

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CONCHA Y TORO



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

Índice

1. Introducción
2. Los mercados internacionales de Concha y Toro
 2. 1. Europa
 2. 2. Estados Unidos
 2. 3. Asia
 2. 4. Latinoamérica
3. Factores de riesgo
4. Reconocimientos

Resumen del caso

Concha y Toro es la principal productora y exportadora de vinos de Latinoamérica y una de las diez mayores compañías de vino en el mundo. La compañía ha desarrollado un amplio portafolio de productos con el que participa en todos los segmentos de mercado ofreciendo vinos de alta calidad a precios competitivos. Lo anterior, sumado a la tradición de Concha y Toro y a su compromiso con el consumidor, ha llevado a la viña a alcanzar una sólida posición en una industria altamente competitiva. Actualmente Concha y Toro tiene una fuerte presencia mundial llegando a más de 130 países, tales como Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Escandinavia, Europa del Este, Japón y Latinoamérica.

Objetivos del caso

- Analizar las estrategia corporativas
- Analizar las razones para la internacionalización de la empresa
- Analizar las estrategias de entrada a mercados externos.

Palabras claves

Estrategias de entrada a mercados externos, mercados externos, internacionalización

Referencia teórica para la preparación del caso

Guerras Martín, L. A.; Navas López, J. E. (2007): "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones", Thomson- Civitas, Madrid, 4ª edición.

Capítulo 11: Direcciones de desarrollo: el campo de actividad y la expansión

Capítulo 16: La estrategia de internacionalización

1. INTRODUCCIÓN: HISTORIA DE LA EMPRESA

Viña Concha y Toro fue fundada en 1883 por don Melchor Concha y Toro. En 1922, la compañía se constituyó en Sociedad Anónima y amplió su razón social a la producción vitivinícola en general. En 1933, sus acciones se comenzaron a cotizar en la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile, año en que también la compañía efectuó su primera exportación, con destino a Holanda.

Durante la segunda mitad del siglo XX, Concha y Toro impulsó un profundo proceso de modernización. Tras la llegada de don Eduardo Guillisasti Tagle, Director de la compañía entre 1957 y 1998, se intensificó la expansión de la empresa. La década de los ochenta marcó el inicio de cruciales transformaciones con la incorporación de moderna tecnología. En los noventa se experimentó un fuerte desarrollo hacia los mercados externos y se inició un plan de inversiones –en vigencia hasta hoy– que involucró la expansión de viñedos, el aumento de la capacidad operativa y la adopción de procesos de punta en la vinificación, con un solo gran objetivo: la calidad.

Otro hito fue la firma en 1997 de la joint-venture entre Concha y Toro y la prestigiosa viña francesa Baron Philippe de Rothschild, con el propósito de producir un vino de categoría equivalente a la de los Grands Crus Classés franceses. Así nació Viña Almaviva.

El crecimiento de la compañía ha sido impulsado por el desarrollo de filiales que potencian nuevos negocios y mercados. Así, en el año 2000 se concretó Viña Maipo, en 2006, Viña Palo Alto, y en 2007, Viña Maycas del Limarí, el más reciente proyecto enológico, que ha dado origen a vinos súper premium del valle del Limarí.

Actualmente, Concha y Toro tiene presencia en más de 130 países y es una empresa con un amplio alcance internacional, que une tradición e innovación y afianza su compromiso con el consumidor para entregarle la mejor calidad y experiencia en vinos.

Con ventas consolidadas en 2008 de US\$ 590 millones y 26,6 millones de cajas, Viña Concha y Toro es la principal productora y exportadora de vinos de Latinoamérica y una de las diez mayores compañías de vino del mundo. Concha y Toro ha crecido sostenidamente en los principales mercados internacionales, donde sustenta un liderazgo indiscutido, y un alto reconocimiento y preferencia de marca. Contribuyeron en forma importante al crecimiento las filiales Viña Cono Sur, Viña Maipo y Viña Palo Alto.

