

Documento entregable para la opción de Misiones Empresariales



Caso empresarial Concha y Toro

Presentado por:

Luis David Serrada Santos

Universidad del Rosario

Escuela de Administración

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2018

Documento entregable para la opción de Misiones Empresariales



Caso empresarial Concha y Toro

Luis David Serrada Santos

Lina María Echeverri Canas

Tutor

Universidad del Rosario

Escuela de Administración

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2018

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
1 PRESENTACIÓN	8
2 OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
3 DIAGNÓSTICO DEL OBJETIVO DE ESTUDIO	10
4 MARCO TEÓRICO	15
5 METODOLOGÍA	21
5.1 Tipo de trabajo	21
5.2 Búsqueda de información	21
5.3 Paso a paso	21
6 ESTUDIO DE CASO: CONCHA Y TORO	24
7 CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS	34

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Ventas 2009 - 2014	11
Gráfica 2. Volumen consolidado 2012 – 2016	12
Gráfica 3. Porcentaje volumen de ventas	12
Gráfica 4. Clubs' Enterprise Value mid points	14

RESUMEN

Este caso de estudio describe todos los cambios realizados a lo largo de la historia de la viña Concha y Toro, enfocándose en el desarrollo de sus diferentes marcas en el mercado mundial. Así como en la orientación de cada una de sus estrategias y como éstas se han logrado consolidar al día de hoy.

Palabras Clave: Concha y Toro – Vinos – Estrategias – Caso – Internacionalización.

ABSTRACT

This After Action Reviews describes all the changes realized along the history of the “viña Concha y Toro”. Focusing in the development of his different brands on the world market. As well as in the orientation of his strategies and how they have been achieved to consolidate until today.

Key words: Concha y Toro - Wines - Strategies – Case - internationalization

INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca analizar el desarrollo del sector vinicultor en Chile, principalmente en el crecimiento y evolución de la compañía chilena más grande del sector, Concha y Toro, y sus alianzas comerciales que permiten el desarrollo institucional a nivel mundial. Este caso va a estar dirigido directamente a los estudiantes. Esta será una historia contada cronológicamente de manera que nos lleve a un dilema. Por consiguiente, la solución del dilema lleva a una discusión donde se contemplan soluciones reales que tenga en cuenta la empresa.

Para este caso se centrará en Concha y Toro y su marca Casillero del diablo, y todo el impacto que este contrato a la imagen y ventas de la compañía a nivel global. Teniendo como referencia la evolución institucional y principalmente de la marca referenciada.

Se pretende mostrar el proceso de vinculación de todas las partes involucradas, además, de toda la relevancia que ha traído para la empresa en los años que ha durado el desarrollo de su actividad. Buscando mostrar el porqué de la vinculación de todos los factores y todo lo que esto ha generado en el presente y futuro de la compañía. Donde se buscará poner en contexto el momento en el que se inició y la consolidación de la misma.

Para todo esto se utilizará la información aportada por la empresa y demás compañías visitadas en la gira académica que se encuentran asociadas en el proceso vinicultor de la viña Concha y Toro, para posteriormente realizar un análisis de este, con el fin de encontrar el impacto que ésta ha tenido tanto para la compañía como para el equipo de fútbol. Con el fin de mostrar la relevancia de una decisión en una compañía y como este puede afectar el proceso de internacionalización de la misma.

1 PRESENTACIÓN

Para el caso de estudio se ha elegido la viña Concha y Toro, la cual es considerada la más grande del sector vinicultor de Chile, gracias a su gran relevancia en el mercado local y mundial, por todo esto, se toma como referencia entre todos los viñedos chilenos para el caso de estudio.

A la hora de realizar el estudio se enfocará en la evolución de la misma a lo largo de los años, además de hechos trascendentales para esta, como la alianza realizada entre la viña y el Manchester United para el fortalecimiento de su marca Casillero del diablo. Buscando identificar los cambios en la parte comercial y mercadeo de la línea, además conocer cómo esta afecta los demás procesos de la empresa, tales como el productivo, legal y logístico, para promover el mismo crecimiento de la marca.

Gracias a que Concha y Toro es una de las empresas más grandes del sector vinicultor mundial y a la grandeza y relevancia que tiene el equipo Manchester United en el contexto deportivo y empresarial, hace bastante atractivo el análisis de la alianza publicitaria realizada entre las dos empresas. Mas con el impacto global que las dos tienen. Este proyecto tiene una gran importancia gracias a que cuenta con puntos clave de análisis de un caso real en el que los estudiantes se enfrentaran a decisiones de mercadeo en la que se involucran medios, costos y coberturas para el desarrollo de la estrategia desarrollada.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Elaborar un documento de estudio basado en la información obtenida en la gira académica Chile-Argentina 2016-II relacionado con el sector vinicultor de estos dos países, a partir de habilidades en la toma de decisiones de los estudiantes para la solución de problemas que en este caso, enfrentó la empresa.

2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar de manera profunda los factores críticos en la evolución de la compañía, Concha y Toro, resaltando el Manchester United como socio comercial.

2. Establecer los impactos en la empresa y los principales cambios que estas tuvieron que adoptar para el desarrollo de la misma.

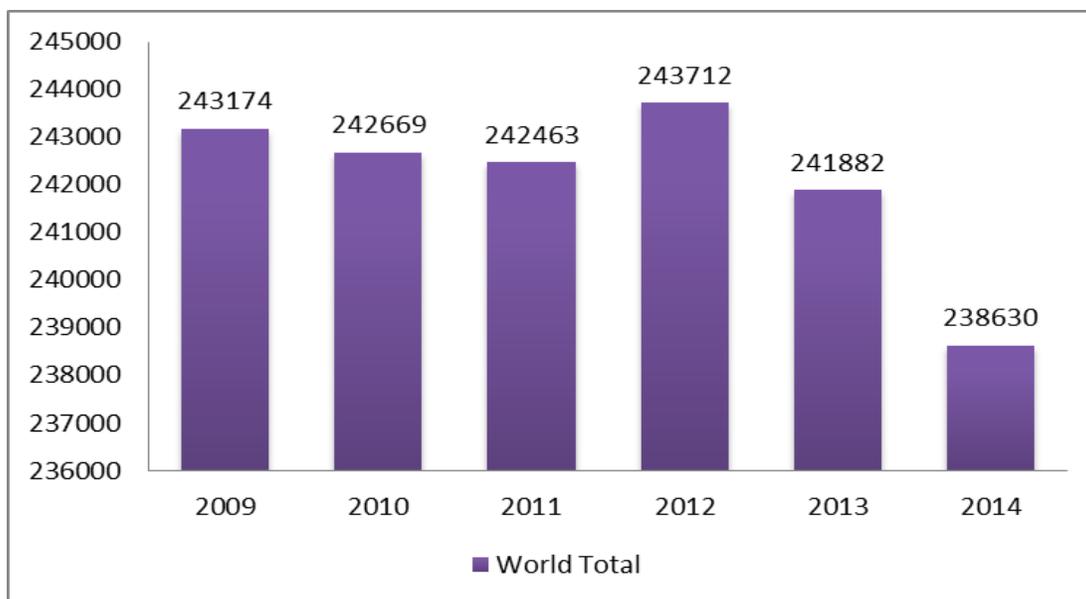
3. Aplicar los conocimientos en el área de mercadeo, las proyecciones y determinaciones que la empresa tuvo que enfrentar en el desarrollo de su plan.

4. Conocer la necesidad de tener un buen manejo de la publicidad como mecanismo de promoción y las principales características y riesgos que se enfrentan en un campo más similar a lo real.

3 DIAGNÓSTICO DEL OBJETIVO DE ESTUDIO

Es importante resaltar el entorno en que se encuentran las dos empresas a nivel mundial para el año en que se realizó la alianza. Donde permitirá tener un mejor conocimiento de la situación del momento y como se encuentran hoy en día, frente a los cambios asumidos por las empresas durante estos años, teniendo en cuenta los diferentes factores que pueden afectar los funcionamientos de las empresas durante el proceso analizado.

