

Premio EY y El Mercurio

Hace una década planearon la estrategia que hoy los tiene casi como excepción. En una industria que lleva años en crisis —y que amenaza con continuar—, Concha y Toro logró ser la única compañía que creció en ventas durante 2025, a nivel mundial. Sus ingresos subieron 1,7%, pese a que sus utilidades bajaron 13,2%. Este primer trimestre, la viña redujo sus ventas un 7,8% y sus ganancias bajaron 36%, un dato menor frente a las utilidades de sus competidores directos que cayeron más de 90%.

“Las ventajas competitivas de la empresa han permitido destacar en una situación como la actual”, dice el gerente general Eduardo Guilisasti (EG), junto a sus hermanos Rafael (RG), presidente de la compañía, e Isabel (IG), que lidera el área de vinos de alta gama. Son tres de los siete hijos del matrimonio de Eduardo Guilisasti Tagle e Isabel Gana, que junto a la familia Larraín-Samata María controlan el 38,95% de la viña, premiada como Emprendedores del 2025 por EY y El Mercurio.

Junto a otros socios, como Alfonso Larraín, Guilisasti Tagle comenzó a comprar acciones de la viña en 1957 y asumió la presidencia. “En los 60, cuando todo estaba concentrado en el mercado local, visualizó que se podía tener un impacto a nivel internacional”, relata Eduardo. Entonces lo más vendido era la garrafa de 5 litros con vino corriente. Los hermanos Guilisasti Gana se fueron sumando a contar del 78. Rafael en exportaciones, José (fallecido en 2014) en la frutícola, Pablo en agrícola. Vicente y Eduardo en el área comercial. En 1989 lo llamó su padre y el entonces gerente general, Alfonso Larraín: “Me propuso ser gerente general. Y acepté alíto”, dice hoy el principal ejecutivo más antiguo del IPSA. En 1998 entró Isabel al área Marketing y luego a liderar los vinos de alta gama. “Todos le dedicamos mucho tiempo, se requiere estar muy involucrado y que te entusiasme el producto”, dice Isabel. Hoy tienen 11 oficinas comerciales alrededor del mundo; viñas en EE.UU. —Bonterra Organic Estates—, en Chile y en Argentina, con Trivento, y plantaciones en México. En febrero sumaron Maison Mirabeau en Francia.

—¿A qué atribuyen la resiliencia de Concha y Toro, en una industria en crisis?
 EG: “Sin ser una persona con raíces agrícolas, mi padre vio una oportunidad, un gran potencial en Chile como país productor de vinos. Esa pasión, que está en nosotros, es un factor determinante”.

—¿Y cuál fue el primer gran acierto?
 RG: “Estar listos para una expansión brutal del crecimiento de las exportaciones de año 90. En los 80 hicimos transformaciones muy grandes en bodega, en vinos tintos y cuando vino la explosión, la superficie plantada en Chile casi se duplicó y tuvimos que apurar el tranco para responder a esa demanda”.

EG: “Estados Unidos fue el punto de inflexión. En un momento nuestro distribuidor fue adquirido por la familia Mariani, y eso significó un impulso enorme. Saltamos de 100.000 a 500.000 cajas, y en cuatro años íbamos en un millón. Siempre con una visión muy clara de nuestro padre, de primero calidad, segundo calidad, tercero calidad. Después entramos a Europa y a Asia”.

RG: “Luego se masificó la industria. Y empezamos a buscar en segmentos de precio más alto. Nuestra primera cosecha de Don Melchor fue el año 87. Hacia el año 2000, este boom exportador de los 90 empezó a dar síntomas de fatiga, y se tomó la decisión de construir una marca global”.

EG: “Somos la compañía con más presencia en mercados mundiales. Hemos llegado a estar en 130. Y esa visión global no se pudo haber hecho, de no haber tenido marcas globales, Casillero del Diablo es la más representativa. Y en el 2000 tomamos una decisión determinante: tener nuestra propia distribución. Estamos en los 12 mercados más importantes con distribución propia”.



Los hermanos Rafael, Isabel y Eduardo Guilisasti trabajan en Concha y Toro.

