valores Corporativos	5
1.2.4 Estructura Organizacional	6
1.2.5 Conclusión preliminar del Perfil Estratégico de la Empresa	1
CAPITULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL	3
2.1 Análisis del Entorno General	3
2.1.1 Factores Políticos	3
2.1.2 Factores Económicos	3
2.1.3 Factores Socioculturales	6
2.1.4 Factores Tecnológicos	6
2.1.5 Factores Ecológicos	6
2.1.6 Factores Legales	7
2.1.7 Tendencias, impacto clientes/proveedores y efectos	8
2.1.8 Matriz de Evaluación de los Factores Externos y Conclusiones	8
2.2 Análisis de la Industria	12
2.2.1 Matriz de Atractividad de las Cinco Fuerzas de Porter	13
2.2.2 Grado de Atractividad de la Industria	19
2.2.3 Conclusiones del Análisis de la Industria	20
2.3 Análisis Interno	21
2.3.1 Análisis de Recursos y Capacidades	21
2.3.2 Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa	24
2.3.3 Ventaja Competitiva	27
2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Conclusiones	28
CAPITULO 3. EVALUACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	31
3.1 Definición del problema principal del caso.....	31
3.2 Formulación de Objetivos Estratégicos	32
3.2.1 Objetivos de Rentabilidad.....	32
3.2.2 Objetivos de Crecimiento	32
CAPITULO 4. FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS	33

4.1	Matriz Interna – Externa	33
4.2	Matriz FODA	34
CAPITULO 5. SELECCION DE LA ESTRATEGIA.....		36
5.1	Criterios de selección	36
5.1.1	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....	36
5.1.2	Método de escenarios	36
5.2	Descripción de la Estrategia Seleccionada.....	38
5.2.1	Estrategia Global: Estrategia Internacional.....	38
5.2.2	Estrategia Corporativa: Estrategia de Integración Vertical.....	39
5.2.3	Estrategia de Negocios: Diferenciación en marca	39
5.2.4	Estrategias Funcionales	39
CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING		43
6.1	Definición del Negocio.....	43
6.1.1	Reseña histórica de la empresa	43
6.1.2	Misión de la empresa	43
6.1.3	Visión de la empresa.....	43
6.1.4	Objetivos	43
6.2	Análisis de la situación	44
6.2.1	Análisis del Macro Ambiente Externo	44
6.2.2	Análisis del Micro Ambiente Externo	44
6.3	Análisis del Ambiente Interno	45
6.3.1	Análisis FODA.....	45
6.3.2	Estructura Organizativa.....	45
6.4	Decisiones Estratégicas de Marketing.....	46
6.4.1	Objetivos de Marketing.....	46
6.4.2	Estrategia de Segmentación	47
6.4.3	Estrategia de Posicionamiento: Diferenciación de Marca	47
6.5	Marketing Mix.....	48
6.5.1	Estrategia de Producto	48
6.5.2	Estrategia de Precio	50
6.5.3	Estrategia de Plaza	50
6.5.4	Estrategia de Promoción	50
6.5.5	Estrategia de Personas	51
6.5.6	Estrategia de Procesos	51
6.6	Presupuesto de Marketing.....	52
6.7	Plan de Contingencia	52
6.7.1	Objetivo.....	52
6.7.2	Indicadores de alarma.....	52

6.7.3 Estrategias para solucionar problemas.....	52
CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO	53
7.1 Objetivo.....	53
7.2 Supuestos para implementar la estrategia	53
7.3 Proyección de ventas	53
7.4 Proyección del costo de ventas	54
7.5 Proyección de los Costos Operativos	54
7.6 Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas	54
7.7 Determinación del Flujo de Caja Libre.....	55
7.8 Determinación del Flujo de Caja Libre Incremental	55
7.9 Determinación del VAN y TIR en la aplicación de la estrategia	55
7.10 Demostración de los resultados positivos de la estrategia a través del Punto de Equilibrio.....	56
CAPITULO 8. PLAN DE OPERACIONES	57
8.1 Objetivos	57
8.2 Descripción de la capacidad instalada actual	57
8.3 Descripción del proceso productivo.....	57
8.4 Estrategia.....	58
8.5 Actividades Estratégicas	59
8.6 Presupuesto	59
CAPITULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	60
9.1 Objetivos	60
9.2 Estrategia.....	60
9.3 Actividades Estratégicas	60
9.4 Cultura Organizacional.....	61
9.5 Organigrama	61
9.6 Presupuesto	61
CAPITULO 10. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	62
10.1 Objetivos	62
10.2 Estrategia.....	62
10.3 Misión y Valores Organizacionales.....	63
10.4 Actividades Estratégicas	63
10.5 Presupuesto	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS	69
NOTA BIOGRAFICA.....	81

INTRODUCCIÓN

En el 2005 la compañía Viña Concha y Toro S.A. había experimentado tal reducción de su utilidad operacional y de sus márgenes, no obstante de ser el primer exportador de vinos de Latinoamérica y uno de los diez primeros exportadores mundiales, que en febrero de 2006 uno de sus principales directivos ya consideraba seriamente un cambio en la estrategia que hasta entonces les había dado importantes resultados.

Sin embargo, para el vicepresidente del directorio Rafael Guilisasti la adopción de una nueva estrategia implicaba resolver un dilema: decidir si convenía ir “de abajo a arriba” (desde una menor categoría de vinos hacia una gama superior) o “de arriba hacia abajo” (desde una mayor categoría de vinos hacia una gama inferior).

La elección de este caso como objeto de investigación o estudio se ha basado en que el dilema que se plantea en el párrafo anterior resume de manera interesante las opciones teóricas a las que se enfrenta una empresa, de si ir por una ventaja en costos o por una ventaja en diferenciación, pero a su vez permite poner sobre el tapete la posibilidad de una zona de “claros y oscuros” en el área de la estrategia, es decir, la importancia de que un cambio como este requiera de un proceso de transición.

Entonces, en este presente trabajo, considerando la visión y los objetivos de la compañía, se determina qué estrategia y tácticas deberán utilizarse para alcanzar dichos objetivos. Para llegar a ello se ha empleado un conjunto de herramientas de análisis que han arrojado consistentemente la misma recomendación, la de “ir de abajo a arriba” o, mejor dicho, una estrategia de diferenciación en marca.

En el primer capítulo de este trabajo se exponen los antecedentes de la compañía, su perfil estratégico vigente, su misión, visión valores corporativos

y estructura, con el fin de llegar a una aproximación preliminar sobre los fundamentos y características más importantes de la estrategia en curso.

En el segundo capítulo se hace un examen situacional, empezando con el análisis del entorno general y la evaluación de los factores externos para luego realizar un análisis de la industria bajo el esquema de Porter que nos permiten medir el grado de atractividad de la industria de ese momento.

En este mismo capítulo se continua con el análisis interno de la empresa, empleándose el enfoque de la cadena de valor, del análisis de recursos y capacidades, la matriz EFI y una evaluación VRIO. De este modo, se llega finalmente a determinar qué clase de ventaja competitiva posee o puede explotar la empresa.

En el capítulo tercero se formulan los objetivos estratégicos, mientras que en el cuarto se hace lo mismo con las alternativas de estrategia.

En el capítulo quinto se llega a selección de las estrategias en sus diferentes niveles analíticos: estrategia global, corporativa y de negocios. Concordando con lo anterior se desarrollan luego las estrategias funcionales de marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos y medio ambientales.

Los capítulos del sexto al décimo desarrollan los propios planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social corporativa, mientras que en el capítulo del plan financiero se determinan los distintos indicadores de rentabilidad que producirían la estrategia general y específicas recomendadas.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para el negocio, a la luz de todos los resultados obtenidos anteriormente.

Las autoras.

CAPITULO 1. CONSIDERACIONES GENERALES

1.1 Antecedentes de la Empresa

La Viña Concha y Toro (en adelante C y T) fue creada en 1883 por Don Melchor Concha y Toro, y no fue sino hasta 1992 que se convierte en sociedad anónima, ampliando su objeto social a la producción vitivinícola general. La empresa familiar se abre a la bolsa en 1922 y en 1933 efectúa su primera exportación, destinada a Holanda.

Don Eduardo Guisasti Tagle, director de la compañía entre 1957 y 1998, ha sido uno de los principales impulsores de la transformación y expansión en C y T. Así, en la segunda mitad del siglo XX, en Viña Concha y Toro se realiza un profundo proceso de modernización tecnológica.

La década del noventa C y T se caracteriza por el fuerte desarrollo de los mercados externos y el inicio de un plan de inversiones, que involucró a la adquisición de viñedos, al aumento de la capacidad operativa y a la adopción de procesos de punta en vinificación, con un gran objetivo, alcanzar la mayor calidad en todas las líneas de vino².

En 1994, C y T se convierte en la primera viña del mundo en transar sus acciones en la Bolsa de Nueva York, lo cual le permitió financiar un gran plan de inversiones.

En 1997 la compañía firma un joint venture con la viña francesa Baron Philippe de Rothschild, con el propósito de producir un vino de primer orden, Almaviva, un hito en la historia de la empresa. Este vino, de categoría equivalente a los Grands Crus Classes franceses, logró posicionar a la Viña Almaviva y a C y T en los más altos circuitos internacionales dando así un

² Varietales, bivarjetales, Premium, Super-Premium y Ultra-Premium.

fuerte impulso a su imagen corporativa, como símbolo del vino chileno en el mundo.

1.2 Perfil Estratégico

Para identificar las características estructurales de la empresa en estudio se realiza una revisión de los diferentes componentes de la misma.

1.2.1 Misión ³.

La misión que se plantea la empresa es tener una fuerte presencia en los principales mercados a nivel mundial así como buscar de forma permanente el ingreso y una futura posición en mercados emergentes.

Elementos

- Clientes
 - Consumidores de los principales mercados mundiales (Estados Unidos, Reino Unido y China).
 - A futuro, consumidores de los mercados emergentes.
- Bien
 - Implícito, el vino.
- Localización geográfica
 - Global por los mercados de destino de los productos.
- Tecnología
 - No declarado.
- Competencias
 - No declarado.
- Imagen pública
 - Líder, fuerte presencia en mercados.
- Filosofía
 - No declarado.

³ Elaboración propia de acuerdo a lo revisado en la página web de C y T.

- Compromiso con los accionistas
Implícito, fuerte participación en el mercado global.

1.2.2 Visión

“Concha y Toro aspira a ser una de las marcas globales que lideren la industria vitivinícola mundial.”

Elementos

- Panorama del futuro
Implícito, no declarado.
- Marco competitivo
Industria vitivinícola mundial.
- Objetivos fundamentales
Ser una marca global líder.
- Fuentes de ventajas competitivas
Desarrollo de marca.

1.2.3 Valores Corporativos

La filosofía de trabajo agrícola – enológica de Concha y Toro, está basada en los siguientes valores:

- **Calidad:** Cuidamos la calidad en todo nuestro proceso productivo.
- **Identidad:** Rescatamos durante el proceso productivo las características propias y distintivas de cada origen específico.
- **Lealtad:** Las labores diarias de trabajo las desarrollamos defendiendo los intereses, imagen e integridad patrimonial de la empresa
- **Honradez:** Mostramos en nuestro obrar un comportamiento justo, recto e íntegro.
- **Igualdad:** Brindamos igualdad de oportunidades y de trato independientemente del origen étnico, religión, nacionalidad, color, estado civil, edad, opinión política, sexo o impedimento físico.

- **Profesionalismo:** Somos especialistas en vinos.
- **Confidencialidad:** Nos abstenemos de acceder a información calificada como confidencial.
- **Responsabilidad Social:** Estamos comprometidos con el cuidado del medio ambiente. Todas nuestras operaciones y servicios buscan en la medida de lo razonable y de lo posible minimizar su impacto en el medio ambiente.

1.2.4 Estructura Organizacional

Holding Concha y Toro

Durante los últimos años, la compañía ha desarrollado un portafolio de viñas filiales con el objetivo de lograr un mayor alcance y diversidad con su oferta de productos. Así, cada filial con una estrategia de marca propia desarrolla un portafolio de vinos con un carácter único que refleja su origen, su historia y los valores que representa. Asimismo, en un entorno de creciente competencia, la compañía ha ido creando oficinas propias de distribución en países clave con el objetivo de potenciar su red de distribución y promover sus marcas directamente en los mercados de destino. Ver Anexo 1

Matriz Concha y Toro

La matriz de C y T se divide en las siguientes áreas, las mismas que reportan a la gerencia general:

- | | |
|-----------------------------|---|
| • Agrícola | • Enología |
| • Ingeniería y Proyectos | • Enología Don Melchor |
| • Administración y Finanzas | • Procesos y Tecnología de la Información |
| • Exportaciones Zona Norte | • Marketing Vinos de Origen |
| • Exportaciones Zona Sur | • Marketing Marcas Globales |
| • Operaciones | |

1.2.5 Conclusión preliminar del Perfil Estratégico de la Empresa

Con un mercado mundial en constante crecimiento, las oportunidades para los productores del Nuevo Mundo nacen con los cambios en el comportamiento de los consumidores. Sin embargo, el catalizador de esos cambios siempre ha descansado en la calidad.

Habiendo estado por centurias la calidad ligada con el lugar de origen del vino, confrontar como competidor a los tradicionales productores de Europa sólo era posible en un nuevo espacio, allí en donde dicha ventaja no contara.

Dicho espacio aparece nítidamente cuando se decide comparar los vinos a través de la cata a ciegas, como sucedió en los famosos “Juicio de París” (1976) y “Cata de Berlín” (2004). Los resultados permitieron nivelar mejor el piso entre el Viejo Mundo y el Nuevo Mundo al revelar que, en el imperio donde gobiernan sólo los sentidos, los vinos nuevos no tenían nada que envidiar a la calidad de los vinos tradicionales.

Sin embargo, dicho logro no era gratuito. En el caso de C y T, la compañía ha destacado por los importantes esfuerzos de modernización y profesionalización de sus procesos, investigación e innovación. De otro modo, la calidad obtenida no habría podido equipararse más de una vez con la de los vinos tradicionales cuya calidad, al margen de su lugar de origen, es resultado de siglos de acumulación de conocimiento.

Por otra parte, la calidad del producto basada en sus propiedades intrínsecas no es todo para el éxito en el mercado mundial para una compañía del Nuevo Mundo y menos en un contexto de reducción de precios y márgenes de rentabilidad por sobreoferta, de la amenaza de un poder creciente de los distribuidores independientes y de la menor lealtad relativa de los consumidores del segmento alto en uno de los principales mercados externos para C y T, los Estados Unidos. Por si fuera poco, la

legislación en varias partes del mundo parece levantar nuevas barreras de entrada a los consumidores.

Por tanto, sea que el camino al éxito implique una mayor diferenciación, es decir, a una apuesta hacia los segmentos de mayor precio, o una mayor escala de las operaciones (economías de escala) orientada a los vinos de gama inferior, la compañía C y T está preparada para responder a este entorno cambiante y agresivo.

Para ello, la estrategia al alinearse con la visión y la misión declarada por la compañía debe hacerlo en el marco de sus valores representativos y de su cultura organizacional. En tal sentido, se destaca su compromiso de responsabilidad social y ambiental en una época en que la amenaza de cambio climático pende sobre todo el orbe. En el siglo actual, los objetivos y metas explícitos en las compañías que pretenden globalizarse no pueden abstraerse de esta real amenaza.

CAPITULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis del Entorno General

Se evalúan las tendencias generales prevalecientes al 2006 a fin de identificar aquellas que influirían en mayor medida (amenazas u oportunidades), en Viñas Concha y Toro S.A. A tal efecto, se ha adoptado el marco conceptual del PESTEL.

2.1.1 Factores Políticos

Estabilidad política interna

Chile vive una estabilidad política en democracia desde 1990.

Tratados de libre comercio

Chile tiene suscritos tratados de libre comercio desde fines de 1996, año en que firmó el primero con Canadá. Le siguen los tratados suscritos con México (1998), Centro América y la Comunidad Europea (2002) y Estados Unidos (2003), Corea (2004), la Asociación Europea de Libre Comercio (2004) y la República Popular China (2006).

2.1.2 Factores Económicos

Estabilidad macroeconómica en el país

- Modelo económico liberal y apertura económica.
- Chile destaca por mantener un crecimiento estable y sostenido durante las últimas décadas.
- El PBI chileno muestra un crecimiento promedio de 6 por ciento desde 1985.
- El porcentaje de población bajo el nivel de pobreza pasó del 38.6 por ciento en 1990 al 18.7 por ciento en 2003.
- Hay un escenario propicio para la inversión.
- Política monetaria y fiscal estable.

