



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

Evolución de la estrategia de la Viña Miguel Torres y su apertura al mercado internacional

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial

Mención en Administración de Empresas

Participante: Francisca Pérez Sepúlveda

Profesor Guía: Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile, Diciembre de 2014

Agradecimientos

A mis padres, todo lo que soy y he logrado se los debo a ustedes. Por su incondicionalidad sin igual, gracias.

A mis hermanas, por su apoyo y cariño infinito.

A profesor guía de seminario, Gustavo Amtmann, por su disposición y colaboración en esta última etapa universitaria.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como fin dar a conocer más en profundidad a la viña Miguel Torres Chile (MTC), acerca de su estrategia de negocios durante los últimos 5 años, época que coincide con el cambio de administración.

Por medio de los siguientes capítulos, el lector podrá encontrar de manera estructurada y analítica la estrategia en particular que ha llevado a cabo la viña para posicionarse como una de las bodegas familiares más reconocidas a nivel local y con cada vez más presencia en el exterior.

En la primera parte del estudio, se da a conocer la industria vitivinícola chilena, la cual pese a ser muy competitiva, MTC ha logrado posicionarse de manera exitosa, gracias a la gran diversificación de la oferta, la constante innovación y contacto con los clientes, considerados como pilares fundamentales de la viña. Luego se abordan aspectos internos de MTC, que revelan el constante esfuerzo en marketing y producción por fortalecer finalmente su estrategia competitiva.

Para lograr una efectiva diferenciación respecto a la competencia, MTC se basa en 3 valores: Respeto por el Medioambiente, Responsabilidad Social y la Innovación Continúa. Como output de lo anterior se logra un permanente mejoramiento de la calidad de sus productos y el fortalecimiento de su marca.

En este mismo camino, el año 2012 se alcanza un importante hito, la consolidación de MTC a nivel local e internacional va de la mano con la certificación de Comercio Justo, que apuesta por ser la viña Fair Trade más grande del país. Para lograr posicionarse en el mercado exterior, considerando que se envía el 75% de la producción, MTC ha invertido en nuevas tecnologías, lanzamientos de nuevos productos a medida que varían las preferencias de los consumidores y así estar siempre a la vanguardia.

Es posible afirmar que el día de hoy MTC concentra sus actividades en generar un renombre en el extranjero, pero nunca descuidando el mercado local.

Debido al escenario económico mundial y a las proyecciones financieras de grandes potencias mundiales, tales como Estados Unidos y China, es que se sugiere tener cierta inclinación a potenciar las exportaciones a dichos países. Una renacida nación norteamericana está despertando hoy y con ello las buenas noticias macroeconómicas son evidentes, sobretodo en un país donde el vino es cada día más parte de la cultura estadounidense y por otra parte, el mercado orgánico que crece de manera interesante alienta a invertir a un bajo riesgo. Por su parte, el gigante asiático ha demostrado los últimos años su preferencia por vinos que va en aumento y sin lugar a dudas su favorable escenario económico, hace de este país un mercado atractivo.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
Índice	5
Introducción	7
Industria del Vino en Chile	8
Antecedentes Generales	8
Chile, una geografía particular	9
La llegada de la vid a Chile y el impulso extranjero	11
Actualidad en la Industria Vitivinícola Chilena	13
Miguel Torres Chile	14
Historia de la Viña	14
Administración	16
Oferta actual de Productos y Servicios	16
Principales Mercados	20
Exportaciones	21

Análisis de Mercado	22
Oportunidad de Mercado	24
Mercado Potencial	25
Mercado Objetivo	27
Análisis de la Industria	29
Análisis Externo: Análisis Porter	29
Análisis Interno: Actividades Claves	33
Análisis FODA	38
Estrategia Competitiva	42
Análisis Financiero	44
Sugerencias y Recomendaciones	49
Bibliografía	53
Anexos	55

Introducción

Desde hace 20 años o incluso una década atrás, el comportamiento del consumidor de vinos ha cambiado enormemente. Hoy en día es vital que la industria conozca muy bien los gustos de los clientes, saber qué es lo que prefieren y cómo continuar satisfaciéndolos a través del tiempo. La tendencia actual señala inclinaciones por vinos finos y exclusivos, de buen sabor y también por varietales blanco y rosé. Adicionalmente a esto, el consumidor en una posición cada vez más informada está en constante búsqueda de productos con una buena relación precio-calidad.

El escenario global es importante de analizar, teniendo en cuenta que casi el 80% de la producción de vinos chilenos se exporta, es por esto que la recuperación de la economía mundial que están viviendo países europeos y la reactivación financiera de Estados Unidos que mantiene panoramas positivos en el futuro de juega un rol fundamental en la industria del vino.

Un especial reconocimiento merece China, país que vive actualmente un auge de importaciones, las que han aumentado por sobre el 20% en relación hace apenas 5 años atrás. El consumo per cápita en el grande asiático alcanza sólo 0,93 litros, muy por debajo de la media mundial de 3,47 litros, es por esto que existe un amplio margen de crecimiento para este sector en particular.

Industria del Vino en Chile

Antecedentes generales

Hacia los años 30', la producción de vinos en Chile aumentaba de manera sorprendente, alcanzando en 1937 la cifra de 354 millones de litros, donde apenas el 5% de ellos eran destinados a la exportación. La mayor parte de lo producido entonces, era demandado por consumo interno, conllevando esto a problemas a nivel social relacionados con el alcoholismo.

Debido a este drama que afectaba directamente a Chile y junto con políticas gubernamentales iniciadas en el gobierno de Pedro Aguirre Cerda (1938-1944) se obliga a limitar la producción de vinos, aplicando multas a quienes osaran a plantar nuevos viñedos, intentando al mismo tiempo impulsar la exportación de este brebaje, situación que finalmente no se pudo lograr.

Tras estas limitaciones y con el fin de apalear las consecuencias económicas de los pequeños productores de vino, surgen las cooperativas, consistentes en la proporción de un pedazo de tierra donde pudiesen trabajar. En dirección a esta misma política, fue en la década del 70' que se aplicó la Reforma Agraria bajo el mandato de Salvador Allende Gossens (1970-1973) que expropiaba las tierras vitivinícolas, a excepción de las de mayor tamaño que aún eran eficientes para el sector privado.

Finalmente, desde el inicio de la dictadura militar al mando de Augusto Pinochet Ugarte (1973-1990) se logran revertir las medidas adoptadas en los gobiernos anteriores, devolviendo las tierras que fueron quitadas en el pasado y se da paso en cuanto al auge exportador y la abolición de la ley de 1938 que limitaba la producción. Como consecuencia obvia, el aumento de producción nuevamente produjo una contracción en el precio de vino, que luego fue combatida con la renovación de la técnica productiva, como la introducción de cubas de acero inoxidable y la llegada de socios extranjeros, destacando entre ellos el español Miguel Torres, poseedor de Bodegas Torres en España, que en esos tiempos era la tercera más grande del mundo, en 1979 llega a Chile instalando viñedos en la Región del Maule. Fue así como comenzaba tras altos y bajos, una nueva era para la industria vitivinícola del país.