En cambio, la facturación en el mercado doméstico chileno alcanzó en 2008 51.366 millones de pesos, lo que representa una caída de 3,5% respecto al año anterior. Este resultado se alcanzó con un incremento de 4% en el precio promedio, sin embargo fue compensado por una baja de 7,2% en el volumen comercializado, el que totalizó 72 millones de litros. En este mercado los esfuerzos de la compañía se orientaron a incrementar la rentabilidad del negocio. Con este objetivo se realizaron alzas de precios a lo largo del portafolio –en línea con el mayor costo de la materia prima– y se revisaron los negocios de menor precio. El objetivo se alcanzó con éxito, aunque con un impacto en los volúmenes comercializados, principalmente en las categorías de vinos varietales y populares.

Además, de acuerdo a estimaciones de AC Nielsen, el consumo de vino en Chile descendió cerca de 5% en el año 2008. En este escenario, la participación de Viña Concha y Toro alcanzó al 29,7% del volumen comercializado en el país, lo que refleja una caída de 0,3 puntos porcentuales respecto al año anterior. Esto es consecuencia de un menor volumen en los segmentos de mercado de menor precio, lo que es consistente con el foco de rentabilidad que la compañía ha puesto en el mercado doméstico. Se

destaca el crecimiento de 6,3% en la categoría premium, impulsado principalmente por la línea Casillero del Diablo.

Nuevamente en el año 2008 las exportaciones desde Chile mostraron un sólido resultado, hasta totalizar US\$ 384 millones, con un crecimiento de 12%. Los despachos consolidados aumentaron en 8,1%, hasta alcanzar unos 16 millones de cajas, lo que marcó un nuevo máximo para la compañía. Se destaca el alza de 3,6% en el precio promedio de exportación, lo que refleja, principalmente, alzas a lo largo del portafolio, realizadas durante el año en línea con el foco estratégico en la rentabilidad del negocio.

Figura 1: Resumen Financiero

(Cifras consolidadas en millones de pesos del 31 de diciembre de 2008)

	2008	2007	2006	2005	2004
Estado de Resultados					
Ventas	322.166	311.225	252.447	240.462	233.227
Margen de Explotación	128.565	125.333	87.013	83.583	90.692
Resultado Operacional	51.282	51.450	28.448	29.745	37.606
EBITDA	65.588	65.846	41.512	42.696	48.061
Utilidad Neta	35.152	37.090	18.901	22.736	28.070
Como porcentaje de los ingresos					
Margen de Explotación	39,9%	40,3%	34,5%	34,8%	38,9%
Resultado Operacional	15,9%	16,5%	11,3%	12,4%	16,1%
Margen EBITDA	20,4%	21,2%	16,4%	17,8%	20,6%
Utilidad Neta	10,9%	11,9%	7,5%	9,5%	12,0%
Balance					
Total Activos	517.817	428.963	400.530	367.753	319.093
Total Pasivos	254.724	186.426	187.483	164.567	126.056
Total Patrimonio	263.093	242.537	213.047	203.185	193.037
Deuda Financiera	142.136	94.285	111.946	106.087	73.466
Rentabilidad					
Rentabilidad Activos	6,8%	8,6%	4,7%	6,2%	8,8%
Rentabilidad Patrimonio	13,4%	15,3%	8,9%	11,2%	14,5%
ROIC ⁽¹⁾	10,5%	12,7%	7,3%	8,3%	12,0%
Deuda Financiera/Patrimonio	54,0%	38,9%	52,5%	52,2%	38,1%
Utilidades					
Utilidad por Acción (\$)	48,88	51,58	26,28	31,61	39,03
Utilidad por ADR (US\$)	1,54	1,91	0,84	1,03	1,13
Cotización					
Precio Acción al 31 de diciembre (\$)	961,79	1049,60	800,00	755,02	793,00
Volumen (miles de cajas de 9 litros)					
Chile:					
Mercado Externo	15.995	14.797	11.590	10.551	9.496
Mercado Doméstico	7.971	8.588	7.676	6.770	6.673
Argentina:					
Mercado Externo	1.675	1.528	1.416	1.238	777
Mercado Doméstico	944	864	700	548	747

(1) ROIC = Resultado operacional después de impuestos/patrimonio + deuda financiera neta.

