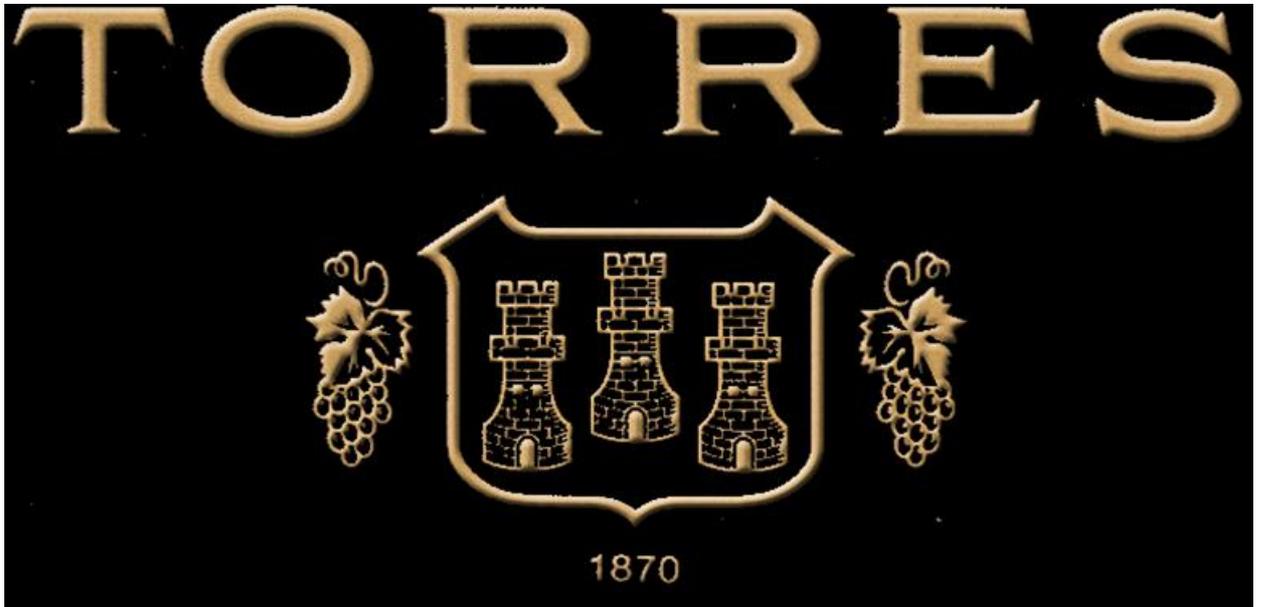


# ANEXOS



CASO DE ESTRATEGIA

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

**BODEGAS MIGUEL TORRES S.A.**

## ANEXOS CASO BODEGAS TORRES

### ANEXO 1

#### El sector vitivinícola en España

España es un país que, dada su variedad climática, ofrece muchas posibilidades para el cultivo de diferentes tipos de vides y por lo tanto para producir diferentes vinos. Casi todas las CCAA cuentan con tierras dedicadas al cultivo de la vid siendo Castilla La Mancha la que dedica mayor superficie y La Rioja la que lo hace en un mayor porcentaje en relación a su territorio.

El 56,2 % de la superficie cultivada produce Vinos de Calidad Producidos en Región Determinada (V.C.P.R.D.) inscritos en una de las 63 Denominaciones de Origen (D.O.) con que cuenta España, las primeras de ellas datan de 1932. La tendencia en el sector es incrementar la producción de vinos con D.O. en detrimento de la producción de los llamados vinos de mesa. A pesar de ello el volumen producido de vinos de mesa es todavía muy superior al los D.O., 63,6% los primeros y 36,2 % los segundos.

El 65,5 % de la producción española se concentra en variedades de uva blanca las cuales representan un 56,5 % en volumen de producción siendo el 43,5% restante producción de vinos tintos.

