



Isabel Guillisasti, en la Casona Don Melchor en Pirque. Visitar el lugar fue una nueva experiencia que abrieron en 2022.

Es una de las 100 mujeres más importantes de la industria vitivinícola mundial. El año pasado, asumió una nueva área de la viña, Luxury Brands Division, compuesta por un portafolio de 14 marcas de alta gama. Es ahí dónde estará el crecimiento, dice. "Ha sido algo que nos ha costado como país", reconoce frente a subir el precio promedio. Y subraya que la crisis de Concha y Toro quedó atrás. ■ **MARÍA JOSÉ TAPIA**

**"M**e encanta ir a los mercados, porque uno se llena de energía".

Estos últimos años, Isabel Guillisasti Gana ha viajado más de lo normal. En 2023, pasó a liderar la nueva área de vinos de alta gama de Concha y Toro: Luxury Brands Division, como vicepresidente de Vinos Finos e Imagen Corporativa. Es su cara visible, y ese portafolio —reconoce— exige el contacto con el consumidor. A ello, agregó un nuevo hito: el ícono de ese pool de cepas —Don Melchor—, cumplió 35 años, lo que impulsó una gira por sus principales mercados. "La historia detrás de este vino refleja lo que ha sido nuestra pasión, nuestra búsqueda por conservar un *terroir* que nos fue dado", relata justamente en la restaurada Casona Don Melchor en Pirque. En 2019, esa marca se independizó de la matriz. "Ya tenía 30 años, había logrado reconocimientos a nivel mundial. Por lo que correspondía que este hijo se independizara", aporta Enrique Tirado, su gerente general.

Guillisasti —una de las 100 mujeres más importantes de la industria a nivel mundial— relata emocionada la historia de esa marca. Cuenta que Concha y Toro, *holding* controlado por la familia Guillisasti, y que factura más de US\$ 900 millones anualmente, fue fundada en 1883 por Don Melchor. A fines de los 80 se abrió la posibilidad de exportar vinos *premium* desde Chile. "Tenemos un *terroir* muy especial que es Puente Alto. Y nos dimos cuenta de que este lugar tenía cualidades muy buenas para producir cabernet sauvignon".

Viajaron a Francia, vieron con expertos si esa superficie tenía posibilidades... y así fue. Nació Don Melchor. En la segunda cosecha, fue seleccionado entre los 100 mejores vinos del mundo, un hito inédito para el sector. "Eso cambió la imagen de Chile". En 1996, Concha y Toro haría una alianza con Baron Philippe de Rothschild, dueños de Mouton Rothschild... y comenzarían la senda por los alta gama.

—En 2017, lanzan la estrategia de premiunización. ¿Cómo se enmarca en esta historia?

"En 2017, miramos la industria donde el gran crecimiento se iba a dar en esta premiunización del vino. Veíamos también un consumidor que estaba dispuesto a gastar más por vinos de más alto precio. Y la compañía decide optar por la premiunización, en que fuimos a focalizar todos nuestros esfuerzos en las marcas *premium* hacia arriba. Y ha sido una estrategia bastante exitosa. Más del 50% de la facturación proviene del segmento de vinos *premium*. Y definimos cuáles iban a ser los líderes de esta premiunización: dentro de los *premium*, Casillero del Diablo, y del segmento *icono*, Don Melchor. Y ahí es donde Don Melchor toma un rol liderando, de alguna manera, el portafolio 2023 de vinos finos de la compañía".

—¿Y ahí se crea la Luxury Brand Division que lidera?

"El 2023 decidimos formar esta Luxury Brand Division, que son las marcas que pertenecen al segmento *ultra premium* e ícono de la compañía con marcas de los tres orígenes: Chile, EE.UU. y Argentina. Es un portafolio de 14 marcas, donde definimos una estrategia de premiunización mucho más profunda. ¿Cuáles iban a ser nuestros canales de venta? ¿nuestra red de distribución? ¿quiénes iban a formar parte de este equipo de Luxury Brand Division? Así fuimos que ir a un segmento donde pudiéramos conectar directamente con nuestro consumidor. Y construimos una red, que la llamamos Luxury Brand Division, de gente en Brasil, en UK, en China, en Asia-Pacífico, en Estados Unidos, que trabaja exclusivamente para esto".

—Ha costado que la industria logre conectar esto de avanzar a un mayor precio promedio y dejar el estigma de bueno, bonito y barato. ¿A qué responde?