Sin embargo, el buen desempeño de las exportaciones, en un escenario que no estuvo exento de desafíos, realiza la creciente aceptación y el sólido posicionamiento de la marca Concha y Toro y sus empresas filiales. De hecho, las filiales han contribuido de manera importante a los resultados

consolidados de la compañía. En particular, el volumen comercializado por la filial Concha y Toro UK registró un crecimiento de 6,3% en 2008. Este positivo desempeño es el reflejo de años de inversión en el desarrollo del mercado y de marcas, con un fuerte sustento en la calidad y una atractiva oferta comercial.

A la vez, Viña Cono Sur mostró una sólida expansión. Los positivos resultados obtenidos en los nuevos mercados y la consolidación en sus principales destinos significaron un crecimiento cercano a 1 millón de cajas, lo que permitió a la viña reafirmar su posición como segunda exportadora de vinos de Chile. En tanto, Viña Maipo y Viña Palo Alto mostraron excelentes resultados. Han fortalecido su presencia en los principales mercados y crecido a través de una nueva red de distribución, lo que presenta un gran potencial de crecimiento futuro.

Por otra parte, el programa de inversiones durante 2008 alcanzó US\$ 74 millones, la cifra más alta que ha registrado la compañía, testimonio del compromiso con el crecimiento futuro y el desarrollo de las áreas productivas. La adquisición de nuevos viñedos, junto al trabajo en los terrenos adquiridos en los últimos años, ha permitido alcanzar 7.683 hectáreas plantadas en Chile. Además, en el área enológica se continuó fortaleciendo la posición estratégica de la compañía: creció en capacidad de vinificación y guarda en las zonas que concentran la operación productiva, lo que contribuye a la eficiencia de la empresa.

Además, el escenario de incertidumbre y volatilidad que ha caracterizado a los mercados financieros durante la segunda mitad del año ha llevado a buscar las mejores alternativas para la futura estructura de financiamiento de la compañía. Así, se ha aprobado un aumento de capital de aproximadamente 30.000 millones de pesos y, en forma paralela, se han inscrito distintas líneas de bonos que permitirán enfrentar una situación de mayor incertidumbre financiera de la mejor forma, siempre con el objetivo de crear valor para sus accionistas, sin comprometer el crecimiento futuro de la compañía.

Figura 2: Distribución de hectáreas (al 31 de diciembre de 2008)

Valle	Viñedos en Producción	Viñedos Plantados 2005-2008	Total Viñedos Plantados	Terrenos en Rotación	Frutales	Total Superficie Agrícola
Chile:						
Limarí	310	343	653	251		905
Casablanca	361	30	392			392
San Antonio		130	130			130
Maipú	950	50	1.000	6		1.006
Cachapoal	638	621	1.259	608	83	1.950
Colchagua	1.309	324	1.633	150		1.783
Curicó	505	74	578	136		714
Maule	1.750	287	2.038	339		2.377
Total Chile	5.823	1.860	7.683	1.490	83	9.256
Argentina:						
Mendoza	661	376	1.037	175		1.212
Total Holding	6.484	2.236	8.720	1.665	83	10.468

Nota: El total de viñedos plantados incluye algunos arriendos de largo plazo que la compañía tiene en los valles de Casablanca, del Maipú y Colchagua. El Total Superficie Agrícola no incluye los terrenos de la Compañía no utilizables para plantaciones como cerros, caminos, etc.

2. LOS MERCADOS INTERNACIONALES DE CONCHA Y TORO

Viña Concha y Toro es la principal empresa productora y exportadora de vinos de Chile. Está integrada verticalmente y opera viñedos propios, plantas de vinificación y de embotellado y tiene la más

extensa red de distribución propia de vinos en Chile. La compañía también opera en Argentina, a través de Trivento Bodegas y Viñedos, donde ocupa la segunda posición en el ranking exportador de vinos de ese país.

La compañía conduce sus operaciones directamente y a través de empresas filiales: Viña Cono Sur, Viña Maipo, Viña Palo Alto, Viña Maycas del Limarí, y Trivento Bodegas y Viñedos en Argentina. En el negocio de distribución participa a través de las filiales, Comercial Peumo Ltda. y Concha y Toro UK Limited. Y el año 2008, Concha y Toro estableció las oficinas de distribución VCT Brasil Importación y Exportación Limitada, Concha y Toro Sweden AB, Concha y Toro Finland OY y Concha y Toro Norway OY, para fortalecer la comercialización en estos países.

