



La embotelladora del grupo Luksic cumple 175 años, y no esquiva el desafío de recuperar el consumo, la rentabilidad de negocios como el vino, y apuesta fuerte por seguir creciendo “fuera de Chile”, adelanta Jottar, de donde hoy proviene un tercio de su Ebitda. • SOLEDAD VIAL A. Y MARÍA JOSÉ TAPIA

De regional a nacional, de chilena a global. Ha corrido mucha agua, más bien cerveza, vino y muchos businesses desde que el alemán Joaquín Plagemann fundó la primera fábrica de cervezas de Chile, en el Valparaíso de 1850. A la que sumó la cervecera de Limahe—creada por otros dos alemanes—, y la de Gubler y Cousiño en su llegada a Santiago, al mismo lugar que hoy ocupa su moderno edificio corporativo, en Las Condes. Comenzaba el siglo XX, cuando la nueva empresa se abrió a la bolsa bajo el rútol de Compañía de Cervecerías Unidas (CCU).

Entonces su negocio estaba 90% en cervezas y una pequeña operación de bebidas. Bajo la batuta del grupo Luksic—que la adquirió en 1986—, CCU se ha multiplicado 10 veces en estos 40 años, con fuerte diversificación de productos y expansión internacional. La holandesa Heineken entró a la propiedad hace 22 años, y sus ventas superaron los US\$ 3 mil millones, el año pasado, con utilidades por US\$ 172 millones.

El ingeniero comercial de la UC y expresidente de Icare Patricio Jottar (62) lidera hace 22 años la compañía que hoy es la primera productora de pisco mundial, la 17ª cervecera y ocupa el lugar 43º entre las compañías de bebidas del mundo, presente en Argentina, Colombia, Uruguay, Paraguay, Bolivia y con sus productos en más de 100 países. De hecho, dos tercios de su Ebitda se generan hoy en Chile y un tercio en el exterior.

—Con todo, ¿qué sigue pendiente?

“Seguir creciendo con fuerza, particularmente fuera de Chile. El crecimiento es el oxígeno de las organizaciones y empresas, somos grandes en Chile y en proceso de ser grandes en el resto de los países”.

—¿Tapan techo en Chile?

“No, porque el consumo per cápita de bebidas en América Latina es todavía bajo. En Chile es de unos 300 litros, igual en Uruguay y un poco menos en Argentina, pero en Paraguay, Bolivia y Colombia ronda los 200 litros y en EE.UU. son unos 550 litros. Hay mucho espacio para crecer”.

—¿También para mejorar la rentabilidad, que ha caído?

“En general, las categorías de productos con alcohol en el mundo, desde prepa de comida hasta hoy, han visto afectada su rentabilidad, por menor tendencia al consumo y mucha presión sobre el precio de los commodities; un ajuste de márgenes. Miremos el precio promedio 2019-2025 de las acciones de los grandes productores de alcoholes en el mundo: Heineken -19,3%, Anheuser -28%, Concha y Toro -18,6%, Pernod Ricard -39,2%, Diageo -33,9%, CCU -26,5%. En el mismo período: Coca Cola Company 35,9%, Pepsico 10,5%, Fems 48,3%”.

No estoy de acuerdo con intentar excluir o cancelar a personas o grupos de la sociedad porque no me gustan. Un empresario como Juan Sutil tiene todo el derecho de hacerlo”.

—Según sus balances, los volúmenes de la industria están creciendo poco, ¿se hace difícil rentabilizar?

“Mientras más desarrollado es un país, más alto es su PIB per cápita y mayor proporción de hidratación proviene de líquidos envasados. Chile lleva 12 años que dejó de crecer dinámicamente, y eso tiene consecuencia en el consumo per cápita. Respecto a los hábitos, entre 2019 y 2025 en Chile, EE.UU. y el mundo hay una tendencia a un menor consumo de alcohol y mayor de bebidas sin alcohol. En Chile, el consumo per cápita de alcohol a 100 grados en 2019 era de 5,13 litros y el 2024 de 5,1 litros; en cerveza en 2019 era de 52,2 litros y en 2024 de 54,2 litros, y el vino cayó de 12,7 a 10,7 litros en el mismo período”.

Alcohol vs. drogas sintéticas, apuestas y juego online

—¿Es una buena o mala noticia que se haya moderado el consumo de alcohol?

