

## CASO VIÑA CONCHA Y TORO: ¿UN CAMBIO NECESARIO?\*

### CASE VIÑA CONCHA Y TORO AND ITS RESTRUCTURING CHALLENGE

Francisco Sánchez<sup>a</sup> • Juan Pablo Torres<sup>b</sup> • María Pilar Pizarro<sup>c</sup> • Ema Oyarce<sup>d</sup>

Clasificación: Trabajo empírico - Estudio de caso

Recibido: 15 de enero del 2022 / Revisado: 11 de febrero del 2022 / Aceptado: 9 de marzo del 2022

#### Resumen

Este caso relata las causas que impulsaron a Viña Concha y Toro (VCT), *holding* chileno con operaciones en la industria vitivinícola mundial, a diseñar un plan de reestructuración. La rentabilidad de la compañía disminuyó en el 2016 debido a dos factores principalmente: 1) incrementos en el costo de la uva, que en gran parte VCT compraba a agricultores independientes; y 2) fluctuaciones cambiarias, dado que más del 80% de los ingresos de VCT se generaban en mercados internacionales. Alfonso Larraín, presidente del Directorio de VCT y el tomador de decisión del caso, sabía que VCT debía mostrar a sus inversionistas un buen nivel de rentabilidad en el largo plazo, por ello, se diseñó a inicios del 2017 un plan estratégico que permitiera mejorar la rentabilidad futura de VCT, así como tener mayor flexibilidad para enfrentar los riesgos que le impone el entorno. Este plan se enfocaba tanto en el ahorro de costos operacionales como en incrementar la comercialización de marcas *premium*. Alfonso, horas antes de la reunión con la Junta de Accionistas, que iba a llevarse a cabo en la tarde del 24 de abril del 2017, sabía el gran desafío que tenía, pero dudaba tanto de las medidas que debía implementar como del impacto interno que esta reestructuración causaría en la empresa. Específicamente, Alfonso se preguntaba: ¿era necesario un plan de reestructuración? ¿Qué acciones debería tener ese plan para cumplir los objetivos propuestos? Y ¿cómo valorarían los accionistas un cambio de rumbo hacia una política de reestructuración?

*Palabras claves:* sector vitivinícola, Viña Concha y Toro y reestructuración.

#### Abstract

This case narrates the restructuring case of Viña Concha y Toro (VCT), a Chilean holding company operating in the wine sector with a worldwide presence. The company's profitability decreased in 2016 mainly due to two risks: (i) the increase in the cost of its primary input (grapes) since a large part was purchased from independent farmers; and ii) fluctuations in exchange rates because more than 80 percent of its revenues are generated from international markets. VCT had to show its investors a good level of profitability in the long term, therefore, Alfonso Larraín, chairman of the Board and the decision-maker in this case, designed a strategic plan during the first months of 2017. This plan should allow the firm to increase its profitability, as well as having flexibility to face the risks imposed by the environment. The plan based on both saving operating costs and increasing revenues through premium brands. Alfonso knows the great challenge he faced, but he was doubtful about both the measures that he should implement in the following years and the impact that this new restructuring plan would cause internally in the company. In particular,

---

\* Los diálogos de este caso han sido redactados con fines académicos y no son opiniones expresadas en documentos públicos por las personas individualizadas. Las notas de enseñanza de este caso están disponibles a solicitud. Por favor contactar a los autores.

<sup>a</sup> Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. E-mail: fsanchez@fen.uchile.cl. Autor de correspondencia.

<sup>b</sup> Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. E-mail: jtorresc@fen.uchile.cl

<sup>c</sup> Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. E-mail: mpizarros@fen.uchile.cl

<sup>d</sup> Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. E-mail: eoyarce@fen.uchile.cl

Alfonso wondered: Were a corporate restructuring plan necessary? What actions should be planned to meet long-term objectives? And how would shareholders assess a change of course towards a restructuring policy?

*Keywords:* Wine sector, Viña Concha y Toro and restructuring plan.

## Introducción

Eran las 9:00 a. m. del 24 de abril del 2017, y Alfonso Larraín Santa María, presidente del Directorio de la empresa vitivinícola chilena Viña Concha y Toro (VCT), estaba en su oficina revisando los últimos detalles de su presentación a la Junta de Accionistas que se fijó para la tarde de ese mismo día. Alfonso estaba preocupado por la disminución que experimentó la rentabilidad de la compañía en el 2016, cuyo resultado lo atribuyó tanto al incremento en el costo de la uva como al riesgo de tipo de cambio debido al alto nivel de exportaciones de VCT (VCT, 2017b).

Alfonso Larraín sabía lo fundamental que era para VCT mostrar a sus inversionistas un buen nivel de rentabilidad en el largo plazo. Por ello, él iba a comunicar en la reunión con los accionistas lo siguiente:

*[...] la necesidad de VCT de crecer en rentabilidad nos han llevado a iniciar en 2017 un proceso de revisión de nuestro modelo productivo y comercial. Esto se ha traducido en un ambicioso plan estratégico a cinco años que tiene como objetivo aumentar el valor de la compañía y asegurar la sostenibilidad del negocio, manteniendo a Viña Concha y Toro en una posición de liderazgo y competitividad. (VCT, 2018a, p. 10)*

En específico, el objetivo de este plan estratégico era duplicar el resultado operacional y aumentar el margen operacional a un rango aproximado del 16%-16.5% en los próximos cinco años (2017-2022) (VCT, 2018a).

Antes de la reunión con los accionistas, Alfonso Larraín estaba nervioso ante el gran desafío que tenía y dudaba de las medidas que debía implementar en los próximos años. En su mente rondaban una serie de preguntas para las cuales necesitaba respuestas: ¿era necesaria la implementación de un plan de reestructuración corporativa? ¿Qué acciones debería incluir el plan para cumplir los objetivos de largo plazo? Y ¿cómo valorarían los accionistas un cambio de rumbo hacia una política de reestructuración?

## Industria vitivinícola

### Mercado mundial

Los países europeos de reconocida trayectoria vitivinícola —Italia, Francia y España— eran los principales

productores de vinos en hectolitros (hl) a nivel global, los cuales producían casi el 50% de vinos en el mundo (OIV, 2016). Entre los años 2012 y 2016, la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, por su sigla en inglés) de la producción mundial de vinos fue del 3.5% (ver Anexo I). No obstante, en algunos países, principalmente del hemisferio sur como Chile y Argentina, la producción de vinos disminuyó en dicho periodo, debido sobre todo a condiciones climáticas poco favorables en el 2016 (OIV, 2016).

Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania y China eran los principales consumidores de vinos (OIV, 2016). Entre los años 2012 y 2016, el consumo mundial de vinos experimentó una disminución ( $CAGR_{2012-2016} = -1.2\%$ ), que se explica principalmente por el menor consumo de países como Rusia y Argentina. Aunque, esta variación negativa fue casi compensada por el incremento en el consumo por parte de China, Estados Unidos e Italia, siendo el país asiático el que experimentó el mayor crecimiento en dicho periodo ( $CAGR_{2012-2016} = 12.3\%$ ) (ver Anexo II). En menos de una década, China pasó de la décima a la quinta posición en el consumo mundial de vinos y se esperaba que en los próximos años se convirtiera en el principal mercado mundial (Granados, 2016). Según datos de Anderson et al. (2017), China incrementó su consumo de vinos per cápita 9.9% en el periodo 2012-2016.

Por su parte, las exportaciones de vinos en el mundo eran dominadas por España, Italia y Francia con una cuota del mercado mundial superior al 50% en el periodo 2012-2016 (OIV, 2016). El volumen exportado mundial experimentó una estabilización en dicho periodo en torno a los 103 millones de hl ( $CAGR_{2012-2016} = 0.5\%$ ). En cambio, el valor de las exportaciones experimentó un crecimiento importante entre los años 2012 y 2016 ( $CAGR_{2012-2016} = 16\%$ ). En particular, en el periodo 2012-2016, España mantuvo una posición de liderazgo como principal exportador de vinos en volumen, mientras que Francia se situó a la cabeza de las exportaciones mundiales en valor (ver Anexo III).

Respecto al comercio mundial desde el punto de vista de los importadores, Alemania era el principal importador de vinos del mundo (OIV, 2016). En el periodo 2012-2016, el país germano importó en promedio 14.9% del volumen total, seguido por Reino Unido con 12.8% y Estados Unidos con 11.0%. Asimismo, en cuanto al valor de las importaciones, estos tres países representaban en

promedio 44.8% del total en el periodo 2012-2016 (ver Anexo IV).

### Mercado exportador chileno

Chile se ubicó como el octavo productor de vinos en el mundo en el periodo 2012-2016 (OIV, 2016). En el 2016, la producción de vinos en Chile llegó a 10.1 millones de hl, siendo 21.7% menor en comparación al 2015 (ver Anexo I). Ángel Santori, director nacional del Servicio Agrícola y Ganadero de Chile (SAG), acotó que la disminución de la producción: “[...] se relaciona estrechamente a factores climáticos, ya que las lluvias de abril provocaron pérdidas significativas en las variedades tintas de cosecha más tardía [...]” (SAG, 2016).

En consecuencia, estas condiciones climáticas desfavorables causaron en el mercado chileno de la uva un aumento en los precios de las distintas variedades en el 2016 respecto al 2015 (ver Anexo V) (VCT, 2017b).

La mayor producción de vinos chilenos era destinada al mercado de exportación (ver Anexos I y II) (Odepa, 2016). En el periodo 2012-2016, Chile se posicionó como el cuarto mayor exportador de vinos en el mundo, con un incremento del volumen exportado y en el valor de las exportaciones en ese periodo de 21.3% y 21.4%, respectivamente. El país sudamericano fue superado solamente por España, Italia y Francia (ver Anexo III). El mercado exportador chileno había tenido una tendencia a favor de los vinos *prémium* desde el 2010, que por medio de su participación en la organización Wines of Chile, entidad gremial sin fines de lucro y de carácter privado que representaba a los productores vitivinícolas de Chile, buscaban convertir a Chile en el principal productor de vinos *prémium*, sustentables y diversos en el contexto mundial al 2020 (VSPT, 2017; Wines of Chile, 2012).

Los principales destinos de exportación de los vinos chilenos eran Estados Unidos, China, Reino Unido y Japón (Odepa, 2016). De estos cuatro países, China y Japón fueron los de mayor crecimiento tanto en volumen exportado como en el valor de las exportaciones en el periodo 2012-2016 (ver Anexo VI). Desde el 2010, además de los países de continente asiático, el sector exportador chileno en conjunto con Wines of Chile habían definido como mercados prioritarios Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Brasil, Irlanda y Dinamarca (VSPT, 2017).

### Mercado doméstico chileno

En el periodo 2012-2016, el consumo total de vinos fue en torno a los 2.4 millones de hl y el consumo per cápita fluctuó entre 13 y 14 litros (Anderson et al., 2017). Una característica importante del mercado chileno era el con-

sumo de vinos masivos y de bajo precio, sin embargo, esta categoría había retrocedido en favor de vinos de un nivel más *prémium* en los últimos años (VSPT, 2017). Al igual que para el mercado de exportación, Wines of Chile se planteó como objetivo lograr el desarrollo de los vinos *prémium* y nuevos productos en el mercado interno chileno, en un marco de consumo moderado y responsable. Este plan de desarrollo estableció la necesidad del compromiso y participación de todos los actores de industria vitivinícola, con el objetivo de llegar a un mercado nacional de 800 millones de dólares estadounidenses (USD) en 2020 (Wines of Chile, 2012).

Por su parte, los principales actores de la industria vitivinícola chilena eran VCT, Viña San Pedro Tarapacá (VSPT) y Viña Santa Rita (VSR), siendo VSR el líder en el mercado doméstico chileno. Estas tres compañías sumaban una participación de mercado del 83.6% en el 2016 (ver Anexo VII) (Euromonitor International, 2021).

### Viña Concha y Toro

Viña Concha y Toro (VCT), compañía vitivinícola chilena controlada por el grupo familiar Guilisasti Gana (ver Anexo VIII) (VCT, 2017b), era considerada una de las viñas líderes a nivel mundial con presencia en más de 140 países (VCT, 2018a). En el 2016, VCT fue la segunda marca de vinos más admirada en el mundo, cuyo *ranking* fue liderado por la Viña Torres de España (Drinks International, 2017). Además, la reputación corporativa de VCT era una de las cualidades que más destacaban sus públicos de interés, que según Alfonso Larraín fue: “[...] gracias a sus sólidas bases de liderazgo, presencia global, visión de sustentabilidad, cultura de innovación, y por sobre todo, la alta calidad de sus vinos” (VCT, 2017b, p. 4).

En cuanto a sus operaciones, la viña chilena operaba en Chile, Argentina y Estados Unidos. Al cierre del 2016, VCT contaba con 10997 hectáreas plantadas que se localizaban en Chile (85.3%), Argentina (10.4%) y Estados Unidos (4.3%), que la convirtieron en dicho año en la segunda viña en el mundo con mayor superficie de viñedos plantados (VCT, 2016b). En el 2016, esta compañía comercializó 1.1% del volumen de vinos a nivel mundial, que la ubicó en el top 5 del *ranking* mundial en este ítem en dicho año (VCT, 2018b). Por ende, estos antecedentes convertían a VCT en el más grande productor y exportador de vinos en Chile y Latinoamérica (ver Anexo VII) (VCT, 2017b).