Según el Instituto Nacional de Estadística *“por productos, ha destacado el aumento registrado durante 2004 de los vinos de mesa, mucho más en volumen (+34,2%), que en valor (+8,8%). En cuanto a los vinos con denominación de origen, aumentaron sus ventas un 6,1% en valor, hasta los 2.003 millones de euros y un 4,1% en volumen, hasta los 1.052 millones de litros. Es decir que con la mitad del volumen de venta, los vinos con D.O. suponen más del doble de facturación que los vinos de mesa<sup>1</sup>”*.

El precio medio del vino español creció en abril de 2005 un 6,3%, alcanzando la cifra récord de un euro por litro. Estos datos corroboran nuevamente que se vendió menos cantidad de vino pero por un precio muy superior al del año anterior.

Según la revista Wines from Spain *“En 2004 las exportaciones fueron de 14,5 millones de hectolitros, de los que el 87,1 % corresponden a vinos tranquilos, 7,4 % a espumosos y 2,2, a vinos de licor”*.

---

<sup>1</sup> INE, citado en nota prensa FEV

## ANEXO 2

### La estrategia española en el sector del vino:

Las dificultades derivadas de la gran competencia exterior se ven influenciadas por un proceso de cambio en el mercado internacional en diversos aspectos puestos de manifiesto por la misma fuente, a saber:

- *“en la industria: el conjunto del sector de las bebidas se ha profesionalizado y las grandes empresas han superado su fase de concentración, adentrándose en la de expansión.*
- *en la distribución: ha quedado en manos de un pequeño grupo de agentes, incrementándose el volumen comercializado por las grandes cadenas.*
- *en la demanda: los consumidores actuales se han decantado por la calidad, que atribuyen a aquellas botellas que se sitúan en el segmento premium del mercado.*
- *en las marcas: se han convertido en el factor de referencia para identificar un vino, y en la base para la distribución en las grandes cadenas.”*

Es importante destacar aquí la diferencia de estructuras empresariales y sus efectos a la hora de enfrentar la competencia. Mientras que la atomización de los productores europeos provoca que la cuota de mercado de sus principales empresas vitivinícolas sea muy baja, en el Nuevo Mundo el sector está dominado por las grandes empresas: sólo cinco compañías australianas representan el 83% de la exportación total. La consecuencia: tan sólo una marca francesa, una española (Freixenet) y dos alemanas se encuentran entre las diecinueve mayores comercializadoras de vino, frente a once estadounidenses y cuatro australianas.

Las empresas del Nuevo Mundo, libres de las restricciones que en ocasiones impone la UE o los consejos reguladores de DDOO, han aplicado estrategias de marketing más dinámicas y han sabido adaptarse mejor a las nuevas exigencias del mercado atrayendo a la gente más joven hacia la cultura del vino

Los productores españoles consideraron en 2004 que había llegado la hora de plantearse un cambio, aprovechando que *“la marca España vende”*, porque hasta hace tan solo unos años, los consumidores de los mercados exteriores prácticamente identificaban los vinos españoles con Rioja, Jerez o Cava. Además, no resultaba operativo llevar a cabo 60 planes de promoción por denominaciones de origen. La opinión de la FEV (Federación Española del Vino) es que hasta 2004 se realizaban multitud de pequeños planes de promoción -algunos individualizados por denominaciones de origen- en los mismos mercados, que habían resultado poco eficaces, ya que el mensaje quedaba difuso y no se potenciaba una imagen clara de los vinos españoles. La FEV, con una representatividad superior del 90% de la facturación exterior del sector, apostó por el apoyo decidido a las empresas y principales marcas

con una importante experiencia en la exportación, para así favorecer la imagen de los vinos españoles.