Chile, una geografía particular

¿Por qué el país más austral del mundo es el foco de atención de los viñateros? El principal motivo radica en las condiciones naturales innatas y a la vez excepcionales que posee Chile.

En primer lugar, es una nación característica de un clima excepcional: templado cálido con un régimen de lluvias, lo que lo haría muy similar a un clima Mediterráneo. Las 4 estaciones del año se manifiestan de distinta manera, destacando el verano muy seco debido a sus altas temperaturas, donde las más altas superan los 30° en la zona norte y gran parte del centro. De igual manera el invierno se caracteriza por ser lluvioso y alcanzar

temperaturas muy frías tanto en el centro como en el sur del país. Esta gran oscilación térmica da pie para una serie de plantaciones en viñedos de tipo experimental debido a estas condiciones climáticas únicas.

Sin embargo, el clima chileno no lo es todo, un segundo recurso que otorga una ventaja competitiva a esta región es la posesión de la Cordillera de los Andes. Este gran cordón montañoso, es el responsable de generar las condiciones climáticas favorables al actuar como un bombo climático, donde su altura impide la entrada de fuertes vientos desde Argentina y el frío intenso del Océano.

Además de lo anterior, un tercer elemento es clave para favorecer el desarrollo de la vitivinicultura en el país: la Cordillera de la Costa, la cual gracias a su composición de roca granítica da origen a suelos vitivinícolas, como por ejemplo la famosa zona de Apalta.

Un cuarto y último elemento, pero no por ello menos importante, es la Depresión Intermedia, que debido a sus grandes y planas extensiones colabora con la disponibilidad de agua en los sectores, además de facilitar la cercanía a centros urbanos.

Estas 4 distinciones presentes en la geografía chilena son el motor fundamental para la generación de vinos de renombre internacional, donde hasta el día de hoy se va redescubriendo Chile y produciendo este brebaje alcohólico en territorios impensados, como en la zona austral del país, más específicamente en el sector de Chile Chico.

La llegada de la vid a Chile y el impulso extranjero

La antigua industria vitivinícola en Chile, que data del año 1548 cuando fue introducida la vid por el fraile Francisco de Carabantes por el actual puerto de Talcahuano en la Región del Bío-Bío y con el fin de celebrar eventos religiosos, ha experimentado grandes cambios no sólo desde aquella época, sino que desde tiempos más contemporáneos como las variaciones presentadas en las últimas décadas.

Tras la llegada del régimen militar, junto con el término de la prohibición de plantaciones y la devolución de las tierras a sus antiguos dueños, Chile cambia radicalmente su postura al cómo relacionarse con países del exterior, abriéndose comercialmente a importantes países de Europa, así como a Estados Unidos. Junto con esto y como consecuencia del vuelco político del país, comienzan a migrar importantes empresarios del vino, tales como Atiglio Cánepa, asociados a la Viña Cánepa, quien en 1975 fue el pionero en la introducción de cubas de acero inoxidable, dejando atrás las de madera y haciendo del proceso productivo del vino un procedimiento más higiénico.

Otro destacado personaje que decide instalarse a cultivar sus vinos bajo su marca en tierras chilenas fue Miguel Torres en el año 1979, quien al igual que Cánepa colabora con la introducción de tecnología, revolucionando los métodos que se conocían hasta ese entonces.

En ese mismo año, 1979, con la llegada de los “Chicago boys” y el neoliberalismo, Chile, que se encontraba bajo el mando del comandante en jefe del ejército Augusto Pinochet, recibe apoyo de los estadounidenses. Seguido de este acontecimiento y en el año 1980

ocurre un fenómeno clave que ayudó a la exportación de vinos chilenos: Sudáfrica es finalmente expulsado del comercio inglés, prohibiendo la entrada de vinos al Reino Unido. Como solución a este conflicto, erradicando a Argentina de sus opciones debido a sus conflictos bélicos (Guerra de las Malvinas) y con la necesidad de introducir de alguna manera vinos de calidad y de bajo precio se logran conformar alianzas con Chile, dando a conocer masivamente la imagen viñatera de esta zona.

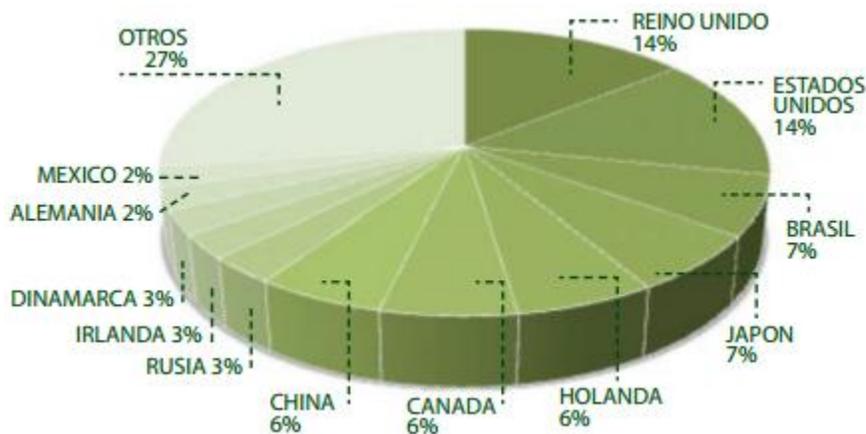
La continuación de la década de los 80' resumida en una sola palabra, se engloba en la consolidación. La llegada de grandes consorcios a Chile, entre ellos sobresalen Concha y Toro, San Pedro y Tarapacá, convierten a esta nación en un gran país productor y exportador de vinos.

Actualidad en la Industria Vitivinícola chilena

- En el año 2012, las bodegas chilenas aumentaron ligeramente las exportaciones en un 0,4% en valor y 0,2% en volumen.
- Crecimientos importantes destacan países como China 26%, Japón 25%, Rusia 14% y Brasil 6%.
- Los destinos más importantes en términos de volumen, con un 30% del total son los Estados Unidos y el Reino Unido, naciones que continuamente intercambian el primer y segundo puesto.

Total Exportaciones Chilenas de Vino Embotellado

Año 2012 (USD)



Fuente: Miguel Torres Chile.

Miguel Torres Chile

Historia de la viña

La viña Miguel Torres se funda a fines de los 80', específicamente en el año 1979, por la familia española Torres. Este clan europeo poseía desde hace 300 años viñedos en su poder y desde hacía 140 años que se dedicaban a la producción en su país. El día de hoy elaboran sus vinos en España, Estados Unidos y Chile.

La llegada a Chile fue en manos de un descendiente, Miguel A. Torres, quien de una manera ambiciosa y con un profundo convencimiento creyó en Curicó como una ciudad ideal para comenzar sus operaciones, pese a las condiciones sociopolíticas que aquejaban al país en ese entonces. Fue así, que gracias a las condiciones climáticas adecuadas y en conjunto con el conocimiento importado desde su nación de origen se comienza a escribir una historia en la vitivinicultura chilena con un hito destacable: la introducción de las cubas de acero inoxidable, una nueva tecnología que hasta ese entonces era totalmente desconocida para el país.



