
ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN CONCHA Y TORO

Angélica María Ortiz Vela
Escuela de Negocios, Gestión y Sostenibilidad
Programa de Especialización en Gestión Empresarial
Especialista en Gestión Empresarial
angeortiz@outlook.com

Gerlhyn Giselle Horta García
Escuela de Negocios, Gestión y Sostenibilidad
Programa de Especialización en Gestión Empresarial
Especialista en Gestión Empresarial
gerlhyngiselle@outlook.com

Resumen

En este artículo se presenta un estudio detallado acerca de las diversas estrategias, métodos y variables tenidas en cuenta de la multinacional Concha y Toro, especialista en vinos, a la hora de consolidarse como una de las empresas más destacadas a nivel mundial. Así mismo se tendrá en cuenta algunas estrategias de marketing, utilizadas para lograr dicho éxito, las políticas nacionales e internacionales que permitieron la expansión y el reconocimiento mundial, lo importante y el significado de las cosechas de vino para la cultura y economía chilena como uno de los principales productos de exportación de esta nación, la ubicación geográfica de este país, ya que debido a esto y los diferentes factores climáticos son trascendentales a la hora de encontrar una producción triunfante y de calidad.

Palabras claves: Internacionalización, estrategias, vitivinícola, vid, Chile, economía, geografía, historia.

Introducción

Con una experiencia de más de un siglo de producción en el ámbito vitivinícola, es importante hacer una pequeña línea del tiempo, para destacar cuáles fueron los sucesos más importantes a la hora, de llevar una compañía pequeña, al reconocimiento Mundial, por sus diversas estrategias y esfuerzos por romper en nuevos mercados, y principalmente por mantener una visibilidad de la marca, que le garantice un éxito y un impacto continuo.

A lo largo de los años se puede notar que las fluctuaciones en la compañía han marcado momentos importantes, para el crecimiento de la misma, si bien su año de fundación fue 1833, solo hasta 1922, se constituye como sociedad anónima y amplía su razón social, esto con el fin de empezar un proceso de crecimiento que posteriormente le permitiría su primera exportación, esto trajo consigo un incremento en cuanto a la adquisición de viñas más productivas, lanzamiento de vinos de Gama Premium. Con dichos sucesos su reconocimiento a finales del siglo XX, alcanzó niveles exorbitantes tanto así, que en el año 1994 trasladó sus acciones a las bolsas de Nueva York, esto amplió aún más sus labores y permitió una expansión mayor en el mercado mundial, que se adecuaba perfectamente con las políticas internacionales de globalización que se vivieron en ese momento, con este movimiento estratégico, logró altos grados de visibilidad, y una penetración y renombre a tal punto de ser vista como la marca de vino más poderosa del planeta.

Metodología

En primer lugar, el equipo de investigadores realizó una visita al Viñedo de Concha y Toro ubicado Santiago de Chile. Se logró verificar detalladamente las instalaciones y conocer la historia a lo largo de los años desde creación de la compañía hasta el día de hoy.

También se realizó un análisis a través de las fuentes de la organización que se intermediaron de su sitio web, artículos publicados en los últimos años, desde el año 2003 hasta 2018, de los cuales se obtuvo una perspectiva histórica, evolutiva y estratégica de las diferentes etapas a través de la estrategia de internacionalización utilizada por Concha y Toro.

Desarrollo

Antes de entender cuáles fueron los procesos propios e internos de la compañía para cumplir con los objetivos, es necesario comenzar a contextualizar algunos conceptos que permitan un acercamiento más palpable de dichos procesos.

Cuando se hace referencia de la internacionalización, se entiende como un proceso innato de la globalización, que no es más que una apertura a los modelos capitalistas para de esta forma encontrar una facilidad en la movilización de mercancías sin ningún tipo de arancel. y de esta forma encontrar una conexión más cercana de la economía global. En este caso específico la internacionalización

permitió a la compañía, llegar a distintos lugares del mundo y de esta forma sacarle provecho a este fenómeno global, tal y como lo indica. Canals “se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios”. (Canals, 1994: 5).