"Ha sido algo que nos ha costado como

Vicepresidenta de Vinos Finos e Imagen Corporativa de Concha y Toro

## ISABEL GUILISASTI: "LAS PERSONAS NO COMPRAN PRODUCTOS, COMPRAN EXPERIENCIAS. Es ahí donde está el desafío y la industria se debe adaptar"

país. En la industria vitivinícola existe lo que se llama el Viejo Mundo: Francia e Italia. Y la historia ha estado marcada por esos vinos en cuanto a los de más alto valor. El nuevo mundo comienza a participar de esta industria con propuestas un poco más tímidas en un principio, más orientadas al volumen, y de a poco hemos tenido que ir conquistando al consumidor de lujo. Hoy ese consumidor de lujo cambió, ya no es el que era antiguamente, que no tomaba un vino si no era de Francia. Y esa transición es una gran oportunidad para el vino chileno y del Nuevo Mundo, para subir en la percepción de valor. En la medida en que Chile y Australia, California, produzcan vinos de alta calidad, se van a abrir las puertas para ir sufriendo el segmento de precio al cual el Nuevo Mundo estaba destinado. Hoy, por ejemplo, un vino de California puede costar respecto a un Mouton un 30-40% menos".

—Pero ¿estamos muy tímidos? Uno escucha esto hace décadas, y el precio promedio ha caído 6,6%.

"A nivel global, lo que viene creciendo es *premium* hacia arriba. Vino como una redefinición después de la pandemia, se desaceleró, porque las tasas de crecimiento fueron tan altas que uno tendía a pensar que ese índice seguiría creciendo de igual forma, pero no fue así, por la inflación, tasas de interés, la cantidad de stock que hay en el mundo. Ahora, ¿cuál es nuestra labor como Chile? ¿Por qué nos cuesta tanto? No por una situación de mercado puntualmente, no porque hay menos consumidores, no porque el segmento *premium* no está creciendo. No es por eso. Tiene que ver en cómo nos hemos ido posicionando como Chile a nivel mundial".

—¿En cuanto a que somos bueno, bonito y barato?

"De que nos ha costado hacer ese cambio, porque hoy tú dices, ¿cómo podemos posicionar nuestros vinos de tal manera que sean accesibles a este nuevo consumidor mundial? ¿Cómo podemos hacer que estos vinos generen mayor valor? Y ahí, a través de la asociación gremial, se han ido buscando *insights* para atraer al nuevo consumidor".

—¿Y qué es lo que busca ese nuevo consumidor?

"El nuevo consumidor está marcado por la generación Z y los *millennials*, que es totalmente distinto. Hoy, las 4P clásicas del marketing (precio, producto, promoción, plaza), que nacen desde el producto, no son suficientes para vender. Tienes que agregarle las 4E: emoción, experiencia, exclusividad, *engage-*

*ment*, cómo conectas con el consumidor. Colocar el producto en la góndola no es suficiente, tienes que generar experiencia en torno a él. Antes era el producto el que gobernaba, hoy es el consumidor; entonces, tienes que enganchar con él".

—¿Cómo lo estamos haciendo ahí como Chile?

"Estamos en esa estrategia hoy. Como Wines of Chile, estamos trabajando fuertemente en cómo llevar ese mundo más natural, más auténtico, más escondido que tiene que ver con paisajes geográficos del país, como la Patagonia; esa es la gran campaña que está haciendo Wines of Chile hoy día. Pero también pueden generar nuevas experiencias en torno a tu marca".

"La industria está desafiada"

—¿Qué tan desafiada está hoy la industria? Don Melchor cayó 14,5% el primer semestre en valor...

"La industria está desafiada, porque el escenario mundial está complejo. Hay volatilidad, tasas de interés altas, pero eso no significa que se deje de consumir vino. Ahora, quién lo va a hacer bien o quién lo va a hacer mal, es la gran pregunta. O, ¿cómo entender el mercado de hoy día? ¿Cómo adaptarnos como Concha y Toro o como empresa a esta nueva generación? ¿Cómo llegamos a ello? Esa es la gran pregunta. Ese es el gran desafío. El mundo cambió, y eso es lo que tenemos que meternos en la mente: las personas no compran productos, compran experiencia. Y es ahí donde tenemos el gran desafío y toda la industria a nivel mundial. Es un nuevo escenario y la industria se tiene que adaptar, tiene que crear y entregar mayor valor".

—Ustedes, que llevan tantos años con esta estrategia de premiunización, ¿tienen una ventaja con respecto a sus competidores?

"Sí, todavía nos queda mucho por crecer, pero claro, las ventajas las tienes cuando empiezas a visualizar una estrategia años antes y comienzas a que toda tu compañía tenga esa mirada, esa visión".

—Este semestre, las utilidades crecieron

VISIÓN DE CONCHA Y TORO

"La diversidad de mercados hace poder navegar de una mejor manera en momentos de más dificultad. Navegamos un poco en las tormentas, pero la ruta está clara".