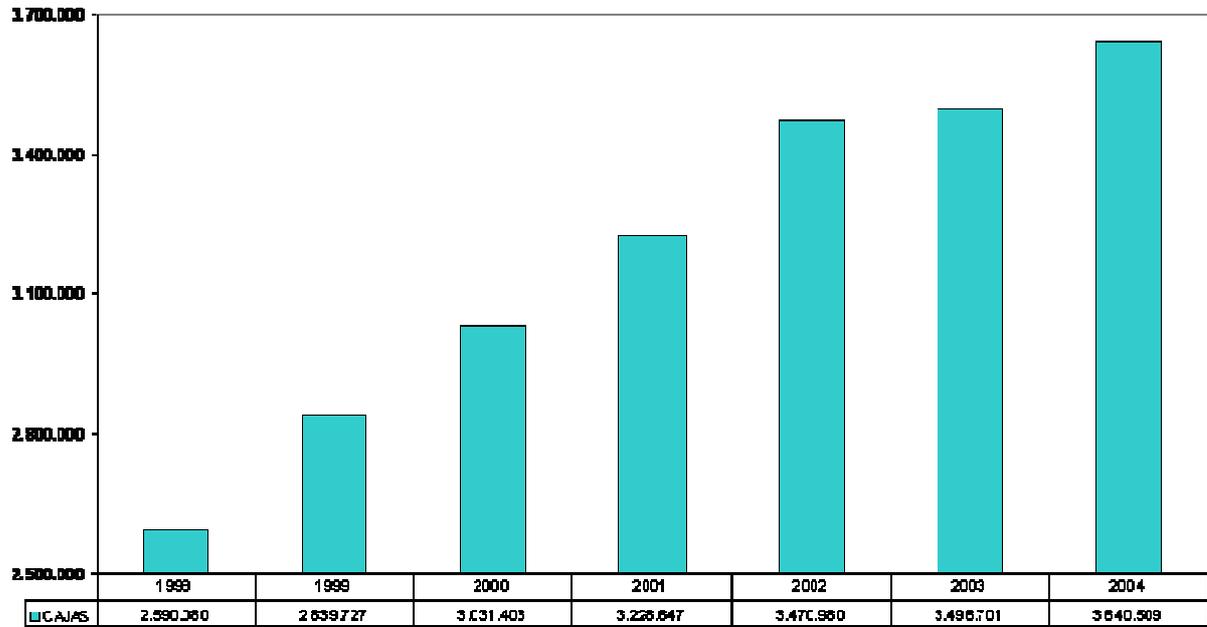
Por todo ello, y sin renunciar a la importancia que poseen las DDOO, la administración española ha emprendido una nueva estrategia en la promoción de la imagen de Vinos de España que permite hacerlo a gran escala, primando el concepto de calidad en un momento donde la competencia de otros productores es muy alta y la información que se ofrece al consumidor está, en cierto modo, saturada.

De esta manera se pretende ofrecer una imagen unificada frente a las numerosas DDOO existentes en España, que sea más fácilmente comprensible para el consumidor y los creadores de opinión y que aporte un verdadero valor añadido.