Distinguidos como Emprendedores del año 2025
HERMANOS GUILISASTI de viña Concha y Toro: "La crisis de la industria se sigue profundizando, este 2026 habrá muchos heridos"

Marcas de renombre, distribución propia y solidez financiera son las tres variables que Eduardo, Rafael e Isabel Guilisasti repiten a la hora de abordar la fórmula que les ha permitido sortear la crisis —la peor que han vivido— de la vitivinicultura. “No vamos a salir de esto tal como estábamos”, dicen, y anticipan ajustes y concentración. “El gran desafío de Concha y Toro es cómo abrazamos el cambio cultural del consumidor”, subrayan. • **MARÍA JOSÉ TAPIA**

—Y en 2017 deciden impulsar la estrategia premium, que la industria local ambiciona hace décadas.
 EG: “En 2015 había una tendencia a la premiumización, aparecieron muchas empresas pequeñas, con portafolios reducidos y de alta calidad. Hicimos un estudio profundo y un cambio en el portafolio. Hoy, sobre el 55% de la venta son productos Casillero del Diablo hacia arriba”.

—Y por qué el mercado chileno no ha logrado subir el precio promedio?
 RG: “Para poder premiumizarte hay que invertir en marca, enfocarse. Cuando se abrió, China empezó a consumir masivamente”.

EG: “A lo menos 400 viñas exportaban a China, porque había un distribuidor allá que se interesó, hizo el contacto y listo: ‘mándame esa etiqueta’”.

IG: “Hoy se están dando esos pasos hacia la premiumización y muchos dentro de la industria han estado focalizados ahí”.

—La actual crisis es la peor que ha vivido como gerente general, “los tiempos pasados no volverán”, subrayó.
 EG: “El 20-21 en la pandemia, fue un año de gloria, todos estábamos tomando vino, whisky. Y la gente se dedicó a plantar. En septiembre de 2022 hicimos un diagnóstico, vimos que algo estaba pasando y empezamos a ajustar la compañía: reducir plantas, prepararnos para un menor volumen y

simplificar nuestro portafolio”.

—¿Cuánto se achió la compañía?
 EG: “En volumen, cerca de un 10%. Y en marcas, fue un proceso gradual, fácilmente habremos botado un 15%. El 2023 cayeron fuerte las utilidades, el 2024 fuimos la empresa que más creció —un 14,5%— en términos de valor respecto de todas las empresas de cerveza, de spirit”.

—En 2025, todo ese mismo conjunto cayó 1,7%. La crisis de la industria se sigue profundizando, este 2026 van a ser muchos los heridos, y no vamos a salir de esto tal como estábamos”.

—¿Cómo van a salir?
 RG: “Estos últimos años vemos una disminución de la superficie plantada. En Chile, estamos entre 90.000 y 100.000 hectáreas de 130.000 que llegamos a tener.”

Después viene el ajuste de los mercados, no hay demanda para una pluralidad muy grande de etiquetas. Y luego, ajustes de productos, no solo productos más premium, sino que ofrecer alternativa con bajo alcohol, vinos saborizados, etc. Y falta el ajuste de las empresas, porque hay crisis grandes en distribuidoras, cierran, quiebran, se fusionan, hay una concentración”.

—¿Y ustedes podrían tomar alguna de esas oportunidades?
 RG: “Lo acabamos de hacer en Francia. Vimos que el mercado del rosé tiene una

Eduardo Guilisasti: "Pensaba dejar el cargo el año pasado, pero con la crisis no se puede abandonar el buque"

—Como familia, ¿cómo han sorteado una crisis de esta envergadura?

EG: “Nuestro padre y nuestra madre, que sigue viva, nos inculcó mucho la unidad familiar por sobre los negocios”.

IG: “Una cultura familiar donde el respeto es clave y también la confianza de sentir que cada uno está dando lo mejor que pueda por la compañía”.

RG: “La alianza que empezó mi papá con la familia Larraín, y ambas familias se sienten muy identificadas con el negocio”.

—¿Qué pasa con las terceras generaciones?

RG: “Hay protocolos y han funcionado. En Concha y Toro hay seis de 23 (nietos)”.

—Alfonso Larraín dejó la presidencia y usted, Eduardo, es el gerente más antiguo del IPSA...

EG: “Quiero batir el récord... Pensaba dejar el cargo el año pasado, pero con la crisis es que está la industria, uno no puede abandonar el buque”.

fuerte connotación mundial en la Provence (y compraron Maison Mirabeau), y crecimos por esa vía”.

EG: “Hay tres cosas que hacen de CYT una empresa muy, muy sólida. Primero, el costo capital. Las tasas de interés cambiaron de una manera increíble, distribuidores que antes compraban porque la plata la conseguían a cero, saltó 8%, 5%, 1%. Los retailers están cuidando cada vez más sus existencias, sus compras.”

Lo segundo es una red de distribución comercial propia; tener el control del 75%, 80% de la venta en tu propia mano nos ha permitido estar en otro nivel. Y tercero, tener marcas sólidas, construir hoy una marca es una tarea titánica”.