Tipo de cambio e inflación en Chile

- Revalorización del peso chileno respecto del dólar estadounidense:
 - Entre ago2003-nov2006 la revalorización nominal del peso acumuló 27,4 por ciento (10,7 por ciento sólo en el 2005). Esta revalorización disminuye los ingresos en pesos de la compañía por sus productos vendidos al exterior.
 - El tipo de cambio real cerró el año 2005 con una caída estimada en el 10.3 por ciento.
- La inflación local
 - La inflación anualizada alcanzó el 3.7 por ciento en diciembre 2005 y alcanzaría el 5 por ciento en el primer trimestre de 2006, fuera del rango meta del Banco Central (de 2 por ciento a 4 por ciento).
 - A lo largo del tiempo incrementa los costos internos en la moneda local.

Sobreoferta global de vinos

Se observa una sobre oferta estructural en la producción de vino, sobre todo por el crecimiento de las tierras del Nuevo Mundo⁴.

- **Amenaza**

La competencia produce una presión hacia la baja en los precios del vino a nivel mundial, existiendo el riesgo de generar una espiral descendente de precios.

⁴ La sobreoferta de vinos en el mundo viene impulsada principalmente por los vinos australianos, californianos, franceses e italianos, haciendo más difícil la exportación de vinos chilenos. Fuente: entrevista a *sommelier* distribuidor de C y T en Perú [**poner la referencia personal**]

Consolidación global

- Procesos de adquisiciones al nivel de productores incrementan la participación de algunos de los competidores más importantes del sector:
 - Es el caso de Constellation, que con la compra de Robert Mondavi se convirtió en la compañía vinícola más grande del mundo.
- Distribuidores en USA se vienen consolidando de manera marcada:
 - Los 20 principales mayoristas podrían proyectarse a captar casi el 70 por ciento del mercado de cervezas y vinos.
 - En este mercado el número de distribuidores pasó de casi 2000 a 300.

Mercado chino inicia cambio y crecimiento

- El vino empieza a abrirse paso entre las preferencias de los consumidores chinos y sus bebidas tradicionales.
 - **Oportunidad**
Oportunidad para crecer penetrando un mercado potencial de gran tamaño.

Crecimiento de la economía chilena (Producto Bruto Interno -PBI)

- El PBI de Chile creció 6 por ciento por ciento durante 2005, alentado principalmente por el elevado precio internacional del cobre y por un crecimiento de cerca de 11,5 por ciento de la demanda interna.
- Las exportaciones superaron los US\$ 39 500 millones en el año 2005 (un aumento del 23.4 por ciento), favorecidas por el impulso de China en la demanda internacional del cobre:
 - El cobre produce fuertes ingresos de moneda extranjera, jugando un importante papel en el proceso de revaluación del peso chileno (“enfermedad holandesa”).

Calificación de riesgo

- La deuda externa chilena en moneda extranjera es calificada por las agencias internacionales con la letra A.

2.1.3 Factores Socioculturales

Competencia de los recursos humanos para la globalización

- El ejecutivo promedio chileno normalmente no desea permanecer más de un año fuera de su país.

2.1.4 Factores Tecnológicos

Innovación en los procesos de producción

- La industria, a partir de las diversas experiencias de catas de vino a ciegas que dieron a conocer la calidad de los vinos chilenos, deja de tener un único foco en el productor (origen regional y tradición), convirtiéndose en un negocio orientado al marketing y al consumidor. La categorización cambia las variedades de uva.
- Modernización⁵

2.1.5 Factores Ecológicos

Cambio climático mundial

- El cambio climático mundial es percibido por muchos como un hecho real, tanto al nivel de la comunidad científica cuanto por el público en general, que irá acentuándose en el mediano plazo. Su impacto más

⁵ Por ejemplo, "... a partir de 1987, Concha y Toro tiene inversiones en términos reales positivas, y desde 1990 estas crecen en forma importante [...] a principios de la década de los noventa Concha y Toro inició un vasto plan de inversión en tierras, tecnología y capacidad instalada con el objetivo de producir vinos finos de alta calidad". Fuente:

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/4568/lcl1291e.pdf>

visible para el presente caso se aprecia en la disponibilidad de energía⁶.

2.1.6 Factores Legales

Estados Unidos, flexibilización de ciertas leyes estatales sobre la distribución del vino

- Tribunal Supremo (mayo 2005) declaró inconstitucional y discriminatoria la prohibición de comprar vino en un Estado distinto al de residencia, prohibición que había permitido el desarrollo de un sistema “cautivo” de distribución.
 - La decisión del Tribunal Constitucional ha incrementado las ventas de vino en Estados Unidos, sobre todo a través de canales directos como Internet.
 - Las bodegas podrán empezar a vender directamente a los consumidores y a las grandes cadenas de tiendas (Costco, Wal-Mart y Target).
 - Cadena de distribución bajo el sistema “cautivo” se ve afectada.

Nueva legislación en el mundo para limitar el consumo de alcohol

España: proyecto de Ley del alcohol

- La administración gubernamental, a través del Ministerio de Sanidad, ha considerado incluir al vino en la Ley del Alcohol que crea restricciones al consumo de bebidas alcohólicas en un esfuerzo por resolver el problema social derivado del consumo desordenado de bebidas alcohólicas.

Chile: proyecto de Ley de Alcohol

⁶ En el caso de países proveedores de gas a Chile, como Argentina, se reduce la cantidad de energía exportable (gas en este caso), lo cual obliga a las industrias chilenas al uso de fuentes alternativas más costosas (como el petróleo, por ejemplo).

- Este proyecto de ley en el congreso por iniciativa del Ministerio de Salud, alcanzaría a toda la industria de alcoholes, e incluye el etiquetado de los recipientes de vino con advertencias sobre sus daños potenciales (incluso podrían emplearse imágenes fuertes).

Reino Unido: programa de advertencias sanitarias.

- A partir de 2008, las bebidas alcohólicas llevarán advertencias sanitarias de límites de consumo, según un programa gubernamental que busca la auto regulación voluntaria por parte de los propios miembros de la industria. Caso contrario, se procedería a introducir una legislación.

2.1.7 Tendencias, impacto clientes/proveedores y efectos

En los cuadros del Anexo 2, se resumen las tendencias del macroentorno con su respectivo impacto tanto en los clientes como en los proveedores de Concha y Toro y su efecto probable sea esta una amenaza o una oportunidad.

2.1.8 Matriz de Evaluación de los Factores Externos y Conclusiones

Con esta matriz podremos interpretar de qué modo determinados factores del entorno representan oportunidades o amenazas para el negocio de C y T. Así la compañía podrá elaborar las estrategias que a partir de sus fortalezas le permitan el aprovechamiento de las fortalezas y la mitigación o control del impacto de las amenazas, como el revetir sus debilidades.

2.1.8.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Oportunidades:

1. Estabilidad política interna. Calificación 4, excelente. La empresa se desempeña en un marco político estable, que le ha permitido realizar inversiones de largo plazo en la compañía.

2. Tratados de libre comercio. Calificación 4, excelente. La empresa está preparada para incrementar su participación, sin restricciones comerciales, en los principales mercados mundiales en los que ya tiene presencia y con los que se ha firmado acuerdos comerciales.
3. Reducción de costo del crédito externo por calificación de riesgo país. Calificación 3, porque la empresa ya ha efectuado anteriormente una colocación internacional de bonos y está en condiciones de acceder al crédito externo.
4. Integración vertical hacia delante (EEUU, flexibilización legal). Calificación 2, porque la empresa sólo ha realizado algunas investigaciones sobre la posibilidad de establecer sus propios centros de comercialización.
5. Estabilidad macroeconómica y crecimiento del PBI de Chile. Calificación 3, encima del promedio, porque la empresa está posicionada favorablemente en el mercado local, con una capacidad adquisitiva de la población creciendo.
6. Modernización en los procesos de producción. Calificación 3, por encima del promedio. La empresa ha destinado importantes montos en la última década en la modernización de procesos.
7. Mercado chino inicia cambio y crecimiento. Calificación 2, en el promedio, por los esfuerzos iniciales para establecerse e introducir en este gran mercado asiático

Amenazas:

1. Revalorización del peso e inflación en Chile. Calificación 1 deficiente, por el impacto acumulado en la rentabilidad de la empresa, y su tendencia de mediano plazo.
2. Sobreoferta global de vinos. Calificación 2, promedio. Por el *mix* de portafolio de productos, C y T no depende exclusivamente de los vinos genéricos, que es donde está la mayor sobreoferta).

3. Consolidación de los distribuidores (EEUU). Calificación 1, deficiente, por el impacto en los precios y en los riesgos de marca.
4. España: proyecto de Ley del alcohol. Calificación 1, deficiente, por afectar la tasa de crecimiento de la demanda española.
5. Chile: proyecto de Ley de Alcohol. Calificación 2, en el promedio, por afectar por igual a los competidores al impactar sobre la tasa de crecimiento de la demanda local.
6. Reino Unido: programa de advertencias sanitarias. Calificación 2, en el promedio, por afectar la tasa de crecimiento de la demanda pero a través de la autoregulación de la industria.
7. Competencia de los recursos humanos para la globalización. Calificación 2, en el promedio, pues afecta a los competidores de origen chileno por igual en sus planes de globalización.
8. Cambio climático mundial. Calificación 3, en por encima del promedio pues la empresa cuenta con una ubicación geográfica diversificada de sus viñas a lo largo de Chile⁷.

La compañía luego del análisis realizado obtiene una calificación ligeramente superior al promedio (2.13), lo cual indica que existe un importante espacio para aprovechar mejor las oportunidades actuales, y también para mitigar el efecto de las amenazas. Al nivel de los factores en general deberán desarrollarse estrategias para aquellas oportunidades que, teniendo un peso relativamente más importante,

⁷ Propiedad completa de C y T: Viña Cono Sur, Viña Maipo, Viña Palo Alto, Viña Maycas del Límari, Viña Trivento, Viña Canepa, Finca Lulunta y Finca Austral; Viña Almaviva, en alianza estratégica (*joint-venture*) con las viñas Barón Philippe de Rothschild. Fuente: Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización, Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L., Universidad de Chile.

han obtenido una baja calificación. Ver gráfico de la Matriz EFE en el Anexo 3.

2.1.8.2 Conclusiones del Análisis del Entorno – Matriz EFE

La industria del vino ha cambiado notablemente con la incursión del Nuevo Mundo, aunque el Viejo Mundo sigue teniendo un peso todavía importante. La estrategia de desarrollo de mercados internacionales de Concha y Toro se basó en el desarrollo de vinos accesibles y adaptados al paladar de los consumidores, bajo el paraguas de la marca C y T.

En la situación actual existen un conjunto de tendencias que producen oportunidades, pero que la compañía aun no ha aprovechado en su totalidad.

- a. Integración vertical hacia delante (EEUU). Esta tendencia se relaciona con el último eslabón de la cadena de valor que la empresa no ha podido incorporar como propia en todos los casos, como es con EEUU.
- b. Modernización de los procesos de producción. Orientado a mejorar la calidad de los vinos. Tendencia marcada por la relativa poca lealtad en el segmento superior de los consumidores de vino, especialmente en EEUU, lo cual abre espacios para la experimentación. Al respecto, la compañía C y T tiene actualmente escasas inversiones orientadas a la investigación y desarrollo.
- c. Mercado chino inicia cambio en el comportamiento de los consumidores, para quienes los vinos de la gama superior representan un reconocimiento social importante. Los esfuerzos actuales de C y T, aunque importantes, quedan relativizados por el enorme tamaño del mercado potencial chino.

Sin embargo, con posterioridad a la penetración inicial de C y T en los mercados internacionales, se activaron luego tendencias que han llegado a convertirse en amenazas.

- a. Sobrevaloración del peso chileno. La compañía se ve afectada porque producción enfrenta en su mayor parte costos domésticos.
- b. Sobreoferta global de vinos. Presionan sobre los precios y márgenes, especialmente de los vinos genéricos donde se encuentra el mayor volumen (73 por ciento) y valor exportado (58 por ciento) por C y T.
- c. Consolidación de los distribuidores (principalmente en EEUU). Proceso que presiona los precios que los intermediarios pagan a los productores y, además, dificulta la creación de nuevas marcas o amenaza la permanencia de las actuales.
- d. Cambio climático mundial. Aunque los fenómenos climáticos como sequías o heladas afectan el rendimiento de los viñedos.

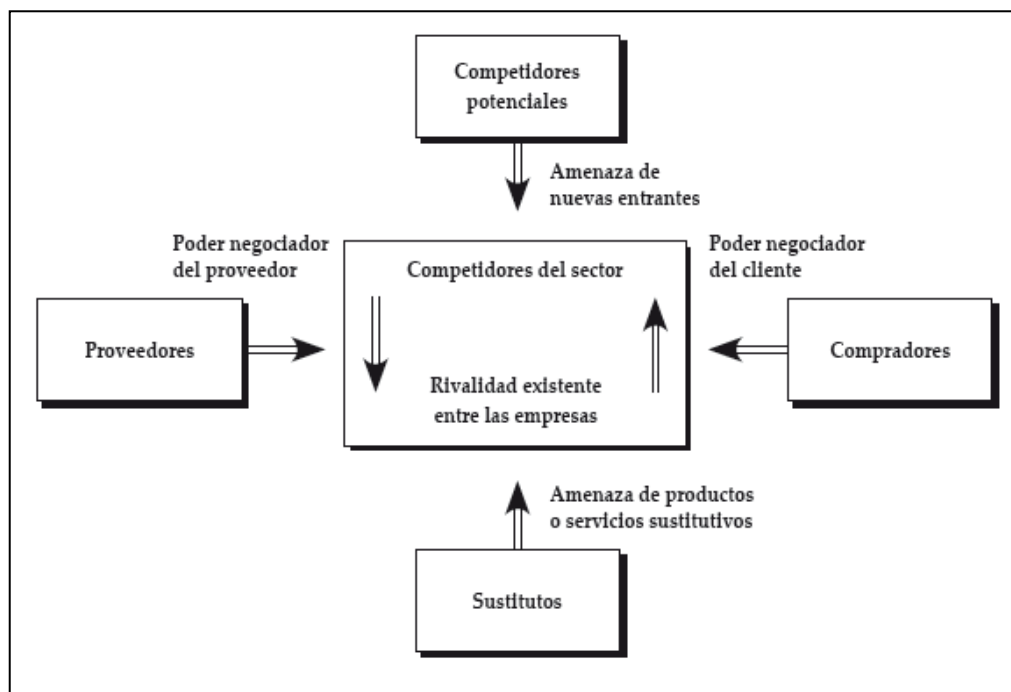
Así, el entorno cada vez más crítico requiere de cambios de estrategia en C y T que le permita confrontar a sus competidores pares del Nuevo Mundo, o a los competidores de los países vinícolas tradicionales. Para lo segundo se tendrá que tomar en cuenta que los productores del Viejo Mundo tienen todavía un peso importante, gracias a las preferencias de aquellos consumidores que privilegian a la tradición o región de origen.

2.2 Análisis de la Industria

El atractivo del sector vitivinícola, lo analizaremos a través de las cinco Fuerzas de Porter, que nos permitirá comprender la dinámica competitiva del sector a partir de la interrelación de sus cinco componentes.

2.2.1 Matriz de Atractividad de las Cinco Fuerzas de Porter

A fin de elaborar las matrices de atractividad por cada una de las cinco fuerzas de Porter, comenzaremos analizando cada una de ellas.



A. El Poder de los Proveedores (Neutral)

PODER DE LOS PROVEEDORES

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntuaje ponderado
17%	Número de proveedores importantes	Poco	3	1				0.34
ECONTO DEL CAMBIO								
12%	Disponibilidad de sustitutos de proveedores	Bajo	3	1				0.36
15%	Costo de cambio de proveedor	Alto	1	1	1			0.45
10%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto	1	1	1	1		0.60
11%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo	1	1	1			0.33
10%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto	1	1				0.20
10%	Contribución de los costos por parte de los proveedores	Alta porción	1	1				0.20
7%	Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño	1	1				0.14
100%	Promedio ponderado							0.34

- Se considera proveedores de este sector a las empresas embotelladoras (botellas), las productoras de corcho y a los proveedores de uva.

Los principales proveedores son Cristalerías de Chile S.A. (botellas), Tetra Pak de Chile Comercial Ltda. (envases tetrabrik), Industria

Corchera S.A. (corchos), Envases Roble Alto S.A. (cajas) y Cameo Marinetti, Ártica y Etiprak (etiquetas). Respecto del corcho, C y T tiene el 49,84% de participación en Industria Corchera S.A.⁸

- C y T, como otras empresas del sector vitivinícola chileno, recurre a proveedores de uva para la elaboración de vinos, pero sólo para vinos de los segmentos más bajos (70% de la uva en el caso de vinos populares, varietales, champagnes y en algún grado *Premium*; 100% para los vinos corrientes).

Esto responde al interés de C y T de diversificar su portafolio de productos para tener presencia en todos los segmentos del mercado.