Con el paso de los años, la empresa logra posicionarse en el mercado nacional, debido siempre a la constante innovación en sus procesos productivos. La consolidación de la firma en el año 2010 llega de la mano del nuevo presidente, Miguel Torres Maczassek, miembro de la quinta generación de la gran familia Torres. Uno de sus proyectos más memorables fue la reinversión de la uva país, con la cual logran sobresalir con el espumante Santa Digna Estelado, con el que por dos años consecutivos fue elegido como el mejor de Chile por Annual Wines of Chile. El reto para Torres Maczassek era elevar las ventas de la viña e incrementar las exportaciones de los vinos chilenos a su cargo.

Su éxito le ha permitido crecer en términos de hectáreas disponibles para la producción, haciendo posible de esta manera aumentar la línea de productos ofrecidos, tanto en vinos con diferentes variedades como con destilados, caso del pisco premium recientemente lanzado al mercado, El Gobernador.

Administración

Presidente Ejecutivo: Miguel Torres M.

Gerente General: Jaime Valderrama L.

Gerente de Finanzas: Patricio Gamerre

Gerente Técnico: Fernando Almeida

Personas y Desarrollo: Ximena Morán F.

Oferta actual de productos y servicios

Al día de hoy, la viña Miguel Torres cuenta con 6 fundos en los cuales lleva a cabo sus operaciones: El Aromo, ubicado en el Valle del Maule; Empedrado en la Zona de Constitución; Maquehua, en el Valle Central en Curicó corresponde al primer viñedo adquirido por la familia y es precisamente en dicha locación donde se encuentran las plantas de elaboración junto con las cavas de crianza; Manso de Velasco, ubicado en el Valle de Lontué que se caracteriza por la presencia de parras centenarias que alcanzan los 115 años de antigüedad y por la calidad de su Cabernet Sauvignon; San Luis de Alico en San Clemente destaca por sus viñedos de variedades de Cabernet Sauvignon, Merlot,

Sauvignon Blanc y Viognier y finalmente, el último terreno comprado por Miguel Torres y corresponde a Huerta del Maule, localizado en la Cordillera de la Costa de la VII región.

Productos

Miguel Torres Chile trabaja con una serie de marcas de vinos: Las Mulas, Santa Digna, Días de Verano, Reserva de Pueblo, Manso de Velasco, Conde de Superunda, Cordillera y Nectaria.

De los espumantes producidos por esta bodega, está Cordillera Brut a base de Pinot Noir y Estelado, que destaca por el uso de la uva país, rescatando el pasado al ser la uva la más antigua de Chile.

Por último, El Gobernador corresponde a la marca que MTC lanzó al mercado bajo un destilado: pisco chileno, elaborado en el Valle del Limarí.

Restaurantes

La industria vitivinícola está muy ligada a la gastronomía y es por ello que se crea una nueva: la industria de la enogastronomía. Tal como es la tendencia internacional, en países ya inmersos con esta cultura, tales como Italia y Francia, Chile poco a poco intenta ligarse a

esta inclinación, donde se mezclan las raíces culinarias del país en conjunto a los distintos brebajes producidos a partir de uvas.

Bajo este concepto de la enogastronomía, Miguel Torres Chile busca lograr una experiencia superior para sus clientes por medio de 2 restaurantes de alto nivel que sean capaces de reunir las recetas nacionales más típicas con un toque gourmet único.

Miguel Torres Restaurante de Vinos. Localizado en Santiago, la capital de Chile. Busca mezclar lo mejor de los 2 mundos: La cocina a cargo de Sigardi, grupo con una larga trayectoria en Europa y la vitivinicultura aportada por Miguel Torres. Este vínculo permite una vivencia única, vinculada al terroir y al origen de cada uno de los productos. Isidora Goyenechea 2874, Las Condes, Santiago.

Restaurante Miguel Torres. Inmerso en los viñedos del campo Maquehua, este restaurante logra dar a conocer los sabores tradicionales de la cocina chilena en un entorno único, rodeado de viñas y contiguo a las bodegas de Miguel Torres. Panamericana Sur Km. 195, Curicó.

Casa de Huéspedes

Uno de los mejores servicios de Bed & Breakfast, ubicado entre los viñedos de la Bodega en Maquehua.

Centro de Visitas y Sala de Ventas

Se ofrecen tours y visitas guiadas por conocedores de la viña y la historia vitivinícola chilena, donde es posible conocer las bodegas, instalaciones, las zonas de vinificación, el laboratorio, la cava de crianza y el jardín de variedades, permitiendo una interiorización con la trayectoria de la familia Torres.

En la sala de ventas es posible adquirir sus vinos, destilados, merchandising y piezas de artesanía local chilena.

Talleres

Miguel Torres invita a los turistas a diversos cursos y catas a lo largo del año, tanto para amateurs como para los más conocedores de vinos.

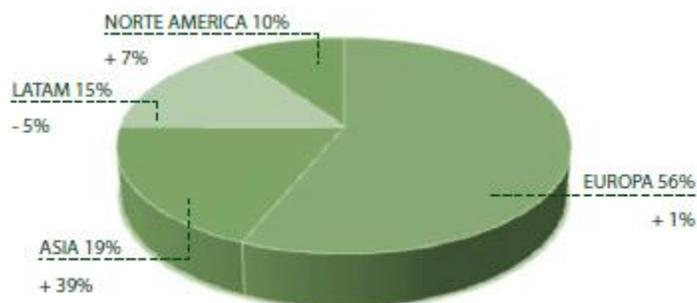
Principales Mercados

Hoy en día, MTC está presente en más de 100 países alrededor del mundo, abarcando a naciones de Europa, América y Asia. Sin embargo, medido a nivel por país, Chile sigue siendo el mercado más grande, con un 25% en volumen y 40% en valor.

En el mercado de exportación, Europa es el principal continente con un 56% de los envíos y dentro de esta área lideran el ranking Finlandia, Suecia, Bélgica y España.

Al analizar los datos 2011-2012, las variaciones resultan a favor de MTC, donde registran resultados positivos, con un crecimiento de ventas del 6% en volumen y 9% en valor.

Exportaciones Miguel Torres Chile año 2012



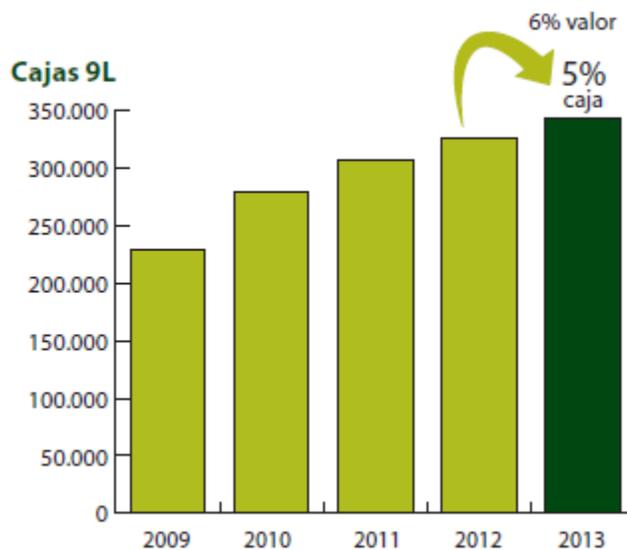
Fuente: Miguel Torres Chile

Exportaciones

El mercado extranjero de MTC está lejos de ser despreciable debido a que representa el 75% en volumen.