Respecto a la cadena de suministro, VCT estaba verticalmente integrada hacia atrás (producción de la uva) y hacia delante (vinificación y embotellado), lo que le permitía tener un mayor control sobre sus procesos productivos y le aseguraba cumplir con altos estándares de

calidad (VCT, 2017b). Además, VCT tenía diferentes instalaciones en el extranjero a cargo tanto de la distribución (Chile, Argentina, Brasil, México, Reino Unido, Países Nórdicos, Estados Unidos, Canadá, Singapur y Japón) como de aspectos comerciales (China y Sudáfrica), que le habían permitido ser más eficiente en la distribución, llegar a nuevos mercados, focalizar los esfuerzos comerciales, conocer la realidad local de cada país y fortalecer su posición de liderazgo en el mundo (VCT, 2018a).

### Segmentos de clientes y marcas

VCT comercializaba sus productos con diferentes calidades de vinos y marcas, lo que le permitía llegar a todos los segmentos de clientes (VCT, 2018a). En el segmento de vinos genéricos (*varietals*) destacaban las marcas Frontera y Sunrise, En cambio, VCT clasificaba las marcas de vinos del segmento de vinos *prémium* en cuatro categorías, que se diferenciaban en el valor de venta (ver Anexo IX).

Casillero del Diablo era la marca más emblemática del segmento *prémium* (VCT, 2017b). Respecto a esta marca, Alfonso Larraín destacó que en el 2016:

*[...] figuró entre las cuatro más vendidas en Reino Unido y cuenta con un gran posicionamiento en la mayoría de nuestros mercados. Por segundo año consecutivo, superó los 5 millones de cajas vendidas a nivel mundial, con crecimientos extraordinarios en algunos países como Japón, China y Corea.* (VCT, 2017b, p. 4)

No obstante, para Alfonso Larraín el vino ícono de VCT, Don Melchor, era la marca más prestigiosa de la compañía, ya que siempre lo habían destacado entre los mejores del mundo (VCT, 2017b). En el 2016, por octava vez fue seleccionado entre el top de los 100 mejores vinos del mundo por Wine Spectator, prestigiosa revista estadounidense especializada en vinos y una de las más influyentes a nivel mundial (VCT, 2017b: Vinetur, 2016).

Sin embargo, las ventas del segmento *prémium* de la compañía, en el periodo 2012-2016, representaban menos del 30% y 10% del volumen exportado y del volumen total de ventas de VCT en el mercado chileno, respectivamente (ver Anexo X).

### Gobierno corporativo

La compañía analizaba constantemente las mejores prácticas de gobierno corporativo a escala mundial, con el objetivo de implementar aquellas que mejor se adaptaran a sus particularidades y que le permitieran mejorar sus procesos y actuaciones, aumentando el valor para sus

accionistas (VCT, 2016a). Según palabras de Alfonso Larraín, esto le había permitido a VCT ser: “[...] distinguida en numerosos rankings de sustentabilidad por su gestión [...] de gobierno corporativo” (VCT, 2017b, p. 5).

En particular, el gobierno corporativo de VCT estaba encabezado por el Directorio, que rendía cuenta a los accionistas y eran los encargados de establecer los lineamientos estratégicos que guiaban la conducta de la empresa. Este estaba integrado por siete miembros, cinco asociados a la familia controladora y dos independientes, quienes: a) duraban tres años en el cargo, aunque podían ser reelegidos indefinidamente; y b) percibieron en el 2016 una remuneración del 1.3% de la utilidad neta anual. Además, la Junta de Accionistas tenía tres comités. El Comité de Directores analizaba en profundidad los principales aspectos financieros de la compañía, así como los riesgos estratégicos y las medidas para mitigarlos. El Comité de Auditoría desempeñaba un papel fundamental en la construcción y mantenimiento de la confianza de los inversores en la empresa y su integridad en los mercados. Y el Comité de Ética promovía y regulaba el comportamiento de los empleados, y también era el encargado de comunicar, resolver y denunciar las violaciones al código de ética (VCT, 2017a, 2017e).

Los gerentes, subgerentes y altos ejecutivos de VCT y sus filiales durante el 2016, sumaban en total 196 ejecutivos, quienes participaban en un plan de bonos anual basado en la participación de utilidades y cumplimiento de metas. Los empleados participaban en un bono anual total equivalente al 4.5% del resultado neto, en proporción a su remuneración (VCT, 2017a).

### Clima laboral

Para VCT las personas eran su activo más importante. Por ello, el desarrollo organizacional y la capacitación eran factores cruciales para mantener una posición de liderazgo en la industria vitivinícola. Cada dos años, VCT evaluaba el clima laboral mediante una encuesta de compromiso que se utilizaba para identificar las brechas que obstaculizaban el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados. En el último estudio del 2016 participó el 84% del personal de la empresa, con un compromiso promedio del 68%, aumentando nueve puntos porcentuales respecto a la evaluación anterior. No obstante, VCT debía mejorar en este aspecto para alcanzar su objetivo del 71% en el 2020 (VCT, 2017e). En consecuencia, las decisiones estratégicas debían considerar este elemento, ya que para Alfonso Larraín lograr en el futuro resultados positivos requiere: “[...] del trabajo y la pasión de todos los que formamos parte de la compañía [...]” (VCT, 2016a).

## Principales riesgos del negocio de Viña Concha y Toro

### Riesgo agrícola

Los factores climáticos, tales como las lluvias, las sequías, las heladas y/o las plagas afectaban la producción de la industria y eran difíciles de controlar. Los factores climáticos influían en la calidad y disponibilidad de la uva, así como en los precios de compra de este fruto (VCT, 2016a).

Las condiciones climáticas fueron desfavorables en Chile y Argentina en el 2016, tal como lo destacó Alfonso Larraín: (ver Anexo V)

*La industria vitivinícola nacional se vio remecida desde inicios del año por las intensas lluvias que sorprendieron en pleno periodo de vendimia, lo cual provocó una pérdida importante en el volumen de la cosecha de un 21.2% respecto a 2015 y un consecuente incremento en el costo de la materia prima. El mismo fenómeno en Mendoza, Argentina, generó una caída del 39.3% en el volumen cosechado. (VCT, 2017b, p. 4)*

Este hecho generó un impacto negativo en VCT, debido a que satisfacía las necesidades de uva principalmente mediante compras a terceros, y en menor medida con producción propia. En el 2016, para la elaboración de vinos *prémium*, varietal y espumante, el 53.2% de las uvas y vinos a granel se compró a agricultores chilenos independientes. Asimismo, VCT compró a terceros el 75.5% de la uva y vinos a granel para la producción de vinos masivos (VCT, 2017a).