Viña Concha y Toro superó el desempeño de la industria nacional, con un crecimiento de 12% en valor y retornos de US\$ 384 millones. Los despachos al exterior mostraron un incremento anual de 8,1% y una nueva cifra récord para la compañía: exportaciones desde Chile de unos 16 millones de cajas.

La participación de mercado de las empresas del holding Concha y Toro -incluyendo a sus empresas filiales- creció nuevamente en 2008, ascendiendo al 37% del volumen y al 31,4% del valor del vino embotellado y envasado exportado desde Chile. Este positivo desempeño muestra la sólida posición competitiva de la compañía y la fortaleza de su amplio portafolio de vinos. Además, el precio promedio de exportación se elevó en 3,6%, hasta alcanzar US\$ 24,01 por caja, lo que refleja, principalmente, alzas de precios selectivas que se realizaron durante la primera mitad del año.

2.1. Europa

En 1933 fue el año en que la compañía efectuó su primera exportación cuyo destino fue Holanda. En 2001 se inaugura en Reino Unido la primera oficina comercial de Concha y Toro en el exterior. Concha y Toro UK ha alcanzado un favorable posicionamiento de las marcas Premium del portafolio, gracias al conocimiento del mercado y la cercanía de los consumidores, lo que se ha traducido en importantes logros en ventas. A partir de la experiencia de esta filial de distribución propia en el Reino Unido, la empresa ha dado nuevos pasos en la integración comercial abriendo oficinas propias de distribución en los países escandinavos.

Un importante crecimiento se exhibió en la región. Los despachos de Concha y Toro al continente europeo subieron en 2008 un 8,8% en volumen y 12,5% en valor, con una expansión tanto en el Reino Unido como en Europa Continental. Sin embargo, en el Reino Unido, el consumo de vinos mostró una caída cercana al 1% durante 2008, impactado por las sucesivas alzas del impuesto específico aplicado al vino y a la fuerte desaceleración de la economía del país. En este difícil escenario, el crecimiento de 6,3% que exhibió el volumen comercializado por Concha y Toro UK es muy positivo y es reflejo de la inversión en desarrollar el mercado y construir la marca, todo ello sustentado en la calidad y competitiva oferta comercial de sus vinos.

Además, los despachos a Europa Continental crecieron un 13,5%, lo que demuestra el buen posicionamiento alcanzado en la región, donde las marcas de la compañía gozan de una alta percepción e imagen. Por otra parte, el importante volumen logrado en Escandinavia, 1,4 millones de cajas, y de las características de concentración que presentan estos mercados, ha permitido dar un paso más estableciendo filiales de distribución propias en Suecia, Finlandia y Noruega.

En resumen, la principal forma de entrada a mercados europeos que utiliza la compañía es la exportación, al igual que el establecimiento de filiales de distribución propias en diversos países de

Europa. Específicamente, las exportaciones a Europa representan un 54,2% del total que realiza la compañía.

2.2. Estados Unidos y Canadá

En octubre de 1994, Concha y Toro se convirtió en la primera viña del mundo en empezar a cotizar sus acciones en la Bolsa de Nueva York, lo que permitió financiar un plan de inversiones que incluyó un significativo incremento en viñedos propios. Con una estrategia de medio plazo focalizada en el incremento de la distribución en las distintas provincias y en la inversión en marcas, se ha alcanzado una mayor rotación y visibilidad de los vinos. Específicamente, estos mercados representan el 21% de las exportaciones de la compañía.

Además, la compañía obtuvo un positivo resultado en el mercado de Estados Unidos, con un crecimiento en 2008 de 11% en el volumen exportado y de 14% en los retornos valorados. El avance fue impulsado por nuevos negocios, con la entrada de los vinos varietales de Viña Maipo. En 2008, la línea Frontera cayó un 0,9% en volumen, si bien se destaca la positiva tendencia de la marca durante la segunda mitad del año, con un alza de 8%, favorecida por el lanzamiento de su nueva presentación en este mercado. Continuando con la favorable tendencia de los últimos años, en Canadá la compañía creció un 27% en valor y un 28% en volumen.

