



Creating Emerging Markets – Oral History Collection

Rafael Guilisasti Gana, Vice Chairman, Viña Concha y Toro

Interviewed by Andrea Lluch, Research Fellow, Harvard Business School

December 18, 2008 in Santiago, Chile

Audio interview conducted in Spanish

The Creating Emerging Markets Oral History Collection is part of the collections of Baker Library, Harvard Business School. This interview was conducted as part of the Latin American Oral History Program, 2008. The transcripts are made available for academic research and teaching. Any other use - including commercial reuse, mounting on other systems, or other forms of redistribution - requires permission of Harvard Business School. When use is made of these texts, it is the responsibility of the user to obtain the additional permissions for requests to cite and to observe the laws of copyright and the educational fair use guidelines.

Research Inquiries & Requests to Cite Oral History Collection: Please contact Rachel Wise, HBS Archivist, rwise@hbs.edu or Laura Linard, Director of Special Collections, llinard@hbs.edu

Preferred Citation: Interview with Rafael Guilisasti Gana, interviewed by Andrea Lluch, Santiago, Chile, December 18, 2008, Creating Emerging Markets Oral History Collection, Baker Library Historical Collections, Harvard Business School.

Baker Library Historical Collections
Baker Library | Bloomberg Center
Harvard Business School
Boston, MA 02163
617.495.6411
histcollref@hbs.edu
<http://www.library.hbs.edu/hc>



Interview with Rafael Guilisasti Gana

Interviewed by Andrea Lluch

December 18, 2008

Santiago, Chile

Audio interview conducted in Spanish

AL: *Hoy es 18 de diciembre de 2008 y estamos en la ciudad de Santiago de Chile. Nos acompaña Rafael Guilisasti, vicepresidente de Concha y Toro, a quien agradecemos nuevamente que nos haya recibido para hacer esta entrevista. Quisiera empezar esta charla preguntándole cuál ha sido su trayectoria personal: dónde nació, cuáles fueron sus estudios y los diferentes pasos en su carrera profesional.*

RG: Nací en 1953. Mis padres tuvieron siete hijos; yo soy el segundo. Cursé la enseñanza básica y media en el Colegio Saint George's, regido por los padres norteamericanos de la Congregación de Santa Cruz. Posteriormente, estudié historia en la Pontificia Universidad Católica de Chile, de donde egresé en el año 1976. En 1978, empecé a trabajar en Viña Concha y Toro, una compañía controlada familiarmente por un grupo de inversionistas que lideraba mi padre. Primero me desempeñé en el área de ventas en el mercado interno y luego, en el año 1980, cuando la empresa inició un proceso de apertura al exterior, me hice cargo del área de comercialización exterior. Ejercí ese puesto ejecutivo, de Director de Exportaciones, hasta 1998, año en que falleció mi padre y asumí la vicepresidencia del Directorio. Además, en forma paralela he dirigido en calidad de gerente general, un proyecto más pequeño -Viñedos Emiliana-, que hace unos siete u ocho años se transformó de viña productora de vinos varietales de precio medio, a una viña enfocada en vinos premium de uva orgánica.

AL: *En esta impronta personal, usted mencionó a su padre. Me gustaría si pudiera brevemente describir algunas de sus principales características...*

RG: Mi padre no se inició en el negocio vitivinícola. Sus primeros trabajos fueron en la Bolsa de Comercio de Santiago, en el área de cambio de divisas. Trabajó allí hasta 1960. Se casó en 1950, pero antes -en 1946 y 1947-, vivió en Buenos Aires y trabajó también en el área de divisas de la

Bolsa de Comercio. En 1960, mi padre y un grupo de inversionistas ingresaron en el negocio comprando una participación en la Viña Concha y Toro. En ese entonces, se trataba de una empresa 100% familiar, propiedad de la familia Concha. Constituida legalmente como una Sociedad Anónima, la compañía atravesaba dificultades financieras derivadas de la propia naturaleza del negocio, por lo que una parte de la familia decidió vender. A partir de entonces, mi padre comenzó a concentrar su actividad cada vez más en torno al negocio vitivinícola.

AL: *¿Cuál era la visión de su padre? ¿Cree usted haber heredado esa visión? ¿Qué supone que su padre tenía en mente cuando compra la viña... una empresa familiar....?*

RG: Si me remonto hacia atrás en la historia, diría que mi padre tenía tres principios, tres ideas que marcaron muy fuerte el desarrollo de Concha y Toro, y aún lo siguen marcando. Uno es una concepción de integración vertical, que resulta necesaria para producir vinos de calidad... Es fundamental tener un porcentaje significativo de viñedos propios. Por lo tanto, y hasta el día de hoy, Concha y Toro es una empresa que posee muchos viñedos, más de 8 mil 700 hectáreas. El segundo concepto, que surgió cuando mi padre detectó que el mercado chileno era muy estrecho para poder desarrollar una empresa de gran envergadura, es el enfoque en la exportación. Si bien este concepto nació como una visión, no maduró hasta mediados de la década de 1980 –pasada la crisis de 1982- y, naturalmente, cobró mucha fuerza. A partir de entonces, el crecimiento y el foco en la exportación han ido en aumento. En la actualidad, más del 70% de los ingresos provienen del mercado exportador. El tercer elemento estaba vinculado con mantener una cartera de productos que abarcara todos los segmentos; no tan sólo una viña o una línea enfocada en un único segmento. Desde luego, más adelante fueron apareciendo segmentos muy atractivos tanto en el mercado de los vinos finos como en el mercado del vino masivo, lo que derivó en cambios de formatos. Concha y Toro, siempre ha sido una empresa que ha abarcado todos los segmentos y que ha brindado propuestas de productos distintivas para cada uno de ellos.