Por lo tanto, se debe resaltar que el principal ente regulador de los viñedos y productores de frutos derivados del vid es “La Organización Internacional de la Viña y el Vino” (OIV) la cual se usará repetidamente para denotar cierta información en el trabajo. La OIV es una organización intergubernamental que fue fundada el 3 de abril de 2001 con un carácter netamente científico y técnico que permitirá regular y apoyar a los países miembros en todo el desarrollo de la industria. Actualmente la organización cuenta con “46 Estados miembros a los cuales se agregan en calidad de observadores los antiguos miembros de la Oficina Internacional de la Viña y el Vino” (Aurand, 2017). Al mismo tiempo, se puede decir que, Chile es uno de los principales países vinicultores que integran esta asociación, “lo que permite tener como referencia los estándares por los cuales se rige la producción y comercialización de sus productos, teniendo como punto clave la alta calidad en cada uno de sus procesos (OIV, 2018). De manera en que se pueda mostrar el comportamiento del mercado de los vinos para el año 2009 en adelante, se expondrá el nivel de consumo de vinos a nivel mundial, lo que permitirá tener una imagen de la evolución del producto durante los primeros años de dicho acuerdo, del cual se observará el nivel de consumo a nivel mundial. Es relevante decir que, la principal medida utilizada entre los vinicultores para medir la producción, consumo y ventas es el litro, por lo tanto, el nivel de ventas que se verá reflejado en la Gráfica 1 está dado en dicha medida.

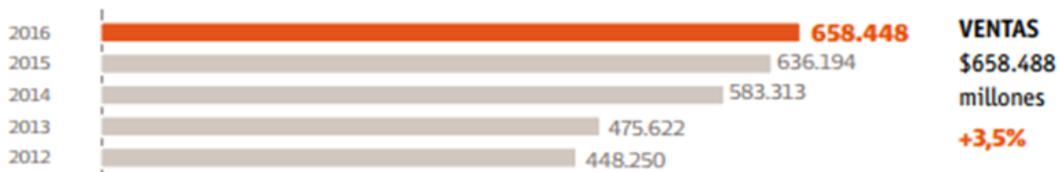


Gráfica 1. Ventas 2009 - 2014

Fuente: (OIV, 2018)

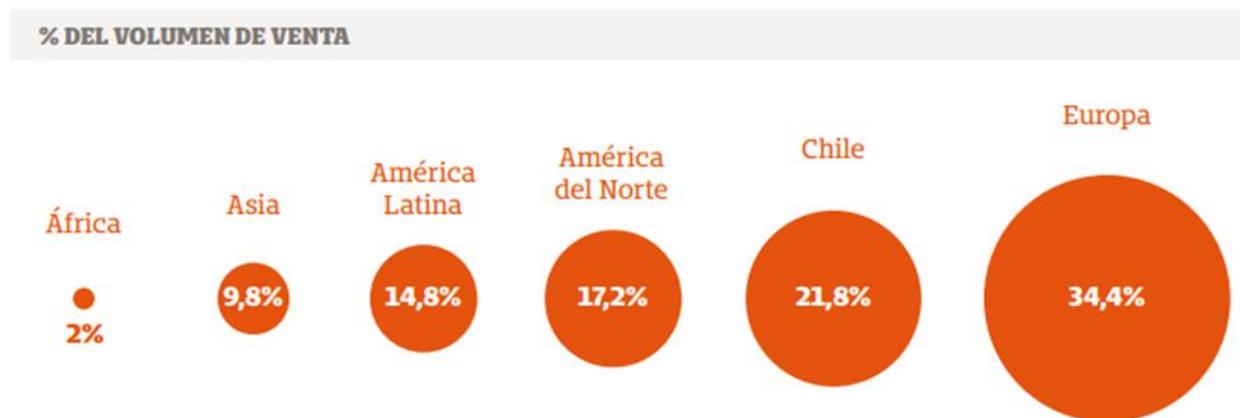
De la principal empresa analizada se puede iniciar con una referencia sobre Viña Concha y Toro de la cual se puede decir, que cuenta con una gran tradición y una historia muy rica, ya que fue fundada en 1883 y en la actualidad se ha convertido en una de las más grandes viniculturas del mundo “con presencia en 147 países” (Viña Concha y Toro, 2018). De igual forma, la compañía “posee alrededor de 10.800 hectáreas de viñedos en Chile, Argentina y Estados Unidos donde cuenta con más de 3.450 empleados” (Viña Concha y Toro, 2018).

Con el paso de los años el crecimiento, desarrollo y posicionamiento de una empresa ha sido factor principal de su buen sostenimiento, la viña Concha y Toro es una de las empresas insignias de la industria chilena, siendo el principal referente en la industria vinicultora de Chile. Acorde con viña Concha y Toro (2018) para finales de diciembre de 2016 “la Compañía alcanzó un 27,96% en volumen, manteniendo su posicionamiento entre las tres principales viñas en el mercado doméstico de Chile” Gráfica 2, y según el ranking de la revista Drinks International “Concha y Toro mantuvo su sitio como la segunda Marca de Vinos Más Admirada del Mundo” (VctChile, 2017).

VOLUMEN CONSOLIDADO EN MILLONES DE CAJAS**VENTAS CONSOLIDADAS EN MILLONES DE PESOS****Gráfica 2. Volumen consolidado 2012 – 2016**

Fuente: (Viña Concha y Toro S.A., 2017)

Es importante reconocer los crecimientos de la empresa en los últimos años, que permiten conocer la magnitud y capacidad de crecer como institución vinicultora insignia de Chile. También, mostrar los lugares donde la empresa cuenta con sus principales mercados, asociados a la cultura de consumo que encuentra en cada una de ellas Gráfica 3.

**Gráfica 3. Porcentaje volumen de ventas**

Fuente: (Viña Concha y Toro S.A., 2017)

Como gran empresa del sector vinicultor a nivel local y mundial la empresa piensa en consolidarse como la más grande del mundo, por lo cual la visión “es nuestro sueño como

compañía. Es el lugar donde se quiere ver situada a Concha y Toro en un futuro cercano. Concha y Toro aspira ser una marca global que lidere la industria vitivinícola mundial” (Viña Concha y Toro, (2010), donde volcán todo su funcionamiento y misión para el desarrollo de este fin, entendiendo las necesidades actuales y futuras de los clientes buscando siempre cumplir con sus expectativas; adicionalmente produciendo vinos con los estándares de calidad más altos de la industria internacional. Lo que nos permite identificar la ambición y grandes que refleja la compañía, siendo uno de los puntos clave para el acuerdo con el Manchester United.

Por otro lado, está uno de los clubes más grandes de la historia del fútbol, donde se encuentra con muchos años de tradición en mundo futbolístico y con un vasto reconocimiento a nivel mundial. El club “fue fundado en 1878 bajo el nombre de Newton Heath Lancashire & Yorkshire Railway, donde posteriormente para 1892 fue renombrado como Manchester United” (Ticket Bureau, (s.f.). Que para la actualidad cuenta con una de las mejores estructuras institucionales en el mundo del deporte, gracias a su estructura empresarial manejada en los últimos años. Siendo uno de los pocos equipos del mundo cotizantes en la bolsa de valores de Nueva York, Europa y la bolsa de Londres.

Asimismo el club ha sido considerado una de las marcas más reconocidas del deporte a nivel mundial y el equipo de fútbol más valioso del fútbol y uno de los más importantes del deporte.

Con una estrategia netamente comercial. Donde siempre buscar lograr ser reconocido mundialmente, además de lograr cautivar millones de fanáticos en todos los continentes y convertirse en el club más ganador de Europa y el mundo.

