



Investor Day  
*Nueva Estrategia 2022*

VIÑA CONCHA Y TORO

*16 de noviembre, 2018*



# *Forward Looking Statements*

This presentation contains forward-looking statements, that should be considered as good faith estimates. Such statements are subject to risks and uncertainties outside of Viña Concha y Toro's control that could cause Viña Concha y Toro's actual results to differ materially from those set forth in the forward-looking statements. These risks factors include but are not limited to the risks factors in Item 3 - "Key Information – Risk Factors" in the 20-F Annual Report, and in those described in Viña Concha y Toro's Financial Statements, Note 5 ("Gestión de Riesgos Financieros"). Forward-looking statements speak only as of the date they are delivered, Viña Concha y Toro undertake no obligation to publicly update or revise them considering developments which differ from those anticipated.



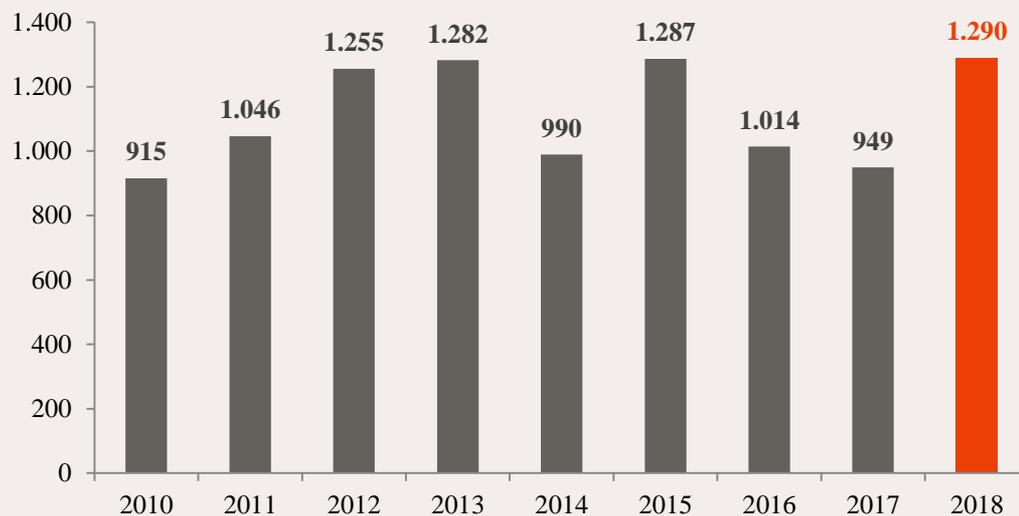
## *Agenda*

- 1. Cosecha 2018**
2. Tendencias de la industria global
3. Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo
4. Proceso de reestructuración – Áreas comerciales
5. Fusión Fetzer – Excelsior
6. Resultados 3T 2018
7. Sustentabilidad
8. Área Inmobiliaria

## *Cosecha 2018 - Chile*

En Chile, tras dos cosechas de bajo volumen, en 2018 el volumen cosechado aumentó un 36%

**Chile cosecha - (MM litros)**

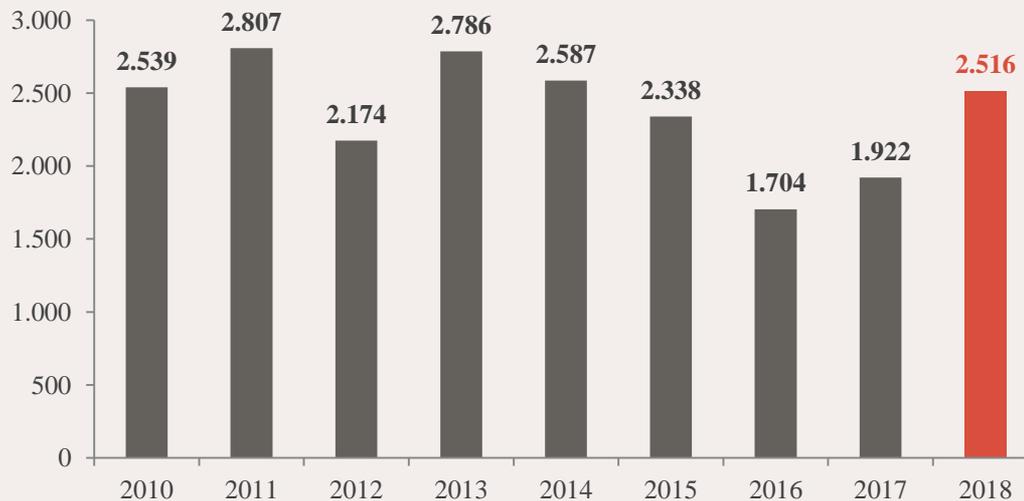


Fuente: SAG

## Cosecha 2018 - Argentina

La cosecha en Argentina **augmentó un 31%** en 2018.

Cosecha Argentina – (miles tons)

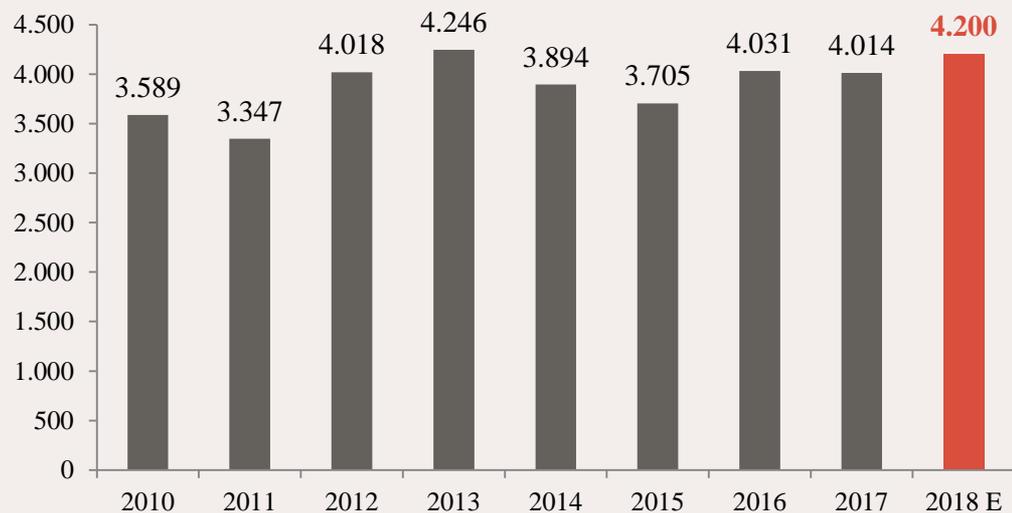


Fuente: INV

## Cosecha 2018 - USA

Prácticamente finalizada la cosecha en California, las últimas estimaciones indican que el volumen superará los **4,2 millones de toneladas (+5%)**.