El bien y servicio que el autor hace referencia en el caso particular de la de compañía es la cosecha y producción de la “vid”, que es el fruto con el cual se lleva a cabo los procesos para llegar al vino, es decir que la ciencia que se encarga del cultivo y todos los procesos de este fruto se denomina “viticultura “que es una rama de la fruticultura y que se convirtió en una tradición, en Chile

Si bien las condiciones climáticas, y las políticas internacionales de globalización propias de finales del siglo XX, fueron imprescindibles en la evolución de la compañía, no fueron las únicas variables que intervinieron en el éxito de esta, ya que se debe nombrar, por ejemplo las estrategias para llegar a nuevos mercados, la perdurabilidad y reconocimiento a lo largo de los años, la expansión y evolución partiendo del hecho de la innovación como un proceso vital para mantenerse en lo más alto en cuanto a calidad y auto sostenibilidad.

En este orden de ideas se nombrará y hará referencia de algunas estrategias que más impactaron en la evolución de la industria, haciendo énfasis en cómo utilizan estas herramientas de tal forma que los catapultara al liderazgo mundial en cuanto a la industria del vino. Partiendo de esto algunas estrategias utilizadas son:

Aprovechamiento de las condiciones territoriales propias de Chile.

Para el cultivo de la vid es importante la geología, el suelo del viñedo y las condiciones climáticas, siendo este último determinante, debido a que factores atmosféricos como el viento y su intensidad, la presión atmosférica, la humedad y las variaciones de temperatura influyen fuertemente en la calidad de este fruto. (Smolec, 2017). Influenciado por la cercanía de la cordillera de los Andes y por el anticiclón del Pacífico, el clima chileno puede ser descrito como: templado-cálido con régimen de tipo mediterráneo de lluvias (Müller) (s.f.). Este clima es propicio para la producción agrícola y de la vid, fundamental en el desarrollo del producto en el país y en la empresa desde su inicio, y factor de dominante en la calidad del mismo. Estas condiciones particulares de clima y suelo que tiene el país, son aprovechadas por la cultura vitivinícola que junto con el trabajo profesional de los especialistas del sector han logrado que esta industria se especialice constantemente y de manera creciente en vinos de alta calidad, los cuales han servido en el reconocimiento y en la exportación como base de la viticultura que han apoyado la economía chilena.

Los vinos chilenos han liderado el desarrollo exportador del país desde hace años, contribuyendo a reforzar la imagen de Chile como proveedor de productos agrícolas de alta calidad, representando

así, una parte significativa de las exportaciones chilenas. Ubicándose entre los cinco primeros países exportadores de vino a nivel mundial y siendo hoy, el principal factor de las exportaciones industriales del país, generando más de mil millones de pesos chilenos. (Inmigrantes en Chile, 2016).

Al ser el vino uno de los principales productos de la exportación chilena, le da una gran relevancia al sector vitivinícola en el país, esto le permite a Concha y Toro aprovechar las distintas variables climáticas y económicas para tener una ventaja comparativa frente al mercado global, siendo una empresa que desde sus comienzos ha expandido su negocio al nivel internacional, haciendo su primera exportación en 1933 a Holanda (Concha y Toro) (s.f.), mismo año en el que comienzan a transar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, convirtiéndose hoy en la empresa líder en exportación de vino chileno, con un 33,3% (Concha y Toro) (s.f.) del total embotellado en el país, siendo su labor comercial proporcional y retribuyente con la de su país de origen, llegando de esta forma a niveles de auto sustentabilidad, y que permiten que la compañía,

La relevancia que tiene para Concha y Toro la situación económica y de rentabilidad de la viticultura chilena en general, radica en la ventaja que se obtiene en relación a la competitividad del mercado internacional, al tener buenas condiciones para el cultivo (fabricación del producto), se hace más fácil la producción respecto a otros países, así como la calidad de su producto, un ejemplo de ello es una de sus marcas, Don Melchor, “el Cabernet Sauvignon ícono de la compañía, que continuó consolidándose como el vino más premiado de Chile y uno de los mejores de su variedad a nivel global. Con 96 puntos, su cosecha 2014 figuró entre los Top 100 mejores vinos del año en la prestigiosa revista Wine Spectator, distinción que obtiene por novena vez en su trayectoria” (Concha y Toro, 2017, p. 46).