AL: *Si tuviera que remontarse lo más atrás posible en el tiempo, a esta experiencia que inició su padre, ¿qué ciclos identificaría como los más relevantes en la evolución de la compañía?*

RG: Bueno, desde 1960 a la fecha, hemos vivido muchos ciclos distintos. Hasta fines de la década de 1960, a pesar de la visión recién mencionada, la empresa se centraba mucho en el mercado interno, que ya se caracterizaba por una crisis de consumo. Como sucedió en todos los países productores de vino, esta situación comenzó a reflejarse en una baja del consumo de alcohol y de vino. En Chile, el consumo per cápita empezó a caer de manera acelerada a mediados de la década de 1960. Esto provocó una reducción del mercado. En segundo lugar, la radicalización y

polarización de políticas públicas que comenzaron a prevalecer en el contexto socio-político de 1970 se tradujeron en una reforma agraria, de la cual yo tengo apenas memoria, ya que no la viví directamente. Esta reforma produjo una gran preocupación en las viñas, porque implicaba una desintegración operativa de las empresas. No obstante, se logró que las viñas integradas e industrializadas quedaran excluidas del proceso expropiatorio de la reforma agraria. De todos modos, todo esto generó muchísima inquietud. Luego la situación cambió, ya sabemos qué ocurrió en la historia política de Chile. Y viene inmediatamente la crisis de 1982, que significó un gran cambio, una transferencia de propiedad muy grande. Afortunadamente, Viña Concha y Toro tenía muy poco endeudamiento y sobrevivió. A partir de allí, la empresa se insertó en esta dinámica exportadora que no ha cesado hasta hoy, gracias a la apertura al mercado exterior y las estrategias de desarrollo exportador y de libre mercado que implementó Chile, y que fueron abriendo mercados de manera sucesiva.

AL: En su opinión, ¿diría usted que ese proceso fue más bien paulatino, que no existió un hito que marcara un antes y después?

RG: El crecimiento exportador ha sido gradual y sostenido por la empresa. Sin embargo, desde la década de los 90 hasta hoy, hubo una aceleración. Fue un tiempo marcado por la apertura y la inversión, en el cual la viña creció en términos de escala, tamaño, filiales, productos y mercados de exportación.

AL: ¿Se podría afirmar, entonces, que la década de 1990 constituyó el período más expansivo?

RG: En efecto. Y la viña supo anticipar muy bien ese momento expansivo, porque, de hecho, esa fase se inició antes, más temprano.

AL: ¿O sea que la empresa se adelantó a otros competidores?

RG: A los competidores domésticos. Además, se posicionó mejor, incluso, que otros competidores internacionales.

AL: ¿A qué le atribuye esa capacidad?

RG: A una estrategia muy clara enfocada en la exportación. Siempre se sostuvo esta visión a largo plazo y de proyección a veinte años. La exportación se inició con la apertura del mercado americano y, a fines de la década de 1980, nos abrimos al mercado europeo.

AL: En esta evolución que usted acaba de mencionar, la década de 1990 se destaca como una etapa de gran expansión. Por el contrario, ¿qué momento identificaría como el de mayor crisis, de mayor supervivencia?

RG: Yo diría que el presente. Porque las crisis anteriores -la crisis asiática y la crisis del Tequila -fueron focalizadas; no hubo tanta incertidumbre con respecto a la reacción de los mercados. El presente, sin embargo, nos sorprende con una operación a gran escala pero con mucha incertidumbre en relación con el posible impacto de la crisis en los países y los consumidores. Por lo tanto, las interrogantes actuales son mayores que en el pasado, porque no se vislumbran tendencias claras. Ahora, a pesar de todo, la compañía ha sabido enfrentar con estrategias claras este escenario inestable. De todas maneras, uno tiende a ser más conservador o más cauto. En los períodos anteriores, yo diría que la empresa no experimentó dificultades mayores. Por el contrario, hubo hitos muy positivos. En 1994, el nivel de crecimiento alcanzado nos llevó a tomar la decisión de levantar capital, incorporar inversionistas institucionales y salir a la Bolsa de Nueva York. Esto trajo aparejado un cambio en el gobierno corporativo y de la estructura societaria. Si bien la familia mantuvo el control, nuestros socios principales ya no fueron familias privadas sino inversores institucionales nacionales y extranjeros.

AL: *¿Este cambio se inició en 1994?*

RG: Sí, en octubre de 1994, con el aumento de capital en el extranjero cuando el 20 % de la compañía salió a la Bolsa de Nueva York.

AL: *Ésa fue una decisión estratégica, porque como usted mencionó, estaba destinada a apuntalar el crecimiento de la compañía...*

RG: Sí, la idea era sostener el crecimiento de la empresa. En cuanto a los demás períodos complicados, en general, se podrían evaluar positivamente, aunque no fueron fáciles. Hoy la incertidumbre en el mercado es grande. Como a todos los exportadores, los períodos de apreciación del peso chileno nos han afectado, aunque lo estamos enfrentando con el apoyo de una estrategia de diversificación de monedas.

AL: *Usted mencionó que el bajo endeudamiento de la empresa los ayudó a superar la crisis de 1982 que impactó con tanta intensidad en el empresariado chileno. ¿Cómo fue eso?*

RG: El bajo endeudamiento nos permitió sortearla y poder sobrevivir. Ahora bien, a partir de la matriz de Concha y Toro, se desprendieron dos compañías: una es Viñedos Emiliana, que estuvo enfocada a la producción y exportación de vinos varietales. Y la segunda, una empresa dedicada a la fruta, Viconto. O sea, que los accionistas de estas dos empresas experimentaron un crecimiento patrimonial.

AL: *¿A qué respondió la estrategia de diversificación en el área de las frutas?*

RG: Tuvo que ver con el hecho de que éramos propietarios de la tierra y visualizamos una oportunidad de crecimiento. El sector frutícola fue el primer sector agrícola que se abrió muy fuertemente a los mercados de exportación. Nosotros no sólo teníamos esta visión con respecto al mercado de exportación, sino que además contábamos con la capacidad operativa para manejar frutales junto con el vino. Eso nos llevó a tomar la decisión. Sin embargo, en 1986, optamos por separar las compañías, porque ambos negocios tenían sus propias escalas y requerían una diferenciación.

AL: *Concha y Toro es un producto bandera de Chile. ¿Cómo fue el desafío de construir una marca a nivel internacional? Usted fue un gran protagonista de ese proceso...*