Es importante decir, que en un análisis realizado por la reconocida revista Forbes, determino que el Manchester United es el club más valioso a nivel mundial, acorde con el Manchester United FC Clubs, “este cuenta con un valor de mercado establecido en 3 mil 239 millones de dólares además de ser significativamente superior a los demás equipos de fútbol a nivel mundial” (Manchester United FC Clubs, 2017, p.17). Todo esto permite demostrar la gran similitud en la visión de las dos empresas y las capacidades que tienen estas para cumplir las, y llegar a ser las número uno en sus sectores económicos.

Clubs		Mid point ¹			
		YoY increase	Million EUR	Million GBP	Million USD
1	Manchester United FC	+7%	3,095	2,635	3,239
2	Real Madrid CF	+2%	2,976	2,534	3,114
3	FC Barcelona	=	2,765	2,354	2,894
4	FC Bayern München	+14%	2,445	2,082	2,559
5	Manchester City FC	+22%	1,979	1,685	2,071

Gráfica 4. Clubs' Enterprise Value mid points

Fuente: (Manchester United FC Clubs, 2017, p.17)

4 MARCO TEÓRICO

Es importante resaltar y reconocer que es un caso de estudio, acorde con Álvarez y San Fabián (2012) es una estrategia orientada a la toma de decisiones. “Su verdadero poder está en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales” (Álvarez & San Fabián, 2012). Y es en donde se deben analizar los diferentes factores que inciden en el caso analizado.

En tanto que, los casos de estudio son reconocidos como “una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos” (Yin, 1994:13; Yin, 1981). Lo que deja entrever, que un caso de estudio básicamente se centra en el análisis de información donde la búsqueda de la misma hace parte del proceso de construcción y desarrollo del mismo. Y además, se busca el desarrollo de un criterio sobre cada ejemplo específico.

Otro punto de vista, es el que se centra en “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas” (Stake, 1998).

Reconocer la importancia de los estudios de caso para la academia, es bastante significativo en el momento del desarrollo del mismo, ya que este, conforme con (Noboa, (2016) “hace que el alumno pase de una actitud pasiva a una actitud activa, donde se generan un pensamiento crítico de parte del estudiante, que además aplica toda la teoría aprendida durante todo el proceso de formación”, haciendo de este, un método educativo fundamental en el desarrollo de las habilidades del estudiante.

De igual manera, es significativo resaltar que hay tres tipologías de los estudios de caso: explicativos, descriptivos y combinada.

Explicativo:

“Investiga las operaciones, a menudo en varios terrenos, y con frecuencia, de manera normativa. En el campo de la evaluación, frecuentemente necesitamos conocer si los programas y proyectos están siendo implementados tal como fueron propuestos o diseñados, qué problemas se encontraron, y qué adaptaciones se hicieron y por qué” (Madera, Monasterio, Jaraiz, Cantador, Sánchez, & Varas, s.f.).

Descriptivo: está más asociado a un “carácter ilustrativo y tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca de un programa, proyecto, o política” (Madera, et al., s.f.)

Combinado: esta metodología “reúne hallazgos de muchos estudios de caso para responder a preguntas de una evaluación bien sea descriptiva, normativa o de causa y efecto” (Madera, et al., s.f.) Lo que hace de esta, una metodología con mayor información a la hora de realizar el estudio de caso.

Es por todo lo anterior, que el estudio de caso es considerado como una metodología casuística donde, “la casuística es la tarea de resolver problemas, buscando interpretar y resolver cuestiones prácticas del día a día. La meta global es establecer “casos de conciencia”, instancias en las que estamos inseguros sobre cómo juzgar o llevar a cabo una acción” (Hall & Arellano, 2013). Haciendo de este un método académico donde se busca la construcción crítica de cada uno de los estudiantes que se ven involucrados en el proceso.

En el desarrollo del caso de estudio se encuentran varios temas en el área gerencial tales como el mercadeo y la toma de decisiones que reflejan el proceso que ha tenido la empresa en esta alianza comercial. En este contexto, es importante definir cuáles son las principales definiciones de los temas a tratar para así resaltar la importancia de los mismos. Por lo que, se ve la necesidad de definir el papel de un empresario, en este caso los directivos de Concha y Toro. En este orden de ideas, se debe remontar a la teoría clásica alemana que define al “hombre-empresario como un sujeto económico cuyo único objetivo es maximizar los beneficios” (Rodríguez, 2009). De lo cual se evidencia una gran similitud en las intenciones mostradas por las personas que pertenecen al funcionamiento del viñedo, así mismo, nuevas visiones más semejantes al desarrollo social al que se enfrentan los empresarios hoy en día.

Conjuntamente, es relevante decir que uno de los principales temas a tocar en este caso de estudio es la toma de decisiones, donde se puede decir que “el objetivo es valorar las condiciones, para tomar la decisión más acertada. Y se resalta la expresión en todos los casos, puesto que las decisiones adecuadas en un contexto específico podrían no serlo en otro. Con esto se quiere indicar que las decisiones son contextuales, dependen de las situaciones, las circunstancias, las metas, los propósitos y los resultados esperados” (Duque, Castañeda, Cholo, García, Latorre, & Suarez, 2017). Siendo vital decir que este es un proceso complejo en el que se

debe tener un panorama amplio para poder vincular todo tipo de alternativas que se pueden presentar en los diferentes escenarios, además de las diferentes intervenciones.

De igual manera, se halla que estos empresarios se opusieron a diferentes disyuntivas a la hora de la toma de decisiones, de lo cual se puede decir que estos se enfrentan a la posibilidad de discernir los diferentes riesgos que asumen. Por todo esto, es importante tener en cuenta las capacidades de determinar el tipo de riesgo a los que se enfrentan y como se pueden llegar a ver, de esa manera se definen los riesgos como “los riesgos asegurables y la incertidumbre no asegurable, y el desarrollo de una teoría de las utilidades que relaciona la incertidumbre no asegurable con el cambio económico y con las diferencias de capacidad empresarial, en las cuales los riesgos no tienen importancia si la incertidumbre puede ser asegurada” (Rodríguez, 2009). Todo esto siendo importante para la toma de decisiones en el ámbito empresarial. A la hora de mitigar los riesgos de las mismas.

En este argumento, se deben identificar las oportunidades y el método de cómo estas pueden ser definidas, lo cual intrínsecamente forjará la necesidad de desglosar claramente cuál es la concepción de oportunidad que se aplican en el desarrollo de este proyecto. En una visión amplia del termino se puede entonces decir que, “las oportunidades son situaciones en las cuales nuevos productos, servicios, materiales y métodos de organización pueden ser introducidos en el mercado para crear un valor superior” (Casson, 1982). Lo que se ajusta a la parametrización de las oportunidades presentadas en el caso de estudio que se analiza en este texto.

Es importante indicar, que el reconocimiento y elección de las oportunidades correctas, son métodos fundamentales que permiten la creación de nuevos proyectos y negocios en las compañías, siendo una de las habilidades determinantes en el desarrollo de un empresario de hoy en día. Este se debe enfrentar a una serie de hipótesis que ayuden a generar un mayor análisis para la identificación más clara y pertinente en cada una de las opciones que le pueden surgir en el transcurso de su vida laboral. En este caso Shane (2000) sugiere que el empresario se debe enfocar en preguntas básicas como “¿Por qué, cuándo y cómo nacen las oportunidades para crear bienes y servicios?, ¿Por qué, cuándo y cómo ciertas personas y no otras descubren y explotan estas oportunidades?, ¿Por qué, cuándo y cómo se usan distintos modos de acción para explotar las oportunidades?” (Shane & Venkataraman, 2000). Lo que ayuda a cada uno de los ejecutivos a discernir las posibilidades a la hora de tomar una oportunidad que se le presente.

Por lo demás, aparece otro concepto bastante influyente en el desarrollo del análisis del caso de estudio, como lo son las alianzas estratégicas, que principalmente obedecen a un cambio en la estructura de desarrollo de las empresas a nivel mundial. Donde además de verse reflejado como una tendencia, se relaciona más con una cultura globalizada de vinculación corporativa en todos sus procesos que busca satisfacer las necesidades de la economía y la tecnología, que cuentan con un ágil desarrollo y constante cambio. En la cual el desarrollo de las alianzas permite tener una mejor capacidad para enfrentar un mercado altamente competido; en el cual se debe tener la capacidad de relacionamiento y asociación que ayude a consolidar dichas alianzas.