En tal sentido, para disminuir riesgos en la logística de entrada la compañía firma contratos de largo plazo para asegurar el abastecimiento de uvas y tiene programas de asesoría técnica para supervisar y apoyar en temas agrícolas y enológicos a sus proveedores.

- En la elaboración de vinos de los segmentos Premium y superiores en cambio el grado de integración vertical de C y T es muy alto. Es en esta clase de vinos donde la empresa concentra sus competencias centrales, por lo que el poder de los proveedores aquí es muy bajo. En este segmento los retornos son más altos, gracias al prestigio e imagen de marca, principales fortalezas de C y T.
- Otros proveedores de importancia y cuyos precios afectan a casi todas las industrias son los asociados a las materias energéticas, como el petróleo y la energía eléctrica.
- El agua, una de las principales materias primas cuyo costo no es muy importante en los resultados finales, requiere de la seguridad de abastecimiento y es muy importante en la calidad y cantidad del producto final.

⁸ Fuente: Memoria Anual 2006, "Concha y Toro".

Por ello, C y T se protege de estos riesgos con una gran diversificación geográfica de sus viñedos en Chile y Argentina.

Conclusión:

Consideramos que la fuerza de la industria relacionada con el poder de los proveedores presenta un escenario neutral, destacando el hecho de que a la mayoría de proveedores de uva, insumo básico de la industria, le es difícil integrarse hacia delante por el menor tamaño relativo de sus viñedos y negocios.

B. El Poder de los Clientes (Neutral)

PODER DE LOS CLIENTES									
Peso			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje ponderado	
10%	Número de clientes importantes	Poco	1	1				Mucho	0.20
10%	Disponibilidad de sustitutos	Mucho	1	1				Poco	0.20
12%	Costo del cambio (.. del proveedor para el cliente)	Bajo	1	1	1			Alto	0.36
10%	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto	1	1				Bajo	0.20
10%	Amenaza de industria de integrarse hacia adelante	Bajo	1	1	1			Alto	0.45
15%	Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente	Pequeño	1	1				Grande	0.30
8%	Contribución a los costos totales de los clientes	Alta porción	1	1	1			Pequeña porción	0.24
10%	Rentabilidad de los clientes	Bajo	1	1				Alto	0.20
100%	Promedio ponderado								2.35

- Las principales viñas chilenas orientan sus ventas mayormente al mercado externo, en donde existe una mayor demanda de vinos de alta calidad en comparación con la demanda del mercado nacional.

Aproximadamente el 75 por ciento del valor de las ventas totales de C y T se destinan a la exportación, porcentaje similar para el caso del volumen.

- Los clientes distribuidores en Estados Unidos vienen mejorando su posición frente a sus proveedores como resultado de los procesos de consolidación. Sin embargo, C y T tiene una política de red de comercialización y distribución propia en los mercados de alta

importancia como el Reino Unido, experiencia que luego podría replicarse en Estados Unidos y China.

C. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos (Atractivo)

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	1	1	1	1	1	Pequeño	1.25
25%	Costos de cambio	Bajo	1	1	1			Alto	0.75
20%	Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto	1	1	1	1		Bajo	0.80
30%	Valor / precio del sustituto	Alto	1	1	1	1		Bajo	1.20
100%	Promedio ponderado								4.00

- En general, los sustitutos están más cerca de los vinos genéricos y se encuentran en productos como la cerveza y el pisco. Sin embargo, respecto de vinos de la categoría Premium y superiores dichos sustitutos son muy débiles. Considerando que esta categoría de vinos tienen márgenes muy superiores a los genéricos, la falta de sustitutos los hace muy atractivos.
- Al nivel del mercado doméstico se aprecia una gradual orientación hacia el Consumo de los vinos de mayor calidad.
- Al nivel del mercado internacional, el vino empieza a ser aceptado en mercados nuevos que cuentan con una bebida tradicional propia, como es el mercado chino cuyo consumo crece de manera importante. Esa aceptación viene ligada con la idea de status.

En mercados como el estadounidense, los vinos Premium y superiores son las bebidas alcohólicas preferida y su consumo viene creciendo (especialmente entre varones de mediana edad), mientras que en los mercados maduros como Europa, la demanda es estable o levemente descendiente.

D. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores (Muy Atractivo)

BARRERAS DE ENTRADA

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
18%	Diferenciación de producto	Pequeño	1	1	1	1		Grande	0.72
18%	Identificación de marca	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	0.90
16%	Costos de cambio	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	0.80
17%	Requerimiento de capital	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	0.85
13%	Acceso a tecnología de punta	Amplio	1	1	1			Restringido	0.39
18%	Efecto de la experiencia	No importante	1	1	1	1	1	Muy importante	0.90
100%	Promedio ponderado								4.56

- En general, las barreras de entrada a la industria de los vinos, en especial hacia los vinos Premium y superiores, son altas por los recursos necesarios para la tierra, cepas, proceso de vinificación, y distribución. A ello se suma la importancia de las marcas que ya se encuentran en el mercado, barrera muy difícil de superar, y a la curva de experiencia necesaria para alcanzar un producto de calidad diferenciable y reconocible en el mercado.
- Aunque los tres principales productores (C y T, Santa Rita y San Pedro) mantienen su posición de liderazgo, en los últimos 4 años han ingresado al mercado un número notable de nuevas viñas, que vienen adquiriendo cada vez más tierras de cultivo pero también mejorando la calidad de sus vinos.

Sin embargo, estas nuevas compañías deben repartir sus gastos de distribución, comercialización y marketing sobre una base de pequeños volúmenes de producción, lo que claramente es una desventaja respecto del costo unitario que por los mismos conceptos absorbe la producción de los líderes. Al mismo tiempo, esta desventaja representa una barrera de entrada para nuevos competidores.

Por otra parte, la anterior experiencia exitosa de la asociación gremial Chilevid⁹, creada en 1993, configura un antecedente que podría ser tomado como ejemplo por los nuevos bodegueros que han emergido en el último lustro.

- Al nivel del mercado internacional, los productores tradicionales europeos siguen teniendo una importante participación del mercado. Por su parte, los competidores del Nuevo Mundo están principalmente representados por Australia, Argentina, Chile, Nueva Zelanda y Sudáfrica.

Al nivel país Brasil podría llegar a significar un potencial competidor a futuro, considerando los importantes aumentos de productividad obtenidos en ese país.

Asimismo, no puede ignorarse a los países asiáticos, como Japón, Corea y China que viene experimentando importantes tasas de crecimiento en su consumo de vinos volviéndose un mercado geográfico muy atractivo, que atraería a nuevos competidores.

- Debe tomarse en cuenta que en la competencia al nivel del mercado internacional también participan los nuevos productores domésticos, que tienen la idea de alcanzar este mercado con productos cada vez de mayor calidad que los que ofrecen localmente, pero de mayor rentabilidad.

⁹ En 1996 se unió con la asociación Viñas de Chile para crear “Wines of Chile”, donde un 60% a pertenecía a Viñas de Chile, y el 40% a Chilevid. En 2003, con un presupuesto de US\$ 6 millones “Wines of Chile” abre una oficina en Londres.

E. La Rivalidad entre los competidores (Neutral)

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES									
Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	atractiva	Muy atractiva	Puntaje ponderado	
15%	Número de competidores iguales	Grande	1	1	1	1		Pequeño	0.60
20%	Crecimiento relativo de la industria	Lento	1	1				Rápido	0.20
14%	Costo fijos	Alto	1	1				Bajo	0.28
15%	Características del producto	Commodity	1	1	1			Especializado	0.43
20%	Incremento de capacidad	Grande	1	1	1			Pequeño	0.60
14%	Diversidad de competidores	Alto	1	1				Bajo	0.28
12%	Compromisos estratégicos	Alto	1	1	1			Bajo	0.36
100%	Promedio ponderado								2.77

- Al nivel del mercado doméstico existe una alta competencia, sobre todo en los segmentos de vinos más populares, debido a la aparición de un gran número de viñas que van obteniendo mayores áreas de producción y una mejor calidad de vinos y un importante crecimiento del número de nuevas marcas. Todo esto ha llevado a una guerra de precios, especialmente en los vinos comercializados en supermercados.
- Al nivel del mercado internacional es importante el aumento en la producción y calidad de los vinos argentinos y brasileños. Así, estos países compiten ahora con la exportación chilena de vinos, especialmente de C y T.

Con todo, considerando que los precios internacionales del vino han venido cayendo por la sobreoferta estructural, se crean las condiciones para una mayor rivalidad no obstante la fragmentación mundial de la industria en cuanto a número de empresas se refiere.

2.2.2 Grado de Atractividad de la Industria

La evaluación global de la industria arroja el grado de Atractividad, destacando las barreras de entrada que superan a la media por la especialización de la actividad, la experiencia que se requiere y la diferenciación de marca; y, en el caso de los vinos Premium y superiores

(con mayores márgenes de rentabilidad que los genéricos), los sustitutos son débiles. El resto de factores se encuentran básicamente equilibrados.

EVALUACIÓN GLOBAL

Peso		Puntaje sin ponderar	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje Ponderado
25%	Barreras de entrada	4.56	1	1	1	1	1	1.14
20%	Rivalidad entre competidores	2.77	1	1				0.55
18%	Poder de los proveedores	2.56	1	1	1			0.46
17%	Poder de los compradores	2.35	1	1				0.40
20%	Disponibilidad de sustitutos	4.00	1	1	1	1		0.80
100%	Promedio ponderado							3.35

2.2.3 Conclusiones del Análisis de la Industria

1. En general, la industria plantea un conjunto importante de fuerzas que mejoran su nivel de atractividad, principalmente por las barreras de entrada (especialmente la identificación de marca, requerimiento de capital y costo de cambio) y la poca disponibilidad de sustitutos en el segmento de mejores márgenes (vinos Premium y superiores).

El riesgo que representan los proveedores actuales domésticos como competidores potenciales se ve atenuado por su reducida escala, la que les haría difícil establecer contratos de largo plazo con el resto de proveedores de uva.

Se debe agregar la dificultad para adquirir una curva de experiencia que acorte la diferencia de calidad respecto de los líderes actuales de la industria.

2. La compañía C y T supo encontrar una ventana por donde ingresar al importante mercado internacional, con una gama de vinos para diversos segmentos bajo el paraguas de su marca principal (identificación de marca), aunque se producen luego cambios en la industria que afectan las ventajas competitivas de los principales productores de vino genéricos del Nuevo Mundo.

3. C y T ya operaba en el mercado cuando la atractividad de la industria empieza a disminuir. Sin embargo, de cara a este cambio C y T deberá examinar atentamente qué posibilidades le ofrecen sus fortalezas actuales, para canalizarlas adecuadamente hacia las oportunidades que ofrece la industria.

2.3 Análisis Interno

Este análisis se realizará a través del análisis de recursos y capacidades y la cadena de valor de la compañía.

2.3.1 Análisis de Recursos y Capacidades

2.3.1.1 Recursos Tangibles

- **R1: Activos Financieros**

- Aunque el ratio del total de pasivos sobre capital (patrimonio neto) se ha incrementado en los últimos seis años, la compañía aún posee una adecuada relación deuda-capital.

- **R2: Activos Físicos**

- Tierras: la compañía posee un portafolio de viñas filiales, con una superficie cultivable total de 7 183 hectáreas, de las cuales con 6 285 hectáreas están plantadas, la mayoría dentro de Chile¹⁰.
 - En Chile, los terrenos bajo su propiedad ascienden a 12 163 hectáreas en los siete principales valles vitícolas. Tiene también contratos de arriendo de largo plazo por 716 hectáreas.
 - En Argentina, posee 981 hectáreas propias con una superficie plantada de 903 hectáreas.
- Equipos:

¹⁰ Fuente: Memoria Anual 2006, Concha y Toro.

- Máquinas vendimiadoras, máquinas molidoras de uva, cubas de cemento epoxiadas, estanques de acero inoxidable y barricas¹¹.
 - Al 31 de diciembre de 2006, la capacidad total de vinificación y guarda en Chile era de 252 millones de litros y 40 mil barricas.
- Oficinas propias de comercialización y distribución en países clave, como es el caso de Reino Unido¹² (abierta en el 2001).

2.3.1.2 Recursos Intangibles

• R3: Humanos

- Profesionales cuyo desempeño se constituye en factores críticos para la calidad del vino:
 - Agrónomos: cultivo, control y manipulación de la cosecha.
 - Enólogos: a quien corresponde la decisión del momento de cosechar, de las mezclas y tiempos.
- Características del personal adecuado.
- Personal con experiencia.

• R4: Tecnológicos

- Según C y T¹³, “los esfuerzos de la compañía en el área de investigación y desarrollo no involucran gastos materiales relevantes, ya que la compañía depende principalmente de acuerdos con compañías nacionales y extranjeras e institutos, para asistencia técnica y transferencia de tecnología”.

¹¹ En el 2006 las inversiones de C y T –áreas agrícola, enológica e industrial– sumaron US\$ 46 millones. Fuente: Memoria Anual 2006.

¹² http://www.diariodelvino.com/notas4/noticia1818_17mar09.htm

¹³ Fuente: Memoria Anual 2006, Concha y Toro.

- **R5: Reputación y marca**

- La compañía tiene una buena reputación en el mercado internacional, consolidada a través de las diversas competencias en las que ha participado y por los premios obtenidos¹⁴,

2.3.1.3 Esquema VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organización)

El análisis VRIO es una herramienta en el marco de la teoría de recursos y capacidades que define, en base de las cuatro características básicas de un recurso, capacidad o competencia, en qué medida estos permiten a una empresa su posicionamiento y nivel de diferenciación frente a la competencia, es decir, su ventaja competitiva específica. Ver anexo 4.

Conclusión:

Existen recursos, capacidades y competencias de C y T que cumplen los requisitos planteados en el análisis VRIO para obtener una ventaja competitiva valiosa. Todos esos recursos, capacidades y competencias producen una clara ventaja competitiva de diferenciación en marca, que deberá orientar la nueva estrategia de la empresa.

Puede asimismo apreciarse que los vinos genéricos no representan a mediano y largo plazo una ventaja competitiva, y su éxito hasta entonces ha dependido siempre del “efecto de arrastre” proporcionado por la marca paraguas C y T.

¹⁴ Premios de **Don Melchor**: Cosecha 2003, 96 puntos, Nº 4 Top 10 vinos de 2006, *Wine Spectator*; cosecha 2001, 95 puntos, Nº 4 Top 10 vinos de 2005; cosecha 2000, 94 puntos, Nº 26 Top 100 vinos de 2004.

Casillero del Diablo Merlot 2005 fue el Trofeo Internacional a la Mejor Mezcla Tinta Bajo £10 (US\$18) en la entrega anual de los premios *Decanter World Wine Awards*. Esta distinción lo sitúa como el mejor exponente del mundo en su categoría. Fuente: Memoria Anual 2006 de la compañía C y T.

2.3.2 Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa

2.3.2.1 Actividades Primarias

- **Logística de Entrada**

- Materia prima propia para la producción orientada al segmento Premium y superiores.
- Materia prima de proveedores locales (cerca de 500), para la producción de vinos genéricos.
- Insumos procedentes de proveedores locales para el embotellado del vino (botellas y corchos)

- **Debilidad**

- Se prevé a futuro una escasez de los corchos, por la insuficiencia en la oferta frente a una demanda creciente de vino. Hace falta un sustituto.
- El alto número de proveedores para la producción de vinos genéricos puede que atenúe el poder de estos, pero ese mismo número produce riesgos en la calidad de producto (variabilidad).

- **Operaciones**

- Viñas: manejo del cultivo y cosecha
- Bodega: Proceso de vinificación, control de calidad de los procesos antes, durante y después de los mismos, así como el correspondiente diagnóstico.

- **Fortaleza**

- Manejo profesional y moderno de los procesos.

- **Logística externa**

- Distribución en el exterior, principales empresas pertenecientes a C y T: Concha y Toro UK Limited y Cono Sur Europe Limited (ambas constituidas en Reino Unido).

- **Debilidad**

Estados Unidos: Poco desarrollo de canales propios frente a la presión de los distribuidores. Se afecta el margen de rentabilidad de C y T y a su participación en el mercado (riesgo de pérdida de marcas propias).

- **Marketing y ventas**

Desde el año 2000, C y T destina considerables recursos para desarrollar sus marcas, con un presupuesto de publicidad y promoción del 3,5 por ciento de sus ventas¹⁵.

- **Fortaleza**

Concepto: dar “valor por dinero” (ratio precio / calidad).

- **Servicio**

- **Debilidad**

No se ha encontrado que exista una política de servicio postventa en C y T, como tampoco en la competencia, posiblemente por las características de un producto como el vino.