RG: El nivel de distribución es un factor clave para cualquier marca. Durante mucho tiempo, nos enfocamos en lograr un adecuado nivel de distribución de nuestros vinos para que alcanzaran una penetración masiva necesaria. Eso significó, en primer lugar, crear alianzas adecuadas con los distribuidores. Es más, últimamente, hemos abierto oficinas propias en el exterior y tenemos distribución directa en algunos países. En segundo lugar, construir una marca de vino requiere dos condiciones claves: una es ser percibido como productor de calidad. Para lograr este objetivo, hay que obtener vinos de calidad pero, además, hay que realizar un esfuerzo para transmitir con claridad ese atributo. No se trata solamente de explicar la calidad, sino de aspirar a los reconocimientos internacionales y al *endorsement*; no del público masivo, pero sí de toda la cadena de distribución, de los críticos del vino, los restaurantes, y el consumo *on premise*, como se denomina en inglés. Tener productos de calidad es el primer requisito. Segundo, ya en 2000-2001, nos dimos cuenta de que el mundo del vino estaba fragmentado; se producían muchos vinos de calidad. Si bien creíamos contarnos entre estos últimos, detectamos la necesidad de desarrollar una identidad propia y atractiva en torno a una marca, con algunos caracteres globales. En última instancia, optamos por Concha y Toro como *endorsement* de marca y decidimos utilizar los recursos de publicidad y masificación para desarrollar la marca Casillero del Diablo. En cualquier caso, si uno se proyecta a futuro, es esperable que seguirá existiendo un segmento de calidad muy grande que continuará siendo fragmentado por la propia naturaleza del producto. Tal vez no haya grandes volúmenes, aunque tener volumen es importante. A mi entender, en el caso de los vinos de calidad, a pesar del salto en la escala de precios, es necesario tener un cierto volumen de producción que permita que el producto pueda tener presencia en muchos sitios distintos. Por otra parte, el consumidor siempre va a tender a simplificar su consumo. Ahí es donde entran en juego la tasa de recuerdo, la identificación de marca, o el desarrollo de la identidad de marca. En este sentido, el mundo del vino es pariente cercano y compite con el mundo de las bebidas alcohólicas. Es entonces que la marca se torna importante. Ése es el escenario competitivo que hay que entender.

AL: *¿De modo que se optó por Casillero del Diablo como la marca?*

RG: Sí, era una marca muy antigua, que venía de la década de 1960. No fue algo que se creó. La marca ya estaba instalada ... Con sus largos años de exposición, despertaba empatía en algunos segmentos de consumidores, y pudimos trasladar esa empatía a otros segmentos, a otros países. Así nació Casillero del Diablo.

AL: *Desde su experiencia personal -porque usted fue la persona que estuvo a cargo de desarrollar esta proyección internacional- ¿cómo fue el proceso de aprendizaje? ¿Diría que fue un proceso fácil o traumático?*

RG: Yo me ocupé de la primera fase de la distribución, a partir del desarrollo de Casillero del Diablo. Y se puso más énfasis en el marketing que en las ventas. En cuanto al proceso de proyección internacional... ¿Si fue traumático?... Fue más bien exigente. O sea, demandó grandes costos en términos de tiempo y viajes, y se estructuró en torno a nuestras relaciones con las empresas distribuidoras. Yo no diría que fue difícil ni traumático, pero sí que requirió un gran esfuerzo personal para establecer el nivel de vínculos y las relaciones necesarias.

AL: *En lo que hace al mercado de Estados Unidos, que es el gran mercado consumidor por excelencia ¿crearon en su momento una alianza estratégica con alguna firma?*

RG: Nos asociamos con una empresa de antigua data que más tarde fue vendida a una compañía más grande. En 1988, iniciamos un trabajo conjunto que ha resultado muy exitoso y que se asienta en importantes pilares. Dado que se trata de una empresa familiar que también se dedica a la producción de vino, las negociaciones siempre se han basado en conversaciones muy amplias y muy francas, porque ambos sabemos de qué se trata el negocio, y que tiene que haber margen. Los elementos claves establecidos son: uno, que ellos tienen la exclusividad; y dos, que la publicidad se hace de manera conjunta. Ha sido una asociación muy clara. Nosotros somos muy importantes para su negocio y ellos lo son para el nuestro.

AL: *Este proceso de internacionalización temprano que implicó la búsqueda de mercados externos donde exportar el producto, ¿tuvo algún tipo de paralelo en términos de inversiones directas en otros países, es decir, de una internacionalización de la producción?*

RG: No... En este momento, la única inversión en el exterior es en Argentina, donde tenemos la bodega Trivento desde 1996. A nuestro entender, Argentina posee una capacidad productora muy, muy atractiva. La decisión tuvo que ver con una diversificación del riesgo, porque, puesto que también hay riesgo agrícola involucrado, nos pareció adecuado mirar al

otro lado de la Cordillera. A diferencia de Chile, Argentina tiene un mercado interno muy importante. Creo que Argentina ha tenido dificultades para posicionarse como un exportador grande de vino porque su mercado interno puede llegar a ser tan atractivo, que lleva a relegar los esfuerzos de exportación. Creo que ésa fue la única decisión de internacionalizarnos. Más tarde, a la luz de los volúmenes de ciertas operaciones en algunos mercados muy concentrados, decidimos instalar oficinas de ventas propias como en el Reino Unido. Hoy lo estamos haciendo Brasil y en los países escandinavos...

AL: *O sea que instalan una distribuidora...*

RG: Sí, abrimos oficinas de distribución en países donde los esfuerzos de ventas y los compradores son muy concentrados.

AL: *Hace un momento, usted mencionó un proceso vinculado al acceso a capitales internacionales y a la cotización en la Bolsa de Nueva York, que también implicó una profesionalización o un mayor control por parte de accionistas institucionales. Ahora bien, su familia está vinculada a la empresa. Me gustaría si usted pudiera explicar cómo han manejado esta cuestión de la profesionalización en una empresa que aún continúa asociada a una familia.*

RG: En el mundo del vino, ser una empresa familiar es un *plus* y además, desde el punto de vista del marketing, siempre se busca tener un rostro detrás de cada vino, para que no sea un producto frío. La historia se desarrolló de la siguiente manera... En las empresas familiares, trabajamos los hermanos, los cuatro hombres, y una mujer. En cuanto a mis otras dos hermanas, una se desempeña en nuestra fundación educativa y la otra es independiente. Yo diría que antes de la entrada de inversionistas institucionales –que primero fueron los fondos de inversiones chilenos- la estructura de la toma de decisiones de la empresa... la administración y el directorio eran muy similares. Naturalmente mi padre ejercía un liderazgo significativo. Más tarde, con el ingreso de los capitales institucionales, el directorio se independizó de la administración, lo cual fue un proceso muy lógico. Y se establecieron normas: El directorio se elige de acuerdo a los estatutos de la compañía; los controladores y los institucionales formamos parte del directorio y se implementó un proceso de profesionalización a nivel de la administración. Mi hermano, que es el gerente general de empresa, ha sabido dirigir muy bien este proceso. Hoy diría que es un ciclo ya completamente terminado. Para las nuevas generaciones de la familia tenemos un protocolo, y los más jóvenes entrarán en el negocio en la medida que quieran hacerlo y que cumplan con los requisitos profesionales.