2.3. Asia

La compañía ha desarrollado el mercado para los productos de las filiales bajo una estrategia que busca maximizar el potencial de cada canal de distribución existente en los principales países. Del total de las exportaciones de la compañía, Asia representa el 7,4%.

La región mostró un importante crecimiento en 2008. Los despachos tuvieron un alza de 19% y los retornos valorados, un incremento de 26%. A esta expansión contribuyeron principalmente Corea del Sur, Japón y mercados emergentes, como la península Indochina.

2.4. Latinoamérica

Las formas de entrada a mercados latinoamericanos que utiliza la compañía son la exportación y la instalación de subsidiarias de producción, como ocurre en Argentina. El mercado de Latinoamérica representa el 16% de las exportaciones de la compañía.

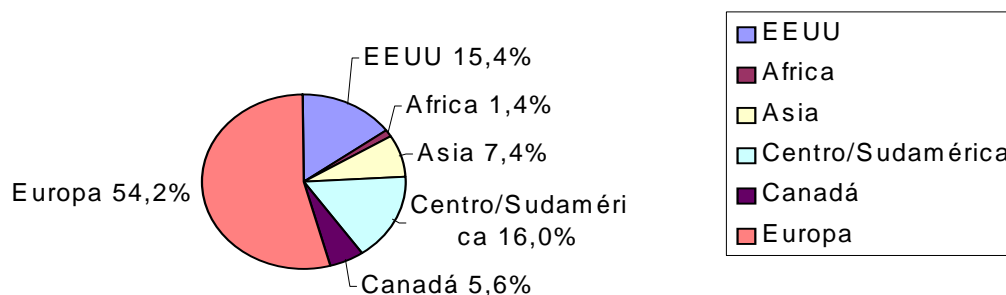
En 1996 la compañía expandió sus operaciones a Argentina. La filial Trivento Bodegas y Viñedos fue creada con la convicción de que la región de Mendoza tiene un enorme potencial vitivinícola y que incorpora nuevos orígenes y cepas distintivas al portafolio lo cual trae grandes ventajas. Con un crecimiento superior al de la industria trasandina, Trivento Bodegas y Viñedos ocupa la segunda posición en el ranking de exportaciones de vino de Argentina. Además, la filial argentina Trivento ha ido avanzando en su orientación estratégica focalizada en los vinos premium y superiores, los que se han visto beneficiados por el gran dinamismo de los vinos argentinos en los mercados internacionales.

Además, la consolidación de la red de distribución y el trabajo conjunto con los distribuidores ha sido un pilar fundamental para el avance en los mercados externos. Asimismo, la exitosa experiencia obtenida por la filial de distribución propia en el Reino Unido, Concha y Toro UK, llevó a la viña a dar nuevos pasos en la integración comercial abriendo el año 2008 oficinas propias de distribución en Brasil.

Estas iniciativas permitirán potenciar la presencia de la compañía en estos importantes mercados, donde ya se ha alcanzado una posición relevante.

Específicamente, las ventas de vino en la región estuvieron impactadas por la desaceleración económica y las fuertes fluctuaciones en los tipos de cambio que impactaron principalmente a los mercados de México y Brasil en el último trimestre afectando el cierre del año 2008. Los despachos cayeron 3,8%, principalmente por caídas en los mercados de Brasil, Venezuela y Colombia.

Figura 3: Exportaciones por mercado (porcentajes en términos de valor)



3. FACTORES DE RIESGO

El negocio de Concha y Toro no está ajeno a una serie de riesgos debido a que la compañía participa en todas las etapas de la elaboración y venta de vinos. En el área agrícola, fenómenos climáticos como sequías o heladas, plagas y hongos, entre otros, pueden afectar los rendimientos de producción de los viñedos propios y de terceros, influyendo en la disponibilidad de uva y eventualmente en los precios de las uvas o vinos que se adquieren a terceros.