El acontecer financiero mundial sigue afectando los resultados de la industria vitivinícola nacional y sus exportaciones; sin embargo, las ventas internacionales de MTC crecen un 5% en volumen y un 6% en valor. La alta volatilidad de los tipos de cambio y el fortalecimiento del peso chileno han impactado los ingresos y márgenes de las empresas exportadoras chilenas.

Exportaciones Miguel Torres Chile en Volumen



Fuente: Miguel Torres Chile

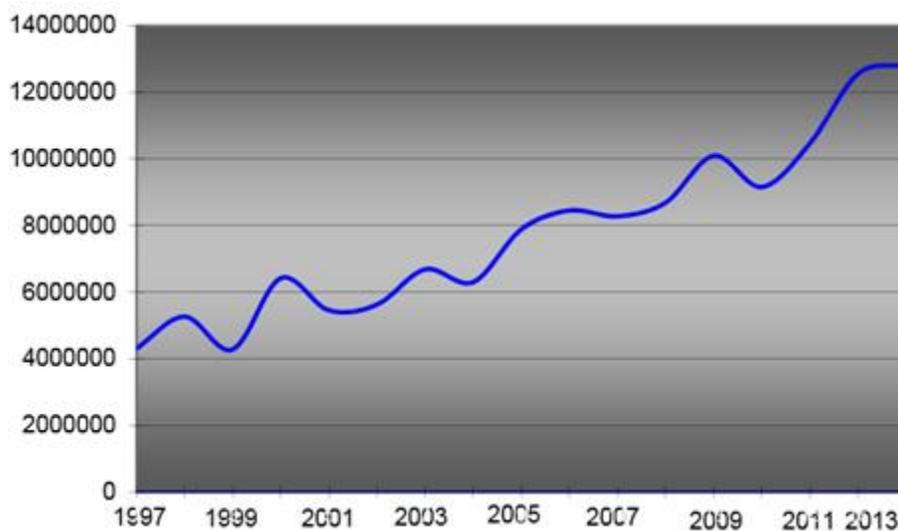
Análisis del Mercado

El tema a estudiar es la viña Miguel Torres, localizada en el fundo Maquehua cercano a Curicó en la Región del Maule. En esta viña, su fuente principal de ingresos por ventas corresponde a las exportaciones, que alcanzan un 75% de la producción total. En los últimos años, se ha enfocado en la diversificación de la oferta, introduciendo nuevos productos tales como espumantes y pisco.

Datos actuales, posicionan a Chile como el 6° país con mayor producción de vinos del mundo y en el 4° lugar como exportador, convirtiéndolo en el mayor país exportador perteneciente al Nuevo Mundo, categoría que involucra a países como Argentina, Australia, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Estados Unidos.

La producción de vino chileno (con y sin Denominación de Origen, D.O.) ha aumentado en un 2,1%, alcanzando los 1.255.371.040 litros en el último año.

Producción de vino en Chile a través de los años (en hectolitros)



Fuente: SAG, Subdepartamento de viñas y vinos, inocuidad y biotecnología

En la industria vitivinícola local, se encuentran 339 viñas (a datos del 2012) distribuidas principalmente en la Zona Centro y Zona Centro-Sur del país. El mercado está fuertemente concentrado por 3 grandes viñas: Viña Concha y Toro, Viña San Pedro y la Viña Santa Rita.

La Viña Concha y Toro cuenta con un 30,4% de la participación del mercado local, mientras que con un 33,7% de los envíos de vinos al exterior, siendo la mayor exportadora de vinos en Chile.

Oportunidad de mercado

El consumo de alimentos orgánicos en Estados Unidos ha venido experimentando tasas de crecimiento del orden del 15% anual durante los últimos 8 últimos años. Específicamente, el mercado de vino orgánico en dicho país ha seguido con esta tendencia de consumo, alcanzando ventas por USD\$161 millones hacia el año 2009.



La economía norteamericana en pleno proceso de reactivación, con esperanzas y proyecciones positivas a corto y largo plazo, sumado al tamaño de mercado de vino orgánico en E.E.U.U y las tasas de crecimiento al alza, hacen de esta industria particularmente atractiva para las viñas chilenas.

Claramente es una tendencia que llegó para quedarse y es lo que se ha demostrado al día de hoy. Este mercado podría ser aprovechado por viñas chilenas que deseen expandir la oferta de productos por medio de una marca orgánica, ecoamigable y que cumpla con los estándares internacionales de sustentabilidad.

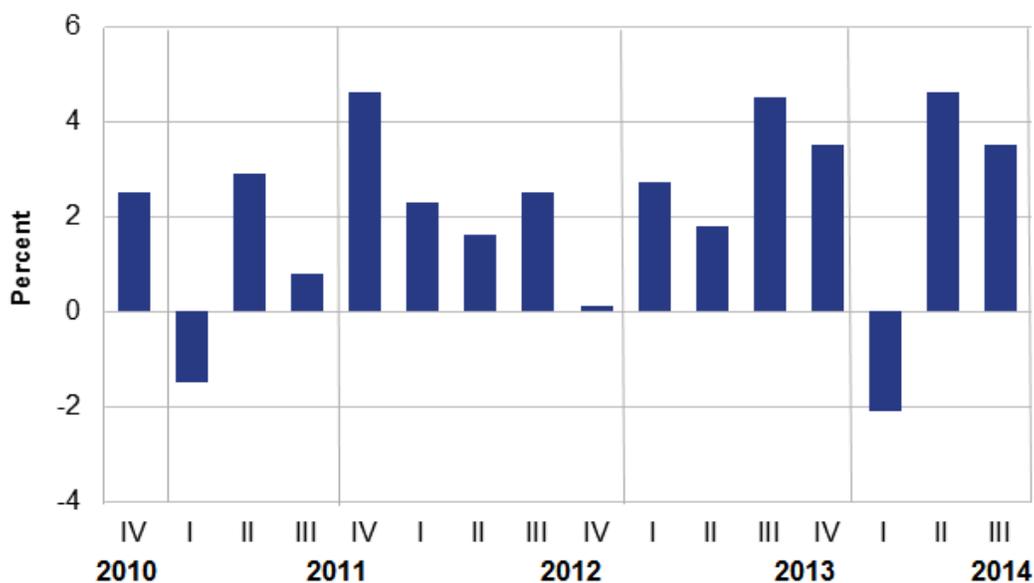
Para el consumidor estadounidense, es tal la valoración por este tipo de productos debido a la conciencia adquirida con respecto a lo que hay detrás de la producción; un proceso

consciente, con prácticas justas y protectoras de importantes actores como los trabajadores y el propio medioambiente.