AL: *¿El management actual de la compañía es chileno?*

RG: En Chile, es chileno; en Argentina, sólo el gerente general es chileno, el resto son argentinos; mientras que en Inglaterra, hay un chileno y los demás son ingleses. Digamos que en Chile hemos mantenido la dirigencia, aunque esto no necesariamente tiene que ser así. Tal vez en una segunda o tercer etapa, esto se modifique.

AL: Para aprovechar los últimos quince minutos de la entrevista, quisiera incursionar más en la relación entre la empresa y el contexto. El sector de la vitivinicultura, por supuesto, es un sector que está atado a los vaivenes de la naturaleza -por decirlo de alguna manera- pero también es un sector que se ve afectado por políticas macroeconómicas, como políticas, económicas cambiarias o de otro tipo. Usted mencionó la reforma agraria de la década de 1960 y también otras medidas. Me gustaría si pudiera hacer una reflexión muy general de la relación entre empresa vitivinícola, particularmente, y el contexto e identificar los elementos que considera más críticos y más destacables.

RG: No hay duda de que el negocio vitivinícola está muy influenciado por el contexto político y económico. Ahora, si uno mira la historia de Chile, creo que se produjo un quiebre muy grande en la mentalidad del empresariado y en la forma de enfocar los negocios a partir del momento en que se optó por lo que se denomina como el “modelo chileno”. Este modelo tiene diversos factores, desde luego. Básicamente, supone una postura y una mentalidad de libre mercado. Esto tiene un costo, que en el caso vitivinícola, para ser bien franco, nunca fue percibido como una amenaza. En la actualidad, las fronteras están abiertas y no hemos tenido mucha competencia en el mercado doméstico, por lo que diría que esto significó sólo ganancias. Sin embargo, creo que la sociedad entera y los empresarios exhiben un grado de aceptación muy grande. En mi opinión, el libre mercado es un pilar muy sólido que no sólo nos permitió exportar nuestros productos, sino además acompañar muy activamente al Estado chileno en todas las negociaciones que se llevaron a cabo para ir procurando seguridad jurídica, acuerdos técnicos y arancelarios, de modo que nuestros productos accedieran al resto de los mercados mundiales. El segundo factor fundamental de este modelo es la opción por la empresa como la principal vía de crecimiento. Esto tiene mucho que ver con dónde están los recursos de capital y con la dinámica de crecimiento. Creo que si uno se remonta a 1960, la idea de alcanzar una escala de empresa en términos de puro desarrollo orgánico hubiera sido impensable. Había que tomar ciertas opciones de riesgo y esas opciones eran llevar adelante proyectos en las empresas con esos capitales. En tercer lugar, otro factor que creo que es una característica notable de la industria vitivinícola es que la competencia adoptó un modelo cooperativo. Porque para competir afuera, en el caso de un producto donde el origen importa mucho, los esfuerzos cooperativos son beneficiosos. Ahora bien, de alguna manera, nosotros como Concha y Toro “somos Chile”, somos la empresa más grande, tenemos una organización, y hemos sostenido e impulsado la industria. En un determinado momento,

incluso nos tocó dirigirla. Pero la idea es establecer un modelo cooperativo en la industria, instalar la marca y obtener el reconocimiento de Chile. Cuando uno vende un vino, la decisión del consumidor está vinculada con el hecho de conocer el origen de ese vino... Es decir, el vino tiene un nexo muy fuerte con la tierra y, por lo tanto, también se busca reforzar ese sentimiento. Hoy día, creo que el vino es el producto que más refleja a Chile en el exterior, más que cualquier otra cosa. Ciertamente también se reconoce a Chile como un país serio que trabaja los capitales. Pero el vino es lo que ofrece un sentimiento de calidez a una amplia gama de consumidores.

AL: *A nivel personal, usted ha participado en diferentes instituciones; no solamente en el sector vitivinícola, sino también, por ejemplo, en la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). Me gustaría conocer su apreciación sobre la experiencia personal de participar como empresario en grupos corporativos del empresariado chileno.*

RG: ¿En grupos gremiales?

AL: *Sí, en grupos gremiales.*

RG: Inicialmente, presidí la asociación de vinos de Chile...

AL: *¿Eso fue, perdón, en el año...?*

RG: Fui presidente de Vinos de Chile entre 1986 y 2003.

AL: *O sea, el período del boom...*

RG: El período del *boom* de la exportación. Después, a través de la Asociación de Vinos, nos incorporamos a SOFOFA. En ese punto, se suscitó una discusión que hoy día ya es obsoleta... El debate se originó porque queríamos participar en una institución más dinámica, en vez de la organización agraria a la que pertenecíamos, cuyo equivalente sería La Sociedad Rural en Argentina.

AL: *Exacto.*

RG: Buscábamos algo más... dinámico. La Sociedad Nacional de Agricultura no ponía tanto énfasis en los mercados exportadores, y tampoco desempeñaba una relación muy activa en la apertura comercial. Tenía otras prioridades. Fue una discusión que hoy es arcaica, porque la misma agricultura evolucionó completamente en el mercado exportador. Más tarde, cuando dejé ese cargo, participé en SOFOFA, y hoy soy presidente de la Confederación de Producción y Comercio (asociación empresarial que representa a las ramas productivas más importantes del país).

AL: Usted mencionaba la capacidad que ha tenido Chile de generar acuerdos institucionales de colaboración entre el gobierno y las empresas. ¿Considera que esto es un rasgo distintivo de Chile, en comparación con otros países de América Latina?

RG: Pienso que los empresarios de Chile nos distinguimos en dos sentidos; en primer lugar, hemos adherido, en mayor o menor medida, a algunos principios de la economía política: libre mercado, políticas públicas neutras... transparencia en los negocios. Segundo, a pesar de que podemos ser críticos del gobierno y que a veces diferimos con algunas decisiones políticas y económicas, hemos conseguido establecer lo que yo llamo un principio de colaboración o un esfuerzo de colaboración muy grande entre ambos, al margen de la orientación ideológica del gobierno en el poder. Desde luego, nos mantenemos vigilantes y atentos a que estos principios se apliquen de hecho a la economía. Creo que ésta ha sido una característica muy importante que ha proporcionado estabilidad al país, ya no política, sino institucional, y que ha sido fruto de grandes esfuerzos. Porque ser un país desarrollado y alcanzar altos estándares demanda un esfuerzo constante. En este sentido, existen desafíos muy claros que todavía no hemos podido superar. El hecho de no poder resolver el tema de la educación impacta en la productividad y ensancha la brecha entre Chile y los países desarrollados. Segundo, está la cuestión de la reforma del Estado, del aparato del Estado y de la contratación de personal, remuneraciones, funciones... Por último, una cuestión a debatir que nosotros estamos proponiendo es que Chile también tenga una estructura de mercado laboral que apunte a dos cosas: una que haya más empleabilidad, o sea que las personas tengan la capacidad de subsistir a los ajustes y los cambios de empresas, cierres, fusiones, etc., y que no se vean limitadas por la rigidez del mercado laboral. Estos son los temas actuales que surgen después de haber superado muchos obstáculos anteriores.