### Riesgo de tipo de cambio

El peso chileno (CLP) había fluctuado respecto a otras monedas a lo largo de los años y podría estar sujeto a nuevas variaciones en el futuro. Por ejemplo, para el periodo de 2014-2016, se observó una fuerte apreciación del CLP respecto al euro (EUR), la libra esterlina (GBP), el peso argentino (ARS) y el real brasileño (BRL), y una fuerte depreciación del CLP respecto al USD y el yen chino (CNY) (ver Anexo XI). Por lo tanto, en las industrias de naturaleza exportadora como la vitivinícola, una apreciación (depreciación) del CLP respecto a las monedas en que reciben los ingresos las compañías podría tener efectos negativos (positivos) tanto sobre la posición financiera como sobre los resultados operacionales de estas (VCT, 2016a, 2017b).

VCT generaba sus ingresos principalmente en mercados internacionales (ver Anexo XII). La compañía comercializaba sus productos en USD, GBP, EUR,

BRL, coronas suecas (SEK), coronas noruegas (NOK), pesos mexicanos (MXN), pesos argentinos (ARS), dólares canadienses (CAD), entre otros (VCT, 2017b). Por lo tanto, las fluctuaciones del tipo de cambio en estos mercados respecto al CLP generaban volatilidad en los ingresos de VCT debido a que su moneda funcional era el CLP; es así como, para protegerse de esta volatilidad, tomaba posiciones en contratos de derivados u otros instrumentos para minimizar este riesgo, lo que implicaba a la empresa monitorear a diario sus exposiciones en cada una de las monedas con las que operaba (VCT, 2019).

En el 2016 solamente el 21.8% de las ventas de los vinos de VCT se generó en el mercado chileno, el otro 78.2% se comercializó, en distintas proporciones, en Europa, Estados Unidos, Canadá, América Latina, el Caribe, Asia, Oceanía, África y Medio Oriente (ver Anexo XII). En el 2016, VCT incrementó los ingresos (3.5%) y el volumen de litros comercializados (ver Anexo VII), pero esta variación positiva en los ingresos fue compensada parcialmente por la apreciación del CLP respecto a las monedas de los principales mercados a los cuales exportaba VCT (ver Anexos XI y XII). Al respecto, Alfonso Larraín señaló:

*[...] a fines del segundo trimestre del año el inesperado resultado del Brexit provocó un ambiente de incertidumbre con importantes devaluaciones de la libra y otras monedas internacionales. Este escenario se mantuvo durante el segundo semestre, lo que impactó negativamente los ingresos y el resultado de la compañía debido a nuestra exposición al mercado de Reino Unido, a la zona Euro y a otros mercados externos afectados. (VCT, 2017b, p. 4)*

En síntesis, el riesgo agrícola y de tipo de cambio contrarrestaron los mayores volúmenes comercializados en el 2016, lo que causó una disminución de los índices de rentabilidad en dicho año (ver Anexos XIII y XIV).

### Propuesta de nuevo plan estratégico

Alfonso Larraín sabía que requería un cambio de rumbo en el modelo productivo y comercial para hacer frente a los profundos cambios que se venían observando hace años en la industria vitivinícola mundial y a la necesidad de crecer en rentabilidad (VCT, 2018a). Esta problemática llevó al área gerencial a diseñar un plan de reestructuración interno durante los primeros meses del 2017, cuyo objetivo era duplicar el resultado operacional de la empresa en cinco años y aumentar el margen operacional del 10.7% en el 2016 a un rango aproximado del 16%-16.5% en los siguientes cinco años (VCT, 2018a).

Sobre esto, Eduardo Guilisasti Gana, gerente general y el mayor accionista de VCT, señaló:

*Hemos tenido dos vendimias malas en Argentina, una vendimia mala en Chile, unido al efecto Brexit que nos impactó fuertemente, [...] ha obligado a la compañía a entrar en un proceso de reestructuración [...]. (Millahueique, 2017).*

Uno de los objetivos del plan era ahorrar costos por 18 000 millones de CLP anuales (equivalentes a 25 millones de USD). Dentro de las acciones de transformación que se proponía llevar a cabo a lo largo de toda la cadena de producción, primero, era optimizar la cadena logística, lo cual incluía reducir de trece a ocho sucursales la red de distribución en Chile. Segundo, se planeaba reducir la cantidad de bodegas propias y arrendadas de dieciocho a catorce, lo que generaría eficiencias en el proceso de vinificación (VCT, 2019). Tercero, se proponía cerrar la planta embotelladora que se arrendaba en la comuna de Lo Espejo (Santiago de Chile), con el objetivo de centrarse en el crecimiento de su planta de embotelladora que operaba en la comuna de Renca (Santiago de Chile), en la cual se invertiría más de 10 millones de USD en una segunda línea de embotellado (Diario Financiero Online, 2018). Además, se planeaba modificar la estructura organizacional para que se especializaran las funciones, volviéndose una empresa más ágil y liviana. Todas estas acciones conllevarían ahorros y eficiencias en toda la cadena productiva (VCT, 2019). Por último, la gerencia general planteaba reducir la dotación de personal de la empresa para enfrentar las presiones de reducción de costos que imponía la industria vitivinícola mundial (VCT, 2018a).

Además, VCT planeaba aumentar la rentabilidad en los mercados de Chile, Estados Unidos y Argentina, los que habían mostrado un desempeño menor al que se esperaba entre los años 2014 y 2016. Para lograrlo, uno de los objetivos era crear un correcto posicionamiento de precios, mejorar el mix de productos y disminuir los costos de distribución, para que estuvieran alineados con los objetivos comerciales y de rentabilidad. Asimismo, se ponía foco en mercados en los que se tenía una posición sólida y distribución propia (VCT, 2018a).

Por otra parte, el plan consideraba reorientar la estrategia comercial de la empresa hacia la venta de vinos de categoría prémium. Para ello, se proponía ordenar las marcas de acuerdo con su relevancia y potencial; de este modo, las marcas que tenían menor nivel de penetración y rentabilidad se cerrarían para potenciar marcas como Casillero del Diablo y sus extensiones de línea, Cono Sur Bicicleta, Trivento Reserve, Bonterra y 1000 Stories (VCT, 2018a).

Finalmente, VCT tomó la decisión de reestructurarse operacional y comercialmente, no solo con el objetivo de incrementar su rentabilidad, sino que también para tener un mayor margen de maniobra ante los efectos adversos de los riesgos agrícolas y cambiarios que podrían afectar a la compañía en el futuro (VCT, 2018a).

## El desafío de Larraín Santa María

Alfonso Larraín comunicaría en la Junta de Accionistas el plan de reestructuración que afectaría el futuro de VCT en los próximos cinco años. Él marcó el número de teléfono de Eduardo Guilisasti, debido a que tenía dudas sobre si los y las accionistas de VCT apoyarían este plan, por el efecto que este podría causar internamente en la organización. Al finalizar la conversación, Eduardo le propuso a Alfonso que el mensaje central de la presentación a los y las accionistas debía ser: “[...] creo firmemente que todos estos cambios potenciarán nuestros esfuerzos para continuar siendo uno de los líderes de la industria a nivel global” (VCT, 2018a, p. 13).