Para lograr también un amplio portafolio de vinos de diferentes clases, Concha y Toro decide expandirse abriendo filiales en Argentina y Estados Unidos, buscando el sembrado de diferentes cepas, de acuerdo a las condiciones climáticas de cada región. La fundación de Trivento (Argentina) en 1996, con 3 valles, 2 bodegas, 9 viñedos, 1 planta de envasado, 1.140 hectáreas sembradas; y la adquisición de Fetzer Vineyards, ubicada en California, que cuenta con 2 valles, 1 bodega, 14 viñedos, 1 planta de envasado y 462 hectáreas sembradas. El resultado de esta estrategia permite la comercialización de otros productos que logran conseguir la calidad que busca la empresa y que requiere el mercado, gracias a la ubicación de estos tres orígenes distintos de producción, ya que en el último siglo, son estos países los que han empezado a liderar la producción, comercialización y exportación de vino.

Producción innovadora para abrir y expandir nuevos horizontes.

Esta calidad determinante para competir a nivel internacional, claramente no se obtiene solo con condiciones territoriales, la viña Concha y Toro, al igual que sus filiales, garantiza una excelencia de producción gracias a su sistema agrícola, al poder tener control del cultivo, vinificación y comercialización de sus vinos. Es este control de toda la cadena de producción el que permite que sea efectiva la estrategia de tener una excelencia productiva, para así, satisfacer al exigente consumidor internacional, comenzando con la calidad del producto y terminando con la presencia de la gestión por parte de la empresa en cuanto a distribución, con 14 filiales de distribución, ubicadas en América del Norte, América del Sur, África, Asia y Europa (Concha y Toro, 2018).

Marketing competitivo para contrastarlo con el nuevo mundo.

Para que esta excelencia productiva sea reconocida, Viña Concha y Toro y sus filiales han llevado adelante innovadoras campañas de gran alcance, como estrategia de marketing, que han logrado el posicionamiento de sus marcas a nivel mundial. El auspicio de Viña Concha y Toro al Tour de France, y el protagonismo de Casillero del Diablo en el World Golf Championships-HSBC Champions de 2015 realizado en Shanghái. (Concha y Toro, 2018, p. 4) Son claros ejemplos de la decisión comercial de la empresa de ser reconocida en Europa.

En el éxito de la creación de marca y estrategia de marketing es Casillero del Diablo su producto más importante, lanzado al mercado en 1966 marca el inicio de la elaboración de vinos más complejos y de mayor calidad para la empresa, y se convierte en una de las estrategias competitivas más reconocidas de Concha y Toro. El posicionamiento de Casillero del Diablo como su marca insignia a nivel mundial, no solo por ser un producto de calidad y que satisface los gustos y exigencias de sus consumidores, consecuencia del uso de uvas seleccionadas, sino también por todo lo que implica su producción y la forma en la que la empresa lo da a conocer alrededor del mundo, con un precio módico y, aún más importante, planeando una buena estrategia de marketing resaltando fundamentalmente, la alianza estratégica de Casillero del Diablo con el equipo de fútbol Manchester United con la cual la marca de vino obtiene beneficios como el derecho a uso de imagen de los jugadores y la presencia de la marca en los paneles digitales del estadio Old Trafford (Casillero del Diablo, 2018), con un acuerdo firmado en el 2010, y ampliándolo en el 2016 por tres años más. Con esta marca, Concha y Toro ha logrado tener la creación de marca y visualización propuesta, logrando que en 2017 fuera reconocida por el Branding Hall of Fame Chile luego como la marca chilena más relevante en el Extranjero.

Cadena de distribución, como un proceso que garantice accesibilidad

Estas campañas han permitido la construcción de marca, otro de los pilares estratégicos que desarrolla la empresa, contribuyendo a su alcance global, que hoy les brinda presencia en más de

140 países en los 5 continentes. Lo anterior, es también gracias a su fuerte cadena de distribución, con oficinas propias de distribución ubicadas estratégicamente en varios países, tienen la capacidad de estar en contacto directo con los diferentes mercados y sus necesidades, evaluando las estrategias comerciales en los mercados más importantes y en los de un alto potencial futuro (Concha y Toro, 2018, p. 4). Siendo esto fundamental en la búsqueda de la sustentabilidad, la nueva revolución de la economía en el mundo, que estipula que no es suficiente la rentabilidad de una empresa, si no la posibilidad de sostenerse en los tiempos difíciles y los posibles retos que pueda imponer el comercio internacional; meta y planteamiento propuesto por Concha y Toro desde los últimos 5 años.