2.3.2.2 Actividades de Apoyo

- **Adquisiciones**

- **Fortaleza**

Posición financiera que facilita la:

- Adquisición de tierras y bodegas locales.
- Adquisiciones de tierras y bodegas en el exterior (Argentina).

- **Administración y desarrollo de la tecnología**

La investigación en cierta forma está tercerizada, pues la asistencia técnica y transferencia de tecnología se hace a través de convenios con compañías nacionales y extranjeras e institutos.

¹⁵ Fuente: Memoria Anual 2006, Concha y Toro.

- **Debilidad**
 - Menor control sobre la investigación y desarrollo.
- **Fortaleza**
 - Menor costo de la investigación sobre calidad de vinos y cepas.
- **Administración de los RRHH**
 - Reclutamiento abierto de personal, por ejemplo vía web.
- **Infraestructura organizacional**
 - Administración de los viñedos.
 - Sistemas de riego tecnificado.
- **Fortaleza**
 - Número importante de hectáreas propias
 - Oficinas de comercialización y distribución en Reino Unido.

Ver gráfico de la Cadena de Valor en Anexo 5.

Resumiendo, los puntos más relevantes del análisis de la cadena de valor se resumen en lo siguiente:

- **Infraestructura:** La creación de valor en la cadena se apoya de manera importante en la infraestructura de la empresa, destacando la calidad de las tierras, recurso difícil de imitar y que se combina de manera singular con el clima, lo que produce favorables condiciones fitosanitarias para el cultivo de la uva.
- **Adquisiciones y Operaciones:** “Durante 2006 las principales inversiones del área agrícola se concentraron en el desarrollo y plantación de los viñedos adquiridos en

2005”¹⁶. Una política en este sentido permite el aumento de la capacidad de producción propia de la compañía.

- Los recursos humanos y el *know-how* adquirido en el conocimiento de las potencialidades de las tierras vinícolas y en la creación del producto estrella Don Melchor cuentan de manera importante en la producción de vinos súper y ultra-premium. Sin embargo, “los esfuerzos de la compañía en el área de investigación y desarrollo no involucran gastos materiales relevantes, ya que la compañía depende principalmente de acuerdos con compañías nacionales y extranjeras e institutos, para asistencia técnica y transferencia de tecnología”¹⁷.
- Logística interna: Existe un grado de integración vertical parcial hacia atrás, relacionado con la producción propia de uvas, pero aún falta integrar a determinados insumos importantes para la marca (vinos superiores a los genéricos), como son las botellas y los corchos¹⁸. Además, en la producción de vinos genéricos la dependencia de proveedores es mucho mayor¹⁹.

2.3.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva puede resumirse en la “capacidad de dar valor a cambio de dinero”, y descansa en los siguientes pilares:

1. Valor acumulado de la marca y reputación de la compañía.

¹⁶ Fuente: Memoria Anual 2006.

¹⁷ Fuente: Memoria Anual 2006 de Concha y Toro.

¹⁸ La participación de C y T en la propiedad de “Industria Corchera” es menor al 50 por ciento, lo que no permite el control total de la provisión de este insumo.

¹⁹ Para su provisión de uvas y vino a granel, C y T depende de unos 500 productores externos.

2. Tierras vinícolas, clima, condiciones fitosanitarias, experiencia y conocimiento acumulados en la producción de vinos de la clase Premium y superiores.
3. Grado de integración vertical para la producción de vinos Premium y superiores.
4. Independencia frente a proveedores locales reforzada mediante contratos de largo plazo, para el caso de la producción de vinos genéricos.
5. Red de comercialización y distribución en algunos mercados importantes.
6. Mercados diversificados y variedades de cepas.

2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Conclusiones

En la matriz de factores internos evaluaremos la importancia relativa de los diferentes factores o componentes de las fortalezas y debilidades de la empresa. Ello nos permitirá más adelante correlacionarla con la matriz del macroentorno para un adecuado diseño de estrategias.

2.3.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con la matriz EFI de los factores determinantes de éxito evaluadas como fortalezas o debilidades, enfoque, las fortalezas y debilidades de y el peso promedio que representan sectorialmente, tienen los siguientes pesos mostrados en el gráfico del Anexo 6.

Se ha obtenido un peso ponderado de 2.8, superior al promedio, con un desempeño interesante de prácticamente todas las fortalezas actuales, parcialmente compensadas por las debilidades relacionadas la falta de red de distribución en EEUU, la dependencia de la tercerización para la I&D y, en menor medida, los pocos proveedores de botellas y corchos.

Fortalezas:

1. Manejo profesional y moderno de los procesos. Calificación 3, por la orientación profesional en los procesos internos (vinificación) acompañado de importantes inversiones en modernización para mantener y mejorar la calidad de los vinos.
2. Ratio calidad / precio (Valor por dinero). Calificación 4, por la calidad alcanzada en sus vinos premium, repaldada por premios internacionales diversos²⁰.
3. Fortaleza financiera para nuevas adquisiciones. Calificación 4, por el bajo nivel de apalancamiento respecto de su patrimonio.
4. I&D: bajos costos por "tercerización". Calificación 3, por no requerir de grandes inversiones que se tendrían luego que amortizar.
5. Viñedos propios para vinos de gama superior. Calificación 4, por asegurar el control de la calidad de la uva en una parte crítica de la cadena de valor, la logística interna de abastecimiento.
6. Oficinas de distribución y comercialización en Reino Unido. Calificación 3, por haber establecido una empresa de distribución con logística propia.

Debilidades:

1. Dependencia de pocos proveedores en botellas y corchos. Calificación 1, por tener un solo proveedor de botellas y no poseer el control del proveedor de corchos (participación menor al 50% en una empresa coligada).
2. Poco desarrollo de canales propios en EEUU. Calificación 1.

²⁰ Premios de **Don Melchor**: Cosecha 2003, 96 puntos, Nº 4 Top 10 vinos de 2006, *Wine Spectator*; cosecha 2001, 95 puntos, Nº 4 Top 10 vinos de 2005; cosecha 2000, 94 puntos, Nº 26 Top 100 vinos de 2004.

Casillero del Diablo Merlot 2005 fue el Trofeo Internacional a la Mejor Mezcla Tinta Bajo £10 (US\$18) en la entrega anual de los premios *Decanter World Wine Awards*. Esta distinción lo sitúa como el mejor exponente del mundo en su categoría. Fuente: Memoria Anual 2006 de la compañía C y T.

3. I&D: dependencia de "tercerización". Calificación 2, por enfrentar limitaciones para la innovación de productos propios.

2.3.4.2 Conclusiones de la Análisis Interno – Matriz EFI

En la situación actual C y T posee unas fortalezas superiores a sus debilidades, lo que indica que está realmente preparada para el cambio de estrategia actual y mejorar el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno (matriz EFE), e impactar favorablemente en sus resultados.

CAPITULO 3. EVALUACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

3.1 Definición del problema principal del caso

La compañía chilena Viña Concha y Toro S.A., productora y exportadora de vinos, estaba experimentando una importante caída en el margen y en la utilidad operacional, situación que en el 2006 obliga a la alta dirección a la búsqueda de diversas alternativas de solución.

Entre las posibles causas del deterioro en el rendimiento de la compañía estaban las presiones sobre los precios de venta, resultado de una sobreoferta de vinos en los mercados mundiales, pero también, claramente, la importante revalorización del peso chileno.

En tal sentido, se tiene que elegir una de las dos alternativas de estrategia identificadas por Rafael Guilisasti, vicepresidente del directorio de la compañía: la estrategia de “abajo a arriba” o la estrategia de “arriba hacia abajo”.

En el primer caso, la estrategia de “abajo a arriba” implicaría abandonar gradualmente el extremo bajo de los precios para enfocarse en los segmentos premium y super-premium, con mayores márgenes gracias a sus mejores precios. En el segundo, la estrategia de “arriba hacia abajo” llevaría a la compañía al desarrollo del segmento básico, de precios menores, pero con un volumen suficiente como para generar economías de escala que mejoren los márgenes. Sin embargo, ambas alternativas de estrategia tienen sus propios riesgos que se deberán evaluar a la luz de algunos antecedentes históricos en otras industrias diferentes.

Así, el problema en este trabajo consiste en determinar, a través de un estudio y análisis del caso con las herramientas de la administración, qué alternativa de estrategia deberá adoptarse para obtener la mejora en la rentabilidad de la compañía. En tal sentido, ha de considerarse junto al

análisis cuantitativo, las posibilidades favorables o riesgos adicionales para la supervivencia de la compañía en el largo plazo.

3.2 Formulación de Objetivos Estratégicos

3.2.1 Objetivos de Rentabilidad

Mantener para el período 2007- 2011 un retorno sobre el patrimonio promedio anual de 13 por ciento, esto en base a los rendimientos históricos.

Ratios de Rentabilidad	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ROE %	11.69%	12.78%	13.45%	14.54%	11.19%	8.87%

3.2.2 Objetivos de Crecimiento

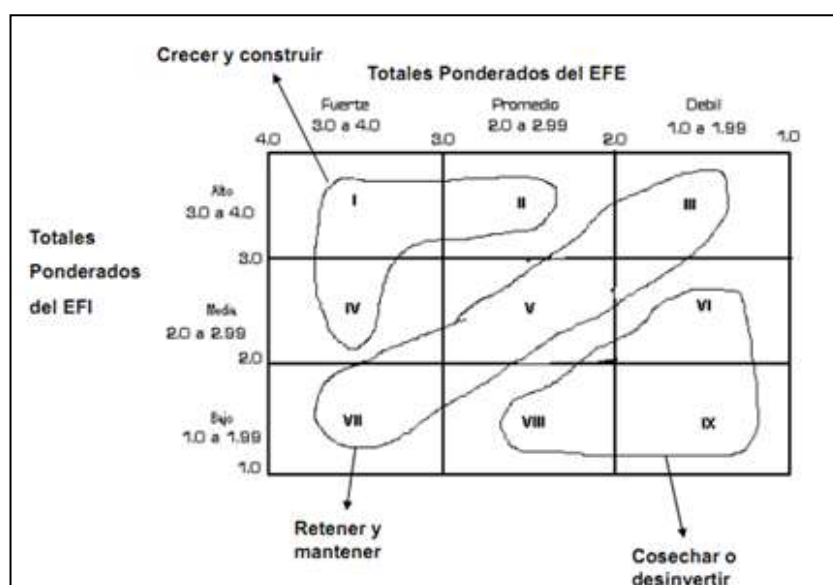
Incremento de las ventas al exterior de vinos Premium y categorías superiores para el período 2007-2011 en 33 por ciento promedio anual.

Productos	2002		2003		2004		2005		2006	
	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$
Bi-varietal	44.80%	51,520,000	44.80%	64,960,000	44.80%	86,016,000	37.30%	80,195,000	35.00%	87,850,000
Varietal	28.20%	32,430,000	28.20%	40,890,000	28.20%	54,144,000	17.90%	38,485,000	19.50%	48,945,000
Popular	1.30%	1,495,000	1.30%	1,885,000	1.30%	2,496,000	10.80%	23,220,000	9.50%	23,845,000
Sparkling	0.70%	805,000	0.70%	1,015,000	0.70%	1,344,000	0.50%	1,075,000	0.50%	1,255,000
Premium	25.00%	28,750,000	25.00%	36,250,000	25.00%	48,000,000	33.50%	72,025,000	35.50%	89,105,000
	100.00%	115,000,000	100.00%	145,000,000	100.00%	192,000,000	100.00%	215,000,000	100.00%	251,000,000
Crecimiento Vinos Premium				7,500,000		11,750,000		24,025,000		17,080,000
				26%		32%		50%		24%

CAPITULO 4. FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS

4.1 Matriz Interna – Externa

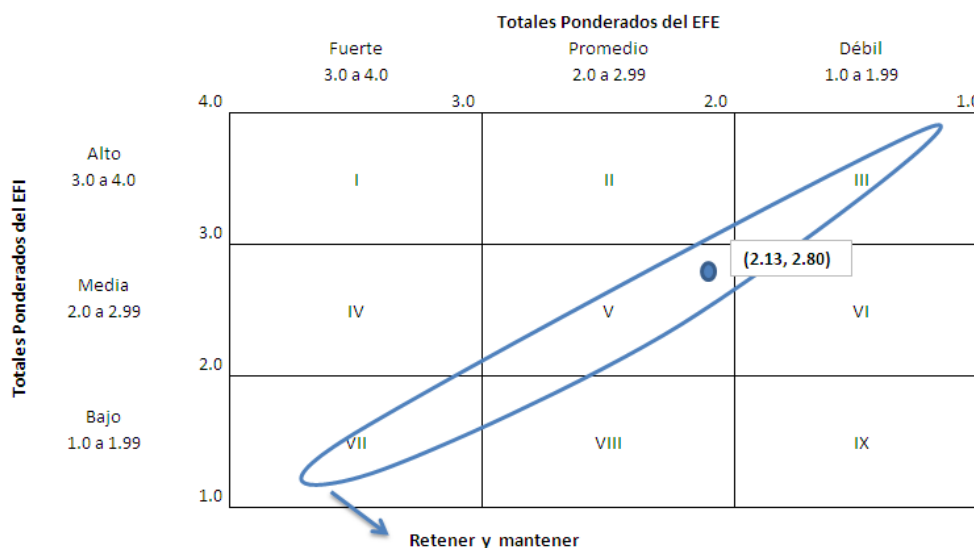
La matriz Interna – Externa, al determinar en qué cuadrante se ubican la correlación neta de las fortalezas internas y de los factores externos, va a decirnos qué estrategia se recomienda a la compañía. Son nueve cuadrantes, pero las posibilidades en términos de estrategia se desagregan en “crecer y construir” (cuadrantes I, II y IV), “retener y mantener” (cuadrantes III, V y VII) y “cosechar o desinvertir” (cuadrantes VI, VIII y IX), tal como se muestra en el gráfico que sigue.



En C y T, las ponderaciones obtenidas en la matriz EFE y EFI nos ubican en el cuadrante V, de “retener y ampliar” como se muestra en el gráfico a continuación.

De acuerdo con ello, nuestras estrategias para C y T deberían orientarse a mantenernos, lo que implica continuar en los mercados en donde ya tenemos presencia con los productos que ya son conocidos. Sin embargo, la compañía C y T ya viene evaluando el *mix* de su portafolio de productos, por

lo que este análisis deberá complementarse con un FODA cruzado, que es lo que se hace más adelante.



4.2 Matriz FODA

El estudio y análisis del FODA cruzado (ver Anexo 7), nos ha llevado a la selección de la estrategia de diferenciación de marca como la más apropiada para el presente caso.

Dicho análisis pasa por reconocer primero que para hacer frente a las amenazas y transformar las debilidades se requiere de un esfuerzo importante, tanto en términos de recursos financieros cuanto en la movilización interna de la organización.

Los factores de amenaza más críticos afectan por un lado los ingresos, cuando hablamos de la sobreoferta global de vinos y del poder de los clientes distribuidores y, por otro lado, los costos cuando hablamos de la revalorización del peso chileno e inflación interna (incremento de costos directos, como los de la mano de obra, por ejemplo). Los márgenes de rentabilidad reciben presión tanto desde el frente externo cuanto del interno.

Asimismo, la amenaza de cambio climático trae consigo el riesgo de desarrollo de plagas, mientras que la norma de los 3/4 (relacionada con la cepa, el origen y la fecha de cosecha) pone en riesgo potencial el posicionamiento internacional de la marca.

Por el lado de las debilidades destacan el poco desarrollo de canales propios en EEUU, la dependencia de pocos proveedores de botellas y corchos, así como la escala artesanal de algunas categorías importantes de vinos (superpremium, por ejemplo) y la carencia de fuentes baratas de energía.

Como ha podido apreciarse, enfrentar el conjunto de amenazas y debilidades requiere de un gran esfuerzo, pero antes que eso, se debe determinar si las fortalezas han de permitirlo.

El escenario anterior nos indica que la selección de la estrategia deberá llevarnos a mejorar lo más rápido posible los márgenes financieros. Esos márgenes existen dentro del portafolio actual de C y T, y corresponden a los vinos de la categoría Premium y superiores, por lo que habría que apuntar a aumentar su volumen de producción y venta.

La fortaleza asociada con la marca C y T, la importante integración vertical hacia atrás respecto del insumo de la uva en el caso de los vinos Premium y superiores, así como la modernización de los procesos lograda por la compañía indican que sí es posible adoptar la estrategia de diferenciación en marca, es decir, “ir de abajo a arriba”. En sentido contrario, una estrategia de “arriba hacia abajo” deberá enfrentarse tanto a la presión externa de precios, a la inflación interna, por lo que deberá recurrirse a un aumento importante en la escala de producción e integración hacia delante, y enfrentar al resto de amenazas, pero sin contar con márgenes de partida que faciliten la tarea.