## Referencias

- Anderson, K., Nelgen, S., & Pinilla, V. (2017). *Global wine markets, 1860 to 2016: A statistical compendium*. University of Adelaide Press.
- Diario Financiero Online. (2018, 2 de agosto). Viña Concha y Toro cierra planta en Lo Espejo y desvincula al menos 30 personas. *Diario Financiero*. <https://w3-piano.df.cl/noticias/empresas/industria/vina-concha-y-toro-cierra-planta-en-lo-espejo-y-desvincula-al-menos-a-30/2018-08-02/153653.html>
- Drinks International. (2017). The world's most admired wine brands. <http://edition.pagesuite-professional.co.uk/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&edid=81e0147e-b358-40ab-9af1-25824aa5a260>
- Euromonitor International. (2021, mayo). Wine statistics in Chile: Company shares. *Passport*. <https://www.portal.euromonitor.com/>
- Granados, O. (2016, 16 de enero). El sector del vino brinda por China. *El País*. [https://elpais.com/economia/2016/01/13/actualidad/1452698210\\_089977.html](https://elpais.com/economia/2016/01/13/actualidad/1452698210_089977.html)
- Millahueique, N. (2017, 24 de abril). Concha y Toro hace frente a malas vendimias y Brexit con plan de reestructuración. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/concha-y-toro-hace-frente-a-malas-vendimias-y-brexit-con-plan-de/2017-04-24/231129.html>

- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa). (2013). Boletín de vinos y pisco: producción, precios y comercio exterior. Noviembre. <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletin-de-vinos-y-pisco-produccion-precios-y-comercio-exterior-noviembre-2013>
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa). (2016). Boletín de vinos y pisco: producción, precios y comercio exterior. Noviembre. <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletin-de-vinos-y-pisco-noviembre-de-2016>
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa). (2022, enero). Bases de datos comercio exterior. <https://www.odepa.gob.cl/estadisticas-del-sector/bases-de-datos-comercio-exterior>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2016). Elementos de coyuntura vitivinícola mundial 2016. <https://www.oiv.int/public/medias/5015/ptconj-octubre2016-es.pdf>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2017). 2017 OIV Statistical Report on World Vitiviniculture. <https://www.oiv.int/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2019). 2019 OIV Statistical Report on World Vitiviniculture. <https://www.oiv.int/public/medias/6782/oiv-2019-statistical-report-on-world-vitiviniculture.pdf>
- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). (2016). Informe Ejecutivo. Producción de Vinos 2016. <http://www.sag.cl/sites/default/files/inf cosecha2016.pdf>
- Vinetur. (2016, 13 de diciembre). Don Melchor 2012 de Viña Concha y Toro dentro de los top 100 vinos del 2016. *Vinetur*. <https://www.vinetur.com/2016121226542/don-melchor-2012-de-vina-concha-y-toro-dentro-de-los-top-100-vinos-del-2016.html>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2013). Memoria anual 2012 Viña Concha y Toro S. A. [https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Memoria\\_Concha\\_y\\_Toro\\_2012\\_es.pdf](https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Memoria_Concha_y_Toro_2012_es.pdf)
- Viña Concha y Toro (VCT). (2014). Memoria anual 2013 Viña Concha y Toro S. A. Recuperado desde [https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Memoria-CyT-2013\\_-SVS1.pdf](https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Memoria-CyT-2013_-SVS1.pdf)
- Viña Concha y Toro (VCT). (2015). Memoria anual 2014 Viña Concha y Toro S. A. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Memoria-CyT-2014-Web.pdf>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2016a). Memoria anual 2015 Viña Concha y Toro S. A. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Memoria-Vina-Concha-y-Toro-2015.pdf>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2016b). Prospecto de emisión de bonos series L, M y N octubre 2016 Viña Concha y Toro S. A. [https://www.cmfc Chile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=9c2a4a12b2c52a85ca71b1a9b69817ccVFdwQmVFNXFSWGROUkVVeVRWUlP0VTFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1617050421](https://www.cmfc Chile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=9c2a4a12b2c52a85ca71b1a9b69817ccVFdwQmVFNXFSWGROUkVVeVRWUlP0VTFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1617050421)
- Viña Concha y Toro (VCT). (2017a). Estados financieros consolidados 2016 Viña Concha y Toro S. A. [https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Estados\\_financieros\\_PDF90227000\\_201612.pdf](https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Estados_financieros_PDF90227000_201612.pdf)
- Viña Concha y Toro (VCT). (2017b). Memoria anual 2016 Viña Concha y Toro S. A. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/MEMORIA-2016-23-MAYO.pdf>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2017c). Corporate Presentation May 2017 Viña Concha y Toro S.A. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Investor-Presentation-May-2017-R%C2%B0Dic-16.pdf>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2017d). Investor presentation 1Q 2017 Viña Concha y Toro S. A. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Investor-Presentation-1Q17-Results.pdf>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2017e). Reporte de sustentabilidad 2016 Viña Concha y Toro S. A. [https://conchaytoro.com/content/uploads/2021/01/REPORTE-VCT-2016\\_ENG.pdf](https://conchaytoro.com/content/uploads/2021/01/REPORTE-VCT-2016_ENG.pdf)
- Viña Concha y Toro (VCT). (2018a). Memoria anual 2017 Viña Concha y Toro S. A. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/MEMORIA-2017-VIN%CC%83A-CONCHA-Y-TORO.pdf>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2018b). *Corporate strategy update*. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Investor-Presentation-Credicorp-Lima-BTG-Pactual-New-York-2018.pdf>
- Viña Concha y Toro (VCT). (2019). Memoria anual 2018 Viña Concha y Toro S. A. <https://vinacyt.com/content/uploads/2020/08/Memoria-2018-1.pdf>
- Viña San Pedro Tarapacá (VSPT). (2013). Memoria anual 2012 Viña San Pedro Tarapacá S. A. <https://www.vsp winegroup.com/site/wp-content/uploads/2013/03/VSP-2012.pdf>
- Viña San Pedro Tarapacá (VSPT). (2014). Memoria anual 2013 Viña San Pedro Tarapacá S. A. <https://www.vsp winegroup.com/site/wp-content/uploads/2014/03/VSP-MEMORIA-ANUAL-2013.pdf>
- Viña San Pedro Tarapacá (VSPT). (2015). Memoria anual 2014 Viña San Pedro Tarapacá S. A. <https://www.vsp winegroup.com/site/wp-content/uploads/2015/03/Memoria-Anual-2014.pdf>