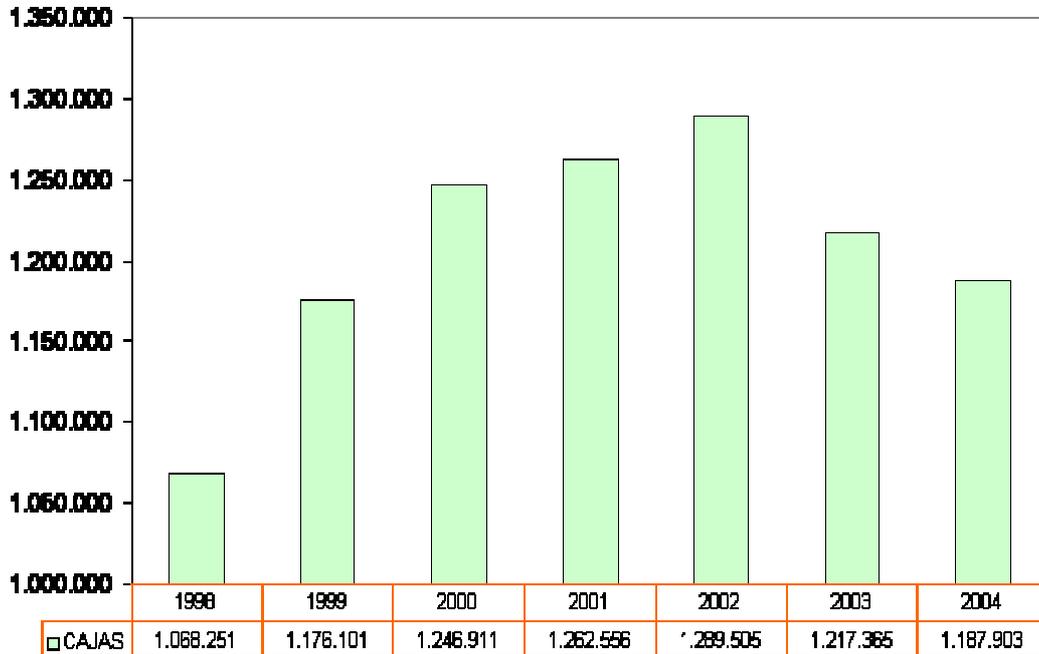
### ANEXO 3

Datos de ventas e inversión.