Mercado Potencial

La economía estadounidense se está recuperando poco a poco, es lo que indican los datos 2014, donde el segundo trimestre del período logró crecer un 4%, respecto a los primeros tres meses de dicho año. Recientemente, la confianza de los consumidores logró recuperar sus niveles del 2007.

PIB de Estados Unidos por trimestre



Fuente: BEA (Bureau Economic Analysis), U.S. Department of Commerce

El Producto Interior Bruto (PIB) ha crecido casi un uno por ciento en la primera mitad de 2014 y necesita un ritmo anual de crecimiento de más del 3% en los próximos dos trimestres para concluir el año con un incremento del 2%.

En 2013, la exportación de vino nacional al mundo alcanzó los U\$1.878 millones, de los cuales U\$287 millones se enviaron a Estados Unidos. Esto refleja un aumento de un 1,96% respecto al año anterior. Se traducen estas cifras como un crecimiento importante, comprendiendo que dicho país es el segundo país con mayor consumo de vino, sólo superado por Francia.

El poder adquisitivo del consumidor norteamericano es alto, lo que permite otorgarle un valor agregado a este mercado específico y sumando a esto las positivas proyecciones con respecto a la economía norteamericana, Estados Unidos se convierte en un país atractivo para la industria vitivinícola chilena, es por esto que Chile estuvo presente en el Chilean Wine Tour en Miami, Florida en junio recién pasado de este año 2014. Con esto se buscó posicionar a la cepa nacional como un producto mejorado y por sobre la competencia.

Mercado Objetivo

El 91% de los principales compradores de vino a nivel mundial corresponden a 23 países, de los cuales destacan con datos relevantes:

- Estados Unidos logró superar el 2013 a Reino Unido en ser el primer país importador, en comparación al año 2012.
- Los 5 principales importadores (E.E.U.U., Reino Unido, Alemania, Canadá y China) compran al año más de USD\$1.255 millones en vino.
- La mayoría del resto de los mercados europeos registran tasas de crecimiento más lentas.
- Estados Unidos, además de ser el primer país consumidor de vinos, se proyecta ese mercado con un crecimiento de un 10% más hasta el 2015.
- Canadá representa un mercado Premium para Chile, actualmente es el que paga los mejores precios por botella.

- China es un mercado sin límites, con un auge de exportaciones por vinos extranjeros de precio Premium. Las importaciones de vino en China aumentaron en un 23% al año 2011, comparado con sólo un 5% datos del 2006.
- Holanda proyecta un crecimiento importante a largo plazo, un mercado especialmente atractivo debido a la presencia de economías de escala que ofrece por pertenecer a Europa.
- Brasil posee un gran potencial, sin embargo con posibles restricciones en la entrada de vino chileno dado que su industria del vino se encuentra en pleno crecimiento.

Análisis de la Industria

Análisis Externo: Análisis Porter

Poder de Negociación de los Proveedores (riesgo medio)

- Existen a nivel nacional sólo 3 empresas que se dedican a la producción de botellas (Cristal Chile, Cristales Toro y Saint Gobain), por ende, estas tienen un alto poder.
- Firmas proveedoras de barricas altamente concentradas (en Chile existe sólo una). Muchas viñas importan las barricas desde Francia o Estados Unidos.
- Múltiples empresas nacionales e internacionales dedicadas a la fabricación de corchos, por lo que estas tendrían bajo poder. La innovación de la tapa rosca en sustitución al corcho tradicional ha permitido ampliar la gama de disponibilidad de firmas oferentes.

Poder de Negociación de los Clientes (riesgo bajo)

- Los clientes son muy diversos, en primer lugar está el mercado extranjero, donde un 61% de las exportaciones corresponden a 5 países: Inglaterra, Canadá, Alemania, Francia y Estados Unidos.
- Los consumidores están crecientemente informados.
- Consumidores cada vez más conocedores y por ello más exigentes en cuanto a la calidad de los vinos.

Amenaza Nuevos Participantes (riesgo alto)

- Alta barrera de entrada: requerimiento de una gran inversión inicial consistente en las viñas propiamente tal y junto a ello las plantas de tratamiento y bodegaje necesarios para producir y almacenar el vino.
- La marca es relevante, el posicionamiento de ésta y la percepción adquirida por los consumidores resulta dificultoso de imitar. Esto es vital en mercados especializados, conocedores de vinos.

- Knowhow resulta un recurso valioso pero no imposible de imitar o alcanzar debido al gran número de viñas existentes en Chile y la posibilidad de contratación de personas con experiencias en el rubro.
- Creciente consumo asiático incentiva la entrada a nuevos oferentes.
- Productos altamente diferenciados (calidad cepajes, variedades de blends, etc.)

Amenaza Productos Sustitutos (riesgo medio)

- Pocos sustitutos y no perfectos: cerveza y pisco. Existe una cultura del vino instaurada en el país y que va en aumento.
- Baja relación valor-precio de los sustitutos.

Rivalidad entre las empresas existentes (riesgo alto)

- Existe un gran número de empresas competidores dentro de la industria nacional, por lo que los precios se rigen principalmente por el mercado. Sin embargo, ésta se encuentra altamente concentrada y dominada por 4 grandes viñas: Concha y Toro, San Pedro, Santa Rita, Santa Carolina.
- La tasa de crecimiento es grande, donde en tiempos recientes se ha visto un incremento interesante de los consumidores de vino y con ello la ampliación de la línea de productos que se ofrecen (espumantes, vinos sin alcohol, distintos tipos de blend, etc.) y por esto es que hay una competencia constante por acaparar estos nuevos clientes.
- Aumento de la rivalidad de los competidores a través de un intento por capturar y posteriormente fidelizar a los clientes ya sea por medio de clubes de socios, ventas especiales, cursos de cata, etc.
- Altos costos fijos que enfrenta cada empresa.
- Las barreras de salida son altas debido a las grandes inversiones iniciales realizadas por parte de las firmas al momento de ingresar a la industria.

Análisis Interno: Actividades Clave

Hacia el año 2014, Miguel Torres Chile ha continuado desarrollando su estrategia competitiva basada principalmente en el marketing la producción.

Actividades Primarias

Logística Interna

Al año 2014, MTC tiene en su propiedad 400 hectáreas aptas para el cultivo, las cuales están repartidas en 6 fundos, principalmente en la Zona Centro-Sur de Chile. De esa superficie, destacan el Valle de Curicó, Valle de Lontué, Valle del Maule y el Valle del Limarí, afamado este último debido a su ya reconocido pisco El Gobernador, producido a partir de 50% de uvas Moscatel de Alejandría y 50% Moscatel Rosada.

Gracias a la gran diferenciación climática de los Valles es que la viña ofrece una diversidad de productos, adaptándose a las preferencias cambiantes de los consumidores.

Operaciones

MTC trabaja exclusivamente con proveedores de uva de nacionalidad chilena, y así mismo cada vez más son los proveedores de insumos y servicios nacionales que prestan colaboración a la viña.