Es necesario decir que las alianzas son mecanismos que tienden a tener el mismo nivel de cambio asociado al proceso de desarrollo estructural y productivo de cada una de ellas, donde es vital que exista una autonomía en cada una de las partes vinculadas, con el fin de que se presente una mejor capacidad de desarrollo, que ayude asegurar el aporte beneficioso de cada una de estas, además de estar sujetas a los compromisos previamente establecidos entre las mismas. Todo esto buscará ser beneficioso siempre y cuando se tenga una dinámica parecida a la exigida con el mercado y a la estructura que cada una de las empresas requiera. Además deben de estar enfocadas en facilitar el desarrollo de las mismas además de generar un bienestar para las partes involucradas en el menor plazo posible.

Dicho esto, es importante reconocer a fondo que es una alianza y como esta puede variar. “Una alianza es esencialmente un acuerdo voluntario entre las empresas que en ellas participan” (Renart, 1998). Y las alianzas estratégicas “son uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien, al aumento de las actividades comerciales con la integración vertical y horizontal de otras empresas” (Encolombia, 2017).

Igualmente, es pertinente decir que existen alianzas comerciales que se pueden caracterizar entre las que cuentan con capital, además de las que no lo cuentan, para los cuales se pueden clasificar de igual manera entre las que cuentan con una visión netamente geográfica y las que cuentan con diferentes estrategias que generen un beneficio para las partes.

Teniendo en cuenta el caso de estudio en el que se enfoca el estudio, es realmente importante definir que es el mercadeo y la visión que se tiene de este, para tener una mayor claridad del enfoque que se abarcará para su análisis. Del mismo modo, conforme con (American Marketing Association)(2008), se entiende el mercadeo como “una forma de organización que

busca compenetrar acciones y procesos “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” (Vergara, 2018). Y que permita suplir una necesidad que se encuentre en el mercado, además de tener un mayor margen de funcionamiento a la hora de interactuar entre la compañía y los consumidores.

En el proceso de análisis se evidencia un tema derivado del mercadeo, que se identificará como la promoción. Que en este caso, puede ser de un producto o una marca, por lo tanto es pertinente tener en cuenta sus funciones en este estudio. “La promoción de ventas se ha convertido en los últimos años en una de las herramientas de la estrategia de marketing más poderosa para muchas empresas y en muchos mercados. Varios fenómenos evidencian su creciente utilización (Villalba, 2015, p.209).

La promoción “se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado” (Muñiz, s.f.) De acuerdo con lo anterior, se concibe la promoción como un plan que se integra a la estrategia de mercadeo, que se enfoca en la toma de decisiones sobre todos los aspectos que involucran el desarrollo de la estrategia.

Al mismo tiempo, se puede decir que, ésta trata de alcanzar objetivos a corto plazo que se puedan evaluar de manera fácil, donde usualmente lo se puede asociar con un incremento en las ventas o la generación de un vínculo entre la empresa y los consumidores. Es importante resaltar que, este tipo de estrategias siempre deben estar alineadas a las demás áreas de la empresa y buscar cumplir un objetivo general de la misma.

Sin embargo, es relevante reiterar los tipos de promoción que se pueden realizar, teniendo en cuenta que se verán reflejados en el caso de estudio. Por un lado, existen las promociones que se enfocan en las ventas las cuales están destinadas a lograr rápidamente un incremento notorio en las ventas. Por lo general, se ve más acentuado en el caso en que la empresa cuente con un exceso de producción o tenga la capacidad de producir unidades adicionales sin afectar en gran manera el desarrollo de sus actividades.

De igual modo, en el caso que se tenga una producción pre establecida la empresa puede realizar la promoción de sus productos con compra y entrega a futuro. El otro tipo de promoción que se tiene en cuenta, es la estratégica, la cual busca una repercusión un plazo más largo, por lo tanto, ésta se enfoca más en una fidelización, en el lanzamiento de un nuevo producto o

simplemente en el cumplimiento de un objetivo a futuro que logre cumplir una meta planteada por la empresa, que además ayude generar un funcionamiento de la misma a un mayor largo plazo.

En el caso de la promoción es vital definir los pasos a los que esta misma se enfrentara para tener un orden definido y permita ser lo más exitosa posible. Como primer paso el empresario o la persona encargada del proceso promocional deberá definir el objetivo Promocional que será seguido de qué tipo de Promoción se realizara, para posteriormente definir las herramientas que se utilizaran, además con las que realmente podrá contar en el proceso. Todo esto estará sujeto a definir qué estímulo promocional será el que la empresa quiere tener que llevar a establecer que proceso realizar, donde se deberá realizar la organización y ejecución de la misma que no concluirá en dicha etapa sino que deberá tener un control de la misma para realizar las diferentes correcciones y mejoras de la misma.

Si bien, anteriormente se definen varios conceptos en es importante hablar del tema que envuelve todo el análisis, para esto se define la noción de “patrocinio” con la que se trabajará. Es trascendental decir que, el patrocinio es una tendencia mundial y más en el ámbito deportivo, que busca cumplir con la necesidad de visibilidad de una empresa; además de convertirse en una herramienta característica de las grandes empresas a nivel mundial. Por lo tanto, se puede decir que ésta se puede entender como una estrategia netamente comunicativa.

Es tan vital la necesidad de comunicarse de parte de las empresas que Antoine en su escrito *Patrocinio y Esponsoring Deportivo: La Comunicación por el Acontecimiento* que “sin comunicación no hay posicionamiento. Y sin posicionamiento, las empresas no son viables en mediano y largo plazo” (Antoine, 2009). Lo que lo convierte en un factor primordial para la perdurabilidad de la misma, además de brindar otras posibilidades a la empresa.

5 METODOLOGÍA

5.1 Tipo de trabajo

En el desarrollo de este proyecto de investigación, identificamos a este como un modelo de tipo caustico, lo que permite un desarrollo de casos de estudio reales que pueden generar un proceso de análisis en el estudiante, además de una interacción en modo de debate entre los participantes; donde coaccionan los diferentes puntos de vista de los participantes, con el fin de generar una actitud crítica en el estudiante.

5.2 Búsqueda de información

En el proceso de búsqueda de información, se realizó una investigación de carácter cualitativo y cuantitativo. Con el objetivo de tener una mayor certeza en la información obtenida. Es por esto que se analizan los datos suministrados por Concha y Toro, en su página web, además de las principales entidades reguladoras del sector. Por otro lado, se busca información menos intangible que correspondía a las opiniones de diferentes funcionarios de la compañía, además de la experiencia vivida por cada uno de ellos.

5.3 Paso a paso

Para el desarrollo de este proyecto se tuvo varias facetas, que inicio con la construcción de un ante proyecto que buscaba definir de manera clara el enfoque que tendríamos en el mismo. Además, permite tener una visión amplia del mismo. En el proceso de construcción se realizó la definición de objetivos y metodología de la investigación. Más adelante, el mismo documento ayudó a identificar la relevancia que tenía este proyecto, donde se encontró el impacto que este podría tener en el desarrollo del estudio.

Para completar el anteproyecto se realizó una investigación primaria de los temas que se tocarían en el desarrollo del proyecto siendo importante para establecer la metodología de recolección de datos que se tendrá para el proyecto.

De manera en que se pudiese continuar con el proceso, se creó un cuestionario con las preguntas que servirían como base para el enfoque. Seguido con una visita a Chile y Argentina en la que no solo se buscó encontrar un contacto directo con la compañía, sino tener un contexto del sistema vinicultor y las diferencias entre las distintas empresas y enfoques que presentan cada una de ellas. Al realizar la visita se puede realizar una primera entrevista directamente en Concha y Toro donde se pudo tener una información básica además de contar con el contacto de la empresa para el apoyo en el proyecto. Por otro lado, en el viaje se pudo tener contacto con PROCHILE, entidad gubernamental que ayudó a complementar la investigación al suministrar unos datos más globales del mercado local y mundial.