PAIS	POSICION	% SOBRE VALOR EXPORTADO DE VINO EMBOTELLADO
China	# 1	10.6%
Estados Unidos	# 1	29.8%
Japón	# 1	30.1%
Brasil	# 1	16.5%
Reino Unido	# 1	42.3%
Holanda	# 1	23.9%
Canadá	# 1	33.2%
Irlanda	# 2	26.4%
Corea del Sur	# 1	22.5%
México	# 1	50.2%
Alemania	# 1	23.7%

*Tabla 1. Posición en exportaciones a principales mercados
Tomada de Concha y Toro (2018) Memoria anual 2017. Wine blog, página 21.*

(MILLONES DE PESOS)

ESTADO DE RESULTADO	2017	2016	2015	2014	2013
Ingresos	643.785	658.448	636.194	583.313	475.622
Ganancia Bruta	231.705	246.066	244.689	223.182	164.235
Resultado Operacional ⁽¹⁾	61.912	70.185	71.022	63.010	36.213
EBITDA ⁽²⁾	86.267	92.701	93.432	83.425	54.973
Ganancia Neta de la Controladora	49.575	47.931	49.797	43.051	33.174
COMO PORCENTAJE DE LOS INGRESOS					
Margen Bruto	36,0%	37,4%	38,5%	38,3%	34,5%
Margen Operacional	9,6%	10,7%	11,2%	10,8%	7,6%
Margen EBITDA	13,4%	14,1%	14,7%	14,3%	11,6%
Margen Neto	7,7%	7,3%	7,8%	7,4%	7,0%
BALANCE					
Total Activos	1.056.827	1.015.839	982.687	918.011	849.863
Total Pasivos	505.593	498.132	528.352	475.030	419.769
Total Patrimonio	551.233	517.707	454.336	442.981	430.095
Deuda Financiera Neta ⁽³⁾	230.657	191.858	205.582	216.629	225.298
Rentabilidad Activos ⁽⁴⁾	4,8%	4,9%	5,2%	4,7%	3,9%
Rentabilidad Patrimonio ⁽⁵⁾	9,3%	9,6%	11,1%	10,0%	7,7%
ROIC ⁽⁶⁾	7,2%	7,3%	8,1%	7,3%	6,1%
Deuda Financiera / Patrimonio	41,8%	37,1%	45,2%	48,9%	52,4%
Ganancia por acción (\$)	66,36	64,16	66,66	57,63	44,41
Dividendos por Acción ⁽⁷⁾ (\$)	24,00	27,30	27,50	24,00	18,90
Precio Acción al 31 de diciembre (\$)	1.164,6	1.074,9	1.061,5	1.186,7	986,5

(1) Resultado operacional = Ganancia bruta - costos de distribución - gastos de administración + otros ingresos - otros gastos.

(2) EBITDA = Ganancia bruta - costos de distribución - gastos de administración + otros ingresos - otros gastos + depreciación + amortización.

(3) Deuda Financiera = Otros pasivos financieros - derivados - efectivos y equivalentes al efectivo.

(4) Rentabilidad Activos = Ganancia / activos promedio.

(5) Rentabilidad Patrimonio = Ganancia / patrimonio promedio.

(6) ROIC = (Resultado operacional + diferencia de cambio) * (1 - tasa impuestos) / (patrimonio promedio + deuda financiera neta promedio).

(7) Dividendos por acción se refieren a los dividendos provisorios y definitivos declarados, correspondiente a las ganancias del ejercicio del año señalado. Para 2017, se incluye el dividendo definitivo propuesto por el directorio a la Junta Ordinaria de Accionistas.

Tabla 2. Resumen Financiero

Tomada de Concha y Toro (2018) Memoria anual 2017. Wine blog, página 14.

La incorporación de la sustentabilidad en el plan de la internacionalización.

Esta estrategia de sustentabilidad, implementada desde el 2012, busca conciliar el desarrollo económico de una de las empresas más importantes de la economía vitivinícola del mundo con el desarrollo ambiental y social.