De los proveedores más importantes en relación al volumen, son:

- Cristalerías Chile S.A., ubicada en Santiago, Chile.
- Artica Impresores S.A., ubicados en Santiago, Chile.
- CollortypeLabels S.A., ubicada en Santiago, Chile.
- Acrus-CCL, ubicada en Santiago, Chile.
- Comercial e Industrial Kunstmann, ubicada en Valdivia, Chile.
- Pedro Torrens e Hijo Ltda, ubicada en Santiago, Chile.
- ACI Chile Corchos S.A., ubicada en Santiago, Chile.
- Vera y Gianinni impresores S.A., ubicada Santiago, Chile.
- Envases Roble Alto S.A., ubicada Santiago, Chile.
- Chilempack S.A., ubicada en Santiago, Chile.
- Guala Closures Iberica, S.A., ubicado en Barcelona, España.
- Amcor Flexibles Santiago de Chile, ubicada en Santiago, Chile.
- Arquimed S.A., ubicada en Santiago, Chile.
- Vinotec, ubicada en Santiago, Chile.
- Micro Quality E.I.R.L, ubicada en Santiago, Chile.
- WinklerLtda, ubicada en Santiago, Chile.
- SDA Chile S.A., ubicado en Santiago. , Chile.

- Dimerco Comercial Ltda., ubicada en Santiago, Chile.
- Nicolaidés y Navarro Ltda., ubicada en Curicó, Chile.
- Indura S.A., ubicada Santiago, Chile.
- Blumos S.A., ubicada Santiago, Chile.
- Proveedores de Barricas francesas, en este ámbito existen cuatro empresas; Tarasaund, Saury, Raudox y Viacard.

Marketing y Ventas

Miguel Torres Chile exporta al día de hoy sus productos a más de 100 países. Durante el período 2012-2013, la bodega logra aumentar sus ventas internacionales en un 5% del volumen de cajas y el 6% de incremento en el valor de éstas. Las ventas de la viña son sumamente relevantes a nivel de envíos, donde se exporta un 75% de la producción, siendo los siguientes los principales destinos internacionales: Finlandia, Suecia, España y Bélgica.

Relaciones con los Clientes

Por medio del portal web www.everwines.cl en Chile y www.everwines.com para el resto del mundo, la viña mantiene contactos con sus clientes, invitándolos a adquirir los vinos y demás productos que MTC les ofrece, además anima a todos aquellos amantes del vino a

asistir a los diversos cursos de cata, charlas y eventos en general en que la viña se hace partícipe.

Adicionalmente a lo anterior, en www.migueltorres.cl, los consumidores pueden conocer más de cerca la empresa, página web que alienta a conocer más acerca de esta bodega familiar, sus orígenes e historia desde España y de paso interiorizarse con los valores y espíritu que MTC desea proyectar. También a conocer cada una de las marcas de los productos en profundidad, destacando las variedades disponibles, notas de cata, gastronomía afín con cada mosto y un detalle los premios adquiridos.

Actividades de Apoyo

Adquisiciones

En el año 2003, Miguel Torres Chile concreta la compra de un fundo en Empedrado, localidad cercana a Constitución en la Región del Maule. Al día de hoy aún no se obtienen vinos de este viñedo, sin embargo se espera que los primeros estén a la venta al 2015. Adicionalmente, en el año 2007, se adquieren inicialmente 28 hectáreas y donde 4 años más tarde suman 14 más en el Fundo Santa Rosa en Huerta del Maule, terreno que destaca por sus variedades tintas como el Carmenere, Malbec, Merlot y Syrah, sin embargo destaca por el Carignan, que es una cepa de origen español y poco conocida en Chile.

Outsourcing

La viña contrata servicios de seguridad a terceros, quienes se encargan de resguardar el perímetro de la bodega y los viñedos en general.

Desarrollo Tecnológico

Miguel Torres Chile destaca en la industria del vino en cuanto a la investigación y desarrollo de tecnologías a favor de una vitivinicultura orgánica y sustentable, anhelo logrado recientemente con la línea Santa Digna que logra ser 100% orgánica, además de cumplir con la certificación internacional de Fair Trade (Comercio Justo). En relación a su cartera de productos, la viña ofrece una oferta diversa, cada una con una estrategia de precios y un mercado objetivo individual:

Segmento	Ultra Premium	Super Premium	Premium	Espumante
Marca	Manso de Velasco Conde de Superunda	Nectaría Cordillera	Pisco el Gobernador Reserva de Pueblo Días de Verano Santa Digna Las Mulas	Cordillera Brut

Fuente: Guidelines Marketing, Miguel Torres Chile 2014

Análisis FODA

Fortalezas

- Los viñedos que actualmente posee Miguel Torres en Chile se encuentran ubicadas en zonas geográficas privilegiadas en cuanto a climas, gracias a los cuales es posible la producción de brebajes nacionales de calidad superior.
- El knowhow asociado a la empresa es invaluable y se basa desde los conocimientos traídos desde España hasta los años de experiencia en el área vitivinícola en nuestro país.
- Certificación Fair Trade en la línea de productos Santa Digna, lo que significa la entrega de productos de alta calidad, elaborados bajo la transparencia y el equilibrio entre la empresa, sus trabajadores y el medioambiente.
- La constante preocupación por la innovación, reflejado en inversiones que dan fe de los intentos de ofrecer siempre productos novedosos.

- La viña Miguel Torres fue recientemente certificada con el Código Nacional de Sustentabilidad otorgado por Vinos de Chile, involucrando positivamente a la firma en materias de conciencia ecológica y medioambiental actuales.
- La marca española Torres se encuentra en el #1 como la marca de vinos más poderosa de Europa y la #11 a nivel mundial.

Oportunidades

- Lanzamiento de nuevas líneas de vinos Premium que permitan elevar el precio promedio por botella y así aumentar las utilidades de la viña.
- Posibilidad de expansión del área vitivinícola actual que asciende a 400 hectáreas plantadas más otras 400 de bosque. Este crecimiento podría ser posible en otras zonas de Chile, diferentes a las actuales, de manera que sea posible desarrollar la producción de nuevas cepas.
- Ampliación de categoría de productos: Destilados. Tras el éxito del pisco El Gobernador, se podrían variar los años de añejamiento y/o producción mostos de calidad Miguel Torres.

- Llegar a otro segmento objetivo. La llegada al público femenino que actualmente revela una tendencia por la preferencia de brebajes alcohólicos de baja graduación alcohólica y calórica como vinos espumosos.
- Integración vertical con una empresa de transportes distribuidora en Chile. De esta manera se mantendría un contacto fluido y directo entre la viña y el transporte de sus productos, reduciendo tiempos de entrega, pérdida del control del sistema y por sobretodo mejorar la relación con los clientes.

Debilidades

- La industria vitivinícola está actualmente en constante cambio, por ejemplo desde el 2011 se ha reflejado en los interesantes aumentos a nivel mundial de vinos espumantes en un 12%, y para ello se necesita cierto grado de adaptación para que así sea el proceso lo más rápido posible. Pero, ¿qué tan flexible puede ser esta bodega familiar? ¿Será lo suficientemente adaptable a los requerimientos cambiantes de los consumidores?