Para continuar con el proceso de investigación, se tuvo la necesidad de investigar en todas las paginas suministradas en el viaje, además de realizar una entrevista con el vicepresidente de comunicaciones de Concha y Toro; que ayudó a concretar de manera más clara el soporte de los datos, además de poder construir la narrativa del caso, quien de igual manera nos contactó con el área de mercadeo y comercio de la compañía. Al tener el contacto de esta nueva área se pudo obtener una información más detallada del proceso, además de conocer el futuro que tendrá esta relación comercial.

En búsqueda de una mejor ejecución del documento se realizó una investigación más enfocada en los temas ya directamente relacionados con el esquema preparado, donde se permitió identificar los temas claves y los autores que más se acomodaban al estudio del caso. Posterior a todo esto, se definió el esquema a seguir en el caso de estudio y el tipo de narración que se llevaría a cabo para hacer que el documento sea leído de manera más clara.

Para la construcción del informe final se realiza un esquema donde se explican las fechas y tiempos dedicados para las actividades a realizar en la construcción del trabajo de grado. Además se aclaran las fechas establecidas para las entregas del mismo.

Ficha Técnica

Tipo de estudio	Caustico
Unidad de análisis	Concha y Toro
Ámbito geográfico	Chile
Tipo de muestra	Muestra lógica y técnica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria.
Muestra	Concha y Toro
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Observación directa.
Informadores clave	Ejecutivo Concha y Toro
Producto derivado de proyecto de investigación	Caso de estudio Concha y Toro

Fuente: Elaboración Propia

6 ESTUDIO DE CASO: CONCHA Y TORO

El inicio de la cultura viticultura chilena surge con la llegada de los españoles a lo que hoy se conoce como La Serena. Los españoles fueron las primeras personas en introducir las primeras vides que se plantaron en la región, aprovechando la excelente ubicación con la que cuenta el país, donde la mezcla de la calidad de sus climas y suelos hacen de este un lugar ideal para su cultivo, que llevo a una tradición que se extendería hasta la actualidad. Este conto con gran apoyo de la corona española, gracias a que cumplía una función fundamental para el desarrollo de las ceremonias católicas que ayudaban a evangelizar a las comunidades indígenas de la región durante la época de la colonia.

En un principio solo se produjo un tipo de vino proveniente de la uva conocida como “País” la cual sería durante un largo tiempo la uva característica de la región. Al pasar los años y Chile convertirse en república independiente se empezó a considerar al vino como una de las fuentes importantes de ingreso del país, siendo pilar en el comercio exterior del mismo. Dando lugar a la aparición de grandes personalidades amantes del buen vino, quienes además contaban con el recurso para el desarrollo de la industria vinícola chilena.

Para mitad del siglo XIX y con el fin de buscar el desarrollo de la industria vinícola chilena, se contrata a gran variedad de ingenieros y enólogos franceses, que ayuden a mejorar industria del país, donde se logra crear un instituto especializado (Quinta normal de agricultura). Todo esto permitió el ingreso de nuevos tipos de cepas a la región, tales como cabernet sauvignon, cot, malbec, merlot, grizzli, pinot, sauvignon blanc y sauvignon. Naciendo de allí nuevos viñedos impulsados por grandes hombres de la clase alta chilena, como Maximiano Errazuriz (viña Errazuriz), Luis Cousiño (Viña Cousiño Macul), Francisco Undurraga (Viña Undurraga) y Melchor Concha y Toro (viña Concha Y Toro), quienes transformarían la historia del vino en Chile, entrando a una etapa de modernización y diversificación de los procesos.

Otro de los Principales factores que fortalecería la industria naciente del vino chileno, sería la plaga que azotó a Europa, Norte América, África y Asia en 1863, la cual destruyo bastamente los viñedos allí ubicados, donde la única producción sobreviviente seria la ubicada en el territorio chileno, lo que le permitió tener una mayor profundización y reconocimiento en el mercado mundial. “El origen de Viña Concha y Toro ejemplifica este periodo. Fiel a su instinto y visión, Don Melchor se hizo asesorar por el viñatero francés Mr. Labouchere, quien se

sorprendió con la calidad del suelo chileno. Convencido del potencial de Chile para la producción de vinos de excelente calidad, Don Melchor trajo de Francia las mejores cepas de Burdeos y se embarcó en una nueva aventura: fundó Viña Concha y Toro en 1883.”(Concha y Toro) donando inicio al nacimiento a uno de los más grandes viñedos de la actualidad.

A pesar del auge y nuevo reconocimiento del vino chileno, no fue bien aprovechado por la mayoría de viñedos que iniciaron esta revolución, además de no ser del todo soportado por los gobiernos locales de inicio del siglo XX ya que para 1903, se crea un impuesto para los vinos lo que dificultó su comercialización local y su competitividad a nivel mundial. No obstante, la vía Concha y Toro seguiría creyendo en el desarrollo del mismo.

Para el inicio de la década de 1920 y con la intención de ser más fuerte como compañía, Concha y Toro se constituye como una Sociedad Anónima buscando ampliar su razón social a la producción vitivinícola general. La cual se establecería como una de las sociedades productoras de vino. Además de diversificar su portafolio que llevaría a fortalecer su estructura comercial. En pro del desarrollo de sus actividades y seguir dando pasos más agigantados para el establecimiento de la misma, se decide ingresar a la bolsa de Santiago, en 1933; echo que estaría acompañado de su primera exportación a Holanda, llegando a iniciar su apertura de mercado en países con mayor tradición en el consumo de vino.

Los avances y desarrollo de la empresa tuvieron diferentes obstáculos por parte de la política y problemáticas social que se vivió durante décadas en el país y en el mundo, donde los países europeos que apoyaban el comercio y el consumo de los vinos de la viña, se encontraban en conflicto, que al igual se veía resaltado en la sociedad chilena; la cual se encontraba en un polarización entre los partidos de izquierda y los tradicionales de derecha. Que además era acompañado de altos niveles de inflación que dificultaban el comercio interno de los productos. Por otro lado, los constantes cambios entre las políticas estatales que se encontraron en los diferentes periodos presidenciales, beneficiaron y perjudicaron el funcionamiento de la viña. Posterior a todo esto y como resultado de la división política del país, se llegó a un marco histórico en el que se acompañó de un proceso de dictadura por parte de Augusto Pinochet, el cual afectó en su totalidad la vida cotidiana chilena. Durante este periodo de tiempo, la compañía contó con cambios para prepararse de cara al futuro. En 1957 se establece en la gerencia de la compañía Eduardo Guilisasti Tagle, quien enfoca su trabajo en establecer las bases productivas de la empresa.