AL: Una pregunta que solemos hacer es la relación entre empresa y sociedad, en un sentido amplio. ¿Ha tenido la sociedad una política de lo que se llama muchas veces responsabilidad social o vinculada al medio ambiente? ¿Cómo han manejado esos temas a lo largo de esta trayectoria?

RG: ¿En la empresa?

AL: En la empresa.

RG: Bueno, yo creo que en primer lugar, la empresa ha sido bien responsable respecto de su propia existencia. Por lo tanto, eso le ha permitido mantener su vigencia y sus niveles de rentabilidad. Segundo, por nuestra misma naturaleza agrícola, somos empleadores de mucha gente. Nuestra integración vertical nos lleva a tener una faceta de producción muy grande y creo que el clima laboral en el interior de la empresa es muy importante. Tercero, en cuanto a exigencias medio ambientales y de

prácticas, la industria del vino tiene una presión muy grande por parte de los consumidores por tener altos estándares. Siempre se está procurando, incluso, ir más allá, porque sabemos que parte de la competencia radica no solamente en lo que se produce sino en cómo se produce. Hay certificaciones que son requisitos, y hoy día algunas certificaciones han dejado de ser meros requisitos, para ser obligatorias... Como la totalidad de las certificaciones ISO, por ejemplo. Por otra parte, somos conscientes de que esta cultura medioambiental y la responsabilidad social están generando oportunidades de negocios, en términos de ofrecer productos que satisfagan ampliamente estos aspectos o que se enfoquen en ellos. Podría decirse que eso fue lo que motivó que nos inclináramos hacia los productos orgánicos en Viñedos Emiliana, una de nuestras empresas.

AL: Considerando la trayectoria de varias décadas de la empresa, si usted tuviera que identificar ciertos factores que explicaran esa continuidad y sobre todo el éxito en un mercado además inestable y con alta competencia, ¿a qué factores atribuiría la exitosa trayectoria de Concha y Toro en el largo plazo?

RG: En primer lugar, al foco en el propio negocio. Concha y Toro es una compañía muy, muy enfocada en el negocio vitivinícola, con un conocimiento de mercado continuo. Segundo, no ha habido una gran rotación laboral lo que permite conservar el conocimiento y la acumulación cognitiva de la empresa sobre los mercados y sobre los productos. Tercero - y esto es específico de nuestra industria- un énfasis muy grande en la calidad, el cuidado de los vinos y los enólogos. Creo que las personas que elaboran los vinos son muy claves dentro de la empresa y, por ello siempre hemos puesto especial atención en cuidar ese capital humano.

AL: Usted mencionó la diversificación -distintos productos para distintos sectores, la segmentación- como una enseñanza que recibió de su padre. ¿La compañía ha mantenido esta apuesta a lo largo del tiempo?

RG: Yo diría que, hoy por hoy, es una apuesta única. A mi entender, en una empresa vitivinícola es fundamental poseer muchos viñedos, pero de pequeño tamaño. Obviamente, los vinos que apuntan a los segmentos más altos, van en su mayoría vinculados a un viñedo específico. Paralelamente, para sostener el volumen de operación también se compran uvas a productores independientes. Otro elemento es la globalización del producto... En esto también nos hemos destacado por nuestro éxito con el segmento premium. Otras empresas globales tienen dificultades para instaurar productos de mayor valor en la percepción de los consumidores.

AL: ¿Cómo fue ese proceso de diversificación? Por lo que tengo entendido, en su momento, supuso una apuesta fuerte que involucró una alianza estratégica con...

RG: El principal hito fue nuestra alianza estratégica en 1997 con Baron Philippe de Rothschild, de Francia, productores de Château Mouton, y que dio origen a Viña Almaviva. Fue una elección mutua; ellos nos eligieron a nosotros y nosotros a ellos. Nuestro interés era obvio; queríamos demostrar que estábamos en condiciones de competir en todos los segmentos de precios y que podíamos producir vinos de esa calidad. Y en cuanto a ellos... ellos nos eligieron porque vieron y entendieron la dinámica que tenía Concha y Toro.. Esta alianza nos ayudó enormemente a afianzar este camino. Poco a poco, se escaló hacia arriba, fuimos abriendo mercados globales, en un contexto mundial con precios que en el mercado doméstico no existían.

AL: *¿Incorporar nichos como la agricultura orgánica se ha convertido en la nueva apuesta?*

RG: Estamos incorporando nichos al mismo modelo. Desde luego, la estructura de la empresa es distinta, pero siempre vinculada al origen, el nudo de lo que fue Concha y Toro.

AL: *En ese sentido, hay varios rasgos que usted considera que son únicos o distintivos de la trayectoria de Concha y Toro a nivel internacional. La última pregunta, para ir finalizando, es: si tuviera que definirse como empresario, ¿qué características elegiría para explicar su trayectoria empresarial?*

RG: Creo que dos: articular buenos equipos de trabajo y segundo, mantener una visión... poder generar las visiones necesarias para que el negocio siga creciendo y pueda mantenerse... En definitiva, liderar la empresa a través de visiones que ordenen el presente y que, incluso, permitan enfrentar las crisis...

Interview with Rafael Guilisasti Gana

Interviewed by Andrea Lluch

December 18, 2008

Santiago, Chile

Audio interview conducted in Spanish

English translation of original Spanish transcript

AL: Today is December 18, 2008, and we are in Santiago de Chile with Mr. Rafael Guilisasti, vice president of Concha y Toro, whom we thank for taking the time to do this interview. I would like to start by asking you where you were born, where you went to school and how you began your professional career.

RG: I was born in 1953. My parents had seven children – I am the second. I went to Saint George’s School, a school run by American priests of the Holy Cross Congregation. Later, I attended Pontificia Universidad Católica de Chile, where I graduated in 1976. In 1978, I started to work at Viña Concha y Toro, a family business managed by a group of investors led by my father. At first, I joined the domestic sales area, and, later, in 1980, when the company initiated its international expansion process, I took over the international trade area. I held that job, Head of Exports, until 1998, when my father died and I was appointed vice chairman of the Board. At the same time, I have served as general manager for a smaller project, Viñedos Emiliana, which, seven or eight years ago, went from being a vineyard for medium-priced varietal wines to producing premium wines with organic grapes.