CAPITULO 5. SELECCION DE LA ESTRATEGIA

5.1 Criterios de selección

Para la selección de las estrategias que utilizaremos en la resolución del caso C y T, nos hemos apoyado en la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa y el Método de Escenarios.

5.1.1 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

El desarrollo de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa nos permite encontrar la estrategia que mayor valor arroja como resultado de ponderar y medir el impacto que tiene cada factor del análisis FODA, ahora bajo tres estrategias diferentes (diferenciación en marca, calidad e innovación). Esta matriz toma en cuenta que la importancia relativa de cada factor puede variar, según la estrategia, por lo que el impacto final se obtiene su importancia relativa con el peso que tiene dicho factor en el marco de los factores de éxito.

De este modo, se ha determinado que es la Estrategia de Diferenciación en la Marca la de mayor valor, arrojando un puntaje de 1.62. Ver gráfico de la Matriz en el Anexo 8.

5.1.2 Método de escenarios

A continuación se plantean dos escenarios transversales a las tres estrategias de diferenciación posibles (diferenciación en marca, en calidad y en innovación). La evaluación de los escenarios en el marco de cada estrategia nos llevará a la selección de una estrategia principal. Sin embargo, dicha selección no implica necesariamente que se deje de actuar en aspectos que podrían enmarcarse en las dos estrategias restantes, sino que las acciones que podrían caer en el plano de estas dos últimas estarán siempre subordinadas a la estrategia seleccionada.

Escenario 1

1. Se agudiza la sobreoferta global de vinos y se desata una espiral descendente de precios.
2. Continúa el proceso de revaluación del peso chileno.

Escenario 2

1. Continúa el proceso de revaluación del peso chileno.
2. Se acentúa la consolidación de los distribuidores del mercado americano.
3. Los competidores del Nuevo y Viejo Mundo se lanzan hacia el mercado asiático.

	ESTRATEGIA 1 DIFERENCIACION EN MARCA	ESTRATEGIA 2 DIFERENCIACION EN CALIDAD	ESTRATEGIA 3 DIFERENCIACION EN INNOVACION
ESCENARIO 1	✓	✗	✗
ESCENARIO 2	✓	✗	✗

Estrategia Seleccionada 1: Diferenciación de marca

El macro entorno y las fuerzas competitivas que actúan como amenaza requieren de una respuesta rápida, a fin de evitar que el deterioro de los indicadores financieros de la compañía se acelere.

En tal sentido, la Estrategia 1 permitirá desarrollar y consolidar una ventaja cuyo potencial ya ha sido demostrada. Es el camino más directo y rápido que permitirá restaurar los indicadores financieros de la compañía, y agregar valor.

Sin embargo, no por ello el tema de la calidad, en segundo lugar, y el de la innovación, en tercero, dejan de ser importantes, pues históricamente la

marca pudo desarrollarse hasta aquí basada en la calidad y esta, a su vez, se desarrolló en un marco de apuesta a la innovación (desarrollo de cepas y categorizaciones, en una época en que la industria del vino era dominada completamente por la tradición y la denominación de origen).

Estrategias rechazadas 2 y 3: Diferenciación en Calidad o innovación.

En sentido contrario, se rechaza la estrategia de calidad e innovación por el tiempo que se requiere para desplegarse totalmente. Aunque la calidad es una condición que hay que mantener, su desarrollo requiere de investigación y tiempo e incluso es más prolongado en una estrategia de innovación. Tendría que hacerse inversiones en I & D más intensivas, y luego a esperar los resultados. Parecería una decisión muy arriesgada.

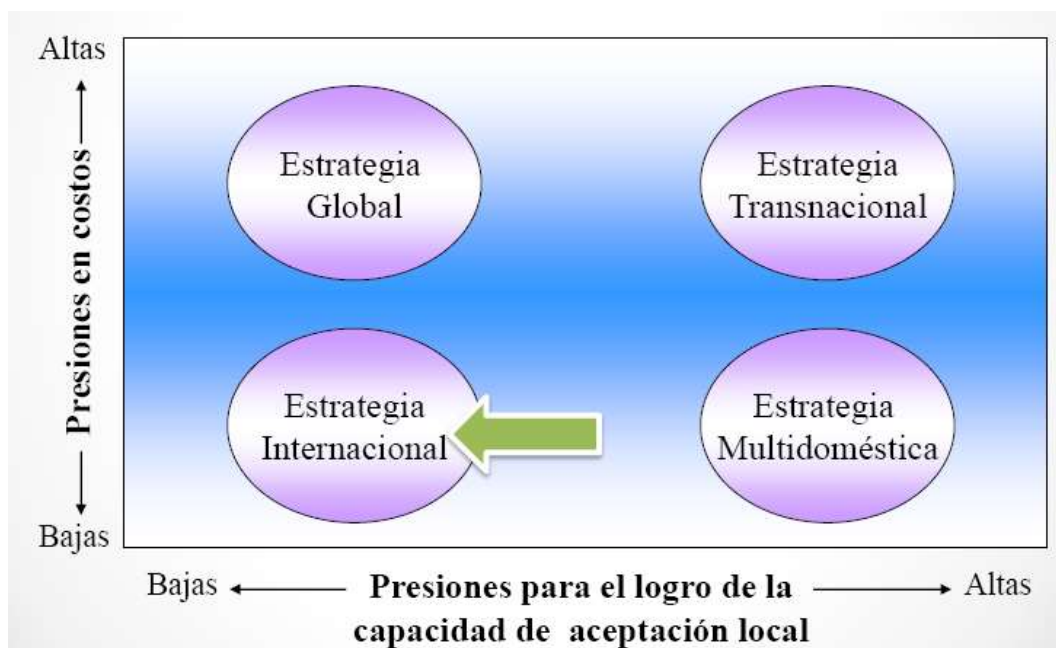
5.2 Descripción de la Estrategia Seleccionada

5.2.1 Estrategia Global: Estrategia Internacional

El comercio mundial y la inversión directa son dos de los mecanismos que han hecho posible la internacionalización, fuerza de gran alcance que ha cambiado el entorno competitivo de las empresas independientemente del tamaño de estas.

A fin de aprovechar mejor las oportunidades se plantea para C y T una “estrategia internacional”²¹, en la medida que para los vinos Premium y categorías superiores no existen presiones por costos (vinos Premium y categorías superiores) como tampoco presiones para la capacidad de aceptación local.

²¹ Incluye las posibilidades de adquisición de nuevos viñedos en el exterior, como la constitución ó alianzas con empresas a cargo de la distribución de vinos.



5.2.2 Estrategia Corporativa: Estrategia de Integración Vertical

Se ha seleccionado una estrategia de integración vertical hacia adelante (preferiblemente red de distribución propia, o en su defecto alianzas estratégicas), y otra de integración vertical hacia atrás (adquisición de viñedos en el exterior).

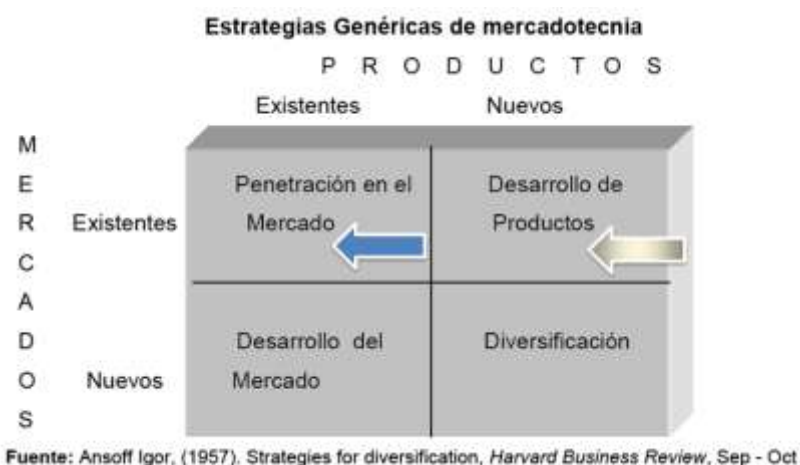
5.2.3 Estrategia de Negocios: Diferenciación en marca

Para la estrategia de negocios se ha seleccionado la de Diferenciación por Marca, particularmente para los vinos Premium y categorías superiores.

5.2.4 Estrategias Funcionales

5.2.4.1 Marketing

Para la estrategia funcional de Marketing se ha adoptado la de Penetración de Mercado, considerando que se trata de un mercado ya



existente y de un producto ya conocido. Sin embargo, no se descarta la adopción de estrategias contingentes, relacionadas principalmente con el desarrollo de productos.

5.2.4.2 Operaciones

La estrategia de diferenciación en marca debe estar basada en la calidad, que deberá mantenerse o mejorar. Considerando los procesos y productos ya existentes, la estrategia funcional de operaciones a adoptar es la Mejora del Producto, pero también la Mejora del Proceso (derivado de migrar desde los productos genéricos a los Premium) y como estrategia contingente la de Desarrollo del Producto.



5.2.4.3 Finanzas

En este aspecto funcional se adoptarán las estrategias de Desarrollo de Fuentes de Financiamiento (mercado internacional) para la mejora de las Inversiones Existentes (migración de producción de vinos genéricos a vinos Premium), y de Diversificación de Inversiones (adquisiciones en el exterior).



5.2.4.4 Recursos Humanos

En el caso de los recursos humanos, se requiere de Mejorar las Competencias del personal existente, y de manera contingente crear las competencias para el nuevo personal reclutado por la compañía (política de reclutamiento y retención).



5.2.4.5 Medio Ambientales

- Reducción del nivel de contaminación derivado del proceso productivo.
- Reciclaje de materiales e insumos duraderos.

- Uso de fuentes de energía menos contaminantes (por ejemplo, eólica).

CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING

En algunas secciones de este capítulo se presenta información que ha sido tratada con mayor extensión anteriormente. Así, a efectos de este plan de marketing rescatamos los elementos más importantes.

6.1 Definición del Negocio

Producción y venta de vinos, actualmente de las siguientes categorías: Genéricos, Premium, Superpremium, Ultrapremium e Íconos.

6.1.1 Reseña histórica de la empresa

Ver capítulo 1, parte 1.1.

6.1.2 Misión de la empresa

Ver capítulo 1, parte 1.2.1.

6.1.3 Visión de la empresa

Ver capítulo 1, parte 1.2.2.

6.1.4 Objetivos

A. Consolidar la marca Concha y Toro de sus vinos Premium y categorías superiores con base de nuestra propuesta de valor, y lograr el liderazgo en los segmentos de mercado al que nos enfocamos en Estado Unidos de Norteamérica.

Método de estimación de la demanda:

- Método descendente, crecimiento de las ventas.

Indicador:

- Crecimiento de las ventas de vinos Premium al 2007-2011: Promedio anual de 33 por ciento.

B. Mejorar la percepción de nuestros clientes a través de una doble vía:

- Conocer sus necesidades (gustos y preferencias) y sus cambios.
- Para fomentar su lealtad, brindar información al cliente orientada a aumentar el disfrute de su experiencia. Lema alusivo al vino C y T: “Conózcalo bien, lo disfrutará mejor”.

6.2 Análisis de la situación

6.2.1 Análisis del Macro Ambiente Externo

- Ver anexos 2 y 3.

6.2.2 Análisis del Micro Ambiente Externo

- Ver anexos 2 y 3.

6.2.2.1 Participación de Mercado

a. Competencia Internacional.

- Constellation (EE.UU) es el mayor grupo vinícola del mundo, seguido de Foster's (Australia), Pernord Ricard /A. Domecq (Francia), E&J Gallo (EE.UU.), Castel Freres (Francia), The Wine Group (EE.UU.) y Grand Chals de France (Francia).
- Concha y Toro (Chile) se ubica en el octavo lugar, seguido de Diageo (Reino Unido) y Kendal Jackson (EE.UU.).

b. Competencia Local.

- Al 2006 Concha y Toro lideraba el mercado local con una participación del 28,6 por ciento, seguido de Santa Rita (25,5 por ciento) , San Pedro (19,3 por ciento), Santa Carolina (3,1 por ciento), Tarapacá (2,6 por ciento) y Cánepa (2 por ciento).

6.2.2.2 Perfil del Consumidor²²

En general, el mercado del vino tiene una escala teórica global, siendo que al 2006 en por lo menos 198 países se consumía vino²³.

6.2.2.3 Mercado objetivo

- El mercado de los Estados Unidos de Norteamérica.
- En Estados Unidos el vino es la bebida alcohólica preferida, especialmente entre consumidores varones de mediana edad. El 39 por ciento dice beber con más frecuencia vino que otras bebidas alcohólicas (36 por ciento en cerveza y 21 por ciento en licores).
- Tendencia a beber menos vino en caja de baja calidad y más vino embotellado de calidad más alta (“huída hacia la calidad”).

6.3 Análisis del Ambiente Interno

6.3.1 Análisis FODA

Este análisis de encuentra en el capítulo 4, 4.2.

6.3.2 Estructura Organizativa

Como se mencionó en el capítulo inicial, la matriz de C y T se divide en las siguientes áreas que reportan a la gerencia general:

²² Fuente: caso Concha y Toro.

²³ Fuente: Tabla “Per Capita Wine Consumption by Country – Ranked by Per Capita Consumption”, Trade Data and Analysis, en Wine Institute, en la página de internet que se indica seguidamente: <http://www.wineinstitute.org/files/PerCapitaWineConsumptionCountries.pdf>.

- Agrícola
- Ingeniería y Proyectos
- Administración y Finanzas
- Exportaciones Zona Norte
- Exportaciones Zona Sur
- Operaciones
- Enología
- Enología Don Melchor
- Procesos y Tecnología de la Información

6.4 Decisiones Estratégicas de Marketing

Como se refirió anteriormente en el capítulo 5, se ha adoptado la estrategia de Penetración de Mercado, considerando que se trata de un mercado ya existente y de un producto ya conocido. Sin embargo, no se descarta la adopción de estrategias contingentes, relacionadas principalmente con el desarrollo de productos.

6.4.1 Objetivos de Marketing

- Consolidar la marca Concha y Toro de sus vinos Premium y categorías superiores con base de nuestra propuesta de valor, y lograr el liderazgo en los segmentos de mercado al que nos enfocamos en Estado Unidos de Norteamérica.

Método de estimación de la demanda:

- Método descendente, crecimiento de las ventas.

Indicador:

- Crecimiento de las ventas de vinos Premium al 2007-2011: Promedio anual de 33 por ciento.
- Mejorar la percepción de nuestros clientes a través de una doble vía:
 - Conocer sus necesidades (gustos y preferencias) y sus cambios.

- Para fomentar su lealtad, brindar información al cliente orientada a aumentar el disfrute de su experiencia. Lema alusivo al vino C y T: “Conózcalo bien, lo disfrutará mejor”

6.4.2 Estrategia de Segmentación

- **Segmentación geográfica:** El mercado de los Estados Unidos, donde actualmente C y T tiene actualmente presencia²⁴. Para la selección de este mercado geográfico se ha considerado el nivel de consumo per-cápita, su tasa potencial de crecimiento, el tamaño de su población, su poder adquisitivo, la cercanía geográfica y cultural, y el nivel de penetración en este mercado de los competidores globales tradicionales (Francia, España e Italia).
- **Segmentación psicográfica:** El segmento al que se orientarán las ventas de C y T corresponde principalmente a clientes de mediana edad²⁵, que quieren mejorar su estilo de vida y sus opciones, y están a la búsqueda de calidad.

6.4.3 Estrategia de Posicionamiento: Diferenciación de Marca

El posicionamiento del producto se busca a través de la diferenciación de marca, basada en los atributos de calidad demostrada de los vinos Premium y superiores, y en la responsabilidad social. Se pretende:

- Mejorar la posición en el mercado de EEUU de los vinos Premium y categorías superiores.

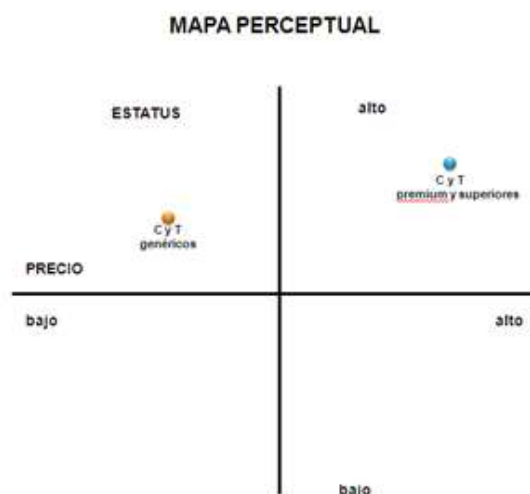
²⁴ Para la selección de este mercado geográfico se ha considerado el nivel de consumo per-cápita, el tamaño de su población, su poder adquisitivo, cercanía geográfica y cultural, y el nivel de penetración en este mercado de los competidores globales tradicionales (Francia, España e Italia).