La búsqueda de la sustentabilidad les ha permitido plantearse constantemente posibles cambios en sus estrategias comerciales revisando su modelo de producción y comercialización ante los cambios de la vitivinicultura en el mundo, planteándose un nuevo plan estratégico comercial hacia el año 2022, enfocado en rentabilidad, optimización, innovación y crecimiento (Concha y Toro, 2018, p.42).

Dentro de este plan una parte muy importante es la producción con armonía ambiental, en las últimas décadas, en el mundo se ha dado una tendencia empresarial en busca del cuidado del planeta, sea por razones altruistas o de marketing, es una estrategia necesaria para mantenerse en el liderazgo de la vitivinicultura. Concha y Toro se encuentra a la vanguardia de estas prácticas en todos sus viñedos y filiales, con prácticas de sostenibilidad, pero liderando esto fundamentalmente en Fetzer Vineyards (California, USA), permanente ejemplo de compromiso con una agricultura sustentable desde sus inicios, siendo la primera compañía en California en operar 100% con energía verde, la primera viña en lograr la certificación Zero Waste y su compromiso con el cambio climático se convierte en la primera viña de EEUU CarbonNeutral. Lo anterior la convierte en una adquisición importante (desde 2011) que le adiciona a la empresa el liderazgo en prácticas agrícolas medioambientales. En 2015, marca un nuevo hito logrando la certificación BCorp, siendo la viña de mayor tamaño en lograrlo, y fijando como meta ser Carbon Positive para el 2020. (Concha y Toro, 2018)

Dicho anteriormente, no es solo el desarrollo ambiental el necesario para la sustentabilidad, aspirando a que la actividad comercial de la compañía también genere valor en el entorno social y productivo en que opera, Concha y Toro plantea un pilar que busca generar y compartir conocimiento sobre prácticas vitivinícolas a los productores, buscando que puedan incrementar su competitividad. Así mismo, realizar un aporte a mejorar las condiciones en el entorno donde la compañía opera.

La operación de la viña en Argentina, a través de Bodega Trivento, le ha permitido posicionarse como referente en materia de sustentabilidad en el ámbito social. Su enfoque está puesto en el público interno y la comunidad, generando iniciativas en torno al desarrollo, la educación y el bienestar de sus colaboradores. (Concha y Toro, 2018)

	UNIDAD DE MEDIDA	2017	2016	2015
Huella de Carbono	Miles de tCO2e	273	275	272
Huella de Agua	Litros/copa	ND	77	58
Consumo Interno de Electricidad	Tera Joule	182	181	177
Uso de Botellas Livianas	(%)	96	98	99
Emisiones GEI por Botella 750cc	Kg de CO2	1,07	1,13	1,03
Dotación	Nº Personas	3.169	3.486	3.450
Capacitación	Horas	86.430	84.018	65.700
Tasa de Accidentabilidad	(%)	4,48	5,25	5,4
Actividades de extensión CII	Número Actividades	40	53	57
Inversión en I+D	MMS	2.513	2.426	1.547

*Tabla 3. Resumen ambiental, social y gobierno corporativo
Tomada de Concha y Toro (2018) Memoria anual 2017. Wine blog, página 15.*

Desarrollo tecnológico e investigación, para contribuir a las nuevas necesidades del consumidor.

Para completar esta estrategia de sustentabilidad es infaltable el desarrollo de tecnología e investigación, que pueda crear un brecha tecnológica, a pesar de que Chile no es un país del Primer Mundo, tiende a desarrollar ha tenido un crecimiento y consolidación importante de la industria vitivinícola en el país ha sido apoyado por un sostenido esfuerzo privado y público de investigación, desarrollo e innovación, sumado a un trabajo de colaboración con entidades extranjeras, a través del cual se han desarrollado en el país capacidades científico-tecnológicas que hoy siguen acompañando los desafíos de esta industria. (Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, 2007)

Por su parte, Concha y Toro que gracias a su gestión mencionada es reconocida ya por sus prácticas de sustentabilidad, se mantiene en una constante búsqueda de innovación en estas prácticas crea en 2014 su Centro de Investigación e Innovación, referente de la investigación vitivinícola aplicada.