AL: You mentioned your father. Could you kindly and briefly describe some of his key traits?

RG: My father did not start his career in the winemaking business. At first, he worked at the Santiago Stock Exchange, in the currency exchange area. He worked there until 1960. He got married in 1950, but, before that, in 1946 and 1947, he lived in Buenos Aires, where he also worked at the Stock Exchange’s currency exchange area. In 1960, my father and a group of investors went into the winemaking business, purchasing a share in the Concha y Toro Vineyard. Back then, it was a wholly-owned family business that belonged to the Concha family. Legally incorporated as a private company, the firm was in financial distress as a result of its specific

business nature and, so, some family members decided to sell their interest. Since then, my father began to focus on the winemaking business.

AL: What was your father's vision? Do you think you inherited it? What do you suppose your father had in mind when he bought the vineyard... a family business?

RG: Going back in time, I'd say my father had three principles, three cornerstone ideas that strongly shaped Concha y Toro's development – and still do. One is the notion of vertical integration, which is necessary for quality wine making... It is crucial to own a significant share of the vineyards. Therefore, and even today, Concha y Toro has been a company that owns many vineyards – in excess of 8,700 hectares (around 21,500 acres).

The second principle, resulting from my father's realization that the Chilean market was too small for a large company to grow, was to focus on exports. While this notion emerged as a vision, it did not mature until the mid 1980s, after the 1982 crisis, and, naturally, it grew very strong. Since then, both company growth and exports have increased steadily. Currently, over 70% of company revenues come from exports.

The third principle hinged on maintaining a product portfolio that encompassed all segments – not just a vineyard or a line focusing on a single segment. Of course, other, very attractive segments surfaced later both in the fine wine market and in the consumer wine market, driving format changes. Concha y Toro has always served all segments and has provided distinctive product offerings for each of them.

AL: Going back in time as much as possible in this experience your father initiated, what company cycles would you characterize as the most relevant in its history?

RG: From 1960 to the present, we have undergone many different periods. In the first place, until the end of the 1960s - in spite of the vision I have just mentioned- the company focused mainly on the domestic market, where a deep consumer crisis had already set in. As in all wine producing countries, this crisis translated into a decrease in alcohol and wine consumption. In the mid-1960s, per capita consumption in Chile fell rapidly. This resulted in market shrinkage.

Second, political radicalization and polarization prevailing in the socio-political context of the 1970s precipitated an agrarian reform, of which I have little memory, since I did not experience it directly. This reform produced much concern in the vineyards; people feared it could lead to the operational disintegration of companies. Eventually, however, integrated and industrialized vineyards managed to avoid the agrarian reform expropriation process. Anyway, apprehension was widespread. Later, this problem was settled; we all know the events that took place in Chilean political history.

The 1982 crisis followed immediately and, along with it, a huge change in ownership transfer. Fortunately, the vineyard had little debt and managed to carry on. Since then, the vineyard has continued to be part of a dynamic group that has not ceased exporting until today, thanks to the implementation in Chile of open market policies, export development and free market strategies, which have opened up new markets.

AL: In your opinion, would you say that that process was gradual or that there was a milestone marking a before and after?

RG: The company increased its exports gradually, with sustained efforts. However, since 1990s, this process has gathered momentum. It was a time marked by market opening and investments, with the vineyard growing in scale, size, affiliates, products and export markets.

AL: Would it be safe to say, then, that the company grew the most in the 1990s?

RG: Indeed, and the vineyard anticipated that growth as, in fact, that stage started earlier.

AL: Do you mean that the company moved faster than its competitors?

RG: Faster than its domestic competitors. In addition, it secured a better position – even better than international competitors’.

AL: How would you explain that ability?

RG: It can be attributed to a very clear strategy of focusing on exports. The company has always embraced a long-term vision – looking twenty years ahead. We started with our exports to the U.S. market, and, in the late 1980s, we moved into the European market as well.

AL: In this evolution you have outlined, the 1990s stand out as an expansion period. Was there a time that you would identify as the most critical, the most threatening for company survival?

RG: I would have to say now, because earlier crises – the Asian crisis and the Mexican Peso crisis - were self-contained: there wasn’t so much uncertainty in terms of market reaction. At present, however, we are caught with a large-scale operation, and there is significant uncertainty as to how this crisis will impact individual countries and consumers.

Therefore, current uncertainties are greater than in the past, as no clear trends are surfacing. Yet, the company has been able to face this unstable setting with clear strategies. Anyway, you tend to be more conservative or cautious. In the past, I daresay the company did not

experience significant hardship. On the contrary, there were some very positive milestones.

In 1994, our growth led us to decide to raise funds, incorporating institutional investors and listing in the New York Stock Exchange. As a result, there was a change in corporate governance and ownership. Although the family has retained the controlling stake, our leading shareholders were no longer families but national and foreign institutional investors.

AL: Did that change begin in 1994?

RG: Yes, it was initiated in October 1994, with an increase in foreign equity, when we listed 20% of our company in the New York Stock Exchange.

AL: That was a strategic decision made to support company growth...

RG: Yes, the idea was to support company growth. In general, other complicated periods could be assessed from a positive standpoint, although they weren't easy to navigate. Right now, there is significant market uncertainty. Like most exporters, we have been affected by Chilean peso appreciation periods, though we are currently offsetting the effect with a currency diversification strategy.

AL: You mentioned that its low indebtedness helped the company during the 1982 crisis that so severely hit Chilean businesses. How did that play out?

RG: The fact that we were not heavily indebted made it possible for us to survive that crisis quite easily. Now, two companies spun off from Concha y Toro: Viñedos Emiliana, focusing on varietal wine production and exports, and a fruit production company called Viconto. So, shareholders in those two companies experienced net worth growth.

AL: Why did the company expand into the fruit business?

RG: We owned the land, and we spotted a growth opportunity. The fruit sector was a pioneer in agribusiness exports. Not only did our vision focus on exports, but we also had the operating capacity to manage fruit production along with winemaking. So, we decided to do it. However, in 1986, we chose to separate the company, as both businesses had their individual scales and required differentiation.

AL: Concha y Toro is a Chilean "flag" product. How did you go about building a world-class brand? You played a key role in that process...