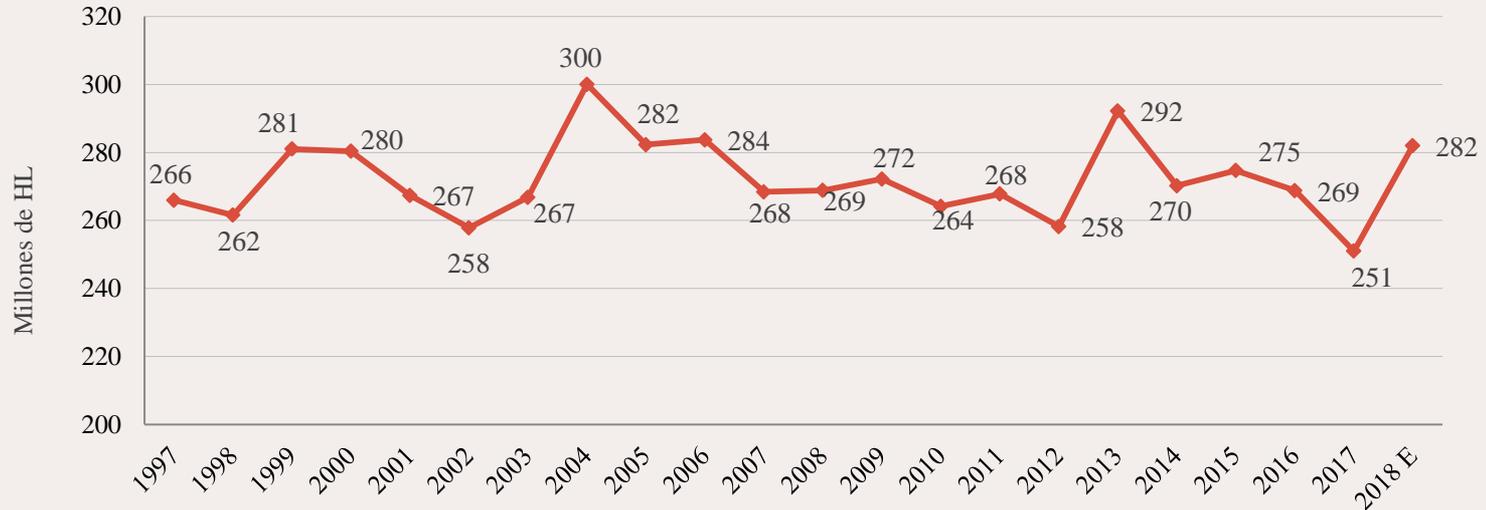
Cosecha USA – miles de tons.



Fuente: Ciatti

## Producción global de vino

- La producción global de vinos en 2018 se estima en 282 Mhl, un incremento de 12%.
- Fuerte recuperación de los principales productores:  
Italia (+14%), Francia (+27%) y España (+26%).



Fuente: OIV

## Chile - Tendencia de precios principales variedades

### Series de precio para uva Cabernet Sauvignon Premium

Serie precios uva terceros

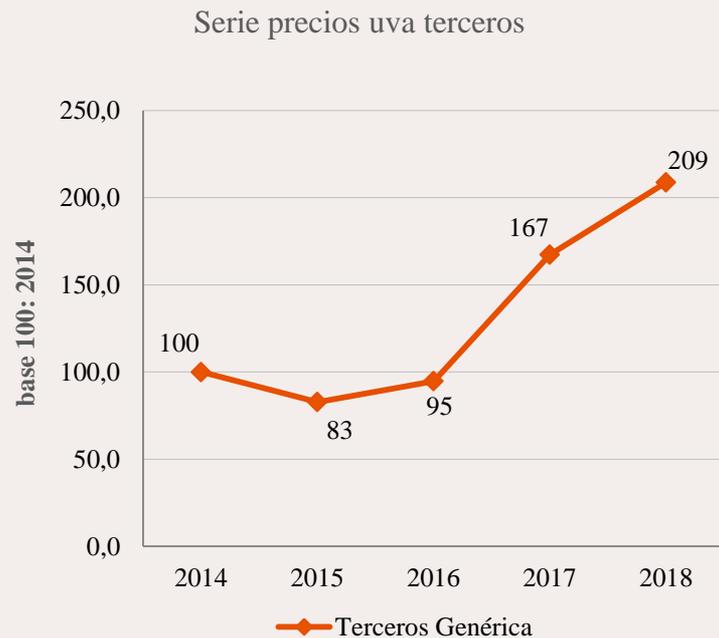


Serie costo uva propia



# Chile - Tendencia de precios principales variedades

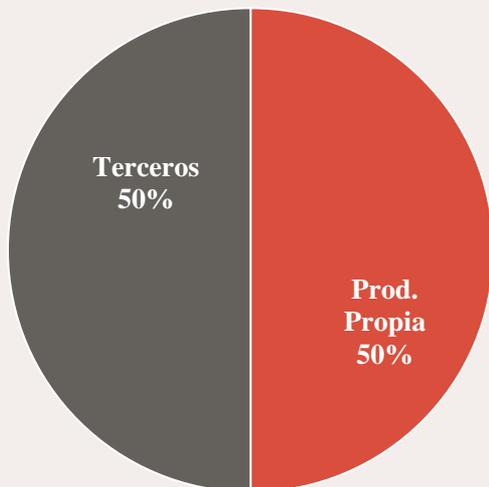
## Serie de precio para uva Cabernet Genérico



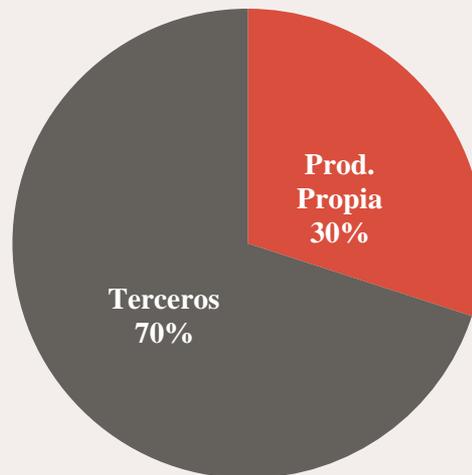
## Chile - Participación producción propia y de terceros