El Centro de Investigación e innovación cuenta con más de 1.500 m2, en donde se encuentran un laboratorio agrícola y enológico, laboratorio de biología molecular, una bodega experimental y un centro de extensión, que buscan cumplir con la misión de “promover la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, y la transferencia de conocimientos, con el fin de hacer de la vitivinicultura nacional una industria más competitiva y exitosa ante los nuevos desafíos”. (Centro de investigación e innovación, 2018) Esto mediante programas estratégicos como: Fortalecimiento del área de

producción, Gestión de recursos y escasez hídrico, valoración de la calidad de uvas y vinos, diseño de nuevos productos y otras iniciativas.

Toda esta evaluación permite concluir en primera instancia, que es innegable el éxito internacional de Concha y Toro, siendo una empresa líder de vinos a nivel global reportando ventas consolidadas por 994 millones de dólares, 35 millones de cajas vendidas con un 3% de crecimiento promedio anual y 11319 hectáreas de viñedo sembradas repartidas en Chile, Argentina y EE.UU. (Concha y Toro, 2018)

El aprovechamiento de las ventajas comparativas que brinda las condiciones de su país de origen, así como el crecimiento de la economía vitivinícola en el continente americano por parte de los países donde tienen sus cultivos, es un factor fundamental y la muestra del excelente manejo comercial y su fuerte decisión por pasar de ser una empresa exportadora de vinos a ser una multinacional chilena que lidera la comercialización de vinos de alta calidad.

Conclusión

La adopción de un proyecto y estrategias de sustentabilidad les ha dado la posibilidad a la multinacional Concha y Toro de mantenerse en el mercado sin importar los cambios y condiciones que proponga el mismo, desde sus dinámicas naturales, y competir con la fuerte economía europea de la vid y el viñedo. Empresa de orgullo latinoamericano, en los aspectos económico, social y ambiental, pionera y vanguardista, Concha y Toro se erige como el futuro de la economía sustentable, provechosa para la rentabilidad de la empresa y el desarrollo de su nación de origen.

Es muy importante entender que el éxito de una compañía está en la constancia, ya que para que Concha y Toro, llegase a tener este renombre fue necesario un lapso de más de un siglo, donde incluso se cambió la razón social, siendo muy ambiciosos para así poder expandirse, esto solo se puede lograr cuando en efecto se tiene certeza en distintos aspectos como el aprovechamiento de las fuentes climáticas donde está ubicado Chile, una estrategia de marketing que permita acercarse a más países, y dado las políticas de globalización e internacionalización, es la forma más indicada de realizar una expansión que permita más ganancias. Por otro lado la compra de nuevas viñas en otros países permitió un acercamiento a la máxima calidad, en la elaboración de los vinos y que se llegara a más personas, esto permite una incidencia de constante innovación no solo en la creación de nuevos vinos, si no en la convicción de encontrar mecanismo para llegar a nuevos lugares.

Entender la necesidad de expandir la compañía, muestra que el ejercicio de innovación en la producción, abre las puertas a nuevos caminos, manteniendo paralelamente lo tradicional para los gustos clásicos, pero esperando llegar aquellos nuevos consumidores de vino, esto genera nuevos y novedosos modos de producción buscando los estándares más altos de calidad, que lo llevan a ser no solo potencia en calidad de vino, sino potencia en exportación de vino y mecanismos de producción del mismo, un ejemplo claro es la alianza estratégica con un famoso equipo Inglés (Manchester United).

Por otro lado, los procesos de investigación, producción y auto sustentación hacen ver que la compañía tiene un compromiso de calidad en todos los aspectos y que en búsqueda de la excelencia es que se hace un proceso continuo de evaluación que le hacen estar en los estándares más alto de en cuanto a la calidad y la producción de vino, y por esos los continuos nombramientos y reconocimientos.

Sin dudas el alcance de una compañía está dado por muchas variables que se deben tratar a su máximo esplendor, para así volverlo un ejercicio cíclico de mejoría que le permita llegar a la excelencia dese la materia prima y su buen trato para su máximo provecho, incluyendo los mecanismo de distribución y producción, pasando por nuevas ideas, que innoven en el mercado y por encima la constancia a través de los años, que le va garantizar un mejor aprovechamiento en el ejercicio de ganar experiencia para ponerla al servicio de la compañía.