RG: Distribution is a key factor for any brand. For a long time, we focused on securing adequate distribution for our wines, so that they would have sufficient consumer penetration. To that end, first, we built suitable partnerships with distributors. Moreover, we have recently opened our own offices abroad, and we manage our own distribution in some countries.

Second, there are two requirements to build a wine brand. One is to be perceived as a quality winemaker. To meet that requirement, you need to make quality wine, but you also need to clearly convey that attribute. It's not just about explaining quality, but also about aspiring to international recognition and endorsement – not from consumers themselves, but from the entire distribution chain: wine critics, restaurants and on-premise consumption, as it is called in English. Second, in 2000-2001, we realized that the wine world was highly fragmented, and many quality wines were produced. While we believed we were among the latter, we needed to build our own, appealing identity on a brand with global features. Ultimately, we opted for Concha y Toro as a brand endorsement and decided to use advertising and consumer resources to develop the Casillero del Diablo brand.

In any case, if you look ahead into the future, it is to be expected that there will continue to be a very large quality segment and that it will remain fragmented on account of the product's nature itself. In my opinion, in quality wines, despite the leap in pricing scales, it is necessary to have some production volume to enable the product to be visible in many places. On the other hand, consumers will always tend to simplify their consumption. That's where share-of-mind rates, brand awareness and development come into play. Indeed, wines are closely related and compete with alcohol beverages. Then, branding becomes instrumental. This is the competitive setting one needs to grasp.

AL: *Why did you choose Casillero del Diablo as your brand?*

RG: It was a very old brand, dating back to the 1960s. It wasn't a brand we created; it was already developed...Having been around for many years, it commanded some empathy among consumer segments, and we were able to transfer that empathy to other segments, to other countries. That is how Casillero del Diablo was born.

AL: *From your personal perspective, as you were in charge of this international expansion process, what was the learning process like? Would you say that it was easy or hard?*

RG: I managed the initial distribution phase, starting with Casillero del Diablo's development. We focused on marketing rather than sales. As for our international expansion process...Was it hard? I'd say it was demanding. That is, it called for a lot of time and traveling, and it was built around our relationships with distributing companies. I wouldn't say that it

was hard or traumatic, but it did demand great personnel effort to build the necessary ties.

AL: Regarding the U.S. market, the largest consumer, did you forge a strategic alliance with a company?

RG: We partnered up with an old firm that was later sold to a larger company. In 1988, we embarked on a joint venture that has become very successful, supported by significant pillars. Since it is a winemaking family business as well, negotiations have always been based on very open, very candid conversations, as we both know our business and the need for a margin. The key elements in this partnership are exclusivity and joint advertising. It has been a very clearly-defined partnership. We are very important for their business, and they are very important for ours.

AL: Was this early internationalization process that involved a search for foreign markets to export your products coupled with direct investments in other countries – that is, to internationalize production?

RG: No... At this time, we have only invested in Argentina, where we own a winery, Trivento, since 1996. In our opinion, Argentina features a very attractive production capacity. Our decision was based on a risk diversification strategy – as there is a farming risk involved, we thought it wise to look to the other side of the Andes Range. Unlike Chile, Argentina boasts a very significant domestic market. I believe Argentina has found it hard to rise as a large wine exporter because its domestic market is so appealing that export efforts seem somewhat unnecessary. I think that was the only internationalization decision we ever made. Later, in light of the volumes of our operations in some highly concentrated markets, we decided to open our own sales offices, for example, in the United Kingdom. We are now doing it in Brazil and the Scandinavian countries...

AL: So, you are setting up a distribution business...

RG: Yes, we set up distribution offices in the countries where sales efforts and buyers are highly concentrated.

AL: A moment ago, you mentioned a process associated with accessing international capital and listing in the New York Stock Exchange, that also involved greater professionalization or greater control by institutional shareholders. Your family is involved in the company. Could you explain how you have managed professionalization in a company that is still strongly tied to a business?

RG: In the wine business, the fact that this is a family-owned business is an advantage and, besides, from the marketing point of view, it pays to

have a face to go with every wine, so that it doesn't become a cold product. It all unfolded in this way...

My three brothers, one of my sisters and I work in the family businesses. Another one of my sisters serves in our educational foundation, and my other sister works on her own. Before the arrival of institutional investors, initially headed by Chilean investors, the company's decision-making scheme...its management and board were very similar. Naturally, my father's leadership was significant.

Later, when institutional investors came into the picture, the board separated from management in a very natural process. Guidelines were established. The board is elected following company by-laws; comptrollers and institutional investors are part of the board, and management was professionalized. My brother, the company's general manager, has successfully managed this process. I'd say this cycle was completed. For new family generations, we have a protocol in place, and younger family members will join the business as they see fit and as long as they meet professional requirements.

AL: *Is the company's current management Chilean?*

RG: In Chile, management is Chilean; in Argentina, only the general manager is Chilean; the rest are Argentinean nationals, while, in England, there is a Chilean with a British team. So far, we have kept Chilean management in Chile, though this does not necessarily mean that it has to be that way. Perhaps, we will change that in future stages.

AL: *To take advantage of the last fifteen minutes in this interview, I would like to delve deeper into the relationship between the company and its setting. Of course, the winemaking industry depends on nature's up and downs – so to speak. But its business is also influenced by macro-economic policies, including economic, monetary and other policies. Could you kindly share your views on the relationship of winemaking businesses with their environment, pointing to the elements that you consider critical or outstanding in any way?*

RG: No question about it: the winemaking business is highly influenced by political and economic settings. Now, if we look at Chile's history, I think we'll find that there was a very significant transformation in the mindset of Chile's business community and the way it approaches business when the so-called "Chilean model" was adopted. This scheme features several factors, of course. Basically, it hinges on a free-market stance and mindset. This comes at a price, which, to be perfectly honest, has never been viewed as a threat for the winemaking business. Currently, national borders are open, and we haven't had that much competition in our domestic market. Thus, I'd say this only brought profits.

However, I think society at large and businessmen exhibit great acceptance. In my opinion, free market policies provide a sound platform

that not only enabled us to export our products but also to actively support the Chilean government in all negotiations leading to increased rule of law, technical and duty agreements, so that our products gained access to international markets.

The second crucial factor in this scheme refers to leveraging business as the key means for growth. This is mostly associated with capital resources and growth dynamics. Looking back at 1960, the notion of expanding the company only on organic growth would have been unthinkable. We faced risk decisions that involved several company projects that required funding.