### Total cosecha 2018

Uvas Premium



Uvas genéricas



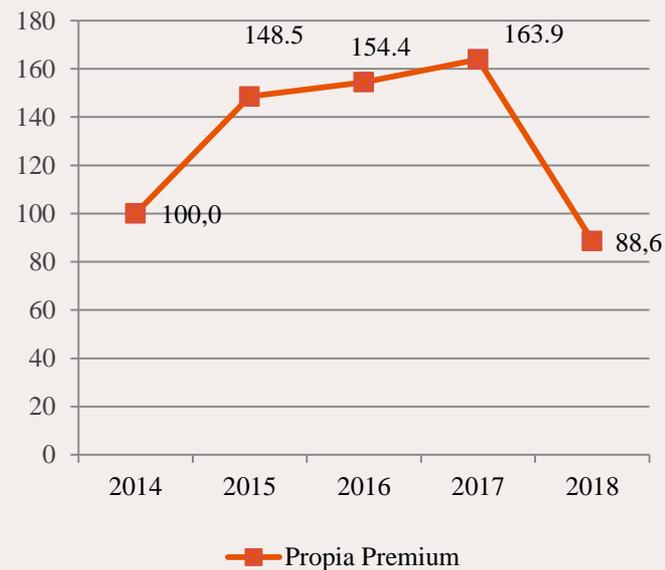
## Argentina - Tendencia de precios principales variedades

### Series de precio para uva Malbec Premium.

Serie de precios uva terceros



Serie costo uva propia



Índice Base 100: 2014 en USD, con tipo de cambio del 30/04 cada año).

## Argentina - Tendencia de precios principales variedades

### Series de precio para uva Malbec Blend Genérico.

Serie de precios uva terceros



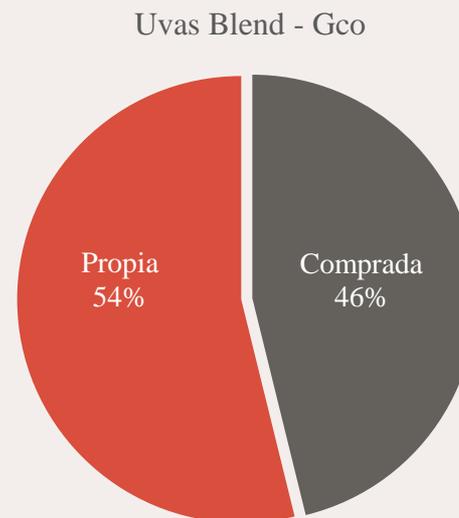
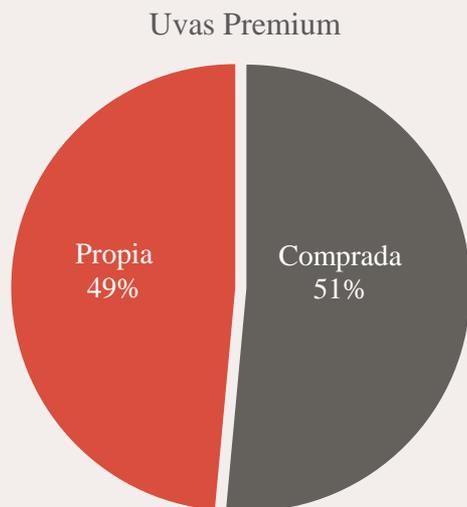
Serie costo uva propia



Índice Base 100: 2014 en USD, con tipo de cambio del 30/04 cada año).

## Argentina - Participación producción propia y de terceros

### Total cosecha 2018



## Conclusiones

- Se recuperaron fuertemente los stocks en Categoría Premium.
- Se preveía una baja en el precio del vino durante 2018, no se vinificaron todas las necesidades.
- Calidad vendimia 2018: Ha sido **una de las mejores, sino la de mejor en calidad**, tanto en Chile como en Argentina.

*“No recuerdo un año tan bueno, tanto en volumen de vino como en calidad. Los vinos son muy frutosos, expresivos y largos, se dejan beber muy fácil. En esta cosecha 2018 se han logrado grandes vinos”.*

Marcelo Papa  
Director Técnico Viña Concha y Toro

*“Fue una vendimia típica mendocina de excelente sanidad, calidad y un volumen que superó nuestras expectativas.”*

Germán Di Césare  
Chief Winemaker Trivento.

## *Conclusiones*

- Evolución de precios de vinos 2018 a la fecha, con términos equivalentes a precios de uva:
  - Cabernet Sauvignon genérico: **-31%**
  - Sauvignon Blanc: **-34%**
- **Proyección Vendimia 2019:**  
Normal a la fecha, con tendencia a la baja en los precios de uvas.



## *Agenda*

1. Cosecha 2018
2. ***Tendencias de la industria global***
3. Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo
4. Proceso de reestructuración – Áreas comerciales
5. Fusión Fetzer – Excelsior
6. Resultados 3T 2018
7. Sustentabilidad
8. Área Inmobiliaria

## *Tendencias de la industria global*

- La Premiumización se sigue observando en prácticamente todos los mercados.
- No se ve crecimiento significativo en el consumo de vino en ningún mercado relevante.
- China ha entrado en una etapa de menor dinamismo y creciente “realismo” en los canales de distribución.
- Fuerte penetración de los “discounters” a costa de las grandes cadenas. Fenómeno con mayor intensidad en Europa.
- Búsqueda de alianzas entre empresas comercializadoras para penetrar con más éxito la categoría de vinos finos.



## *Agenda*

1. Cosecha 2018
2. Tendencias de la industria global
- 3. *Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo***
4. Proceso de reestructuración – Áreas comerciales
5. Fusión Fetzer – Excelsior
6. Resultados 3T 2018
7. Sustentabilidad
8. Área Inmobiliaria

## *Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo*

### **1. Optimización de la cadena logística del mercado nacional.**

- Reducción de 13 sucursales en 2016 a 8 en 2018.
- Ahorro año completo estimado: **\$1.100 millones**

### **2. Optimización Proceso de vinificación**

- Reducción de 13 a 11 bodegas propias en 2018
- Reducción de 5 a 3 bodegas arrendadas en 2018
- Aumento en capacidad diaria generada en bodegas vinificadoras: **+20%**
- Ahorro año completo estimado: **\$1.630 millones**

### **3. Cierre de Planta Lo Espejo**

- Reducción de 3 a 2 plantas de embotellación en Santiago
- Ahorro año completo estimado: **\$5.000 millones**