Referencias

Concha y Toro. (2018). Viña concha y toro: Empresa líder en la industria del vino a nivel mundial. Press kit,. Recuperado de https://conchaytoro.com/content/uploads/2018/04/Press-Kit_Esp_-2018.pdf

Concha y toro. (2018). Memoria anual 2017. Wine blog,. Recuperado de <https://conchaytoro.com/content/uploads/2018/04/MEMORIA-2017-VIN%CC%83A-CONCHA-Y-TORO-SVS.pdf>

Eclass. (2010). El exitoso camino de concha y toro hacia la globalización. La Tercera. Recuperado de <http://www.eclass.cl/articulo/5750/el-exitoso-camino-de-concha-y-toro-hacia-la-globalizacion>

El sector vitivinícola en Chile Capacidades de investigación y áreas de desarrollo científico-tecnológico. (s.f.). Recuperado 14 agosto, 2018, de http://www.conicyt.cl/documentos/dri/ue/Vino_Wine_BD.pdf

Concha y toro. (2017). Reporte de sustentabilidad 2017. Recuperado 16 agosto, 2018, de <https://conchaytoro.com/content/uploads/2018/04/Reporte-Sustentabilidad-2017-VCT.pdf>

La industria y cultura del vino en la economía de Chile. (2016, 4 julio). Recuperado 13 agosto, 2018, de <http://www.inmigrantesenchile.com/2016/07/industria-cultura-vino-economia-chile/>

El Centro de Investigación e Innovación de Concha y Toro. (2017, 14 junio). Quiénes Somos | Centro de Investigación e Innovación Concha y Toro. Recuperado 23 agosto, 2018, de <http://www.cii.conchaytoro.com/quienes-somos/>

Concha y Toro. (s.f.). Sustentabilidad - Concha y Toro. Recuperado 22 agosto, 2018, de <https://conchaytoro.com/holding/sustentabilidad/>

Smolec, A.Ania. (2017, 29 mayo). ¿Cómo afecta el clima en las características del vino? – Concha y toro. Recuperado 13 agosto, 2018, de <https://conchaytoro.com/blog/como-afecta-el-clima-en-las-caracteristicas-del-vino/>

Peñafiel, P. (2016, 13 septiembre). El vino chileno: 460 años de historia - Concha y Toro. Recuperado 13 septiembre, 2018, de <https://conchaytoro.com/blog/el-vino-chileno-460-anos-de-historia/>

Concha y toro. (s.f.). Historia - Concha y Toro. Recuperado 15 Agosto, 2018, de <https://conchaytoro.com/holding/quienes-somos/historia/>

Zuñiga, R. (s.f.). Análisis de marketing Casillero del diablo. Recuperado 13 agosto, 2018, de http://www.academia.edu/15223613/An%C3%A1lisis_de_marketing_Casillero_del_diablo

Casillero del diablo. (s.f.). Casillero del diablo se consolida como uno de los socios más antiguos de Manchester United tras renovación de contrato. Recuperado 16 agosto, 2018, de <http://www.casillerodeldiablo.com/noticias/casillerodeldiablo-se-consolida-como-uno-de-los-socios-mas-antiguos-de-manchester-united-tras-renovacion-de-contrato/>

Concha y toro. (s.f.). Cifras - Concha y Toro. Recuperado 23 agosto, 2018, de <https://conchaytoro.com/holding/quienes-somos/cifras/>

Muller, M.Sc. Katrina. (2004). Chile vitivinícola en pocas palabras. Recuperado de <http://www.gie.uchile.cl/pdf/Katrina%20Muller/Chile%20Vitivin%EDcola%20en%20pocas%20palabras.pdf>

Barros, C. Victor. (2004). La vitivinicultura mundial y la situación chilena en 2004. Recuperado de <https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/LA%20VITINICULTURA%20%20MUNDIAL%20Y%20LA%20SITUACION%20CHILENA%20EN%202004.pdf>

Gobierno de Chile Servicio Agrícola y Ganadero Departamento Protección Agrícola Subdepartamento Viñas y Vinos. (2003). Panorama de la vitivinicultura chilena en 2003. Recuperado de <https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/PANORAMA%20DE%20LA%20VITICULTURA%20CHILENA%20EN%202003.pdf>

Landeta Rodríguez, Dr. D. Jon, & Villarreal Larrinaga, D. Oskar. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Recuperado de https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf

CANALS, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores, 1era. Edición, Madrid, McGraw-Hill.