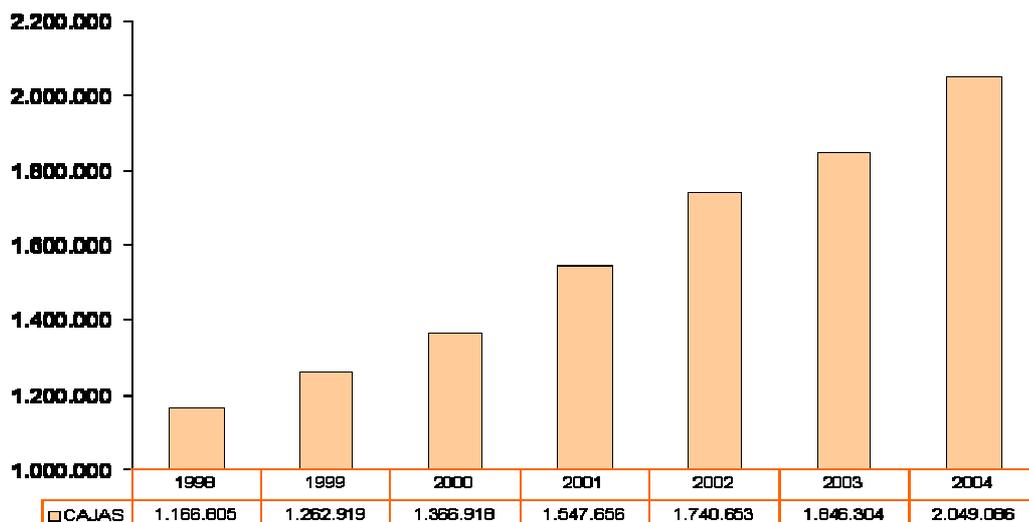
## **Total sales**



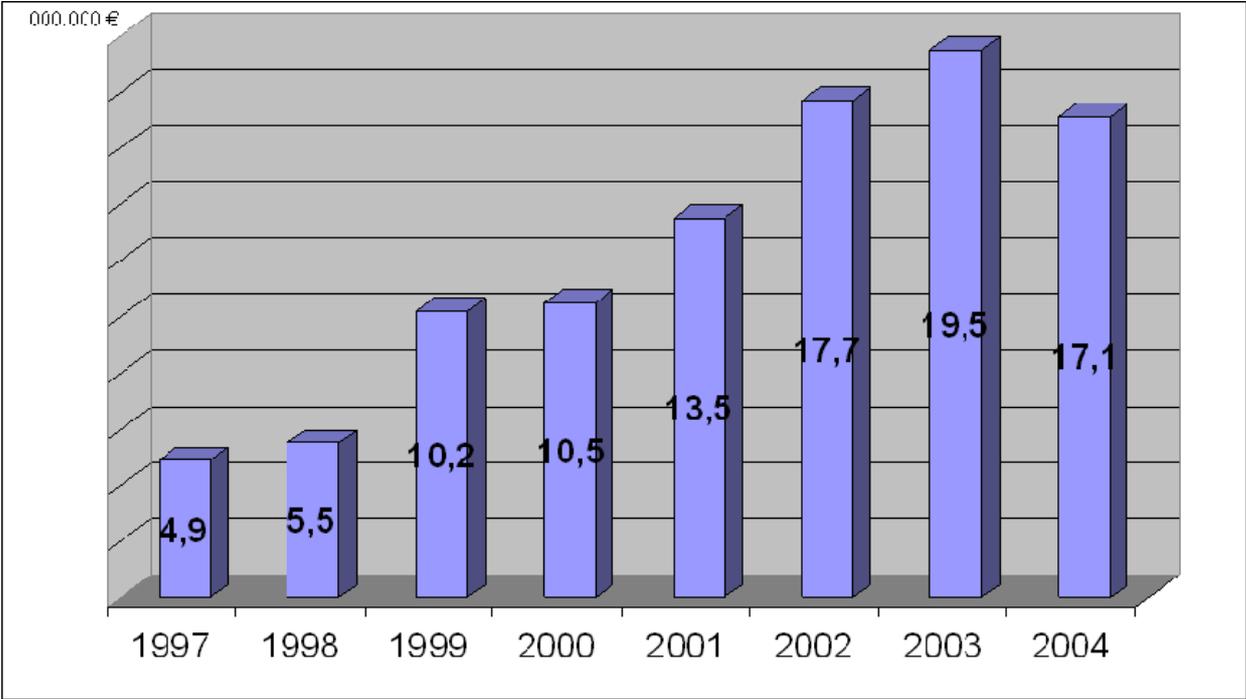
## Spain sales



## Export sales



# Investments



## FINANCIAL DATA

R.C 802/06

### MIGUEL TORRES, S A (Vilafranca del Penedès - BARCELONA)

(data refers to calendar year)		2 001	2 002	2 003	2 004	2005
Turnover: domestic market	million €	73.21	74.44	74.49	75.48	74.36
Turnover: export market	million €	52.45	61.82	62.87	67.35	75.93
<b>TOTAL turnover</b> (without VAT)	million €	<b>125.66</b>	<b>136.27</b>	<b>137.36</b>	<b>142.84</b>	<b>150.29</b>
Investment	million €	13.45	17.73	19.54	17.11	23.37
Employees	people (*)	745	820	803	800	800
Vineyards in production	hectares/acres	1 350/3 336	1 400/3 459	1 400/3 459	1 437/3 551	1 490/3 682
Vineyards in ownership	hectares/acres			1 740/4 300	1 780/4 398	1 882/4 651
Olive groves	hectares/acres	120/297	120/297	129/319	112/277	112/277

(\*) Vineyard staff: 90 people are included in this employee figure

### JEAN LEON, S L (Torrelavid - BARCELONA)

(data refers to calendar year)		2 001	2 002	2 003	2 004	2005
<b>TOTAL turnover</b> (without VAT)	million €	<b>1.25</b>	<b>1.59</b>	<b>2.39</b>	<b>1.91</b>	<b>1.88</b>
Employees	people	25	27	30	32	32
Vineyards planted	hectares/acres	58/143	67/166	68/168	66/163	66/163

### SELECCIÓN DE TORRES, S.L. (Fompedraza - VALLADOLID)

(data refers to calendar year)		2 001	2002	2 003	2 004	2005
Employees	people (*)					4
<b>TOTAL turnover</b> (without VAT)	€					<b>430 000</b>

### SOCIEDAD VINÍCOLA MIGUEL TORRES, S A (Curicó - CHILE)

(data refers to calendar year)		2 001	2 002	2 003	2 004	2005
Turnover: domestic market	million CHL pesos	1 365	1 828	1 288	1 494	1 483
Turnover: export market	million CHL pesos	3 458	4 454	5 591	4 720	5 371
<b>TOTAL turnover</b> (without VAT)	million CHL pesos	<b>4 822</b>	<b>6 282</b>	<b>6 879</b>	<b>6 214</b>	<b>6 854</b>
Employees	people	100	104	92	89	89
Vineyards in production	hectares/acres	300/741	300/741	400/988	453/1 119	453/1 119