En el proceso de embotellado de los vinos existe un solo gran proveedor de botellas con capacidad para abastecer en un 100% las necesidades de la empresa, existiendo otros dos proveedores de botellas con capacidades menores. En envases tetra brik, existe sólo un proveedor, por lo que la interrupción en la entrega de materias primas podría afectar los resultados de corto plazo de la compañía.

Concha y Toro vende sus productos en Chile y en diversos países, con lo cual, enfrenta riesgos de mercado, principalmente el riesgo cambiario y el riesgo de tasa de interés relacionado con los intereses de su deuda financiera. Específicamente, la industria vitivinícola chilena enfrentó condiciones difíciles durante 2008, que se caracterizaron por un menor tipo de cambio, mayores costos y un entorno económico en franca desaceleración. En este escenario, la industria mostró un ritmo menor comparado con el fuerte crecimiento del año 2007. No obstante, las exportaciones de vino embotellado total país crecieron un 8,3% en valor, hasta alcanzar retornos de US\$ 1.213 millones; en volumen se registró un alza de 2,9% y un total de aproximadamente 43 millones de cajas exportadas.

Además, las exportaciones de la compañía están denominadas principalmente en dólares de Estados Unidos, además de euros, libras esterlinas y dólares canadienses. Por otra parte, la operación en el mercado doméstico argentino es en pesos argentinos. Como resultado de estas transacciones, los resultados financieros podrían verse afectados por factores como variaciones en los tipos de cambio o condiciones económicas débiles en los mercados externos donde la compañía distribuye sus productos, riesgo que se encuentra atenuado por la diversificación de las ventas.

La compañía también ha establecido filiales en el exterior, en Argentina, Reino Unido, y recientemente, en Brasil, Suecia, Noruega y Finlandia, por lo que los acontecimientos políticos y económicos en estos países podrían afectar el desempeño de las filiales.

4.- RECONOCIMIENTOS

En 2008, la compañía celebró 125 años desde su fundación y contribuyeron a enaltecer este aniversario importantes reconocimientos. En Chile, Viña Concha y Toro fue distinguida con el premio Empresa 2008 por la corporación empresarial ICARE en reconocimiento a la destacada trayectoria de la compañía.

A nivel internacional, la consistencia y calidad de sus vinos fue nuevamente premiada por la prestigiosa revista Wine & Spirits con el título de Viña del Año. Con 14 nominaciones obtenidas, Concha y Toro goza de un sitio de honor en el Hall of Fame de esta publicación, lugar que sólo han alcanzado cuatro viñas del mundo.

Grandes reconocimientos permitieron cerrar el año 2008 con los más altos puntajes de la industria vitivinícola nacional. Carmén de Peumo 2005 obtuvo nuevamente 97 puntos en The Wine Advocate, del influyente crítico Robert Parker. Es la puntuación más alta otorgada a un vino chileno en la historia. Asimismo, Don Melchor Cosecha 2005 obtuvo la sobresaliente calificación de 96 puntos en Wine Spectator y nuevamente fue destacado en el ranking de los Top 100 vinos del año -en el lugar número 12- de esta publicación. A esto se suma la extraordinaria crítica internacional para Amelia y las líneas Terrunyo, Marqués de Casa Concha y Trio. En tanto, la marca global Casillero del Diablo destacó en sus distintos cepajes.

Los vinos producidos por las filiales también lograron sobresalir por su calidad. Cono Sur Ocio Pinot Noir 2006 obtuvo el Regional Trophy en Decanter World Wine Awards 2008 y Cono Sur 20 Barrels Limited Edition Merlot 2006, el Trophy Best Chilean Red Wine en el International Wine Challenge 2008. Maycas del Limarí Reserva Especial Chardonnay 2007 alcanzó 92 puntos en The Wine Advocate y Trivento Eolo 2005, 93 puntos en Wine Spectator.

PREGUNTAS DEL CASO

1. Identifique la dirección de desarrollo seguida por la empresa.
2. Identifique los factores internos y externos que justifican la internacionalización de la empresa.
3. Identifique y justifique los criterios de selección del país de destino
4. Identifique y justifique las estrategias de entrada a mercados externos.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

- <http://www.conchaytoro.com>
- Memoria 2008
- http://es.wikipedia.org/wiki/Concha_y_Toro