

Presidente de viñas Chadwick, Errázuriz, Seña, Arboleda y Caliterra

# EDUARDO CHADWICK Y CRISIS DEL VINO: "Debiéramos adecuar la industria (...) Lo que viene es una reconversión"

Alerta que el consumo mundial de vino está retrocediendo, tendencia que prevé se mantendrá al menos por 10 años. Y más que buscar una rentabilidad por volumen, dice que Chile debe apuntar a un precio más alto. El también director de Coca-Cola Andina tilda de "legal" la interpretación del SII que dispuso un gravamen adicional a néctares y bebidas deportivas. • JESSICA MARTICORENA



No hay un prejuicio del empresario, lo que sí hay es frustración y crítica".

**E**duardo Chadwick (65 años) viene llegando de Sao Paulo y Río de Janeiro, la tercera parada de una gira que comenzó en febrero en Berlín, que en marzo lo llevó a Londres, con una próxima estación en Tokio, dentro de tres semanas, y donde luego vendrán Seúl, Hong Kong, Shanghai y Beijing. El segundo semestre el itinerario continuará por Miami, Nueva York, Toronto, Montreal, sumando a Zürich como destino, para finalizar en Chile en noviembre.

El objetivo de ese *tour* es presentar sus vinos en las grandes ciudades del mundo para conmemorar los 20 años de la emblemática Cata de Berlín, que se convirtió en una exclusiva vitrina para el reconocimiento de los vinos chilenos en el escenario mundial. En estas dos décadas, Chadwick organizó 22 catas. "Lo más importante es haber contribuido significativamente al reconocimiento de la calidad de los vinos chilenos en el mundo, lo que me parece de gran importancia para la sustentabilidad, imagen y valor futuro de nuestra industria. Ese espero sea mi legado", expresa el empresario, que preside el grupo de viñas que integran Viñedo Chadwick, Errázuriz, Seña, Arboleda y Caliterra.

En ese periplo no está solo. Lo acompañan sus hijas, que han ido asumiendo un rol activo en el *holding* familiar. "Mi máxima alegría es poder darle continuidad y proyección de largo plazo, con la incorporación de mis hijas al negocio familiar, el que espero se proyecte para las futuras generaciones", destaca.

En ese relevo cada una está a cargo de una tarea. Magui (34 años), diseñadora, trabaja en la compañía desde 2015 y es la responsable de la imagen de los vinos, y Alejandra (28 años), publicista, se incorporó hace un año y lidera las comunicaciones. Pepa vive en Londres y trabaja en el área comercial de la distribuidora que el grupo tiene en esa capital. La única que no está integrada es Mane, diseñadora, que tiene su marca propia de ropa: Magdalena Chadwick. "Les dije que me queda este año", asegura el empresario, aunque Magui lo rebatía: "Viene diciendo eso hace muchos años. Le gusta demasiado lo que hace, no se va a retirar nunca".

Chadwick continúa: "La crisis que enfrentamos ha requerido todas las habilidades. Hay que convocar a todos y quiero que ellas ya se hagan cargo. Aquí está el futuro". El empresario comenta que la sucesión no está planificada, pero subraya que "la idea es que combinen roles en el directorio y en cargos ejecutivos específicos. La imagen es fundamental que esté en manos de la familia, y cómo manejar la marca".

En 2022, Chadwick estuvo en Estados Unidos haciendo un curso en Harvard de liderazgo social. "Surgió precisamente pensando en la idea de retirarme y de buscar cómo retribuir a la sociedad. Hemos estado trabajando en un proyecto con niños vulnerables, con la Municipalidad de Peñalolén".

—La idea es derivar a una fundación?  
 "Estoy viendo cómo esclararlo, es un proyecto embrionario aún. A mi vuelta a Chile, me tocó enfrentar un 2023 muy complejo, un año de crisis, y tuve que dedicarme también a temas de la viña. Estoy 50% en la viña y 50% en ese proyecto que me tiene muy entusiasmado".