### **4. Racionalización estructura organizacional en Chile**

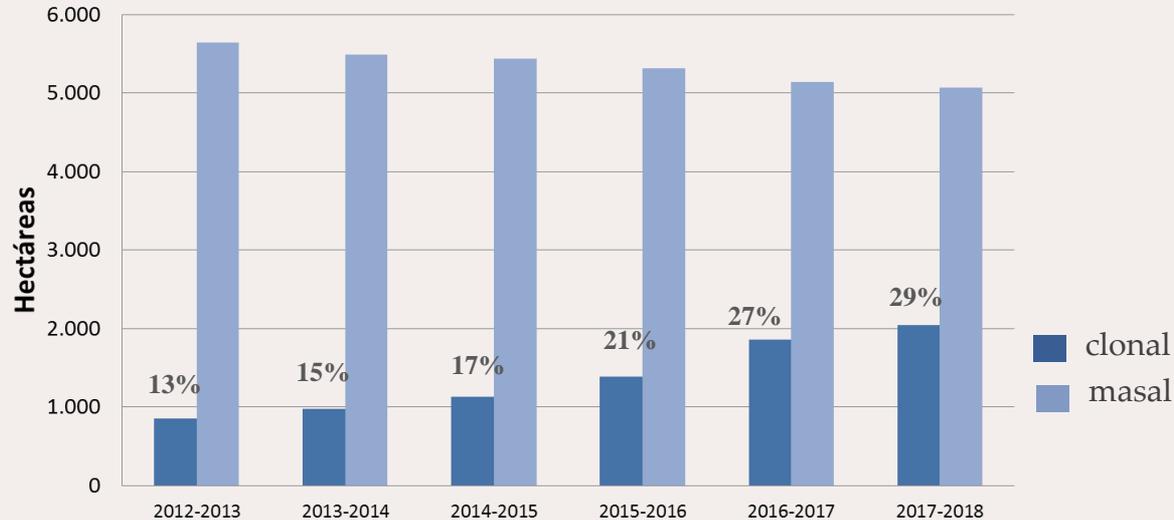
- Ahorro año completo estimado: **\$4.800 millones**

## Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo

### 5. Importante aumento en la productividad de las plantaciones clonales.

- Viña en producción: +27% mayor rendimiento general de plantaciones clonal v/s masal
- Participación Clonal 29% - Masal 71% en 2017-18

#### Evolución Plantaciones Clonales en Producción



## Proceso de reestructuración - Ahorros

(Ch\$ MM)	2017	2018	2019	Año Completo
Eficiencias y sinergias del programa.	4.383	10.466	17.656	18.802
Indemnizaciones y honorarios de consultoría.	(3.153)	(6.141)	(1.668)	
<b>Ahorros netos</b>	<b>1.230</b>	<b>4.325</b>	<b>15.989</b>	<b>18.802</b>

## Proceso de reestructuración – Ajustes ahorros

Las diferencias año 2018 y 2019 están explicadas por mayores asesorías y mayores costos de indemnización.

(Ch\$ MM)	2017	2018	2019	Año Completo
Eficiencias y sinergias del programa.	4.383	10.466	17.656	18.802
Indemnizaciones y honorarios de consultoría.	(3.153)	(4.460)	(1.298)	
Ahorros netos	1.230	6.006	16.358	18.802

## *Agenda*

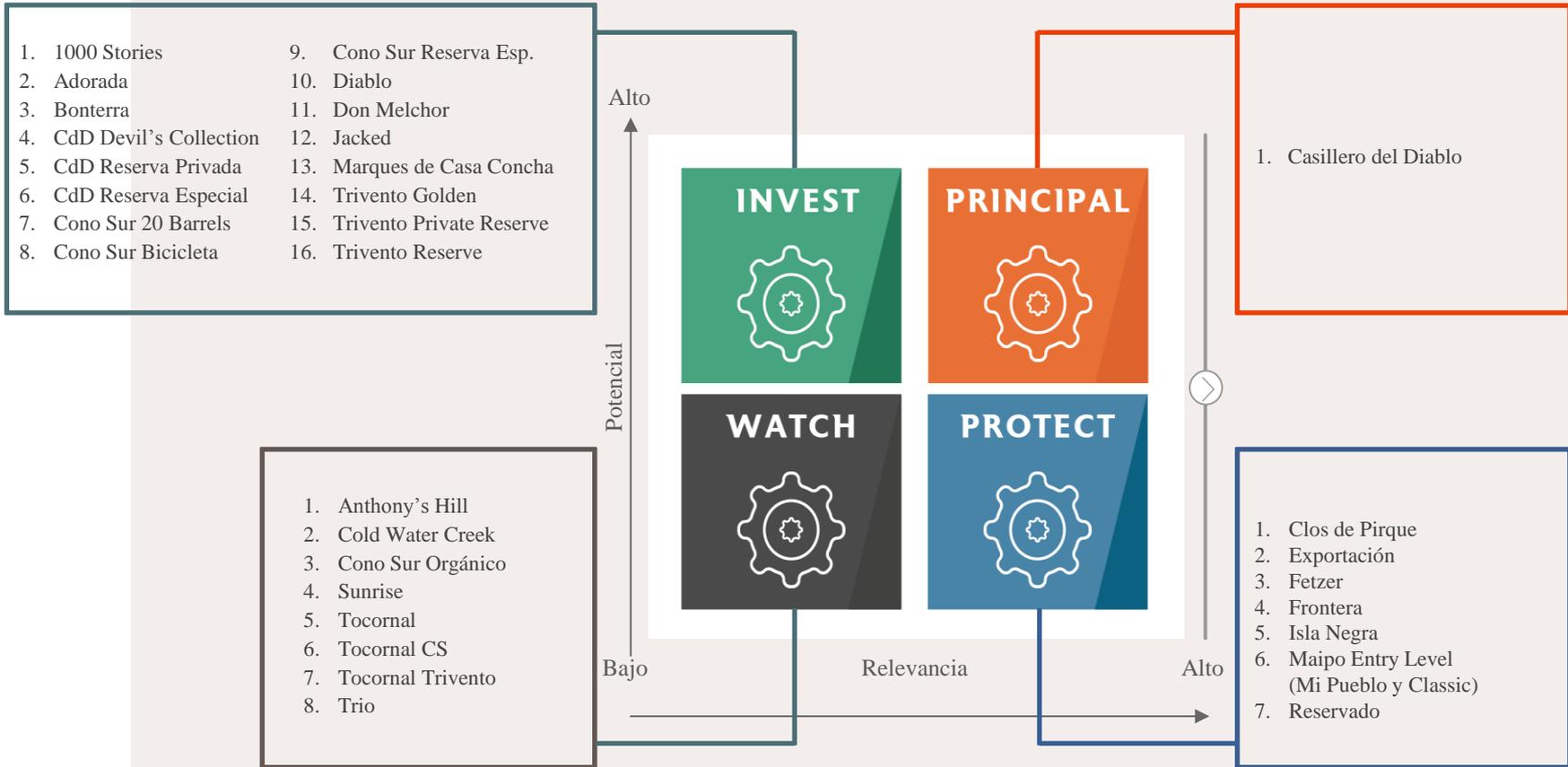
1. Cosecha 2018
2. Tendencias de la industria global
3. Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo
- 4. *Proceso de reestructuración – Áreas comerciales***
5. Fusión Fetzer – Excelsior
6. Resultados 3T 2018
7. Sustentabilidad
8. Área Inmobiliaria

## *Nueva Estrategia Comercial*

Buscamos **liderar** la industria del vino mundial a través de una empresa centrada en el **consumidor**, orientada al desarrollo de sus **marcas premium**, entregando a la vez un mayor valor a nuestros clientes, a través de un modelo productivo **simple, ágil y sustentable**.