### MARIMAR TORRES ESTATE (Sebastopol - CALIFORNIA)

(data refers to calendar year)		2 001	2 002	2 003	2 004	2005
Employees	people (*)	15	16	18	21	21
Vineyards planted	hectares/acres	32/79	32/79	32/79	61/151	61/151
<b>Turnover</b>	US \$	<b>1 638 796</b>	<b>1 588 086</b>	<b>1 375 000</b>	<b>1 608 000</b>	<b>2 542 000</b>

(\*) excludes vineyard staff (2-10 people depending on the time of year)

### TORRES IMPORT S A (Vilafranca del Penedès - BARCELONA)

(data refers to calendar year)		2 001	2002	2 003	2 004	2005
Employees	people (*)	13	17	19	19	21
<b>TOTAL turnover</b> (without VAT)	million €	<b>3.26</b>	<b>3.51</b>	<b>4.23</b>	<b>4.04</b>	<b>3.87</b>

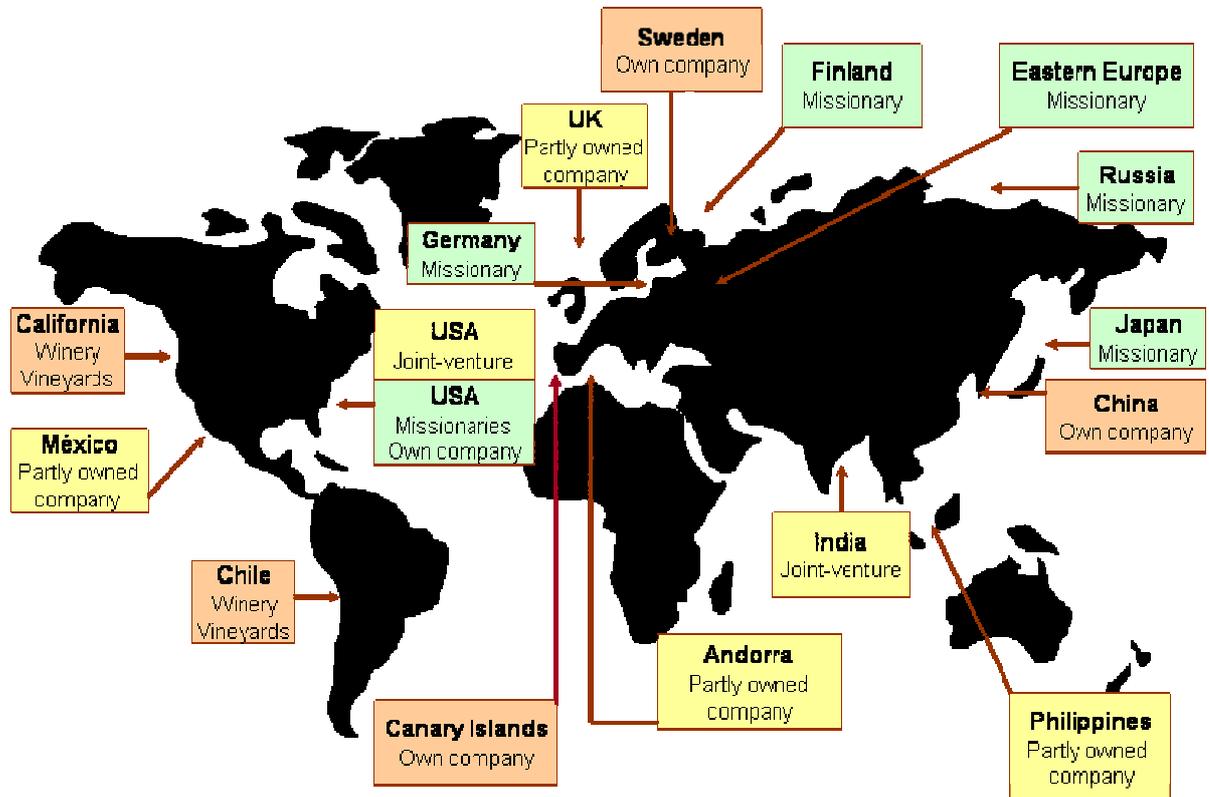
## ANEXO 4

### Centro de investigación de Torres



ANEXO 5

**ESTRUCTURA INTERNACIONAL**



## ANEXO 6

### Los productos de Torres

Brand Segmentation	TORRES Spain	TORRES Chile	MARIMAR California	JEAN LEON
Single vineyards	Reserva Real Grans Muralles Mas La Plana Milmanda Mas Borrás Torres "Priorato" Fransola	Manso de Velasco Vendimia Tardía Maquehua	Marimar Chardonnay dobles llas Marimar Chardonnay Marimar Pinot Noir	Jean Leon Gran Reserva Jean Leon Reserva Jean Leon Vinya Pal... Merlot Jean Leon Vinya Gigi Chardonnay
Noble and Reserves	Nerola Gran Coronas Gran Sangre de Toro Gran Viña Sol Waltraud Atrium Viña Esmeralda Moscatel Oro	Cordillera Sta. Digna Reserva Don Miguel		Terrasola Syrah Terrasola Chardonnay Terrasola Muscat Terrasola Sauvignon Blanc
Traditional	Coronas Sangre de Toro Viña Sol De Casta Mas Rabell range Viña Brava range San Valentin	Santa Digna range San Medin		

La expresión "Single Vineyards" hace referencia a productos que se elaboran íntegramente con vides situadas en una zona reducida de terreno de condiciones singulares por su calidad, tradicionalmente en Cataluña se les conoce con el nombre de "Pagos".