Amenazas

- El actual escenario de la economía mundial que da cuenta de una desaceleración en algunas naciones y en otras derechamente en recesión podrían eventualmente afectar el nivel de exportación de vinos.
- Variaciones violentas del dólar podrían afectar el rendimiento de la compañía debido a las exportaciones que se realizan actualmente, donde llegan a más de 100 países.
- Los desastres naturales son un tema relevante para Chile. Tras el terremoto del 2010, la Viña Miguel Torres pudo concientizar lo vulnerable que eran tras una catástrofe de gran magnitud, donde el 50% de sus bodegas fueron destruidas.

Estrategia Competitiva

La estrategia que se escogió para competir en la industria es la de diferenciación debido al enfoque que precisan sus productos en cuanto a la calidad, prestigio y exclusividad, lo cual se ve reflejado finalmente en el precio de venta superior que es aceptado por sus clientes, quienes definitivamente valoran los atributos revelados anteriormente.

De ahí que la Viña Miguel Torres radica sus esfuerzos y recursos en materias de I+D, diseño, packaging, tecnología, comunicación y por sobretodo innovación, generando de esta manera tendencia en el mercado. La innovación constante se ha visto reflejada en los lanzamientos de vinos de cepas nuevas, la producción en zonas nortinas, fabricación de bebidas alcohólicas distintas al vino tinto y blanco tradicionales, tales como espumantes y piscos de calidad premium.

Adicionalmente a lo mencionado recientemente, la preocupación por el cliente es vital y por ende se busca generar un máximo confort y estrecha relación con la firma, ofreciendo tours por sus viñas, restaurantes, cursos de cata de vinos, etc., provocando de esta manera una cercanía idónea entre la compañía y los clientes.

Resumiendo lo anterior, la cultura empresarial de Miguel Torres Chile está orientada en ser percibidos en el mercado como diferente al resto de las empresas de la competencia, apostando por el fuerte enfoque dirigido hacia mejorar la experiencia del cliente, apuesta por la innovación de sus servicios y procesos productivos y la búsqueda del valor añadido

para así mejorar el margen de contribución, traducéndose finalmente la marca Miguel Torres como el mayor activo de la empresa.

Análisis Financiero

Ventas Netas

Durante el 2012, MTC logró vender 427.000 cajas de 9L de vino en total, considerando tanto las exportaciones como lo vendido dentro del territorio nacional por un valor de USD 19.215.000. El precio promedio por caja de 9L fue de USD 45 aproximadamente.

En el año 2013, en comparación al 2012, se registró una variación positiva del 4,69% en cuanto al número de cajas de 9L vendidas de este mosto. En relación al precio promedio de venta de caja, este experimentó un alza de un 4,26%.

Variación ventas período 2012-2013

	2012	2013	Variación
Cajas 9L	427.000	448.000	4,69%
Valor (USD)	19.215.000	21.056.000	8,74%
Valor (USD)/Caja 9L	45	47	4,26%

Fuente: Elaboración propia

Desglosando las ventas según el mercado de destino, Chile fue el principal en términos de volumen con un 25%. Por otra parte, Europa es el continente con mayor cantidad de envíos de cajas de 9L, alcanzando un 42% del total.

Variación ventas en volumen período 2012-2013 (en cajas 9L)

	2012	2013	% del total
Europa	179.340	188.160	42%
Asia	60.847	63.840	14,25%
LATAM	48.037	50.400	11,25%
Norteamérica	32.025	33.600	7,5%
Chile	106.750	112.000	25%

Fuente: Elaboración propia

Producción Anual

En el 2011 el total de vino producido fue de 4.032.000 litros, un 4,92% más respecto al período anterior (2012). Con respecto a los kilogramos de uva procesada para la producción de vinos, esta cifra tuvo un alza de un 4,74%, debido principalmente a la mayor eficiencia en la productividad del proceso de vinificación.

Variación de la producción a través de los años

	2011	2012	2013	Variación
Vino producido (en L)	3.720.000	3.843.000	4.032.000	4,92%
Uva procesada (en Kg)	4.790.000	4.815.505	5.043.680	4,74%
Rendimiento Vinificación	77,66%	79,8%	79,94%	0,14%

Fuente: Elaboración propia

Costos Totales

El principal costo incurrido para la elaboración de los vinos, corresponde a las uvas, que son cosechadas de los fundos de propiedad de MTC. El costo de las uvas para el año 2013 fue de USD 4.793.600, un 4,92% más alto respecto al año anterior debido a que efectivamente se procesó una mayor cantidad de esta fruta.

Sin embargo, además de la uva existen otros costos relevantes para el proceso de vinificación, los cuales se resumen en: costo total de materiales (insumos agrícolas), insumos enológicos, materias secas (embotellado y etiquetado) y por último, un costo que si bien no corresponde precisamente al proceso productivo, indirectamente si es un costo: los salarios. En la siguiente figura, se sintetiza lo anterior:

Costos totales período 2012-2013 (en USD)

Costos	2012	2013
Costo uva	4.568.900	4.793.600
Costo materiales	230.699	241.920
Costo insumos enológicos	154.603	162.206
Costo materias secas	3.078.609	3.225.600
Salarios	2.503.439	2.628.611
Total	10.536.250	11.051.937

Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad

	2012	2013
Margen Bruto	11.182.189	12.632.674
Margen EBITDA	45,16%	47,5%

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se desprende un **buen margen EBITDA** (EBITDA/Ingresos de Explotación), que nos indica que es un buen negocio, con una óptima eficiencia operacional, entendido como la capacidad de generación de flujos en función de las ventas.

	2012
ROE	22,27%

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento sobre el capital (Return on Equity, ROE) es superior al promedio de las empresas participantes en el mercado (12,4%).

El ROE correspondiente al período en cuestión tuvo un leve aumento derivado del incremento en la utilidad del ejercicio.

Utilidad período 2012-2013 (en millones de USD)

	2012	2013
Ingreso por Ventas	19,215	21,056
Utilidad	8,679	10,005

Fuente: Elaboración propia

Sugerencias y Recomendaciones

1. Exploración de posibilidades futuras basadas en los indicios presentes respecto al mercado de Estados Unidos

La invitación es a evaluar el mercado norteamericano, donde los consumidores están cada vez más inclinados en la búsqueda de productos saludables, sustentables, naturales y orgánicos. Se sugiere abordar este mercado por dos canales:

Retail: Considerar supermercados y/o tiendas de conveniencia con orientación y preferencia hacia lo natural y orgánico. En E.E.U.U. existen las famosas cadenas Wholefoods y Trader Joes.

Foodservice: Elaborar un listado de restaurantes, casinos de juego y hoteles que tengan preferencias por lo sustentable.