Se han llevado a cabo importantes ajustes en el área comercial para hacer frente a la nueva estrategia

# Matriz de Marcas



## *Matriz de marcas*

### **Implicancias:**

- Racionalización del portfolio: Eliminación de 82 marcas de 304.
- Foco especial en la marca Casillero del Diablo (PRINCIPAL).
- Invertir en las marcas con más potencial en los tres orígenes (INVEST).
- Concentración de las áreas comerciales y de marketing en el desarrollo de marcas que aportan mayor crecimiento.

# Matriz de Mercados: Especialización áreas de ventas

	Prioridad	Mercado A Crecimiento continuo	Crecimiento acelerado	Mercado B Siguiente ola	Mercado C Otros
Presencia & Prioridad	Oficina comercial o de distribución			Market Manager	
Mercados	9 mercados			9 mercados	115 mercados
					
% Ventas 2017		77%		11%	12%

Oficinas comerciales: **14** - Distribuidores **# 352** - Mercados **+ 130**

## *Distribución independiente para* **Viña Cono Sur y Almariva**



**Viña Cono Sur:**  
125 distribuidores  
84 países de destino



**Viña Almariva:**  
Distribución a través de los  
Negociants de Bordeaux



## *2018: Año de la instalación del nuevo modelo comercial*

- Proceso largo no exento de dificultades internas: **Cambio cultural.**
- Dificultades externas: Redefinición y re orientación del portfolio de marcas.
- Se crea una nueva área de marketing de excelencia, analítica e inteligencia de mercado (**CEMAI**). Desarrolla análisis y reportes que facilitan la información correspondiente a insights y tendencias.
- Se fortalecen las áreas de innovación y desarrollo de productos.

# Nuevos Productos - Chile



VIÑA CONCHA Y TORO

# Nuevos Productos - Chile



VIÑA CONCHA Y TORO

# Nuevos Productos - Chile



VIÑA CONCHA Y TORO

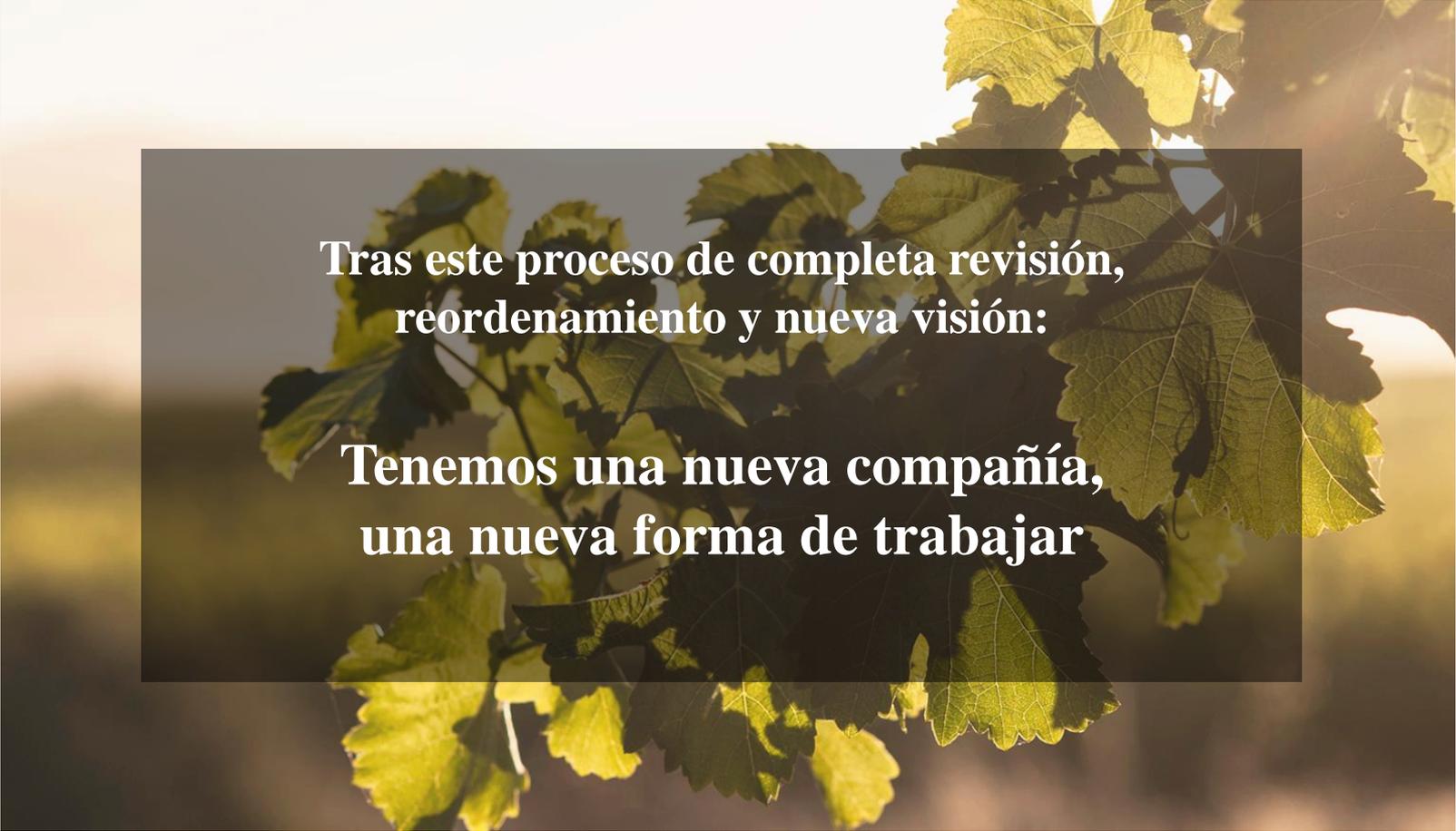
# Nuevos Productos - Argentina



# Nuevos Productos - USA



VIÑA CONCHA Y TORO



Tras este proceso de completa revisión,  
reordenamiento y nueva visión:

**Tenemos una nueva compañía,  
una nueva forma de trabajar**

## *Una Nueva Compañía*

- Profunda reestructuración en el equipo senior de ejecutivos en Chile.
- Definimos una nueva cultura basada en:
  - Visión de futuro
  - Alto nivel de conocimiento– con asesorías externas
  - Liderazgo ejecutivo
  - Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo
- Simplificar la empresa, en todos sus niveles y áreas. Alto impacto en costos y mayor agilidad.
- Transformar el modelo comercial de negocios.
- Comprometer a todos los trabajadores de la empresa: KPI's claros y exigibles.
- Arriesgarse a una mayor innovación, con una mentalidad de “emprendedor” por parte de los ejecutivos principales. Apertura al cambio.