“El consumo (...) de alcohol en Chile era de 10 litros per cápita en 1960 y el año pasado fue de 5,1 litros per cápita; la mitad. Es deseable que disminuya el consumo inmoderado o irresponsable de alcohol, toda la industria quiere contribuir a eso. Pero en los últimos cinco años, están ocurriendo cosas desastrosas como el cuidado físico y de la salud, y otras menos desastrosas como el consumo de drogas blandas, sintéticas, más tiempo dedicado al juego en pantalla, de las apuestas, que producen adrenalina que reemplazaría al alcohol, pero demandan recursos del presupuesto de un joven. Además de la prescripción de estabilizadores del ánimo, que ha subido al doble en los últimos 10 años y que es contraindicado para la ingesta de alcohol”.



Gerente de CCU repasa los desafíos de la empresa y el país

PATRICIO JOTTAR: “No hay bala de plata para crecer, hay muchas cosas que hacer y por mucho tiempo”

—En ese escenario, ¿por dónde proyecta la recuperación de la industria del vino?

“En el mundo están creciendo mucho los llamados *flavour alcoholic beverage*, productos con baja graduación de alcohol, sabor frutal y normalmente gasificados. En general, son categorías elaboradas a partir de cervezas, licores, espírituosos.

Otro punto es que cerveza y licores han sabido migrar a envases individuales. Desde el consumo responsable, intentamos recuperar las categorías de alcohol y, al mismo tiempo, crecer en categorías sin alcohol. En 2021 nos asociamos con Danone en Argentina y tomamos el control del negocio de agua mineral argentino. Y el año pasado nos asociamos con la embotelladora de Pepsi, en Paraguay”.

—A propósito de Argentina, donde llevan 30 años, ¿cómo ven la evolución reciente de su economía?

“Están ocurriendo cosas muy buenas y hay pendientes. El ajuste del déficit fiscal, la

mayor responsabilidad fiscal son totalmente necesarios en Argentina y en cualquier país, así como la corrección significativa de la inflación. Eso todo el mundo lo celebra y valora, pero las tasas de interés tocaron el 90%, la semana pasada, y eso habla de una enorme energía contenida en el tipo de cambio, que en algún minuto debe tender a subir y es necesario para que Argentina sea competitiva. Y a largo plazo, se necesita que vuelva la inversión, que requiere estabilidad”.

—¿La está viendo con Milei?

“No hemos parado de crecer, invertir y apostar al largo plazo de Argentina, en las buenas y en las malas. Es de esperar que el Presidente que gobierne Argentina en los próximos años siga moviéndose en esa línea. Hoy la situación es mejor que hace dos años, sin duda, todavía no es suficiente para garantizar que siga en los próximos 20. Los países no se construyen en períodos cortos, requieren reglas de juego, políticas estables y grandes consensos detrás de un pro-

Futuro personal: “Lo realmente importante es tener las ganas, la energía... y la vista en el largo plazo”

—Es el segundo ejecutivo más antiguo del Ipsa, y es director del Banco de Chile, luego de que Andrés Luksic dejara los directorios en 2024. ¿Está en su horizonte dejar la función ejecutiva?

“Ley de vida es que algún día nos retiremos, que en algún minuto vayamos saliendo de la función ejecutiva”.

—¿En un plazo cercano?

“Cualquier ejecutivo que deja de pensar en el largo plazo y solo piensa en su horizonte personal significa que llegó su hora. Lo realmente importante es tener las ganas, la energía, un pie en el hoy y la vista puesta en el largo plazo. Debes gestionar la organización para que sea sustentable, grande y rentable en los próximos muchos años. Preocuparnos por las personas, saber formar, entusiasmar y construir una carrera para los jóvenes talentos”.

yecto de crecimiento, eso es válido para Argentina y también para Chile”.

—¿Y cómo ve esas condiciones en Chile el grupo Luksic?

“Cada ejecutivo tiene su visión. A título personal, creo que es fundamental crecer y no desde una visión economicista, sino de bienestar. El PIB es la suma de todos los bienes y servicios que produce una economía. Cuando las economías crecen, mejoran la salud, la educación, el transporte, la infraestructura en beneficio de todo el mundo. Si producimos mucho dinero y no creamos condiciones para producir más bienes y servicios, se produce inflación. Es el problema que hemos tenido en Chile los últimos 12 años y es el gran desafío”.

“Se agradece escuchar a todos los candidatos hablar de seguridad, pero no basta”

—El crecimiento se reinstaló en el debate público, ¿qué se necesita para que no quede solo como eslogan electoral?