²⁵ “En Estados Unidos, el consumo de vino estaba creciendo, y el vino era la bebida alcohólica preferida, especialmente entre consumidores varones de mediana edad...”. Fuente: Caso Concha y Toro, 511-S01; véase también el Anexo 12 de este misma referencia.

- Abandonar, gradualmente, la posición en el mercado de EEUU de los vinos genéricos (categorías inferiores a Premium).

6.4.3.1 Postura competitiva: Club de Marca

Considerando la orientación de la estrategia hacia la diferenciación de marca, la postura competitiva correspondiente es la de Club de Marca.



6.4.3.2 Propuesta de valor: “Más valor por su dinero”

“Abrir al cliente el camino a un estilo de vida diferente y con beneficios para su salud”.

6.5 Marketing Mix

6.5.1 Estrategia de Producto

- **Mezcla de Productos o Categorías de Vinos vendidas en EEUU:**
La mezcla actual comprende:
 - Genéricos.
 - Premium.
 - Super Premium.
 - Ultra Premium.

- Íconos.

En el presente plan, se propone abandonar gradualmente la categoría de genéricos.

- **Marca: incrementar la notoriedad de la marca C y T**

La producción y venta para el mercado americano se orientará a las categorías Premium y superiores. Se muestran las marcas específicas actualmente en el mercado de EEUU y la estructura de las ventas de C y T en ese mercado:

- Marca paraguas: Concha y Toro.
- Marcas específicas vendidas actualmente (2006) en USA:
 - Genéricos: Frontera (US\$ 4.99), Sunrise (US\$ 6.99). Participación de ambas marcas: 50 por ciento.
 - Premium: Casillero del Diablo (US\$ 9.99), Trío (US\$ 12). Participación de ambas marcas: 34 por ciento.
 - Superpremium: Marqués de Casa Concha (US\$ 15). Participación: 10 por ciento.
 - Ultrapremium: Terrunyo (US\$ 25), Amelia (US\$ 33), Don Melchor (US\$ 40). Participación de las marcas: 5 por ciento.
 - Ícono: mayor a US\$ 50. Participación: 1 por ciento.
- Profundizar y extender el reconocimiento del mercado sobre la marca C y T por medio de estrategias publicitarias.
- Brindar servicio de información al cliente final para agregar valor a su experiencia de consumo.
- Estrategia publicitaria para la aceptación del cliente de nuevas características del envasado: corchos y tapas sintéticas (mantienen la calidad del vino).

6.5.2 Estrategia de Precio

- Mantener la relación calidad y precio de los vinos Premium y superiores.

6.5.3 Estrategia de Plaza

- Creación y desarrollo de red o canales propios de distribución mayorista, o alianzas estratégicas con principales distribuidores mayoristas.
- Alianzas estratégicas para uso de canales especiales de distribución:
 - Hoteles de categoría.
 - Aerolíneas.
 - Cruceros turísticos.
- Uso de las redes sociales en Internet para:
 - Creación de espacio de consumidores calificados (“comunidad virtual”).
 - Brindar servicio al cliente: información sobre vinos y recomendaciones de consumo. Resaltar la conexión entre el vino y la experiencia particular del consumidor.
 - Obtener recomendaciones del cliente para reforzamiento de publicidad.
- Desarrollo de eventos de librería y cata de vinos.

6.5.4 Estrategia de Promoción

La línea de Casillero del Diablo ha logrado una penetración incuestionable al nivel de los vinos de la categoría Premium en los mercados internacionales, segmento de gran atractivo. Al cierre 2004, el consumo de los vinos Premium en el mundo obtuvo un crecimiento muy importante: Reino Unido (94 por ciento), EEUU (42 por ciento), México (89 por ciento) y Brasil (119 por ciento).

6.5.4.1 Campaña Promocional

- Eventos de lanzamiento y campañas publicitarias.
- Reposicionamiento frente a la competencia de los vinos tradicionales

Europeos: calidad v.s. tradición, pruebas de “cata a ciegas”.

- Reposicionamiento frente a la competencia de los vinos del Nuevo Mundo de categorías similares: se propone que vinos de C y T logren superar regulaciones locales (normas de los 3/4).
- Convenios para publicidad con instituciones deportivas (*sponsor*).
 - Béisbol, baloncesto.
- Participación en eventos de “cata a ciegas”.
- Uso de las redes sociales en Internet para incrementar llegada a los clientes finales. Ventas on-line.
- Uso de las redes sociales en Internet para:
 - Creación de espacio de consumidores calificados (“comunidad virtual”).
 - Brindar servicio al cliente: información sobre vinos y recomendaciones de consumo. Resaltar la conexión entre el vino y la experiencia particular del consumidor.
 - Obtener recomendaciones del cliente para reforzamiento de publicidad.

6.5.4.2 Presupuesto Promocional

- Presupuesto de 0,5 por ciento respecto de las ventas para el periodo 2007-2011.

6.5.5 Estrategia de Personas

Concha y Toro cuenta con un equipo de profesionales agrónomos y enólogos que tienen a su cargo la siembra, cuidado, cosecha y mezclas de uvas para una producción de vino de óptima calidad.

6.5.6 Estrategia de Procesos

- Definir procesos para la obtención de información del cliente a través de la interacción con herramientas informáticas de Internet.
- Definir procesos orientados a la fidelización del cliente (por ejemplo,

procesos para una comunicación personalizada).

6.6 Presupuesto de Marketing²⁶

Gastos de publicidad de 6,6 por ciento respecto del nivel de ventas para el periodo 2007-2011 (7,05 por ciento en total considerando campañas promocionales).

6.7 Plan de Contingencia

6.7.1 Objetivo

Asegurar que los objetivos del plan de marketing sean alcanzados.

6.7.2 Indicadores de alarma

Implementar controles para monitorear los resultados obtenidos y hacer ajustes para corregir las desviaciones:

- Crecimiento de las ventas en EEUU.
- Encuestas de reconocimiento y recordación de marca.

6.7.3 Estrategias para solucionar problemas

- Determinar causas del no logro de objetivos de crecimiento si este acumula un crecimiento en el año menor al 75 por ciento de la meta.
- Obtener el *feedback* correspondiente para fortalecer o replantear la estrategia de promoción.

²⁶ Se ha tomado como base la información de la compañía en la Memoria 2006, en donde los gastos de marketing totales asciende a 5,6% de las ventas (ver anexo estadístico).

CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

7.1 Objetivo

Evaluar el costo de la implementación de la estrategia sugerida en el desarrollo del caso y determinar la rentabilidad que generará.

7.2 Supuestos para implementar la estrategia

- Se incrementa el consumo del vino en los mercados internacionales.
- Dentro de este incremento, se desarrolla un mercado joven que no busca vinos tradicionales, sino que va en busca de nuevas experiencias y de una alta calidad.
- Adquisición de viñedos en el exterior a fin de cubrir los diversos mercados internacionales.
- Realizar una transformación de la capacidad instalada para lograr una mayor producción.
- Posibilidad de integración vertical hacia atrás (relacionada con insumos de corchos y botellas).
- Posibilidad de integración vertical hacia delante, relacionada con la comercialización en el exterior a través de una red propia o, alternativamente, obtener alianzas estratégicas con otros distribuidores.
- Respaldo económico financiero de la empresa y buena calificación internacional de Chile.
- Incremento en la inversión en marketing.

7.3 Proyección de ventas

- La estrategia que planteamos, involucra un crecimiento en las exportaciones de vinos Premiun, Superpremiun y Ultrapremiun en cerca del 33 por ciento anual.
- La estrategia planteada considera un crecimiento del 5 por ciento en vinos varietales y bi varietales, así como en el mercado local.

- De acuerdo a nuestro plan funcional de marketing, queremos incrementar nuestra presencia en el mercado de USA con las marcas Premiun, Superpremium y Ultrapremium.
- Se considera un escenario conservador de precios estables, sin variaciones. Ver anexo 9.

7.4 Proyección del costo de ventas

La implementación de la estrategia nos significa una reducción en el costo de ventas como proporción del precio de 5.07 por ciento respecto al 2006 (cuyo nivel fue de 65.53 por ciento).

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COSTOS DE VENTAS	228.99	264.07	308.70	365.93	439.81	535.73	660.85	824.67	1,039.83	1,323.15
Costo del vino	91.60	105.63	123.48	146.37	175.92	214.29	264.34	329.87	415.93	529.26
Costo seco	65.26	75.26	87.98	104.29	125.35	152.68	188.34	235.03	296.35	377.10
Costo del embotellado	11.45	13.20	15.43	18.30	21.99	26.79	33.04	41.23	51.99	66.16
Otros costos	60.68	69.98	81.81	96.97	116.55	141.97	175.12	218.54	275.56	350.64

7.5 Proyección de los Costos Operativos

La implementación de la estrategia significa un incremento de 1.45 por ciento en los Costos Operativos conformados por Gastos de Administración y Gastos de Ventas, esto en comparación con los datos del 2006.

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COSTOS OPERATIVOS	87.86	91.95	97.15	113.19	121.80	132.98	159.48	178.57	203.65	251.95
Gasto de ventas	26.69	30.77	35.97	42.64	51.25	62.43	77.01	96.10	121.18	154.20
Gastos administración	61.18	61.18	61.18	70.55	70.55	70.55	82.47	82.47	82.47	97.76

7.6 Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Totales	378.74	436.75	510.56	605.22	727.42	886.06	1,092.99	1,363.93	1,719.80	2,188.39
Costo de Ventas	228.99	264.07	308.70	365.93	439.81	535.73	660.85	824.67	1,039.83	1,323.15
Utilidad Bruta	149.74	172.68	201.87	239.29	287.60	350.33	432.14	539.27	679.97	865.24
Gasto de Ventas	26.69	30.77	35.97	42.64	51.25	62.43	77.01	96.10	121.18	154.20
Gastos administrativos	61.18	61.18	61.18	70.55	70.55	70.55	82.47	82.47	82.47	97.76
EBIT	61.88	80.73	104.72	126.10	165.80	217.35	272.66	360.70	476.32	613.29
Intereses	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07
EBT	53.81	72.66	96.64	118.03	157.73	209.28	264.59	352.62	468.25	605.22
Impuesto	10.76	14.53	19.33	23.61	31.55	41.86	52.92	70.52	93.65	121.04
Utilidad Neta	43.05	58.13	77.31	94.42	126.18	167.42	211.67	282.10	374.60	484.17
Margen de Utilidad	11.37%	13.31%	15.14%	15.60%	17.35%	18.90%	19.37%	20.68%	21.78%	22.12%
Tasa de Crecimiento de las Ventas	13.83%	15.32%	16.90%	18.54%	20.19%	21.81%	23.35%	24.79%	26.09%	27.25%

7.7 Determinación del Flujo de Caja Libre

En un escenario conservador, para después del año 2016 (décimo año) se asume una perpetuidad sin tasa de crecimiento de mercado.

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	61.88	80.73	104.72	126.10	165.80	217.35	272.66	360.70	476.32	613.29
Impuesto a la Renta	12.38	16.15	20.94	25.22	33.16	43.47	54.53	72.14	95.26	122.66
+ Depreciación	34.84	34.84	34.84	34.84	34.84	34.84	34.84	34.84	34.84	34.84
- Inversión en CT	7.02	8.09	9.46	11.21	13.48	16.42	20.25	25.27	31.86	40.54
- Inversión en Activo Fijo	19.57	22.57	26.38	31.27	37.58	45.78	56.47	70.47	88.85	113.06
FCL	57.76	68.77	82.77	93.23	116.42	146.52	176.25	227.66	295.18	371.86
FCL Perp.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,718.59
FCL TOTAL	57.76	68.77	82.77	93.23	116.42	146.52	176.25	227.66	295.18	4,090.44

7.8 Determinación del Flujo de Caja Libre Incremental

Para efectos de la determinación del Flujo de Caja Libre Incremental, se ha calculado el Flujo de Caja Libre sin estrategia, de esta forma hayamos el flujo de la implementación de la estrategia.

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FCL con estrategia		57.76	68.77	82.77	93.23	116.42	146.52	176.25	227.66	295.18	4,090.44
FCL sin estrategia		41.39	40.99	40.92	41.55	42.17	43.17	44.61	46.40	48.61	561.31
FCL incremental	-500	16.37	27.78	41.85	51.69	74.24	103.35	131.64	181.26	246.57	3,529.13

7.9 Determinación del VAN y TIR en la aplicación de la estrategia

Para el cálculo de cálculo del VAN, previamente se ha hallado la tasa de descuento de la empresa usando el modelo WACC, llegando a determinar una tasa equivalente al 11.29 por ciento. Ambos cálculos, tanto VAN como TIR, se han realizado sobre los flujos incrementales, es decir, luego de comparar los flujos sin estrategia y con estrategia, el resultado obtenido es el siguiente:

TIR Incremental	26.43%
VAN Incremental	997.58

7.10 Demostración de los resultados positivos de la estrategia a través del Punto de Equilibrio

Para el presente análisis se han tomado los siguientes supuestos:

- VAN Incremental 0
- Crecimiento de Varietal y Bi Varietal 5 por ciento.
- Crecimiento de Superpremium, Premium y Ultrapremium crecen al mismo ritmo.

Bajo estos supuestos, se ha llegado a determinar que el crecimiento mínimo en volumen necesario para obtener VAN Incremental cero, es del 17 por ciento.

Se ha realizado el mismo calculo para determinar el nivel mínimo de variación en cuanto a los precios, asumiendo que la variación de precios en vinos Varietales y Bi Varietales es de 0. Bajo este análisis llegamos a la conclusión que la estrategia propuesta soportaría hasta una baja en 12 por ciento en los precios de vinos Premium, Superpremium y Ultrapremium.

CAPITULO 8. PLAN DE OPERACIONES

8.1 Objetivos

Ayudar en la gestión para alcanzar el objetivo estratégico de la empresa a través de la optimización de los usos de los recursos con los que cuenta la empresa.

8.2 Descripción de la capacidad instalada actual

- Cuenta actualmente con una viña en Mendoza, Argentina (Trivento Bodegas y Viñedos).
- En Chile, cuenta con viñas en las siguientes zonas: Valle del Limarí, Valle de Casablanca, Valle del Maipo, Valle de Rapel, Valle de Curicó, Valle del Maule
- Su actual capacidad instalada les permite producir 252 millones de litros.
- Cuentan con una planta de embotellamiento en Pique, con una producción de 12,000 botellas por hora.
- La distribución la realiza a través de sus empresas filiales como Comercial Peumo, Transportes Viconto y Concha y Toro UK.
- Concha y Toro celebra contratos de alquiler por terrenos agrícolas en los que desarrolla plantaciones de uvas viníferas.
- La mayor parte del financiamiento de este crecimiento, ha sido a través de la cotización de sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York.
- Cuenta con una alianza estratégica con la viña francesa Baron Philippe de Rothschild para la producción de su línea Almaviva.

8.3 Descripción del proceso productivo

- a. Cosecha; El proceso de cosecha es digamos el más crítico en todo el proceso de la elaboración del vino, puesto que la calidad del vino, depende directamente de la cosecha.
- b. Limpieza; En este proceso se sacan las ramas y las hojas para que en el proceso de prensado, que es el siguiente, sea más puro.

- c. Molienda; Luego de la cosecha y la limpieza, las uvas deben ser llevadas a la bodega para la molienda o estrujado, siempre se debe cuidar mantener la temperatura baja.
- d. Fermentación maloláctica; El ácido málico se convierte en ácido láctico, pasa como parte del proceso de fermentación alcohólica. En este proceso se le quita la acidez al vino y se le brinda cierta suavidad.
- e. Clarificación; Consiste en dejar que el vino se vuelva transparente. Después de ejecutados los procesos previos, el vino aún está con una gran serie de elementos. En este proceso de clarificación lo que se busca es limpiar el vino.
- f. Proceso de estabilización; Consiste en bajar la temperatura para estabilizar el producto. El objetivo de este proceso es lograr que el ácido tartárico (cristales) se produzca en planta.
- g. Procesamiento de filtrado y embotellamiento: Este es el paso siguiente para los vinos jóvenes.
- h. Proceso de barricas: Este proceso es el que siguen los vinos añejados. En este proceso, debemos tener en cuenta el origen de las barricas (Francia, USA, etc), el tiempo de añejamiento y la temperatura.
- i. Proceso de embotellamiento: Para la mayoría de vinos jóvenes, termina el proceso del vino en esta etapa. Y en otros casos, como los vinos más añejados, este es un proceso que complementa el proceso de elaboración del vino ya que el vino termina de añejarse en botella.

8.4 Estrategia

Se busca estar alineados con el objetivo estratégico de diferenciación de la marca, sobre todo con las líneas Premium, SuperPremium y UltraPremium. Para lograr este objetivo es necesario seguir con la mejora de la calidad a través de una mejora del producto y mejoras en los procesos.