## *Agenda*

1. Cosecha 2018
2. Tendencias de la industria global
3. Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo
4. Proceso de reestructuración – Áreas comerciales
- 5. *Fusión Fetzer – Excelsior***
6. Resultados 3T 2018
7. Sustentabilidad
8. Área Inmobiliaria

## Fusión Fetzler – Excelsior

1. Mayor consolidación en distribuidores y retailers. Tras la última fusión de RNDC y Breakthru, el # 1 y #2 tendrán un 60% del mercado.

Top US Wine Distributors			
		Fusión	Ventas (billion)
1	Souther Glazer`s Wine & Spirits	2016	US\$ 16,5
2	RNDC & Breakthru	2018	US\$ 12,0
3	Young`s Market Co.		US\$ 3,0

**60%  
market  
share**

2. Mal performance de Excelsior.

	2013	2014	2015	2016	2017
Volumen USA (miles de cajas)	2.811	2.938	3.083	2.951	2.570
Variación	-6%	5%	3%	-3%	-13%

3. Un paso que se da tras alcanzar un mayor expertise de nuestros equipos comercial y de apoyo de Fetzler.

## Fusión Fetzter - Excelsior - Sinergias

- Ahorros de costos por consolidación de la fuerza de venta y absorción de los GAV.

Inversión	US\$ 40,5 millones
Ahorros anuales	US\$ 9,0 millones
Mayor gasto marketing	US\$ 4,0 millones
<b>Ahorros netos</b>	<b>US\$ 5,0 millones</b>

- Se consolida la venta a partir del 1 de julio, 2018, año de ajuste e integración del portfolio

Fuerza Venta	Nº Personas	Fusión
Excelsior	50	90
Fetzter	66	
SKU's	Nº	Fusión
Excelsior	121	440
Fetzter	319	

- 2019: año de expansión esperada en ventas apoyada con nuevas innovaciones y mayores gastos de marketing.

## *Agenda*

1. Cosecha 2018
2. Tendencias de la industria global
3. Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo
4. Proceso de reestructuración – Áreas comerciales
5. Fusión Fetzer – Excelsior
- 6. *Resultados 3T 2018***
7. Sustentabilidad
8. Área Inmobiliaria

## Resultados 3T 2018

(millones \$)	3T18	3T17	Variación %
Ventas	155.021	153.728	0,8%
Margen de explotación	50.946	51.193	(0,5%)
<i>Margen Bruto</i>	32,9%	33,3%	(40 pb)
GAV	(39.033)	(36.461)	7,1%
<i>GAV / ventas</i>	(25,2%)	(23,7%)	(150 pb)
Otros ingresos – gastos por función	5.543	160	3374,2%
Resultado operacional	17.457	14.891	17,2%
<i>Margen operacional</i>	11,3%	9,7%	160 pb

## Items no recurrentes – 3T 2018

(millones \$)	3T18	3T17
Reestructuración		
Costos	846	499
Gastos	1.483	1.037
Costos + Gastos Reestructuración	2.329	1.536
Revalorización 50% Excelsior	6.218	0

## Resultado Ajustado 3T 2018

(millones \$)	3T18	3T17	Var mm \$	Var %
<b>Resultado operacional</b>	<b>17.457</b>	<b>14.891</b>	<b>2.566</b>	<b>17,2%</b>
<i>Margen operacional</i>	<i>11,2%</i>	<i>9,7%</i>		<i>160bp</i>
<b>Costos + Gastos Reestructuración</b>	<b>2.329</b>	<b>1.536</b>	<b>793</b>	
<b>Ingresos netos no recurrentes</b>	<b>(6.218)</b>	<b>0</b>	<b>(6.218)</b>	
<b>Resultado operacional ajustado</b>	<b>13.568</b>	<b>16.427</b>	<b>(2.859)</b>	<b>(17,4%)</b>
<i>Margen operacional ajustado</i>	<i>8,7%</i>	<i>10,7%</i>		<i>(200 bp)</i>

## *Resultado 3T 2018 – Impacto menor volumen de ventas*

### **Explicación:**

1. Proceso de implementación del nuevo portafolio de marcas.  
Se han reducido 82 marcas de 304.
2. Caída en volumen concentrado en marcas no prioritarias:
  - Marcas de la Matriz: -3,6% a/a. Protect y Watch explican el 81% de la baja.
  - Marcas fuera de la Matriz: -15,3% a/a
3. Efecto integración de Excelsior en Fetzter: se inicia 1 de julio 2018. Fuerte ajuste en el trimestre.
  - Caída despachos a USA: -19,2%

## *Resultado 3T 2018 – Impacto menor volumen de ventas*

### 4. Efecto septiembre, menos días hábiles

Exportaciones Chile vino embotellado (var. 2018/17)

- Enero –marzo : -1,4%
- Abril – junio : -2,2%
- Julio – sept : -9,0%
- Septiembre : -26,5%

Caída de despacho concentrada fuertemente en terceros no en oficinas propias.