“No hay bala de plata para crecer, hay muchas cosas que hacer y por mucho tiempo. Por supuesto que ayuda tener un gobierno procrecimiento, pero no se resuelve en los próximos cuatro años, sino en los próximos ocho, 10 años y décadas”.

—¿Qué candidato le da esa garantía?

“Cada uno tiene su opinión personal y se manifestará en el voto. Pero técnicamente necesitamos acumulación y factibilidad de factores, y hay desafíos en ambas cosas. Para invertir se requiere estabilidad y buenas reglas tributarias, “permisología” razonable, incentivos proinversión, mayores niveles de seguridad y consenso político.

Por el lado de las personas, necesitamos mayor natalidad, buenas políticas migratorias. Me encanta que llegue a Chile la mayor cantidad de migrantes, pero que vengan a trabajar porque ven aquí un territorio de oportunidades. Y necesitamos mejor educación en todos los niveles, comenzando en la cuna. Soy crítico de muchas cosas que se hicieron en el sistema educativo; la educación particular subvencionada era muy buena y se le restringió, la educación pública, los liceos emblemáticos sabemos que les ocurrió. Es necesaria la gratuidad para quien no puede pagar y se llevó al 60% con arancel de referencia definido por el Estado, ahora quieren subirlo al 90% con el proyecto del FES, y cuando se fija el precio artificialmente, el Estado conspira contra la calidad de la educación. Legislación laboral, capacitación, ética de trabajo... Todo eso debe encaminarse bien”.

—¿Lo más urgente para la inversión?

“Insisto, no hay una bala de plata. Si, por ejemplo, bajan los impuestos a las empresas y se financia con más eficiencia, se mantiene el impuesto a las personas, sin duda que ayuda y ojalá haya un Congreso y gobierno que estén disponibles para una cosa de esa naturaleza”.

—¿Ve pasos adecuados?

“Es muy insuficiente lo que estamos viendo y tengo confianza en que va a cambiar, pero es necesario que sea por períodos largos de tiempo”.

—¿En qué basa esa confianza?

“Si atendemos a las encuestas, pareciera que las opciones políticas que más promueven el crecimiento van a gobernar. Pero repito: cuatro años es insuficiente”.

—¿Cree que se recuperó la convicción de crecer? Hace seis años, el estallido enfatizó las demandas, incluso por decrecer.

“Pienso que sí, pero la prueba la veremos en 10 años. A veces hablamos de grandes cosas y veo cómo afectan los menores niveles de seguridad a nuestros clientes, que son microempresarios. Las ventas de categorías que se consumen fuera de la casa, en restaurantes, bares, fuentes de soda, cayeron 9,3% en 2024, porque hay menos vida nocturna. Se agradece escuchar a todos los candidatos hablar de seguridad, pero no basta. Necesitamos que durante muchos años el país camine hacia allí. Hasta hace 10 años apuntábamos a alcanzar a países como Grecia o Portugal, con ingresos per cápita de US\$ 23 mil, US\$ 25 mil, hoy se ve como un objetivo lejano”.

—¿Qué rol les corresponde a los empresarios; se critica el rol de Juan Sutil en el comando de Evelyn Matthei?

“Todos los que hacemos empresa tenemos el deber de administrarla de la mejor manera posible para beneficiar a nuestros clientes, consumidores, empleados, proveedores. Todos participamos en política con nuestro voto y opinión; participar en política es una decisión personal respetable para cualquier empresario y está en todo su derecho de hacerlo”.

—¿No fue una intervención que empresarios pidieran “unidad” a las candidaturas de oposición en cartas públicas?

“Cada cual, que cumpla la ley, tiene todo el derecho a expresar sus opiniones y a apoyar la opción política que estime conveniente, no veo ningún inconveniente. No estoy de acuerdo con intentar excluir o cancelar a personas o grupos de la sociedad porque no me gustan. Un empresario como Juan Sutil tiene todo el derecho de hacerlo, entra en el espacio de su libertad personal pensar y vincularse con quien quiera, que viva la libertad”.

—¿No fue una intervención que empresarios pidieran “unidad” a las candidaturas de oposición en cartas públicas?

“Cada cual, que cumpla la ley, tiene todo el derecho a expresar sus opiniones y a apoyar la opción política que estime conveniente, no veo ningún inconveniente. No estoy de acuerdo con intentar excluir o cancelar a personas o grupos de la sociedad porque no me gustan. Un empresario como Juan Sutil tiene todo el derecho de hacerlo, entra en el espacio de su libertad personal pensar y vincularse con quien quiera, que viva la libertad”.