8.5 Actividades Estratégicas

- Compra de una viña en Estados Unidos
- Repotenciar la capacidad instalada actual
- Independizar aún más la red de distribución
- Contar con personal especializado

8.6 Presupuesto

Se está destinando el 5.17 por ciento de las ventas para inversión en CAPEX. El objetivo es lograr el desarrollo de la marca a través de la producción de vinos de calidad. El importe lo hemos determinado tomando como referencia el importe utilizado en el año 2006.

CAPITULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 Objetivos

Objetivo General: Mejorar las Competencias del personal existente, y de manera contingente crear las competencias para el nuevo personal.

Objetivos Específicos:

- Reclutamiento de personal
- Incrementar el aprendizaje y la socialización del conocimiento para mejorar la eficiencia de los procesos y preservar o aumentar la calidad del producto.
- Mejora del Clima Laboral que lleve al compromiso y lealtad del personal.
- Disminución de la ocurrencia de accidentes laborales.
- Incrementar el tiempo promedio de permanencia de los ejecutivos.

9.2 Estrategia

Estrategia Genérica: Mejora de las competencias con que ya cuenta el personal existente, y desarrollo de estas mismas competencias en el personal que se incorpora a la organización.

9.3 Actividades Estratégicas

Las mejores condiciones laborales incluyen una remuneración justa y la oportunidad para el desarrollo de las habilidades y competencias del personal.

- Negociaciones sindicales:
 - Introducir como materias de negociación con el sindicato aspectos relacionados con la calidad y la productividad.
- Seguridad laboral: Políticas para promover una cultura de prevención de accidentes personales.
- Seguridad ecológica y responsabilidad social

- Política de incentivos económicos:
 - Honorarios de éxito para servicios de profesionales independientes (enólogos, por ejemplo).
 - Participación en las utilidades de la compañía.
- Gestión y socialización del conocimiento:
Cursos y actividades de capacitación interna y externa.
- Políticas para promover la transferencia del conocimiento hacia procesos explícitos.

9.4 Cultura Organizacional

La actividad vinícola requiere de habilidades y conocimientos especializados y una actitud profesional siempre presente, en todo ambiente y personal de la compañía.

9.5 Organigrama

Ver capítulo 1, parte 1.2.4.

9.6 Presupuesto

Considerar un plan de bonos anuales por el cumplimiento de objetivos, sobre la base del 3,5 por ciento de las utilidades obtenidas por la compañía. El reparto, en función de la participación relativa de cada remuneración sobre la planilla total.

CAPITULO 10. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La integración de Chile y la entrada en vigencia de diferentes acuerdos comerciales en los últimos años, ha abierto una diversidad de oportunidades y nuevos mercados para C y T. Las exigencias de estos acuerdos y la integración con las políticas comerciales de los diferentes países firmantes traen consigo también nuevos retos y desafíos no sólo para el país sino para las empresas.

Considerando lo anterior, la adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) para C y T representa una gran inversión, que a futuro la llevará a aumentar su competitividad y asegurar su sostenibilidad.

10.1 Objetivos

El objetivo principal es consolidar la Cultura de Responsabilidad Social Corporativa en todo el personal, la cual que comenzó a difundirse desde el año 2003, a fin de que ésta se traduzca en toda su cadena de valor.

10.2 Estrategia

La RSC como estrategia no sólo comprende asuntos relacionados al medio ambiente sino aspectos de naturaleza muy diversa, relativos a sus relaciones con los trabajadores, con clientes, con proveedores, con competidores, con la sociedad civil y con el Estado (entre otros), sin embargo para los siguientes cinco años la compañía se concentrará en el despliegue de estrategias relacionadas al medio ambiente y la elaboración al final del quinto año del Programa Anual de Responsabilidad y Sostenibilidad que contemple temas de responsabilidad social corporativa tanto en la dimensión interna como externa de la compañía.

Con respecto a las estrategias referentes al medio ambiente se han considerado las siguientes:

- Reducción del nivel de contaminación.
- Reciclaje de materiales e insumos duraderos.
- Uso de fuentes de energía menos contaminantes (por ejemplo, eólica).

10.3 Misión y Valores Organizacionales

Si bien la misión de C y T no expresa explícitamente el compromiso de la compañía con el cuidado del Medio Ambiente, si se indica en sus valores corporativos, los se describen en el capítulo 1, 1.2.3.

10.4 Actividades Estratégicas

- Creación de un área de Responsabilidad y Sostenibilidad.
- Implementar políticas de desarrollo sustentable.
- Contratar una consultora de eficiencia energética para auditar el proceso de consumo de combustible y electricidad.
- Evaluar fuente de energía alternativa.
- Buscar insumos con menor emisión de gases de efecto invernadero.
- Buscar proveedores que utilicen en la elaboración de sus procesos el menor impacto ambiental.
- Buscar alianzas con Organismos no Gubernamentales y Fundaciones mundiales dedicadas al cuidado del medio ambiente.
- Evaluación del actual sistema de riego de las plantaciones.
- Revisar las legislaciones ambientales.

10.5 Presupuesto

El presupuesto del presente plan está considerado dentro del incremento de 1.45 por ciento en los Costos Operativos propuesto en el Plan Financiero.

CONCLUSIONES

1. La caída en la utilidad y márgenes operacionales de Viñas Concha y Toro S.A. obligan a esta compañía a un cambio de la estrategia actual, basada en un portafolio de productos que se respalda en una marca paraguas, Concha y Toro, pero que comprende a un *mix* de categorías distintas de vinos (por un lado, Premium y superiores y, por otro, vinos genéricos).
2. Sin embargo, las dificultades directamente relacionadas con los vinos genéricos se ha trasladado a esos resultados operacionales, debido a la importancia que esta categoría tiene en el volumen y en el valor de las ventas totales. En tal sentido, el caso nos plantea dos alternativas de estrategia: de “arriba hacia abajo” y de “abajo a arriba”.
3. En el caso de la estrategia de “arriba hacia abajo”, el valor que la marca paraguas Concha y Toro incorpora a la compañía a través de los vinos genéricos se está agotando. En resumen, la pérdida de atractividad de este segmento de la industria y la “huida hacia la calidad” de los consumidores en el mercado que nos interesa nos lleva a desechar esta alternativa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la adopción de la estrategia de “abajo a arriba”, que implica el abandono gradual del extremo más bajo de los vinos, y simultáneamente enfocarse cada vez más en los segmentos Premium y superiores. Los resultados de las proyecciones financieras respaldan esta recomendación, como puede apreciarse en el capítulo del plan financiero.
2. No hay que perder de vista la importancia estratégica de la integración hacia adelante en el mercado americano. La implantación de una red propia de distribución o con alianzas estratégicas evitará la presión de los distribuidores actuales sobre la marca y los precios en las categorías de vino cuya diferenciación debe mantenerse o profundizarse.

BIBLIOGRAFIA

ARTEAGA CASTILLO, Roxana y Lilian BARTOLO CUBA. 2011. Entrevista del 05 de agosto a Juan Fonseca, Sommelier, Restaurante Maras del Westin Lima Hotel & Convention Center.

ARTEAGA CASTILLO, Roxana y Lilian BARTOLO CUBA. 2011. VR0002. Entrevista del 19 de agosto a Mario G. Vingeroets Pflucker, Director, Santiago Queirolo.

BALANKO-DICKSON, Greg. *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. MéxicoD.F., Mc Graw Hill, 2008.

DESHPANDE Robit, Gustavo HERRERO Y Ezequiel REFICCO. *Concha y Toro*. Harvard Business School. Junio 2010. 511-S01.

FIGUEROA Gustavo y Gabriel NOVICK. *“Descripción del sector vitivinícola a nivel mundial, nacional y provincial”*. Coordinación: Ing. Humberto Gallo. Dirección de Provincial de Programación del Desarrollo. Ministerio de Producción y Desarrollo. Gobierno de la Provincia de Catamarca, 2007.

FRANCO CONCHA, Pedro. *Evaluación de estados financieros*. Lima, Universidad del Pacífico-Centro de Investigación, 2007.

FRED R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson Educación, 2008.

GRANT, Robert M. *Dirección estratégica*. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Navarra, Thomson Civitas / Arazandi, 2006.

Gobierno de Navarra. *“Programa General de Incentivación, promoción e impulso de la Responsabilidad Social Corporativa”*. Coordinación y Dirección: Departamento de Innovación, Empresa y Empleo. Fundación

Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA) con la colaboración de GAP-Recursos, 2007.

JIMENEZ Andrea, Paula GARCIA y Sergio SELMAN. *“Informe sectorial-Sector Vitivinícola”*. Información financiera correspondiente correspondiente a diciembre de 2009. Fitch Rating. Know your Risk, 2010.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES y Richard WHITTINGTON. *Dirección estratégica*. Madrid, Pearson Educación, 2006.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. *Dirección de Marketing*. México, Pearson Educación, 2006.

OLCESE, Aldo, Miguel Ángel Rodríguez y Juan Alfaro. *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid, , 200.

ROSS, Stephen, Randolph WESTERFIELD y Jeffrey JAFFE. *Finanzas Corporativas*. México, McGraw Hill, 2005.

TONG, Jesús. *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2007.

VELASCO OSMA, José Ramón: *Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid, Mc Graw Hill, 2006.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2010. Santiago, 2011.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2009. Santiago, 2010.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2008. Santiago, 2009.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2007. Santiago, 2008.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2006. Santiago, 2007.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2005. Santiago, 2006.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2004. Santiago, 2005.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2003. Santiago, 2004.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2002. Santiago, 2003.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2001. Santiago, 2002.

VIÑA CONCHA Y TORO S.A., Memoria Anual 2000. Santiago, 2001.

WIGODSKI, Teodoro, Ariel MARTINEZ y René SEPULVEDA. “Caso Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización”. Documentos de Trabajo. Serie Gestión. Universidad del Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial, 2008.

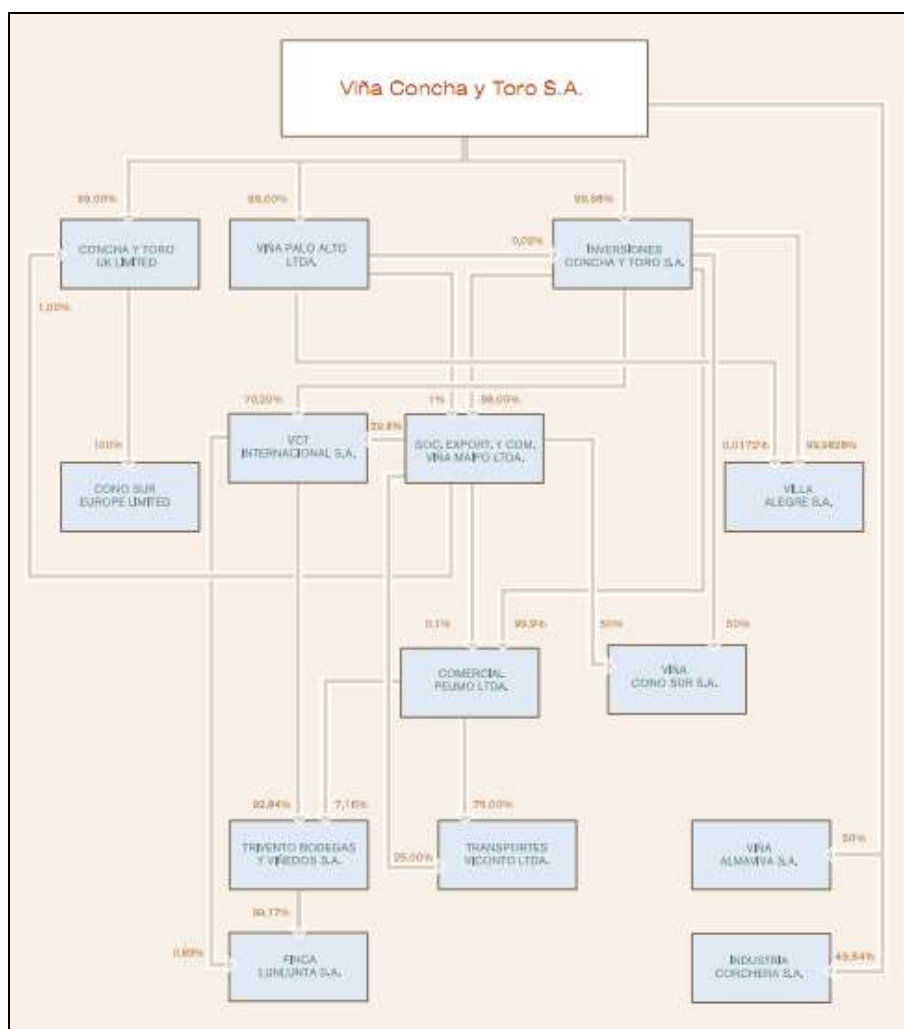
Páginas Web

Concha y Toro, Página Web (en línea). <http://www.conchaytoro.com>. [consulta: Julio y Agosto 2011].

Wikipedia Página Web (en línea): <http://es.wikipedia.org/wiki/Vino>, [http://es.wikipedia.org/wiki/Vino de Chile](http://es.wikipedia.org/wiki/Vino_de_Chile), [http://es.wikipedia.org/wiki/Vino de Estados Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Vino_de_Estados_Unidos), [http://es.wikipedia.org/wiki/Vino Chino](http://es.wikipedia.org/wiki/Vino_Chino) (en línea) [consulta: Julio y Agosto 2011]

ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Memoria C y T, año 2006.

ANEXO 2: CUADRO DE TENDENCIAS, IMPACTO CLIENTES/PROVEEDORES Y EFECTOS EN LA EMPRESA DE FACTORES EXTERNOS.

FACTORES POLÍTICOS

Tendencia	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable
1. Estabilidad política interna.	Se mantiene. Efecto neutral en tendencias.	Neutral (no provee ventajas diferenciales frente a otros competidores).
2. Tratados de libre comercio.	Mantener por parte de los productores el acceso a los principales mercados externos (clientes distribuidores y clientes finales).	Oportunidad USA: Conjugado con el factor legal se produce una oportunidad para la creación de una red de distribución propia. Aumento de los márgenes de rentabilidad.

FACTORES ECONOMICOS

Tendencia	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable
1. Revalorización del peso e inflación en Chile.	Cliente final: presión por costos sobre el precio de vinos.	- Amenaza contra la competitividad de los productos de la compañía. - Reducción de los márgenes de rentabilidad.
2. Sobreoferta global de vinos	- Clientes distribuidores: aumento de su poder de negociación frente a C y T. - Clientes finales: presión a la baja del precio de los vinos.	Amenazas: - Reducción de los márgenes de rentabilidad. - Pérdida de marcas propias.
3. Reducción de costo del crédito externo por calificación de riesgo país.	- Mejora poder de negociación de C y T frente a distribuidores extranjeros.	- Oportunidad para la consolidación de C y T: a) creación de una red propia de distribución; b)

	- C y T frente a otros productores locales pequeños: mejora el margen de maniobra de C y T.	adquisición de otras compañías menores en Chile.
4. Consolidación global	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de los clientes distribuidores externos actuales: mejora su poder de negociación frente a C y T. - Mejora poder de negociación de C y T frente a proveedores (corchos, tellas). - Clientes finales: posibilidad de precios más competitivos 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frente a otros productores: pérdida de participación de mercado. - Frente a distribuidores: presión sobre los precios de compra al productor, afectando los márgenes de C y T. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frente a proveedores: menores costos en insumos. - Aumento en la participación de mercado y en la rentabilidad de C y T.
5. Mercado chino inicia cambio y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos proveedores y productores en China: asociación estratégica. - Nuevo mercado: aumento del tamaño del mercado global de consumidores. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de crecimiento con desarrollo de nuevo mercado: aumento de las ventas. - Fortalecer posición global de C y T mediante asociación estratégica colaborativa con productores chinos (p.ej. transferencia de tecnología).
6. Estabilidad macroeconómica y crecimiento del PBI de Chile	Se mantiene. Efecto neutral en tendencias	Neutral (no provee ventajas diferenciales frente a otros competidores).

FACTORES SOCIOCULTURALES

Tendencia	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable
1. Competencia de los recursos humanos para la globalización.	- Vulnerabilidad en la estrategia de marketing disminuye impacto en el consumo del vino.	Amenaza: riesgos de implantación y seguimiento de las estrategias adoptadas de C y T. Oportunidad: RRHH procedentes de los mismos mercados donde se vende el vino para reducir riesgos por diferencias culturales y mejorar la retroalimentación para la dirección estratégica.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Tendencia	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable
1. Mejora en los procesos de producción.	Clientes finales: Mejora en la calidad de productos. Nuevos productos.	Oportunidades: - Incremento de las ventas. - Aumento en la participación de mercado.