### 5. Efecto Diageo y Cusqueña: Caída de \$3.098 millones

## Resultado No Operacional 3T2018

(millones \$)	3T18	3T17	Var %
Gastos financieros netos	(3.047)	(2.584)	17,9%
Diferencias de cambio	2.182	3.791	(42,4%)
Res. unidades de reajuste	(244)	16	(1624,5%)
Participación ganancia asociadas	2.471	2.905	(14,9%)
Resultado no operacional	1.606	4.112	(60,9%)

## Resultado Coligadas - 3T2018

(millones \$)	3T18	3T17	Var %
Industria Corchera	99	169	(41,3%)
Viña Almaviva S.A.	2.546	2.128	19,6%
Otros	(174)	609	(128,5%)
Participación ganancias de coligadas	2.471	2.905	(14,9%)

## Resultado 3T 2018

(millones)	3T18	3T17	Var %
<b>Ventas</b>	<b>155.021</b>	<b>153.728</b>	<b>0,8%</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>50.946</b>	<b>51.193</b>	<b>0,5%</b>
Margen bruto	32,9%	33,3%	(40 pb)
<b>Resultado operacional</b>	<b>17.457</b>	<b>14.891</b>	<b>17,2%</b>
Margen operacional	11,3%	9,7%	(160 pb)
<b>Resultado no operacional</b>	<b>1.606</b>	<b>4.112</b>	<b>(60,9%)</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>17.582</b>	<b>14.642</b>	<b>20,1%</b>
Margen neto	11,3%	9,5%	180 pb
<b>EBITDA</b>	<b>24.626</b>	<b>21.003</b>	<b>17,3%</b>
Margen EBITDA	15,9%	13,7%	220 pb

## *Resultado Fetzer Vineyards individual*

(millones)	3T18	3T17	Var %
<b>Ventas</b>	<b>19.771</b>	<b>17.884</b>	<b>10,6%</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>1.877</b>	<b>896</b>	<b>109,5%</b>
<b>Margen operacional</b>	<b>9,5%</b>	<b>5,0%</b>	<b>450 pb</b>

## Resultado Trivento individual

(millones \$)	3T18	3T17	Var %
Venta	8.013	9.923	(19,2%)
Resultado operacional	370	938	(60,6%)
Diferencias de cambio	1.962	379	417,7%
Resultado operacional ajustado	2.332	1.317	77,1%
Margen operacional ajustado	29,1%	13,3%	1.580 pb

## Resultado 9M 2018

(millones)	9M18	9M17	Var %
<b>Ventas</b>	<b>430.754</b>	<b>434.125</b>	<b>(0,8%)</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>139.798</b>	<b>142.992</b>	<b>(2,2%)</b>
Margen bruto	32,5%	32,9%	(50 pb)
<b>Resultado operacional</b>	<b>41.805</b>	<b>39.541</b>	<b>5,7%</b>
Margen operacional	9,7%	9,1%	60 pb
<b>Resultado no operacional</b>	<b>4.057</b>	<b>334</b>	<b>1.114,6%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>37.580</b>	<b>29.983</b>	<b>25,3%</b>
Margen neto	8,7%	6,9%	180 pb
<b>EBITDA</b>	<b>60.108</b>	<b>56.466</b>	<b>6,5%</b>
Margen EBITDA	14,0%	13,0%	90 pb



## *Agenda*

1. Cosecha 2018
2. Tendencias de la industria global
3. Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo
4. Proceso de reestructuración – Áreas comerciales
5. Fusión Fetzer – Excelsior
6. Resultados 3T 2018
- 7. *Sustentabilidad***
8. Área Inmobiliaria

## *Sustentabilidad*



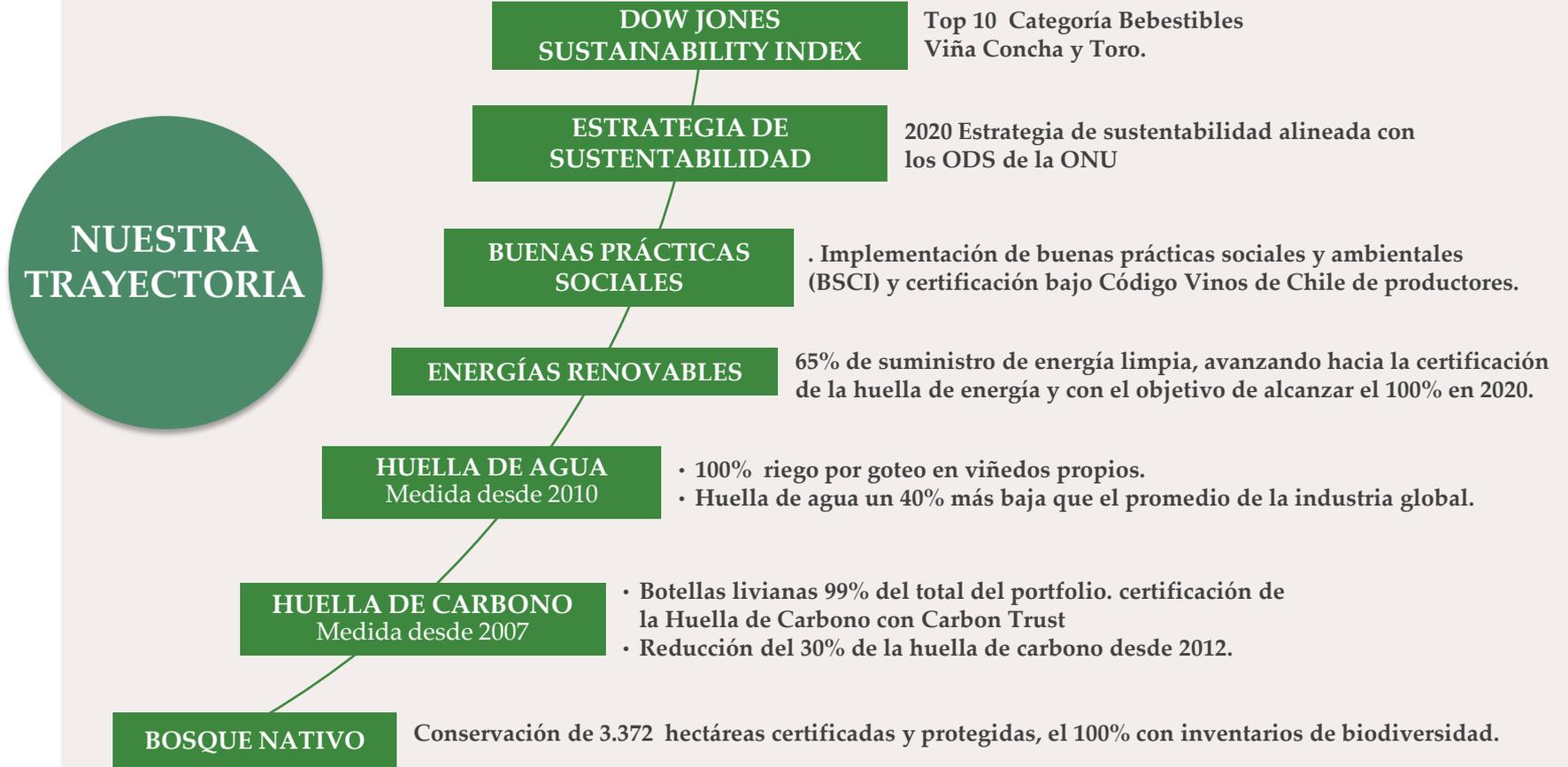
LA COMPAÑÍA INCORPORA INICIATIVAS QUE CONTRIBUYEN A LA ADMINISTRACIÓN DE FACTORES ECONÓMICOS, AMBIENTALES Y SOCIALES DE MANERA EQUILIBRADA EN TODO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