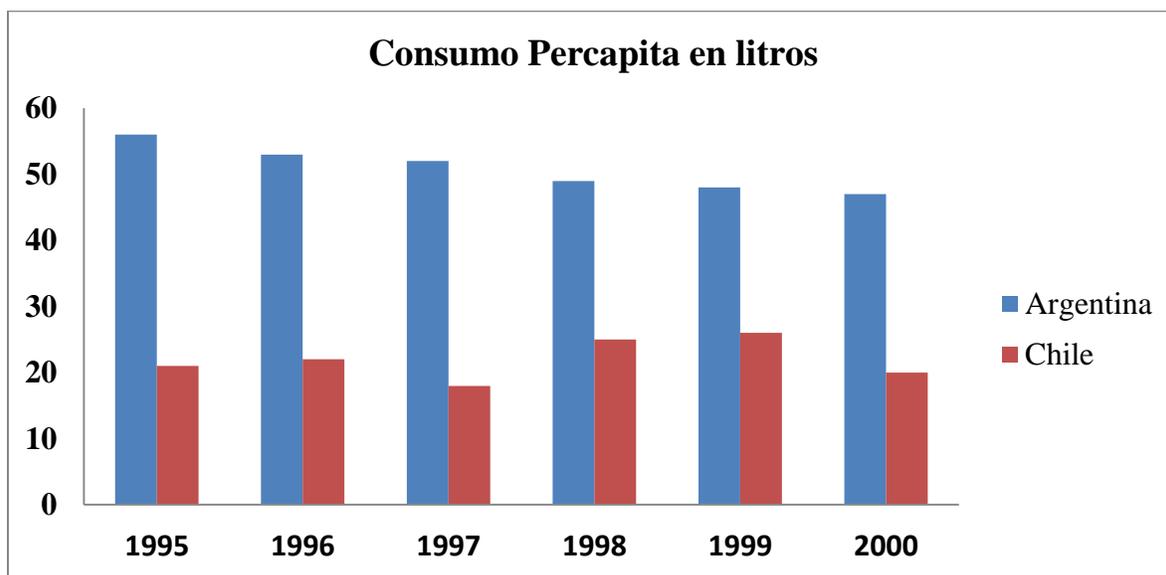
Ajustándose a lo establecido por la nueva gerencia, Concha y Toro decide lanzar su vino “Casillero del diablo” en 1966; nombre que se obtuvo por una antigua historia de los inicios del viñedo, la cual decía que el diablo se encontraba en el casillero de don Melchor, todo esto para evitar que robaran los vinos de su casillero. Dicho vino se establecería como la principal insignia de empresa hasta la actualidad.

Continuando con su proceso de crecimiento, la viña adquiere la “Viña Maipo”, la cual le permitió establecer nuevas variedades y una mayor producción de vinos. Donde el cultivo de viñedos propios se convierte en un hecho vital de la filosofía productiva de la empresa; que le ayuda a tener el control de cada uno de sus procesos, teniendo los más altos estándares de calidad hasta la actualidad. Con el paso del tiempo y en un entorno más estable, basados en años de experiencia y persiguiendo un reconocimiento más fuerte en la calidad de sus vinos se lanza en el mercado su primer vino ultra “Premium” (Don Melchor), el cual será el primero de origen chileno en 1987, y que gracias a su tratamiento diario en el proceso de recolección y de fermentación, permite que sea un vino con la más alta calidad posible. Según Isabel Guilisasti “Fue la punta de lanza de toda la estrategia que 25 años después seguimos desarrollando.” (Moreno, 2008). Esto ha ocasionado logros como: “el segmento Premium aumentó su participación en las exportaciones totales de Concha y Toro de 14% en 2002, a 23% en 2007.” (Moreno, 2008) Ello significó subir de 900 mil cajas a 3,4 millones de cajas.

Al inicio de los años 90, la empresa se enfocó fuertemente en el desarrollo de los mercados externos iniciando un plan de inversiones que se mantiene hasta hoy en día, y el cual involucra la adquisición de viñedos en diferentes territorios, buscando el aumento en su capacidad operativa, además de la adopción de nuevos procesos con tecnología de punta para la vinificación y guarda de los productos, todo esto enfocado en su gran objetivo de alcanzar la mayor y mejor calidad para todas las líneas de vinos que integran el portafolio de la empresa. Para inicios de 1993 tratando de experimentar nuevos procesos, espacios y formas, Concha y Toro decide crear su filial “Cono Sur” que se centrara en buscar los sabores más autóctonos y relevantes en el proceso. Con el objetivo de producir vinos “Premium”, además de enaltecer los climas localizados en lugares específicos del territorio chileno. Siguiendo en su proceso de crecimiento y buscando nuevas metas, en 1994 Concha y Toro toma la decisión de convertirse en la primera viña del mundo en negociar sus acciones en la Bolsa de Nueva York, Mi padre - apunta Eduardo Guilisasti- se aventuró en esto y todos lo seguimos, con gran empeño y

entusiasmo, “pero a medida que nos fuimos metiendo nos dimos cuenta que no había ninguna empresa vitivinícola listada en Nueva York, y que los analistas, que son los que difunden la compañía, no tenían conocimiento de esta industria” (Moreno, 2008) este hecho se llevó a cabo bajo un modelo de ADRs; donde todo esto le permitió a la compañía tener el reconocimiento mundial, además de las aprobaciones por parte de la SEC (la Comisión Nacional del Mercado de Valores estadounidense), que genera una mayor credibilidad en la estructura financiera y procesal de la empresa. A pesar de todo esto la arriesgada operación tuvo un proceso lento y difícil para su consolidación. (Pérez & Cofre, 2012)” “No habíamos ganado nada. Y aunque estábamos embalados con el proyecto, tuvimos que postergarlo. Pero todos entendieron que la situación era difícil.” (Pérez & Cofre, 2012)

Con el fin de continuar su expansión mundial, la compañía decide invertir en territorio argentino, buscando tener una nueva variedad e ingresar a un mercado que tenía mayor tradición de consumo interno, al igual de continuar con el proceso de posicionamiento de los vinos del sur de América. Para todo esto en 1996 se realiza la fundación de Trivento Bodegas y Viñedos, en Mendoza, donde se encuentran con un mercado que cuenta con un consumo per cápita bastante importante a comparación del mercado local que tenía la empresa en Chile.



Tomado de: (OIV, 2018)

Todo esto seguido con un “Joint Venture”, realizado con el viñedo francés Baron Phillippe de Rothschild, para seguir fortaleciendo la comercialización de sus productos en territorio europeo; de esta alianza surge un vino denominado como “Almaviva” que ayudaría a generar una mejor visibilidad en un mercado bastante competido por la cantidad y calidad de productores. “Fue una audacia, pero detrás de eso había un gran convencimiento. Fue, quizás, el último gran sueño que vio hecho realidad mi padre”, recuerda Eduardo Guilisasti. La alianza, les dio un sello de garantía. “Nos cambió el pelo”, afirma. “Fue impresionante”, coincide su hermana Isabel Guilisasti.” (Pérez & Cofre, 2012)

La estrategia de ampliación en el mercado mundial se seguía solidificando, en el mundo se contaba con un mejor reconocimiento de las diferentes marcas; pero con el fin de atender de manera más directa los mercados de Europa, en el 2001 se realizan el lanzamiento de la oficina comercial Concha y Toro UK, en Inglaterra. Lo que permite atender y comprender las diferencias en los mercados Anglo de la región. Buscando cumplir con las necesidades que la ampliación de sus mercados, la viña decide adquirir la “Viña Maycas del Limarí”, que fomenta el ofrecimiento de nuevas variedades, en el portafolio de la empresa, gracias a la ubicación privilegiada con la que este cuenta. La estrategia de adquisición de nuevas viñas y de nuevas oficinas a nivel mundial, continuo siendo una de las principales estrategias establecidas por la empresa, siendo parte importante de su posicionamiento en los 5 continentes. Al igual de ser un factor primordial en el proceso de diversificación de productos; además de tener un abastecimiento igual de diversificado ante cualquier eventualidad.

Al ser establecido como una de las empresas más grandes del sector, Concha y Toro encuentra con una gran posibilidad de posicionar su marca más vendida y reconocida (Casillero del diablo). Para finales del año 2009. Llega la oferta establecida por el club de futbol inglés, Manchester United, donde según Javier Brzovic (manager de comunicación de la viña) “nos contactó para ser parte de su grupo de auspiciadores, con lo cual nos sentimos muy orgullosos porque nos hayan elegido a nosotros, lo que demuestra la globalidad e importancia que ha conseguido nuestra marca.” Además de reflejar el alcance que ha tenido la estrategia realizada durante todos los años anteriores.