Complementariamente a lo anterior, se sugiere la presencia de Miguel Torres Chile en ferias estadounidenses. La participación en este tipo de eventos generará conocimiento de la marca y productos con los potenciales clientes, tanto los de retail como los de foodservice. Además, la idea es generar cierto tipo de familiaridad y cercanía con los vinos, que sea una oportunidad de dar a conocer el sello de la viña y hacia dónde se orientan sus prácticas sustentables. (Ver anexo 4 para conocer las ferias a desarrollarse anualmente en Estados Unidos).

2. Ver a China como el gran potencial

El sorprendente aumento de la demanda de vino chileno por parte del gran asiático se proyecta como un futuro alentador para los exportadores de este mosto nacional. El concepto de los bebedores de vino en China se define fundamentalmente como en elegancia, sofisticación, vanguardia y modernización de mano de la cultura.

El bajo promedio actual de consumo de vino per cápita en China alcanza un bajo 0,94 litros, por lo que el potencial es increíblemente grande. Más favorable es el escenario si se observan los datos macroeconómicos de ese país que auguran muy buenas noticias.

3. Elevar el precio de venta (y/o en lo posible reducir costos)

La renatabilidad de la industria del vino se ve amenazada. La nueva reforma tributaria ya entró en vigencia y el impuesto específico al vino se eleva llegando al 20,5%. Junto con esto, la inflación actual en Chile ha demostrado cifras que van al alza, debido tanto a la depreciación del peso, a efectos propios relacionados con la estacionalidad y también por la reforma tributaria.

Ante tan escenario adverso y con el fin de mantener cifras positivas de ventas y proyección de crecimiento de la compañía, se torna necesaria una acción evaluativa de los precios actuales, sugiriendo elevar estos mismos.

4. Fortalecimiento de la imagen de marca

Trabajar para que MTC sea reconocida como la bodega chilena líder en la producción de vinos orgánicos y en prácticas sustentables. Adicionalmente a esto, Para ello, se recomiendan las siguientes actividades:

Activación de marca. Lo vital es mostrar a la marca como una bodega familiar con valores, consciente, al mismo tiempo que vanguardista y sofisticada.

Potenciar uso de redes sociales. Por medio de personajes líderes de opinión del país y/o embajadores, la idea es que se comuniquen los valores, el espíritu de la marca e implícitamente el cómo quiere ser reconocida la marca. La comunicación por estos medios ha demostrado ser eficaz y de bajo costo. Si bien al día de hoy MTC mantiene cuentas activas en redes sociales como Twitter e Instagram, en esta última red, muy de moda por lo demás, apenas mantiene un poco más de 700 seguidores.

Implementación de Newsletter. La idea no es generar spam, sino que poner al tanto de las novedades y noticias relevantes de la viña con una frecuencia mensual. Esto generaría cercanía y permanente contacto y presencia de la marca, colaborando con estar un mayor número de veces y/o por más tiempo en la mente de los consumidores.

4. Enfoque Premium

Fortalecer las marcas de vinos pertenecientes al segmento de precios altos-categoría Ultra Premium, tales como Manso de Velasco y Conde de Superunda. Con esto se busca aumentar las ventas de estos vinos en particular y de paso posicionar a la marca MTC como una bodega Premium y de alto nivel.

Bibliografía

Alvarado, M. 2006. El consumo de vino en Chile: Visión histórica.

América economía. Cordillera Sauvignon Blanc 2014 de Miguel Torres Chile es premiado como el mejor vino del Valle del Elqui. [Online] 31 10, 2014. <http://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/cordillera-sauvignon-blanc-2014-de-miguel-torres-chile-es-premiado-como-el-mejor-vino-del>

Clases profesor Ismael Oliva, Dirección de Empresas Estratégicas. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Diario financiero. El PIB de E.E.U.U. crece 3,5% entre julio y septiembre, por encima de lo esperado. [Online] 30 10, 2014. <https://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/el-pib-de-eeuu-crece-3-5-entre-julio-y-septiembre-por-encima-de-lo-esperado/2014-10-30/094540.html>

Miguel Torres Chile. Marketing Guidelines Chile, 2014.

Miguel Torres Chile. Press Kit, 2014.

Miguel Torres Chile. Reporte de Sostenibilidad, 2012.

Pro-Chile. Estudio de mercado vino orgánico, 2011.

Rojas, G. 2010. Chile, una geografía distintiva

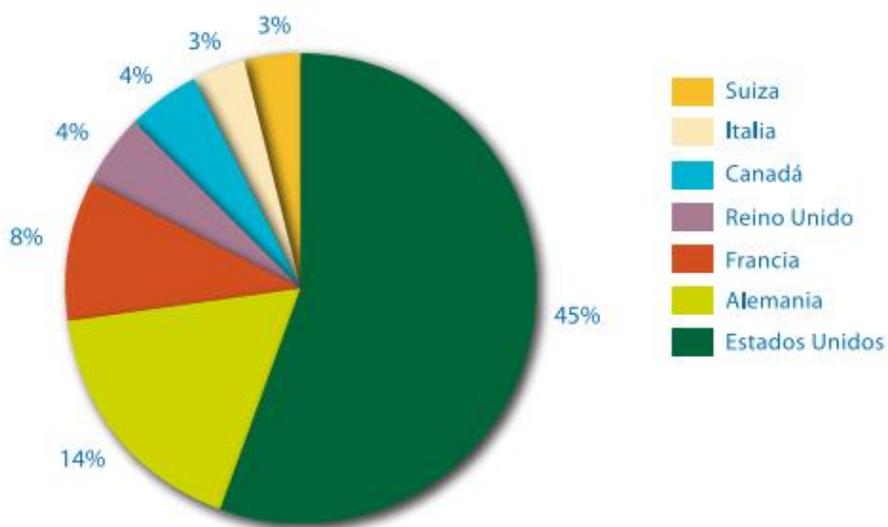
Servicio Agrícola Ganadero (SAG). [Online]. Informe Ejecutivo Producción de Vinos, 2013. <http://www.sag.cl>

Servicio Agrícola Ganadero (SAG). Agricultura orgánica nacional. Bases técnicas y situación actual, 2013.

Vinos de Chile, 2012. Exportaciones del 2011, proyecciones camino al 2020.

Anexos

Anexo 1: Gráfico Distribución de la demanda del mercado Orgánico a nivel mundial



Fuente: Servicio Agrícola Ganadero (SAG)

Anexo 2: Ferias en Estados Unidos

Ferias de productos orgánicos

FERIA
Fresh Ideas Organic Marketplace www.expowest.com/freshideas11/public/MainHall.aspx?ID=1013839
Natural Products Expo West http://www.expowest.com
All Things Organic www.biofach-america.com/en/default.aspx

Ferias de vinos

FERIA
Aspen Food & Wine Classic www.foodandwine.com/promo/classic
Boston Wine Expo www.wine-expos.com/boston
Miami International Wine Fair www.miamiwinefair.com
Monterrey Wine Festival www.monterreywine.com
Telluride Wine Festival www.telluridewinefestival.com
WSWA (Wine & Spirits Wholesalers of America) www.wswa.org
Unified Wine & Grape Symposium www.unifiedsymposium.org