- Viña San Pedro Tarapacá (VSPT). (2016). Memoria anual 2015 Viña San Pedro Tarapacá S. A. <https://www.vsptwinegroup.com/site/wp-content/uploads/2015/12/Memoria-Anual-VSPT-2015.pdf>
- Viña San Pedro Tarapacá (VSPT). (2017). Memoria anual 2016 Viña San Pedro Tarapacá S. A. <http://www.vsp-tinvestor.com/wp/wp-content/uploads/2017/03/Memoria-VSPT-2016-HOJA.pdf>
- Viña Santa Rita (VSR). (2013). Memoria anual 2012 Viña SantaRitaS.A. [https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria\\_SantaRita2012.pdf](https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria_SantaRita2012.pdf)
- Viña Santa Rita (VSR). (2014). Memoria anual 2013 Viña SantaRitaS.A. [https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria\\_y\\_Oficio\\_2013.pdf](https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria_y_Oficio_2013.pdf)
- Viña Santa Rita (VSR). (2015). Memoria anual 2014 Viña SantaRitaS.A. [https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria\\_SantaRita\\_2014.pdf](https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria_SantaRita_2014.pdf)
- Viña Santa Rita (VSR). (2016). Memoria anual 2015 Viña Santa Rita S. A. <https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria-SR-2015.pdf>
- Viña Santa Rita (VSR). (2017). Memoria anual 2016 Viña Santa Rita S. A. [https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria\\_SantaRita\\_2016.pdf](https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2018/08/Memoria_SantaRita_2016.pdf)
- Wines of Chile. (2012). Estrategia 2020: Mercado interno. [https://www.winesofchile.org/wp-content/uploads/2018/08/2013\\_Estrategia\\_Plan\\_2020\\_Mercado\\_Local.pdf](https://www.winesofchile.org/wp-content/uploads/2018/08/2013_Estrategia_Plan_2020_Mercado_Local.pdf)

## Anexo I. Principales productores de vinos a nivel mundial

<b>País</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Promedio</b>	<b>CAGR</b>
<b>En millones de hectolitros (hl)</b>						<b>2012-2016</b>	<b>2012-2016</b>
Italia	45.6	54.0	44.2	50.0	50.9	48.9	11.6%
Francia	41.5	42.1	46.5	47.0	43.5	44.1	4.8%
España	31.1	45.3	39.5	37.7	39.3	38.6	26.4%
Estados Unidos	21.7	24.4	23.1	21.7	23.9	23.0	10.1%
Argentina	11.8	15.0	15.2	13.4	9.4	13.0	-20.3%
Australia	12.3	12.3	11.9	11.9	13.0	12.3	5.7%
China	13.5	11.8	11.6	11.5	11.4	12.0	-15.6%
Chile	12.6	12.8	10.0	12.9	10.1	11.7	-19.8%
Sudáfrica	10.6	11.0	11.5	11.2	10.5	11.0	-0.9%
Alemania	9.0	8.4	9.2	8.9	9.0	8.9	0.0%
Total mundial	258	290	270	276	267	272	3.5%

Fuente: OIV (2017).

## Anexo II. Principales consumidores de vinos a nivel mundial

<b>País</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Promedio</b>	<b>CAGR</b>
<b>En millones de hectolitros (hl)</b>						<b>2012-2016</b>	<b>2012-2016</b>
Estados Unidos	30.0	30.2	30.4	31.0	31.8	30.7	6.0%
Francia	28.0	27.8	27.5	27.2	27.0	27.5	-3.6%
Italia	21.6	20.8	19.5	21.4	22.4	21.1	3.7%
Alemania	20.3	20.4	20.2	19.6	19.5	20.0	-3.9%
China	17.1	16.5	15.5	18.1	19.2	17.3	12.3%
Reino Unido	12.8	12.7	12.6	12.7	12.9	12.7	0.8%
Rusia	11.3	10.4	9.6	9.3	9.3	10.0	-17.7%
Argentina	10.1	10.4	9.9	10.3	9.4	10.0	-6.9%
España	9.9	9.8	9.8	10.0	9.9	9.9	0.0%
Australia	5.4	5.4	5.4	5.3	5.4	5.4	0.0%
Total mundial	244	242	239	240	241	241	-1.2%

Fuente: OIV (2017, 2019).

## Anexo III. Principales exportadores de vinos a nivel mundial

<b>País</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Promedio</b>	<b>CAGR</b>
<b>En millones de hectolitros (hl)</b>						<b>2012-2016</b>	<b>2012-2016</b>
España	20.7	18.4	23.0	24.7	22.9	21.9	10.6%
Italia	21.2	20.3	20.4	20.1	20.6	20.5	-2.8%
Francia	15.0	14.5	14.3	13.9	14.1	14.4	-6.0%
Chile	7.5	8.8	8.1	8.8	9.1	8.5	21.3%
Australia	7.2	7.1	7.0	7.4	7.5	7.2	4.2%
Sudáfrica	4.2	5.3	4.2	4.2	4.3	4.4	2.4%
Estados Unidos	4.0	4.1	4.0	4.2	3.8	4.0	-5.0%
Alemania	4.0	4.0	3.9	3.7	3.6	3.8	-10.0%
Portugal	3.4	3.0	2.8	2.8	2.8	3.0	-17.6%
Argentina	3.7	3.1	2.6	2.7	2.6	2.9	-29.7%
Total mundial	103	101	103	105	104	103	1.0%

\* Los anexos están disponibles en una planilla de Excel como material suplementario. Por favor solicitarlos directamente a los autores.

País	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	CAGR
						2012-2016	2012-2016
<b>En billones de euros (EUR)</b>							
Francia	7.8	7.8	7.7	8.3	8.2	8.0	5.1%
Italia	4.7	5.0	5.1	5.4	5.6	5.2	19.1%
España	2.4	2.6	2.5	2.6	2.6	2.5	8.3%
Chile	1.4	1.4	1.4	1.6	1.7	1.5	21.4%
Australia	1.5	1.3	1.3	1.5	1.5	1.4	0.0%
Estados Unidos	1.1	1.2	1.1	1.4	1.4	1.2	27.3%
Alemania	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	-10.0%
Nueva Zelanda	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	0.9	25.0%
Portugal	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.0%
Argentina	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.0%
Total mundial	25	26	26	28	29	27	16.0%

Fuente: OIV (2017).