#### Métodos de Elaboración y características más importantes:

##### 1. Control de temperatura

En los países más septentrionales como Francia y Alemania, las temperaturas de las fermentaciones no se ven afectadas por la temperatura ambiente, normalmente baja durante la época de la vendimia. Este no es el caso de las regiones mediterráneas que necesitan contrarrestar los efectos de la temperatura ambiental más elevada mediante sistemas artificiales de control de temperatura, regulados por un ordenador central.

##### 2. Depósitos de acero inoxidable

Las excelentes condiciones de transmisión de calor y frío que aporta el acero inoxidable, han hecho que este metal sea un elemento imprescindible en la

construcción de los depósitos para la elaboración y almacenaje del vino. Torres empezó a fermentar sus caldos en depósitos de acero inoxidable cuando todavía la mayoría de las compañías vinícolas españolas lo hacían en tanques de hierro o cemento, y algunos sólo en madera.

### 3. Investigación en el campo de la madera de roble

La crianza en madera se considera el método más tradicional para la elaboración del vino. Pero durante los últimos años, se ha empezado a estudiar el origen de las diferentes maderas de roble y sus efectos sobre el vino. En este sentido, tras las investigaciones se ha conseguido reducir los periodos de tiempo que pasan los vinos en barricas y un mejor equilibrio entre el vino y el roble.

### 4. Almacenamiento a baja temperatura

En vez de embotellar todo el vino blanco durante la primavera, como se hacía tradicionalmente, ahora se embotella una cantidad limitada para poner a la venta, y el resto se almacena en grandes depósitos a baja temperatura, evitando así que evolucione tan rápidamente como haría si estuviera embotellado.