—Ahora deben enfrentar también a un nuevo consumidor que toma menos vino.

EG: “Hay cambios estructurales muy profundos. La fórmula GLPL, la pastilla para adelgazar, y a cualquier persona que entra en ese sistema se le aconseja no tomar alcohol. Segundo, la legalización de la marihuana o cannabis. La gente está consumiendo cada vez más drogas y menos alcohol. Las redes, el aislacionismo, la persona no está compartiendo, además de una campaña regulatoria muy fuerte de subir impuestos, poner limitaciones a la etiqueta”.

—Antes se excluía al vino de esas regulaciones, ¿por qué?

RG: “Es mucho más fácil no discriminar y aplicar un impuesto transversal. Con los déficits fiscales, es más fácil recuperar plata”.

EG: “Hay una tendencia muy fuerte salubrista, de ONG, la ONU, OMS, que se ha agudizado este último tiempo”.

RG: “Pero también se produce la otra paradoja, Chile tiene una de las tasas de impuesto más altas en la venta del vino, pero tenemos el IVA y el IVA adicional. En Estados Unidos y Australia, el segmento más premium tiene una exención”.

—¿Y dónde hay nuevos consumidores?

IG: “El gran desafío de Concha y Toro es cómo abrazamos el cambio cultural del consumidor. Además de buscar experiencias en torno a las marcas. Y por eso dos inversiones importantes son el centro de investigación que nos ha permitido desarrollar nuevas tendencias y el Centro del Vino en Pirque. Además de experiencias gastronómicas, como el restaurante Diablo o los KrossBar en el mundo de la cerveza”.

RG: “Una tendencia es el consumo de vino blanco y bajo en alcohol, porque se asocia a fresco, a celebración. Estamos haciendo mucho esfuerzo por fortalecernos en esa área. Y estamos invirtiendo en viñedos nuevos, muy resistentes a los cambios climáticos, a la restricción de agua”.

“Estamos viviendo el agotamiento de un modelo (...) revertir eso, es difícil”

—¿Cómo están viendo la situación del país?

EG: “Lo que más me preocupa es el empleo. Más de tres años con un desempleo sobre 8%, que ahora vuelve a subir y con todos los cambios que vienen en inteligencia artificial, automatización, veo la incubación de un problema muy fuerte. Y lo que percibo en la juventud, en cuanto al descalce que hay entre formación, capacitación y las oportunidades reales, viene una cosa muy seria”.

—Y el subsidio al empleo que propone el Gobierno, ¿funcionará?

EG: “Pero es que los niveles de cesantía en la gente joven son muy altos, en el mundo entero no solo en Chile. La inteligencia artificial y la automati-

zación es brutal. Las compañías que más ganan en el mundo, que más crecen, son las que más despiden, todas las tecnológicas”.

—¿Qué hace Chile para enfrentarlo y con mayores costos laborales?

EG: “Más flexibilidad laboral, y el salario mínimo. Cuando uno tiene la oportunidad de hacer seguimiento a la gente que se ha ido de la empresa, es muy duro, las posibilidades de encontrar trabajo se han reducido bastante”.

RG: “Lo dijo Quiroz y lo suscribo, aquí estamos viviendo el agotamiento de un modelo de alto endeudamiento fiscal, con tasas de interés altas, e inversión baja. Revertir eso es difícil, y mucho más en este

contexto geopolítico.

Los cambios que se están proponiendo están bien enfocados, pero largos, en un contexto donde tampoco se pueden perder niveles de cohesión social. Cuando empezamos nuestra vida laboral, Chile era un país más pobre, pero con muchas más oportunidades. Hoy, es un país más rico, pero con menos oportunidades producto de que la inversión se ha ido achicando. Las soluciones son complejas, pero hay urgencias como la seguridad que también hace que la cohesión social se debilite, porque la volatilidad política es muy alta”.

—¿Y vamos por buen camino?

RG: “Los caminos no dependen tanto de las volun-

tades del Gobierno, sino de que obtengan resultados”.

EG: “El primer problema está en que ojalá todos compartieran el mismo diagnóstico de la gravedad de la situación”.

RG: “De que el modelo está agotado. La idea del gasto, que es clave para entender por qué llegamos a este límite, no es compartida. Y de todo el espectro, hay resistencias a estos cambios que son duros”.

—¿Es necesario sumar la baja del impuesto a las empresas?

RG: “Es una buena receta desde el punto de vista de la inversión que necesitamos y que es clave atraer industrias nuevas, como data centers, grandes proyectos mineros”.