#### Anexo IV. Principales importadores de vinos a nivel mundial

País	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	CAGR
						2012-2016	2012-2016
<b>En millones de hectolitros (hl)</b>							
Alemania	15.4	15.3	15.4	15.3	14.5	15.2	-5.8%
Reino Unido	12.8	11.8	13.4	13.6	13.5	13.0	5.5%
Estados Unidos	11.7	11.0	10.8	11.0	11.2	11.1	-4.3%
Francia	5.4	6.0	6.9	7.6	7.9	6.8	46.3%
China	3.9	3.8	3.8	5.6	6.4	4.7	64.1%
Rusia	4.9	4.9	4.7	4.0	4.0	4.5	-18.4%
Canadá	3.8	3.7	3.8	4.1	4.2	3.9	10.5%
Holanda	4.0	3.6	3.8	3.8	3.8	3.8	-5.0%
Bélgica	3.1	3.2	3.1	3.1	3.1	3.1	0.0%
Japón	2.6	2.6	2.7	2.8	2.7	2.7	3.8%
Total mundial	99	99	102	104	104	102	5.1%

País	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	CAGR
						2012-2016	2012-2016
<b>En billones de euros (EUR)</b>							
Estados Unidos	3.9	3.9	4.0	4.9	5.0	4.3	28.2%
Reino Unido	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	3.7	-10.3%
Alemania	2.4	2.6	2.6	2.5	2.5	2.5	4.2%
China	1.2	1.2	1.1	1.8	2.1	1.5	75.0%
Canadá	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.5	6.7%
Japón	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.2	8.3%
Bélgica	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	-10.0%
Hong Kong	0.8	0.8	0.8	1.3	1.4	1.0	75.0%
Suiza	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	11.1%
Holanda	0.9	0.9	1.0	1.0	0.9	0.9	0.0%
Total mundial	25	25	26	28	28	26	12.0%

Fuente: OIV (2017).

### Anexo V. Precio de la uva en Chile

Ítem	2012	2013	2014	2015	2016
Precio variedad genérica* (en CLP)	11 177	8604	8240	6875	7625
Precio variedad <i>cabernet sauvignon</i> 1 (en CLP)	14 479	12 510	10 281	9458	11 208
Precio variedad <i>carménere</i> 1 (en CLP)	17 771	12 469	10 083	9148	10 479
Precio variedad <i>merlot</i> 1 (en CLP)	20 219	14 125	10 979	9966	12 229
Precio variedad <i>syrah</i> 1 (en CLP)	19 104	12 833	9594	9111	10 375

\* Precio promedio anual de la variedad tinta por arroba de 40 litros, que se calcula como el promedio de los precios de calidad baja y alta.

Fuente: Odepa (2013, 2016).

### Anexo VI. Principales países a los que exporta vinos Chile\*

País	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio 2012-2016	CAGR (%) 2012-2016
En millones de hectolitros (hl)							
Estados Unidos	1.60	1.52	1.48	1.36	1.54	1.50	-0.8%
China	0.64	0.83	0.88	1.55	1.43	1.07	122.3%
Reino Unido	1.02	1.12	1.04	1.06	1.09	1.07	7.6%
Japón	0.48	0.62	0.73	0.86	0.85	0.71	74.6%
Países Bajos	0.34	0.07	0.37	0.37	0.42	0.31	21.8%
Brasil	0.31	0.29	0.34	0.37	0.44	0.35	39.9%
Alemania	0.26	0.57	0.34	0.38	0.35	0.38	37.6%
Canadá	0.24	0.31	0.40	0.44	0.22	0.32	-7.9%
Dinamarca	0.21	0.25	0.23	0.25	0.24	0.24	13.3%
México	0.01	0.06	0.12	0.01	0.21	0.08	2550.0%
Corea del Sur	0.01	0.01	0.00	0.09	0.09	0.04	1383.3%
Suecia	0.07	0.09	0.09	0.09	0.08	0.08	19.1%
Otros países	2.39	3.11	2.05	1.99	2.17	2.34	-9.3%
Total	7.53	8.84	8.07	8.83	9.12	8.48	21.3%

País	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio 2012-2016	CAGR (%) 2012-2016
En billones de euros (EUR)							
Estados Unidos	0.23	0.22	0.22	0.23	0.23	0.22	3.4%
China	0.11	0.11	0.12	0.20	0.24	0.16	117.7%
Reino Unido	0.17	0.18	0.19	0.19	0.18	0.18	5.2%
Japón	0.10	0.12	0.14	0.18	0.17	0.14	81.7%
Países Bajos	0.07	0.07	0.09	0.08	0.10	0.08	35.5%
Brasil	0.07	0.07	0.09	0.10	0.12	0.09	62.0%
Alemania	0.02	0.06	0.02	0.03	0.02	0.03	1.4%
Canadá	0.07	0.07	0.08	0.08	0.07	0.07	6.0%
Dinamarca	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	23.1%
México	0.00	0.00	0.03	0.00	0.04	0.01	4904.4%
Corea del Sur	0.00	0.00	0.00	0.04	0.04	0.02	3643.4%
Suecia	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	31.7%
Otros países	0.47	0.47	0.49	0.51	0.48	0.48	2.6%
Total	1.37	1.42	1.53	1.71	1.76	1.56	29.1%

\* El valor total de las exportaciones presenta algunas diferencias con los datos que se muestran en el Anexo III, debido a que la información esta expresada en dólares estadounidenses (USD) y se convierten a euros (EUR) utilizando los tipos de cambio al cierre de cada año del Anexo X. La información se presenta con \*\* 2 decimales para identificar cambios durante el periodo.

Fuente: Odepa (2022).

**Anexo VII. Detalle de los ingresos de los principales actores de la industria vitivinícola chilena\***

<b>Mercado doméstico</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ventas en millones de pesos chilenos (CLP)					
Viña Santa Rita	66 342	69 393	73 376	83 480	90 046
Viña Concha y Toro	61 673	57 233	59 981	65 078	71 265
Viña San Pedro Tarapacá	57 980	60 924	61 773	63 838	68 885
Volumen vendido en millones de litros**					
Viña Santa Rita	60.8	64.4	73.6	81.1	87.5
Viña Concha y Toro	61.9	59.2	62.7	65.8	70.7
Viña San Pedro Tarapacá	60.0	61.0	62.2	62.2	64.5
Precio promedio en CLP por litro					
Viña Santa Rita	1091.2	1077.5	997.0	1029.3	1029.1
Viña Concha y Toro	996.3	966.8	956.6	989.0	1008.0
Viña San Pedro Tarapacá	966.3	998.8	993.1	1026.1	1068.5

<b>Mercado de exportación</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ventas en millones de pesos chilenos (CLP)					
Viña Concha y Toro	278 451	306 519	396 185	426 196	432 953
Viña San Pedro Tarapacá	91 578	91 332	107 155	121 476	127 335
Viña Santa Rita	45 791	52 142	61 550	71 123	76 202
Volumen vendido en millones de litros**					
Viña Concha y Toro	175.4	182.0	201.5	209.3	219.1
Viña San Pedro Tarapacá	67.0	67.2	68.4	72.6	74.3
Viña Santa Rita	24.0	25.6	25.7	28.1	31.5
Precio promedio en USD por litro					
Viña Concha y Toro	3.3	3.4	3.5	3.2	3.0
Viña San Pedro Tarapacá	2.8	2.6	2.6	2.4	2.6
Viña Santa Rita	3.9	4.1	4.2	3.8	3.6