FACTORES ECOLÓGICOS

Tendencia	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable
1. Cambio climático mundial.	Reducción en la oferta y calidad de los vinos a consumidores finales (disminución en las ventas).	Amenaza: de riesgo catastrófico que afectaría de manera importante la oferta de C y T.

FACTORES LEGALES

Tendencia	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable
1. Estados Unidos, flexibilización de ciertas leyes estatales sobre la distribución del vino.	Fortalecimiento y mayor concentración de los clientes distribuidores. Mayor poder de negociación.	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de márgenes para C y T. - Pérdidas de marcas propias. <p>Oportunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conjugado con el factor legal se produce una oportunidad en USA para la creación de una red de distribución propia. - Aumento de los márgenes de rentabilidad.
2. España: proyecto de Ley del alcohol.	Clientes finales: Nueva barrera de acceso a un mercado potencial.	<p>Amenaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imitación de medida en otros mercados. <p>Reducción en la tasa de crecimiento de las ventas.</p>
3. Chile: proyecto de Ley de Alcohol.	Clientes finales: Nueva barrera de acceso al mercado local.	<p>Amenaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la tasa de crecimiento de las ventas.
4. Reino Unido: programa de advertencias sanitarias	Clientes finales: Nueva barrera de acceso a un mercado potencial.	<p>Amenaza contra el acceso de C y T a nuevos mercados internacionales.</p> <p>Disminución en tasa de crecimiento de ventas.</p>

Fuente: Modelo de Estructura Profesor Dr. Edmundo Gonzáles

ANEXO 3: MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MATRIZ EFE)			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
1. Estabilidad política interna.	2%	4	0.08
2. Tratados de libre comercio.	3%	4	0.12
3. Reducción de costo del crédito externo por calificación de riesgo país.	4%	3	0.12
4. Integración vertical hacia delante (EEUU, flexibilización legal)	12%	2	0.24
5. Estabilidad macroeconómica y crecimiento del PBI de Chile	2%	3	0.06
6. Modernización en los procesos de producción	10%	3	0.30
7. Mercado chino inicia cambio y crecimiento	10%	2	0.20
AMENAZAS			
1. Revalorización del peso e inflación en Chile.	12%	1	0.12
2. Sobreoferta global de vinos	12%	2	0.24
3. Consolidación de los distribuidores (EEUU)	11%	1	0.11
4. España: proyecto de Ley del alcohol.	2%	2	0.04
5. Chile: proyecto de Ley de Alcohol.	2%	2	0.04
6. Reino Unido: programa de advertencias sanitarias.	5%	2	0.10
7. Competencia de los recursos humanos para la globalización.	3%	2	0.06
8. Cambio climático mundial.	10%	3	0.30
TOTAL	100%		2.13
Calificación: 1: deficiente, 2: promedio, 3: arriba del promedio, 4: excelente, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la compañía a dicho factor.			

Elaboración propia.

ANEXO 4: ANÁLISIS VRIO

ANÁLISIS VRIO DE COCHA Y TORO				
	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLOTADO POR LA ORGANIZACIÓN
RECURSOS: ¿ Qué posee C y T ?				
Activos Financieros	Sí	Sí	Sí	No
Activos Físicos				
Tierras				
Para cepas premium	Sí	Sí	Sí	Sí
Para cepas genéricas	No	No	No	Sí
Cepas de uvas				
Para vinos premium y superiores	Sí	Sí	Sí	Sí
Para vinos genéricos	No	No	No	Sí
Planta y equipos	Sí	No	No	Sí
Para vinos premium y superiores	Sí	No	No	Sí
Para vinos genéricos	Sí	No	No	Sí
Oficinas comerciales (red propia)	Sí	Sí	No	No
Activos intangibles				
Humanos				
Para vinos premium y superiores	Sí	Sí	Sí	Sí
Para vinos genéricos	No	No	No	Sí
Tecnológicos				
Para vinos premium y superiores	Sí	Sí	Sí	No
Para vinos genéricos	No	No	No	Sí
Marketing: Reputación y Marca				
Para vinos premium y superiores	Sí	Sí	Sí	Sí
CAPACIDADES: ¿ Qué hace con lo que posee ?				
Vinos premium y superiores: calidad intrínseca	Sí	Sí	Sí	Sí
Vinos genéricos: calidad intrínseca	No	No	No	Sí
COMPETENCIAS: ¿ Cómo lo hace ?				
Diferenciación en marca C y T				
Vinos Premium y Superiores	Sí	Sí	Sí	Sí
Marca "paraguas" para vinos genéricos	Sí	No	No	Sí
Diferenciación en relación precio / calidad				
Vinos Premium y Superiores	Sí	Sí	Sí	Sí
Vinos genéricos	Sí	No	No	Sí
VENTAJA COMPETITIVA				
C y T: Diferenciación en marca, basada en la calidad de sus cepas y uvas, que sometidas a procesos controlados por profesionales (enólogos y agrónomos) producen vinos premium de calidad superior, capaces de obtener importantes premios internacionales y reconocimiento mundial.				

Elaboración propia.

ANEXO 5: CADENA DE VALOR



Elaboración propia.

ANEXO 6: MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

(Matriz EFI)

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Manejo profesional y moderno de los procesos	10%	3	0.30
Ratio calidad / precio (Valor por dinero)	21%	4	0.84
Fortaleza financiera para nuevas adquisiciones	10%	4	0.40
I&D: bajos costos por "tercerización"	10%	3	0.30
Viñedos propios para vinos de gama superior	7%	4	0.28
Oficinas de distribución y comercialización en Reino Unido	8%	3	0.24
DEBILIDADES			
Dependencia de pocos proveedores en botellas y corchos	9%	1	0.09
Poco desarrollo de canales propios en EEUU	15%	1	0.15
I&D: dependencia de "tercerización"	10%	2	0.20
TOTAL	100%		2.8

4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = mala respuesta

Elaboración propia.

ANEXO 7: MATRIZ FODA CRUZADO

	<p>FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> Maneja profesional y resiliente de F&E y de los procesos de innovación. Acercamiento de marca (alta calidad / precio, valor por dinero). Fortaleza financiera (bajo apalancamiento). R&D: bajo costo con "innovación". Importante grado de integración vertical (hasta abita en el caso de unos premium y superiores) (efectos propios). Oficinas de distribución y comercialización en Reino Unido y Brasil. 	<p>DEBILIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Dependencia de pocos proveedores en botellas y corchos. Foco desarrollo de botellas premium en EE.UU. IBD: Dependencia de "fortificación". Fuerza de los I&D (origen, proceso y calidad) y T+D (nuevo etiquetado gubernamental en Europa). Cambio de fuentes (servicio de energía). Dependencia de servicios (nuevo rol de profesionales con competencias críticas para el negocio). Escala avanzada de la producción superpremium. Uso de vinuales (botellas, corchos y tapones).
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Estabilidad política interna. Políticas de libre comercio. Reducción de costo del crédito externo por sofisticación de riesgo país. Integración vertical hacia adelante (ECCO: Reubicación legal). Estabilidad macroeconómica y crecimiento del PIB de Chile. Migración en los procesos de producción en la Industria vinícola mundial. Manejo otros más cambio y tratamiento. Tendencias de la industria al uso de insumos alternos (corchos y tapones). 	<p>ESTRATEGIAS - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Ampliación de capacidad para producción de premium y superiores. Plan de adquisición: Chile (local / externo). Plan financiero: inversión en extranjero o flujos de divisa en el mercado internacional. 	<p>ESTRATEGIAS - OO</p> <ol style="list-style-type: none"> Incrementar número de oferentes de insumos. <ul style="list-style-type: none"> Atención e instalación de ambientes nuevos y corchos. Promover ingreso de terceros mediante cambios de aseguramiento de compra de insumos (botellas y corchos). Aumento de la escala de producción superpremium, conservando su calidad. Responsabilidad social: Programa local de reciclaje de botellas y corchos vitícolas.
<p>AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> Inestabilidad del país e inflación en Chile. Subsidios global de vino. Consolidación de los conglomerados (BVA). Consolidación de los recursos humanos para la globalización. Cambio climático mundial, con tendencia particular en la disponibilidad de energía. Norma de los I&D (origen, proceso y calidad) Competencia (por tanto) está sufriendo regulación gubernamental. <ul style="list-style-type: none"> - Nuevo Unión programa de etiquetado sanitario. - Chile: proyecto de ley de Alcohol. - España: proyecto de ley del Alcohol. Rotación de personal con competencias críticas (estrategia). Rol de los proveedores de botellas y corchos. Calidad: acceso de insumos frente la capacidad de botella. 	<p>ESTRATEGIAS - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Plan de marketing para consolidación de marca. Plan de marketing: vino y salud. Consolidación de la marca. Plan de marketing: uso de tapones alternos. Interfazación del Programa de Control Fiscalitario. 	<p>ESTRATEGIAS - OA</p> <ol style="list-style-type: none"> Plan de Operaciones: Creación y consolidación de red de distribución propia. <ul style="list-style-type: none"> Plan de Inversión y Operaciones (I&O) (BVA). Supera a la competencia local sobre el mercado de origen y I&D, y equi para a los productores europeos. Plan de Marca <ul style="list-style-type: none"> Requisitos de certificación para la globalización (Instituto). Actualización y renovación de personal con competencias críticas (estrategia). Fortalecer proceso e aprendizaje y transferencia de conocimiento y habilidades. Energía e otros plus: cómo puede afectar el costo. <ul style="list-style-type: none"> Estado e impacto y largo plazo, estrategia general de apoyo al gobierno para que fomenta programas con países vecinos como nuevos proveedores de energía. Exploitar fuentes alternativas de energía (eólica). Responsabilidad social.

(*) A = Alto Impacto, M = Mediano Impacto, B = Bajo Impacto

Elaboración propia.

ANEXO 8: MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA

MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		DIFERENCIACION EN LA MARCA		DIFERENCIACION EN LA CALIDAD		DIFERENCIACION EN LA INNOVACION	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
Estabilidad política interna	1.00%	-	-	-	-	-	-
Tratados de libre comercio	1.50%	-	-	-	-	-	-
Reducción de costo del crédito externo por calificación de riesgo país	2.00%	0	-	0	-	2	0,04
Integración vertical hacia adelante (EEUU- Flexibilización legal)	6.00%	4	0,24	0	-	0	-
Estabilidad macroeconómica y crecimiento del PBI de Chile	1.00%	0	-	0	-	0	-
Modernización en los procesos de producción	5.00%	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Mercado chino inicia cambio y crecimiento	5.00%	3	0,15	3	0,15	2	0,10
AMENAZAS							
Revalorización del peso e inflación en Chile	6.00%	0	-	0	-	2	0,12
Sobreoferta global de vinos	6.00%	2	0,12	0	-	0	-
Reino Unido: programa de advertencias sanitarias	2.50%	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Consolidación de los distribuidores (EEUU)	5.50%	1	0,06	0	-	0	-
Competencia de los recursos humanos para la globalización.	1.50%	2	0,03	0	-	0	-
Chile: proyecto de Ley de Alcohol	1.00%	2	0,02	2	0,02	0	-
España: proyecto de Ley del alcohol	1.00%	1	0,01	1	0,01	0	-
Cambio climático mundial	5.00%	1	0,05	1	0,05	0	-
FORTALEZAS							
Manejo profesional y moderno de los procesos	5.00%	0	-	3	0,15	3	0,15
Ratio calidad / precio (Valor por dinero)	7.50%	2	0,15	4	0,30	1	0,08
Fortaleza financiera para nuevas adquisiciones	5.00%	4	0,20	4	0,20	4	0,20
I&D: bajos costos por "tercerización"	5.00%	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Viñedos propios para vinos de gama superior	3.50%	3	0,11	4	0,14	3	0,11
Oficinas de distribución y comercialización en Reino Unido	4.00%	4	0,16	0	-	0	-
DEBILIDADES							
Dependencia de pocos proveedores en botellas y	7.50%	1	0,08	1	0,08	0	-
Poco desarrollo de canales propios en EEUU	7.50%	1	0,08	0	-	0	-
I&D: dependencia de "tercerización"	5.00%	0	-	2	0,10	1	0,05
SUMA DEL PUNTAJE DEL GRADO DE ATRACCION	100.00%		1.62		1.47		1.12
PA= Puntuación del grado de atractivo; PTA= Puntuación total del grado de atractivo.							
Escala del grado del atractivo: 1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva.							

Elaboración propia.

ANEXO 9: PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EXPORTACIÓN (miles cajas)										
Varietal Bi varietal	8,932	9,379	9,848	10,340	10,857	11,400	11,970	12,569	13,197	13,857
Premium	3,854	5,125	6,817	9,066	12,058	16,037	21,330	28,369	37,730	50,181
Superpremium	185	246	327	435	579	770	1,024	1,362	1,811	2,409
Ultrapremium	62	82	109	145	193	257	341	454	604	803
	13,033	14,832	17,101	19,987	23,687	28,464	34,665	42,753	53,342	67,250
EXPORTACIÓN Precio (US\$ / Caja)										
Varietal Bi varietal	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Premium	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Superpremium	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Ultrapremium	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
EXPORTACIÓN MM US\$										
Varietal Bi varietal	152	159	167	176	185	194	203	214	224	236
Premium	119	159	211	281	374	497	661	879	1,170	1,556
Superpremium	11	15	19	26	34	45	60	80	107	142
Ultrapremium	9	12	16	22	29	38	51	68	90	120
	291	345	414	504	621	775	976	1,241	1,591	2,053
LOCAL (miles cajas)	8,059.8	8,462.8	8,885.9	9,330.2	9,796.7	10,286.6	10,800.9	11,340.9	11,908.0	12,503.4
LOCAL Precio(US\$ / Caja)	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8
LOCA MM US\$	87.32	91.69	96.27	101.09	106.14	111.45	117.02	122.87	129.01	135.47
VENTAS TOTALES MM US\$	378.74	436.75	510.56	605.22	727.42	886.06	1,092.99	1,363.93	1,719.80	2,188.39

Elaboración propia.

NOTA BIOGRAFICA

Roxana Arteaga Castillo.- Seguí estudios de Contabilidad en la Universidad Particular Ricardo Palma (1987-1993) y luego me especialicé en Finanzas en la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, obteniendo un Diplomado (2002). Actualmente, me encuentro culminando la Maestría en Administración (MBA) en la Universidad del Pacífico.

Mi desempeño profesional lo inicié en *Conductores Eléctricos Peruanos* (CEPER), donde implementé el uso de la banca electrónica, la conformación de comités de caja para optimizar el uso de los recursos y el manejo de importantes negociaciones con entidades financieras (1995-2003). Luego pasé a *Orient Express Perú*. Allí implementé procesos administrativos en el área de Tesorería; la realización de auditorías vía sistemas, la creación de un portal de fácil acceso tanto a proveedores como al personal, para consultas de situación documentaria, lo que generó una significativa mejora en el posicionamiento de la imagen de la Corporación; asimismo, el sistema de control presupuestal del proyecto de remodelación del Miraflores Park Hotel y el manejo de la negociación de importantes operaciones de financiamiento (2003-2010).

Mis competencias están orientadas a la identificación y establecimiento de mejoras en los sistemas de control interno y procesos administrativos; criterio para la toma de decisiones y ejecutar negociaciones; y manejo de equipos humanos sinérgicos, orientados a la gestión por resultados, siempre en sólidos valores personales y profesionales. A partir de este año, me desempeño como Gerente de Administración y Finanzas del *Westin Lima Hotel & Convention Center*.

Lilian Bartolo Cuba.- Estudié la carrera de Contabilidad en la Universidad Nacional de Trujillo (1996-2000), participando luego del IV Programa de Extensión en Finanzas, Banca, Seguros, Pensiones y Supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú en convenio con la Universidad del Pacífico (2002). Actualmente, me encuentro culminando la Maestría en Administración (MBA) en la Universidad del Pacífico.

Mi desempeño profesional lo inicié en *PricewaterhouseCoopers*, donde formé parte del equipo de auditoría de las principales empresas del sector financiero peruano, especializándome en ese rubro (2002-2005). Luego pasé al *Banco de Crédito del Perú* (2005-2007), donde me desempeñé como Jefe Departamento de Alertas del Servicio Monitoreo BCP y Subsidiarias Locales, participando en la creación e implementación del Área Prevención de Lavado de Activos del Banco. Asimismo formé parte de *Prima AFP* donde fui enviada de manera corporativa a crear e implementar el Departamento de Cumplimiento luego de mi experiencia exitosa en el Banco de Crédito.

Mis competencias están orientadas a la auditoría de empresas del sector financiero, trabajos relacionados a la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo así como capacitación de personal, formando parte del equipo de instructores del Grupo Crédito, habiendo recibido premios por ello.

Actualmente me desempeño como Senior de auditoría en la firma *PricewaterhouseCoopers*, teniendo a mi cargo los trabajos relacionados a la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo en empresas del sector financiero.