La decisión de ser patrocinadores del equipo obedece a que “nosotros no somos un auspiciador de fútbol, sino que el auspicio se centra en los conceptos que compartimos con Manchester United. La estrategia con ellos se basa en múltiples similitudes que se tienen, como

la globalidad, la excelencia y la historia de logros conseguidos por ambos. Ellos son los diablos rojos, nosotros somos Casillero del Diablo. Hay una sinergia muy rica que se ha dado en el transcurso de la alianza”. Donde todo esto ha logrado que se tenga un mejor posicionamiento en ciertos mercados, teniendo en cuenta que el foco principal está en el desarrollo de marca más que el auspicio. Donde la utilización de la propiedad intelectual con la que cuenta el Manchester United, ha sido las principales vías de promoción. Al tener un estimado de 333 millones de hinchas en el mundo se convertiría en una de las más atractivas posibilidades, gracias a la fuerte visibilidad que este traería a Concha y Toro y su marca casillero del diablo; además de la utilización de su base de datos cercana a los 80 millones de socios.

Por otro lado, uno de los principales objetivos de la viña durante los últimos años ha sido el establecerse en mercados asiáticos, para lo que el fuerte arraigo que tiene el club en este continente, ha sido un mecanismo de comunicación y promoción excelente. Teniendo en cuenta su enfoque de excelencia y calidad que los dos representan. Al igual el aprovechamiento del el conocimiento que tiene la empresa en esta región.

De igual manera la estrategia busco enfocarse en encontrar otro tipo de consumidores, que usualmente en un deporte como el futbol, están asociados al consumo de otro tipo de productos, donde se quiso establecer la conexión de los mismos para el consumo de vino además de estimular sus hábitos del mismo.

En la actualidad La alianza realizada entre las dos compañías “es muy importante ya que para nosotros fue el punto culmine para decir que somos una marca global” dice Brzovic. El éxito de la misma ha sido bastante significativo para la viña, ya que la Alianza comenzó en 2010 y hoy en día se renovó el contrato hasta 2019, lo que habla muy bien de esta y de los resultados que ha tenido, donde las ventas de “Casillero del Diablo” representa cerca del 50% del volumen total vendido por la compañía anualmente. Además de tener una venta aproximada de 300.000 botellas en la edición especial del Manchester United lanzada por la compañía durante este periodo. La gerente de marketing y de vinos de origen Isabel Guilisasti (propietaria del viñedo) Concha y Toro vende en Inglaterra “1 millón de cajas de Casillero del Diablo; un tercio de todo el volumen que comercializa anualmente.” (Pérez & Cofre, 2012) El resultado de la alianza, firmada para el Bicentenario de Chile, “es evidente. Ha incrementado significativamente la exposición de la que es, hasta ahora, su marca más global, en mercados de Asia, África y América Latina, según la compañía, y le permite proyectar aún más la globalidad de la empresa.”

Pérez y cofre (2012) lo que denota la importancia de la estrategia para la alta directiva de la compañía.

Seguido con la estrategia de consolidación en el mercado asiático, para el año 2013 se funda “Gan Lu Wine Trading”, oficina de Concha y Toro en China. Lo que permite conocer de manera integral el mercado, además de tener una mayor cercanía con el fin de crear un vínculo más relevante entre todas las partes. Seguido a todo esto, en el año 2015 la compañía alcanza el máximo reconocimiento, al ser elegida por Intangible Business como la “Marca de Vino más Poderosa del Mundo”, durante el periodo 2014 – 2015 y también recibe el galardón a la “Mejor Compañía Internacional de Vinos y Licores del Año”, lo que consolida la estrategia realizada por la empresa durante más de 130 años de funcionamiento, llevado a cabo por generaciones y una cultura institucional impulsada por la excelencia.

En la actualidad la empresa establece su estrategia asentada en productos con mayor precio, mayor valor agregado y con un mayor margen de ganancia, lo que hacen de esta una decisión acertada y exitosa. Teniendo como base la diversificación, en los diferentes mercados de vino, pero enfocados en un único producto (vino), que no distraiga el enfoque de la misma. Pero de igual manera, a modo de diversificación, la empresa ha iniciado su ingreso al negocio inmobiliario. Acorde con Concha y Toto (2017) “Un pilar fundamental en el modelo de negocios de la compañía ha sido la compra de tierras para la plantación de viñedos. Este plan de adquisiciones ha tenido un fuerte impulso en los últimos años, pasando de 6.600 hectáreas en el año 2000 a 17.000 en 2016.” En el contexto del plan de compras permanente de terrenos y tras analizar “la valorización progresiva que han alcanzado estas hectáreas, hoy damos un paso significativo e ingresamos al negocio inmobiliario para maximizar el valor económico de nuestros activos agrícolas, principalmente los que están localizados en zonas urbanas y rurales de alta plusvalía.” (conchaytoro, 2017) Lo que ayuda a que exista un nuevo valor agregado para los inversionistas que son miembros de la sociedad.

Por otro lado, la compañía ha teniendo de manera clara que la internacionalización obedeciendo a una globalización planteada por la economía mundial, y por lo tanto es una función vital de la corporación. Por otro lado el reconocimiento del valor humano como un pilar fundamental, para el desarrollo de sus actividades a nivel mundial; son algunos de los principales valores institucionales que se resaltan en el funcionamiento de la misma. Donde se valora la función y capacidad de cada uno, siendo conscientes de la importancia de ser las personas más

calificadas en cada una de sus áreas. De igual manera existe una fuerte convicción en la intermediación de cada uno de sus distribuidores a nivel global, donde el conocimiento de cada uno de ellos en su mercado, hacen de esto una relación trascendental para la empresa en los más de 185 países en los que se encuentra. Además de tener el portafolio de productos más amplio en la industria vinícola, lo que hace de esto un proceso altamente complejo.

Es importante resaltar que la Viña entiende el funcionamiento de la industria, como un negocio agrícola, que se ve afectado por el cambio climático, donde como consecuencia, se inquieta de manera radical en el funcionamiento de la empresa. Lo cual se ve reflejado en nevadas nunca antes presentadas en territorio chileno, además de sismos y maremotos que dañan la infraestructura agrícola, con la que cuentan todos los viñedos. Es por todo esto que la organización centra sus actividades en un plan de sustentabilidad. Donde se encuentran pilares importantes como el Clima, la economía y la equidad social, para promover la estabilidad empresarial y de la sociedad en general. “Mi padre tenía mucha fe en la educación, creía que dignifica al hombre y le da herramientas para insertarse mejor en la sociedad” (conchaytoro, 2017)

Para el futuro la compañía y los viñedos en general de Chile buscan mejorar el posicionamiento de sus vinos enfocándose en la producción y comercialización de vinos Premium, donde buscan que el vino chileno sea reconocido por su alta calidad y tener una gran percepción por parte de los consumidores. Donde según Eduardo Guilisasti (gerente general Concha y Toro) “sin duda la innovación y la sustentabilidad, son herramientas que nos permiten enfrentar mejor los nuevos desafíos a nivel de la industria.” (Revista Capital, 2017)

7 CONCLUSIONES

A manera de conclusión, se puede decir que al analizar la larga trayectoria de Concha y Toro es importante reconocer que a pesar de ser una de las empresas más grandes en el mercado, siempre se encuentra en un proceso de crecimiento e innovación, siendo esta la base de la sostenibilidad de la misma. Así como las políticas planteadas por la empresa, son bastante satisfactorias para la expansión de su mercado y sus ventas, donde los altos estándares de calidad favorecen la visión planteada por la compañía.

Al enfrentar las diferentes adversidades a las que la empresa se afronta, de manera más preparada y calculada hacen de la misma una estrategia más llevadera en la sostenibilidad de la misma. Si bien, la capacidad de adaptabilidad a los diferentes factores, hace de este un proceso con un gran futuro, donde el manejo de las diferentes monedas, los diferentes gustos y potencialidades de cada uno de los mercados donde se encuentra.

Además, la empresa enfoca su funcionamiento en operaciones globales, que permite ser relevante en un mercado bastante maduro, pero con muchas posibilidades de crecimiento, donde el aprovechamiento del crecimiento de mercados como el europeo, americano y los asiáticos es fundamental para pensar en un futuro cada vez más prometedor.

Por otro lado, la empresa cuenta con capacidades estructurales y financieras que le permite tener un crecimiento avasallante en el mercado mundial, donde todo esto le permitirá establecerse como el viñedo más importante del mundo.