USO RACIONAL DE  
RECURSOS NATURALES

COMPROMISO CON LAS  
PERSONAS Y  
COMUNIDADES

RESPONSABILIDAD CON EL  
MEDIOAMBIENTE

# Sustentabilidad





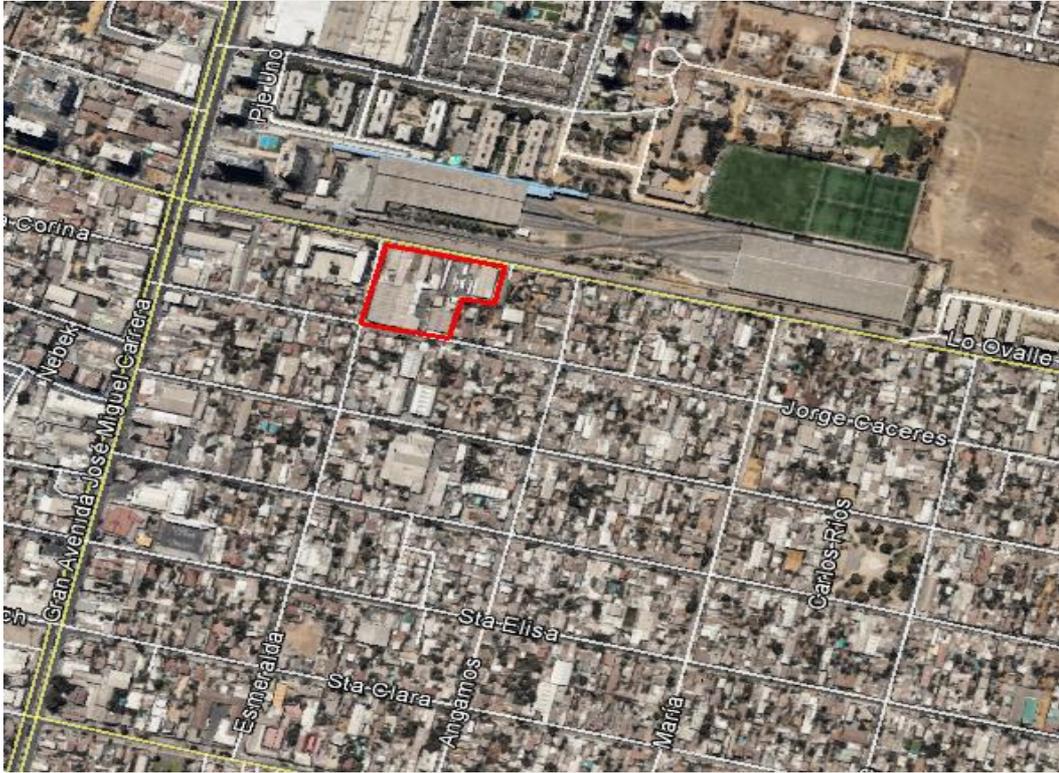
## *Agenda*

1. Cosecha 2018
2. Tendencias de la industria global
3. Proceso de reestructuración – Áreas de apoyo
4. Proceso de reestructuración – Áreas comerciales
5. Fusión Fetzer – Excelsior
6. Resultados 3T 2018
7. Sustentabilidad
- 8. *Área Inmobiliaria***

## Área Inmobiliaria

- La filial inmobiliaria ha ido avanzando en la factibilización de los terrenos y los permisos en orden de que los terrenos alcancen su mayor valor.
- Avance de acuerdo a los plazos que se estipulan para proyectos inmobiliarios, de acuerdo a la etapa en que nos encontramos.
- Los dos proyectos con mayor grado de avance son La Cisterna y Tocornal.
- En paralelo, se avanza en la venta de otros activos, ex sucursales, que se definió enajenar, correspondiente a una superficie total de 53.645 m<sup>2</sup> y con un resultado estimado de UF 200.000 en un plazo dentro de los próximos 12-24 meses.

## Área Inmobiliaria – La Cisterna ( 50% de propiedad)



**Ubicación:**  
La Cisterna, RM

**Superficie:**  
10.070 m<sup>2</sup>

**Proyecto Inmobiliario:**  
Departamentos.

**Plazo Proyecto:**  
8 años

**Valor estimado terreno factibilizado:**  
UF 19/m<sup>2</sup>

**Valor estimado terreno con proyecto inmobiliario:**  
UF 48,5/m<sup>2</sup>

**Fecha estimada inicio construcción:**  
abril 2020

## Área Inmobiliaria – Fundo Tocornal



**Ubicación:**  
Puente Alto, RM

**Superficie:**  
43,57 Ha.

**Proyecto Inmobiliario:**  
Casas

**Plazo proyecto:**  
10 años

**Valor estimado terreno factibilizado:**  
UF 1,8/m<sup>2</sup>

**Valor estimado terreno con proyecto inmobiliario:**  
UF 4,5 /m<sup>2</sup>

**Fecha estimada inicio construcción:**  
Diciembre 2021



# *Importantes reconocimientos al portfolio de la empresa*



90  
PTS  
JAMES SUCKLING



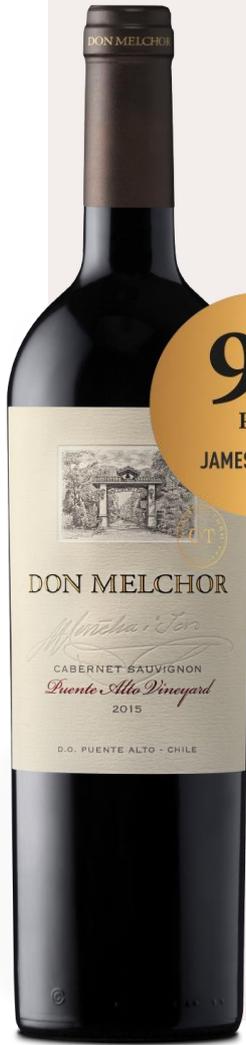
Des  
COR  
Chad  
DOS  
93  
PTS



91  
PTS  
Decanter



90  
PTS  
WINE ENTHUSIAST



98  
PTS  
JAMES SUCKLING



93  
PTS  
Decanter



94+  
PTS  
Wine Advocate



94  
PTS  
WINE ENTHUSIAST



*Investor Day*  
*Nueva Estrategia 2022*

VIÑA CONCHA Y TORO

*16 de noviembre, 2018*