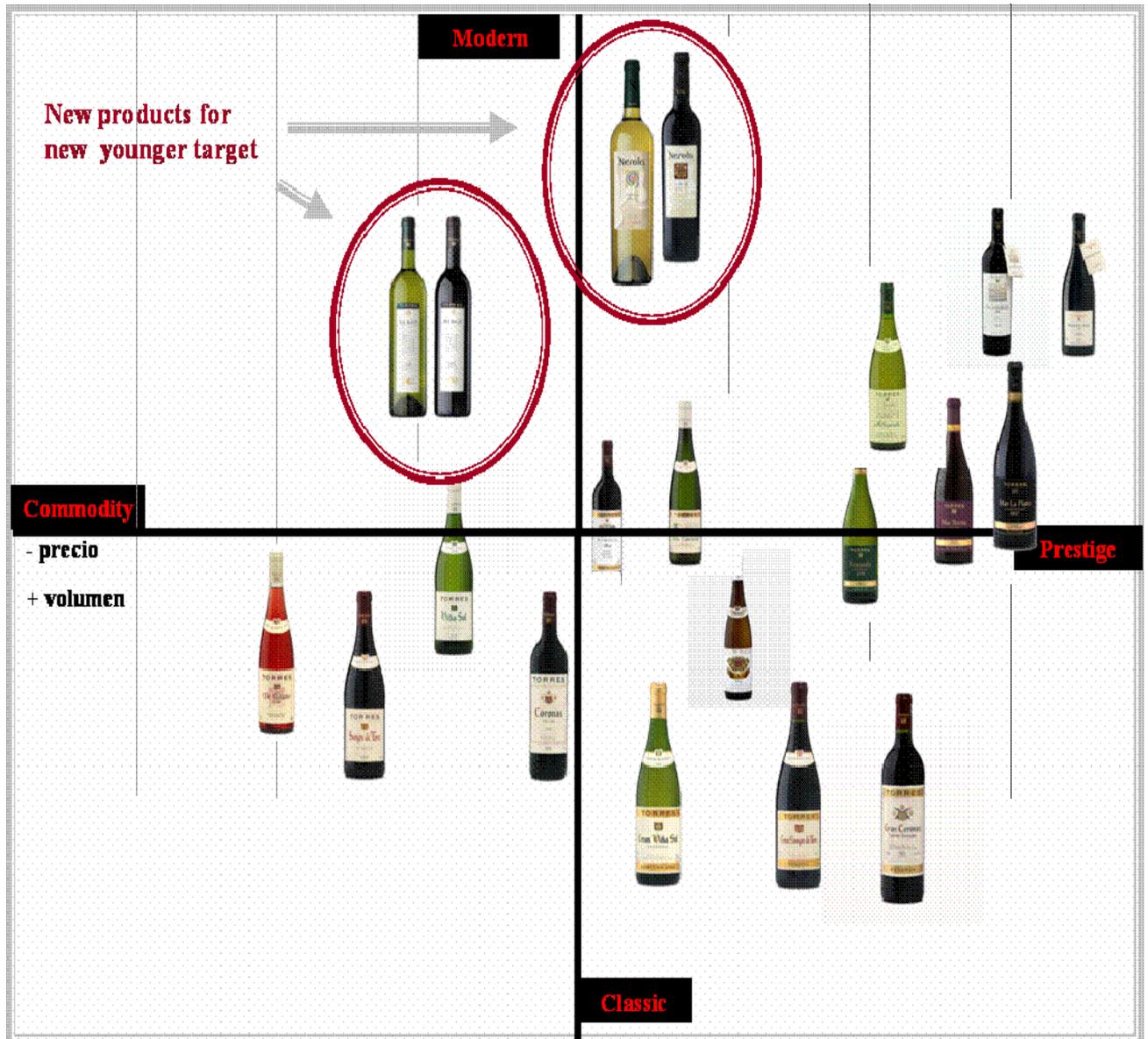
### 5. Equipo técnico

Torres cuenta con un equipo técnico repartido entre las áreas de investigación y control. Algunos de estos expertos poseen estudios vinícolas y de enología realizados en prestigiosos centros de referencia internacional como California (Davis), Burdeos, Dijon, Montpellier y Tarragona. Es un equipo internacional donde se combina la experiencia de la familia y el personal formado dentro de la casa, con las aportaciones de expertos procedentes de otros lugares.

En general la edad media de trabajadores en la empresa es bastante alta, alrededor de 17 años, existiendo un compromiso por parte de la dirección de ofrecer alternativas profesionales a sus expertos en la medida que consolidan su experiencia.

En cuanto al personal al frente de las empresas del grupo que se encuentran en el exterior, en general son personas que han pasado por la sede central en Vilafranca y conocen bien la empresa.

ANEXO 7



ANEXO 8

# TORRES group structure