Third, another noteworthy factor that I believe characterizes the winemaking business is that the competition adopted a collaborative approach. To compete abroad with a product whose origin is highly significant, collaborative efforts become beneficial. Somehow, Concha y Toro stands for Chile; it is the largest Chilean winemaker, and, as such, with our organization, we have supported and driven our industry. At one point, we even managed it. Yet, the idea is to build collaborative scheme in our business, develop our brand and seize recognition for our country.

When you sell wine, consumer decisions are associated with the wine's origin... That is to say, wines are strongly tied to the land, and, accordingly, winemakers try to reinforce that feeling. Nowadays, I think wine is the product that best portrays Chile abroad – more than anything else. Chile is certainly recognized as a law-abiding country that puts capital to work. However, it is our wine that conveys our warmth to a wide range of consumers.

AL: *Personally, you have been involved in several institutions, not only within the winemaking industry but also, for example, in Chile's Factory Promotion Society (SOFOFA). I would like to know how you view your personal involvement as a businessman in corporate groups built by the Chilean business community.*

RG: In business associations?

AL: *Yes, in business associations.*

RG: At first, I chaired Chile's winemaking association...

AL: *Pardon me, when was that?*

RG: I chaired Chile's winemaking association (*Vinos de Chile*) from 1986 through 2003.

AL: *That is to say, in its booming period...*

RG: The exports' boom. Later, through Chile's Winemaking Association, we joined SOFOFA. At that point, a debate that is now

outdated emerged...This debate began because we wanted to be part of a more dynamic institution rather than the agrarian organization we belonged to – which would be the equivalent of the Argentine Rural Society.

AL: Exactly.

RG: We were looking for something more...dynamic. Chile's National Agriculture Society was not as focused in exports – neither did it play a very active role in trade opening. It pursued other priority goals. This debate is now obsolete, as agriculture itself has evolved primarily towards exports. Later, when I left that position, I became involved at SOFOFA, and I now chair Chile's Production and Commerce Confederation – a business association that stands for the most significant production sectors in the country.

AL: You mentioned Chile's ability to forge cross-sector collaboration agreements between the government and businesses. Do you think this is a feature that separates Chile from other Latin American nations?

RG: I think Chile's businessmen stand out for two reasons: first, for the most part, we have adhered to some political economics principles, such as free market policies, neutral public policies, business transparency. Second, while we can critique the government and sometimes disagree with some political and economic decisions, we have managed to establish what I call a collaboration principle or a strong collaboration effort among both sectors – despite the current administration's ideological orientation. Of course, we keep an eye on public policies to ensure that these principles are indeed enforced. I think this has been a key trait that has provided stability for our country – and I don't mean political stability, but institutional stability, and as a result of great efforts. Being a developed nation and meeting high standards calls for ongoing efforts.

In fact, there are challenges that we still need to overcome. The fact that we haven't been able to remedy education problems has a significant impact on productivity and widens the gap between Chile and developed countries. Second, we still haven't addressed state issues, its inner workings, recruiting and hiring policies, compensation packages and tasks... Finally, we believe that we need to discuss Chile's need for a labor market scheme that both ensures more employability – in other words, for people to have the ability to survive company adjustments and changes, downsizing, closings, mergers, etc.- and prevents the constraints imposed by rigid labor markets. These are the issues that we need to address now that we have overcome many of our past hurdles.

AL: We usually ask about the relationship between business and society, in broad terms. Has your company implanted any policies concerning what is commonly referred to as social responsibility or any policies regarding environmental care? How have you managed these issues so far?

RG: At our company?

AL: Yes.

RG: Well, I think that, first and foremost, our company has been truly responsible for its own existence. Therefore, that has enabled it to maintain its relevance and its profitability. Second, on account of our business' agricultural nature, we employ a lot of people. Vertical integration has led us to manage very large production operations, and I think our company's morale is very important. Third, as regards environmental and practice demands, consumers expect the winemaking industry to meet high standards. We are always trying to go the extra mile, because we know that competence is not only about what we produce but also about how we produce it. Some certifications are required, and, nowadays, accreditations have become mandatory...For example, complying with all ISO standards is now mandatory.

On the other hand, we are aware of the fact that environmental care and social responsibility are creating business opportunities for companies that are willing to provide products that address these needs and focus on them. It may be safe to say that these notions encouraged us to lean towards organic products at Viñedos Emiliana, one of our companies.

AL: *Considering that the company's track record spans several decades, could you point to the factors that account for its continuity and success in a highly competitive and unstable market? In other words, could you enumerate Concha y Toro's long-term success factors?*

RG: First, I think our company's success may be attributed to its focus on its core business. Concha y Toro is a very, very focused winemaker, with ongoing market knowledge. Second, the company has not registered much turnover, which has preserved our knowledge and advanced our learning curve on markets and products. Third - and this an industry-specific trait - there is significant emphasis in quality, wine care and oenologist engagement. I believe winemakers are key to our company, and that is why we have always paid special attention to safeguarding our human capital.

AL: *You mentioned diversification and segmentation - different products for different segments - as your father's teachings. Has the company upheld those tenets over time?*

RG: I'd say that, today, those tenets are very much alive. In my opinion, it's key for a winemaker to have many small vineyards. Clearly, wines intended for high-end segments are mostly associated with a specific vineyard. At the same time, in order to support our volume, we buy grapes from independent growers. Another key element is product globalization...

We have also stood out for our success in the premium sector. Other global companies find it hard to position their higher-value products in the minds of consumers.

AL: How did that diversification process unravel? From what I understand, it involved a strong gamble on a strategic alliance with...

RG: The primary milestone was our 1997 strategic alliance with Baron Philippe de Rothschild, the French producers of Château Mouton, which gave way to Viña Almaviva. This was a mutually chosen partnership: they chose us, and we chose them. Our intention was clear: we wanted to prove that we were ready to compete at all price points and that we could produce top quality wines. They chose us because they saw and understood Concha y Toro's dynamics...This alliance has proven an enormous help to consolidate our business. Little by little, we climbed to the top, entering into global markets with a price range that was unmatched by our domestic market.

AL: Incorporating other niches, like organic produce, has become the company's new pursuit?

RG: We are incorporating new niches to same scheme. Of course, our company's structure is different, but it is always linked to its origins, to Concha y Toro's essence.

AL: There are several traits that you deem as unique or distinctive in Concha y Toro's international track record. One last question, then, would be, what features would you choose to describe yourself as a businessman?

RG: I think I would refer to two abilities of mine: building sound business teams, and keeping a vision... being able to articulate a vision for our business to grow and remain relevant... In short, leading the company with visions that organize the present and enable us to face crises...