263%. ¿Ya pasó la crisis para la compañía?

"Pienso que sí. Claro, hay momentos en que uno puede tener ciertos desestabilizadores, como el año 23, donde los distribuidores o los *retailers* se abastecieron de un stock enorme de vino, pero hoy eso ha dejado de ser tema. Y en eso estamos, y pienso que el crecimiento en la industria del vino se va a dar por la innovación, por nuevos lanzamientos, por entender bien al consumidor. Si empiezas a trabajar con todos estos *insights*, deberías generar solo crecimiento. En 2019, de hecho, también comenzamos con el mundo de las experiencias. Y abrimos la experiencia de Don Melchor en la Casona. Y hoy estamos invirtiendo ahí".

—¿Este consumidor es chileno, extranjero?

"Principalmente brasileño, le fascina el vino. Chile está muy bien posicionado en Sudamérica como país productor de grandes vinos. Lo tenemos conquistado".

—¿Y Argentina está logrando el mismo desarrollo en vinos de alta gama?

"Sí. Argentina es gran productor de malbec y se han posicionado bastante bien en algunos mercados específicos. Chile tiene una mayor globalidad, está en mayor cantidad de países, y lleva muchos más años conquistando el mundo de lo que lleva Argentina. El lujo, además, se ha democratizado; antes para acceder al mundo del lujo tenías que tener un estándar muy alto, hoy día para este consumidor joven de 30, 35 años, el lujo es más accesible, es un mundo bastante más transversal".

—A muchas empresas les cuesta hacer *es match* con su consumidor...

"Es un tema de observación. Hemos estado muy focalizados en entender a este nuevo consumidor. Antes de 2017, dijimos: 'OK, la compañía dejó de ser una empresa centrada en la comunicación del productor de vino, sino que es cómo llegamos a ese consumidor para poder entregarle los valores que él busca alcanzar'. Hay visión, y ahí mi hermano Eduardo siempre ha estado muy enfocado y nos ha llevado a mirar al consumidor con mayor detención y dedicación. Pero a la vez no basta con saberlo, tienes que sentirlo. Y esa empatía de entender al consumidor tiene que ver con una mirada de estar actualizado, de no quedarte con los antiguos paradigmas, sino que estar abierto al cambio".

Por eso me encanta una frase de Bernard Arnault, dueño del LVMH. Él dice que una gran marca siempre honra su pasado y se percibe altamente contemporánea. Para mí eso ha sido la gran inspiración de mi vida. En Concha y Toro nos dedicamos a honrar el pasado, pero a la vez percibire altamente contemporáneo, es lo que nos ha permitido estar vigentes y liderando de alguna manera la industria vitivinícola".

—Y sobre todo cuando por un lado tienen una estrategia, pero por otro un desafío económico importante; sus utilidades cayeron más de 50% en un minuto.

"En estas cosas hay que atreverse, porque a veces son grandes oportunidades. Y cerrar los ojos, y apostar a algo que tú profundamente crees. Y también te lo dan ciertas estadísticas. La industria del lujo, entre el 2018 y 2023, creció un 63% en valor. En el 2023 se proyecta un 20% de crecimiento, y al 2028 se espera 2,1 billones de euros de venta. Y dentro de la industria del lujo, el turismo, el Fine Wine and Spirits, y la gastronomía, están dentro de las cinco industrias top. Entonces, la industria del vino va a crecer, independientemente de la situación actual".

—¿Cuáles son sus proyecciones si ya el 53% de las ventas son *premium* y superiores?

"El superlujo representa menos del 4% de la compañía. Y pensamos llegar al menos al 5% al 2027; el valor de este segmento es bien importante. Y lo vamos a lograr".

—Aurelio Montes decía que la industria recién se recuperará al 2026. ¿Cómo lo proyectan ustedes?

"Es difícil visualizarlo, porque suceden muchas cosas en el ámbito económico mundial, pero independiente de eso, si logramos posicionar a Chile y llevar marcas sólidas en el segmento *premium* hacia arriba, deberíamos lograr un crecimiento".

—¿Para el 2026 o para el 2025?

"Creo que de cara al 2026".

—¿Y cómo transita Concha y Toro en ese escenario?

"En el caso de Concha y Toro, la diversidad de mercado hace poder navegar de una mejor manera en momentos de más dificultad. Como compañía, lo único que sabemos hacer es vino. Y cada día está focalizado en cómo le agregamos mayor valor o ponemos en valor la industria. Es una mirada 100% focalizada en el mundo del vino. Navegamos un poco en las tormentas, pero la ruta está clara".

CERTEZ/VALDIZO