Igualmente, el sector vinícola chileno, es bastante relevante para el país, donde en los últimos años ha tomado una gran relevancia para la economía del mismo, siendo uno de los sectores productivos más generadores de empleos, exportaciones e ingresos para la nación.

Es por todo esto, existe un gran apoyo para la industria vinicultora, lo que le permitirá a Concha y Toro tener algún tipo de beneficios, además de contar con una serie de prebendas que se encuentran entre los distintos acuerdos comerciales que tiene el país alrededor del mundo.

De otra parte, la alta diversificación que presenta la compañía es fundamental para el desarrollo futuro de la misma, donde la presencia en gran cantidad de países le genera una mayor estabilidad comercial. Así mismo, existe una excelencia de mitigación de riesgo al tener una gran variedad de fuentes de producción que le ayuda a tener un flujo de producción más seguro y eficaz. Y el excelente manejo de la imagen de la compañía le permite establecerse en todo tipo

de nichos de mercado, donde la marca impera con la calidad y excelencia en cada uno de sus productos.

El compromiso que tiene la compañía con las diferentes personas que se involucran en su negocio, hace la compañía cada vez una estructura más fuerte. Por lo que preservar una buena relación con cada uno de estos, es parte vital para el futuro de la compañía, donde el acompañamiento de cada una de estas personas facilitara el entendimiento y buena interacción con las mismas.

Se recomienda, que la compañía continúe estableciendo su enfoque de negocio, como una empresa netamente productora y comercializadora de vinos, lo que le permitirá mantener estándares de calidad bastante altos, y de crecimiento en importantes mercados al igual que en los años anteriores. Si bien, es necesaria la búsqueda de productos o ingresos adicionales para la compañía que ayuden a consolidar las marcas existentes y que contribuyan al establecimiento de estas como líderes en cada uno de sus segmentos a nivel mundial.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. C., & San Fabián, M. J. (junio de 2012). *La elección del estudio de caso en investigación educativa. Gazeta de antropología*. Obtenido de La elección del estudio de caso en investigación educativa
- American Marketing Association. (s.f.). *Cambia la definición de Mercadotecnia (American Marketing Association)*. Obtenido de <http://testamarketing.com/2008/02/27/cambia-la-definicion-de-mercadotecnia-american-marketing-association/>
- Antoine, C. (2009). Patrocinio y Esponsoring Deportivo: La Comunicación por el Acontecimiento. Re-Representaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad. *Re-Representaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad, Del Pozo, J. (1998). Historia del vino chileno. Editorial Universitaria.*, 3, 167-183. .
- Aurand, J.-M. (2 de octubre de 2017). *La Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) acepta el patrocinio de las 1as jornadas históricas "Canary Wine"*. Obtenido de <http://www.canarywine.com/la-organizacion-internacional-de-la-vina-y-el-vino-oiv-acepta-el-patrocinio-de-las-1as-jornadas-historicas-canary-wine/>
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford: Martin Robertson.
- conchaytoro. (4 de enero de 2017). *Viña Concha y Toro ingresa al negocio inmobiliario*. Obtenido de <https://www.conchaytoro.com/sala-de-prensa/vina-concha-y-toro-ingresa-al-negocio-inmobiliario/>
- Duque, M., Castañeda, D., Cholo, E., García, I., Latorre, D., & Suarez, R. (2017). *Pensar, crear y actuar: las bases para emprender, desde el desarrollo del pensamiento científico, lógico matemático. Universidad de La Sabana*.
- Encolombia. (2017). *Alianzas Estratégicas: Una Alternativa Competitiva*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/empresas/alianzasestrategicasunaalternativacompetitiva-2/>
- Hall, R. T., & Arellano, J. S. (2013). *La casuística una metodología para la ética aplicada*. Obtenido de <http://unidadbioetica.com/libros/Casu%C3%ADstica.pdf>
- Madera, P. A., Monasterio, M. I., Jaraiz, L. A., Cantador, G. R., Sánchez, S. J., & Varas, M. R. (s.f.). *Estudio de casos. Universidad Autónoma de Madrid*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf
- Manchester United FC Clubs. (2017, p.17). *The European Elite 2017: 32 clubs' Enterprise Value mid points*. Obtenido de https://www.footballbenchmark.com/documents/files/public/KPMG_Football_Clubs_Valuation_Report_31_05_2017.pdf

- Moreno, V. (13 de diciembre de 2008). *Isabel Guilisasti: la mujer tras las marcas premium de Viña Concha y Toro*. Obtenido de <http://www2.latercera.com/noticia/isabel-guilisasti-la-mujer-tras-las-marcas-premium-de-vina-concha-y-toro/>
- Muñiz, R. (s.f.). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición. Capítulo La comunicación dentro del marketing*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>
- Noboa, F. (6 de octubre de (2016)). *Metodología de casos y su aplicación en la educación. Video*. Obtenido de FCHS Spol: <https://www.youtube.com/watch?v=fC3oEqDNOX0>
- OIV. (2018). *Bases de datos estadísticas*. Obtenido de Organización Internacional de la Viña y el Vino: <http://www.oiv.int/es/>
- Pérez, S., & Cofre, V. (26 de agosto de 2012). *Guilisasti: La familia que transformó a Concha y Toro en una viña mundial*. Obtenido de <http://www2.latercera.com/noticia/guilisasti-la-familia-que-transformo-a-concha-y-toro-en-una-vina-mundial/>
- Renart, L. (1998). Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas. *Harvard Deusto Business Review*, 87, 18-28.
- Revista Capital. (2017). Eduardo Guilisasti, rey de copas. *Revista Capital Online*, <http://www.capital.cl/eduardo-guilisasti-rey-de-copas/>.
- Rodríguez, R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). 'The promise of Entrepreneurship as a Field of Research'. *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 218-228.
- Stake, R. (1998). Investigación con estudio de casos. Madrid: Ediciones Morata, cuarta edición. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gndJ0eSkGckC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Stake+\(1998\)++caso+de+estudio+&ots=mRKQ2WBF6h&sig=jgqBrnYAvofkL93v4n04usnqNB M#v=onepage&q=Stake%20\(1998\)%20%20caso%20de%20estudio&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gndJ0eSkGckC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Stake+(1998)++caso+de+estudio+&ots=mRKQ2WBF6h&sig=jgqBrnYAvofkL93v4n04usnqNB M#v=onepage&q=Stake%20(1998)%20%20caso%20de%20estudio&f=false).
- Ticket Bureau. ((s.f.). *Historia del Club Manchester United*. Obtenido de <http://www.ticketbureau.com/es/historia-del-club-manchester-united>
- VctChile. (2017). *Concha y Toro es elegida la "Marca de vinos más admirada del mundo"*. Obtenido de <http://www.vctchile.com/noticias/concha-y-toro-es-elegida-la---marca-de-vinos-mas-admirada-del-mundo--->
- Vergara, C. (22 de marzo de 2018). *Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser*. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>
- Villalba, M. (15 de abril de 2015, p.209). La promoción de ventas y los beneficios percibidos por el consumidor. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*. vol. 14 num 3. ISSN 1019-6838, 209-222.

Viña Concha y Toro. ((2010). Obtenido de <http://bechile.cl/vina-concha-y-toro/>

Viña Concha y Toro. (2018). Obtenido de <http://bechile.cl/vina-concha-y-toro/>

Viña Concha y Toro. (2018). Obtenido de <https://santiagoando.com/vina-concha-y-toro>

Viña Concha y Toro S.A. (2017). *Reporte de sustentabilidad 2016. Valor económico generado.*
Obtenido de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/402181/original/Reporte_de_Sustentabilidad_2016_Vi%C3%B1a_Concha_y_Toro.pdf?1499898556

Yin, 1994:13; Yin, 1981. (s.f.). "The Case Study Crisis: Some Answers". *Administrative Science Quarterly*, no. 26, 58-65.