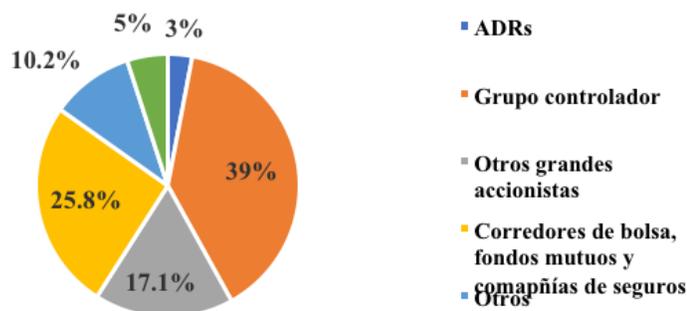
\* En el caso de Viña Concha y Toro no se incluyen las cifras asociadas tanto con el mercado doméstico como con los mercados de exportación de Argentina y Estados Unidos. Por su parte, en el caso de Viña Santa Rita, las cifras del año 2012 y 2013 incluyen otros ingresos. \*\* 1 hectolitro = 100 litros.

Fuente: VCT (2013, 2014, 2015, 2016a, 2017b), VSPT (2013, 2014, 2015, 2016, 2017) y VSR (2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

**Anexo VIII. Estructura de propiedad de Viña Concha y Toro<sup>1</sup>**

**Al 31 de diciembre de 2016**

*En %*



<sup>1</sup> El grupo controlador era liderado por la familia Guilisasti Gana (27.8%), la cual tuvo un acuerdo de actuación conjunta no formalizado con los otros componentes del grupo controlador.

Fuente: VCT (2017d).

### Anexo IX. Categorías y marcas de vinos de la Viña Concha y Toro



Fuente: VCT (2017c).

### Anexo X. Información sobre las ventas del segmento prémium de Viña Concha y Toro

	2012	2013	2014	2015	2016
Volumen total exportado (en millones de litros)*	44.6	48.4	56.9	63.2	68.4
Porcentaje sobre el total de mercados de exportación	23.9%	25.0%	26.7%	28.7%	29.6%
Volumen vendido en Chile (en millones de litros)*	3.8	3.7	4.5	5.4	6.1
Porcentaje sobre el total del mercado doméstico chileno	6.2%	6.3%	7.2%	8.3%	8.6%

\* 1 hectolitro = 100 litros.

Fuente: VCT (2017c)

### Anexo XI. Tipos de cambio respecto al peso chileno (CLP) al cierre de cada año

Moneda (CLP × 1 divisa)	Abreviación	2012	2013	2014	2015	2016
Peso argentino	ARS	97.8	80.5	71.0	54.8	42.5
Real brasileño	BRL	235.0	222.7	228.3	178.3	205.8
Dólar canadiense	CAD	482.3	492.7	522.9	511.5	498.4
Euro	EUR	634.5	724.3	738.1	774.6	705.6
Libra esterlina	GBP	775.8	866.4	944.2	1053.0	826.1
Peso mexicano	MXN	37.0	40.1	41.2	41.0	32.5
Corona noruega	NOK	85.9	86.5	81.6	80.6	77.6
Corona sueca	SEK	73.8	81.8	78.4	84.2	73.7
Dólar estadounidense	USD	480.0	542.6	606.8	710.2	669.5
Yuan chino	CNY	s/í	86.5	97.6	108.1	96.1
Yen japonés	JPY	5.6	5.0	5.1	5.9	5.7

Fuente: VCT (2013, 2014, 2015, 2016a, 2017b).

### Anexo XII. Participación de las ventas de Viña Concha y Toro por área geográfica para el año 2016



Fuente: VCT (2017b, p. 10).

**Anexo XIII. Estado de resultados de Viña Concha y Toro**

<b>Ítem contable (en millones de CLP)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ingresos operacionales*	448 250	475 622	583 313	636 194	658 448
Costo de venta	-302 963	-311 387	-360 131	-391 505	-412 382
Resultado bruto	145 287	164 235	223 182	244 689	246 066
Margen bruto (en porcentaje)	32.4%	34.5%	38.3%	38.5%	37.4%
Costos de distribución	-91 256	-108 404	-129 479	-140 617	-150 913
Gasto de administración	-18 039	-19 207	-29 821	-31 836	-31 562
Otros gastos operacionales	172	-412	-872	-1 214	6 595
Resultado operacional	36 164	36 213	63 010	71 022	70 185
Margen operacional (en porcentaje)	8.1%	7.6%	10.8%	11.2%	10.7%
Ingresos financieros	1 109	1 090	737	622	971
Costos financieros	-8 792	-9 710	-10 342	-10 035	-10 305
Participación en asociadas	2 697	1 901	3 695	5 325	4 511
Diferencias de cambio	10 565	14 225	2 232	796	750
Resultados por unidades de reajuste	-974	-1 348	-2 933	-849	-39
Resultado antes de impuestos	40 769	42 371	56 399	66 881	66 073
Gasto por impuestos a las ganancias	-10 465	-8 762	-12 747	-16 518	-17 542
Resultado neto	30 303	33 609	43 652	50 363	48 530
Margen neto (en porcentaje)	6.8%	7.1%	7.5%	7.9%	7.4%

\* Incluye ingresos de nuevos negocios en Chile (p. ej. cervezas prémium y licores) y otros ingresos (p. ej. servicio de embotellado y venta de frutas)

Fuente: VCT (2013, 2014, 2015, 2016a, 2017b).

**Anexo XIV. Otras cifras e indicadores financieros de Viña Concha y Toro**

<b>Ítem</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Precio de la acción al cierre del año (en CLP)	924	987	1 187	1 062	1 075
Ganancia por acción (en CLP)	40.2	44.4	57.6	66.6	64.2
EBITDA* (en millones de CLP)	53 852	54 973	83 425	93 432	92 701
Margen EBITDA (en porcentaje de los ingresos)	12.0%	11.6%	14.3%	14.7%	14.1%
Activo total (en millones de CLP)	856 113	850 154	918 011	987 471	1 015 839
Pasivo total (en millones de CLP)	431 663	420 059	475 030	533 135	498 132
Patrimonio total (en millones de CLP)	424 450	430 095	442 981	454 336	517 707
ROE** (en porcentaje)	3.5%	4.0%	4.8%	5.1%	4.8%
ROA*** (en porcentaje)	4.2%	4.3%	6.9%	7.2%	6.9%

\* EBITDA = resultado bruto - costos de distribución - gastos de administración + otros ingresos - otros gastos + depreciación + amortización. \*\* Rentabilidad del patrimonio (ROE, por su sigla en inglés) = resultado neto / patrimonio total. \*\*\* Rentabilidad de los activos (ROA, por su sigla en inglés) = resultado operacional / activo total.

Fuente: VCT (2013, 2014, 2015, 2016a, 2017b).