—La industria vive una de las mayores crisis de rentabilidad de su historia: sobrestock, aumento de costos y contracción del consumo en el mundo. ¿Cómo enfrentarla?  
 "A nivel global, el consumo está decreciendo en todas las gamas, en varios mercados. La juventud consume menos vinos y hoy en general no se incorpora al vino como un producto que antes sí era parte de la vida. Además, hay más impuestos, y en los últimos años se ha exacerbado una campaña contra los productos de alcohol. Sumado a una competencia dura de Francia, Italia, España, California...".

—¿Qué debe hacer Chile?  
 "Mi mirada realista es que Chile debiera producir vinos *premium* y *super premium*. Competir en los vinos masivos, de baja gama, por volumen, no lo veo un destino sustentable, porque no le da valor agregado a nadie en la cadena. Debiéramos adecuar la industria a un volumen que pudiera privilegiar un precio *premium*, y si hoy hay 130 mil hectáreas plantadas, a lo mejor el equilibrio es con 100 mil o 90 mil hectáreas. Cada viña tiene que pensar en cuál es el volumen que puede vender con valor agregado. Hubo una carrera en los años 2000 en adelante por volumen, quien crecía más rápido a cualquier precio. Y eso trajo pobreza, posicionamientos muy bajos en el mundo internacional y hace que al final no sea rentable. De hecho, hoy en Chile muchas distribuidoras están dejando de comercializar vinos chilenos baratos, porque no es rentable ni para el productor ni para el distribuidor".

—El camino es una reconversión?  
 "Lo que viene, creo yo, es una reconversión. Si eres un agricultor y estás produciendo uva y no hay mercado, habrá que cambiarse a otros cultivos alternativos y más rentables. Cada agricultor tendrá que ver, pero no tiene sentido producir si no hay demanda y el tamaño del mercado mundial se achica".

—¿Esas condiciones del mercado llegarán para quedarse o son reversibles?  
 "Yo creo que estamos viviendo una realidad que vamos a vivir por lo menos por los próximos 10, 20 o 30 años, un mercado donde no creo que vaya a crecer mayormente el consumo de vino a nivel internacional, y más bien debiéramos adaptarnos y adecuar nuestra producción a esta nueva realidad. Esta adaptación es darles imagen y calidad a nuestros vinos versus cantidad".

—¿La industria chilena debería achicarse? ¿Van a desaparecer algunas viñas?  
 "Probablemente, va a haber fusiones, pero cada viña tiene que equilibrar su portafolio y ver si es capaz de dar un valor agregado mayor. Más que pretender buscar una rentabilidad por volumen, debería ser por un precio promedio más alto. Es el camino para que tanto viñas chicas como medianas tengan una sustentabilidad a largo plazo. Si vendes a US\$ 30 la caja, que es el valor promedio, tienes que exportar muchas para llegar a un punto de equilibrio financiero. La clave es abrirse a vinos de alta gama para que también se puedan vender cajas de vi-



El empresario junto a dos de sus hijas, Magui y Alejandra, que ya se incorporaron al negocio familiar.

no chileno a US\$ 50 o US\$ 100".

—¿Por qué la industria chilena sigue atrapada en lo "bueno, bonito y barato"? ¿Su idea no ha tenido eco en las grandes viñas?  
 "Es una buena pregunta, pero habría que hacérsela a ellas. Participé en Wines of Chile, y en 2010 hice un plan estratégico que se basaba en los pilares de sustentabilidad, imagen *premium* y trabajar los vinos de valor, y lamentablemente la industria prefirió hacer promociones y seguir privilegiando el volumen. Hemos avanzado, hay muchas viñas de calidad que han hecho un trabajo de largo plazo, no somos los únicos. Hay mucho esfuerzo, un conjunto de vinos iconos que están en el mercado. El grueso de la industria quizás ha estado más lento, nos hemos quedado estancados, debiéramos acelerar el tranco. Lo claro es que los vinos de alta gama son el futuro y son fundamentales para darle solidez y sustentabilidad a la industria a largo plazo".

—China está plantando viñedos. ¿Puede convertirse en un competidor global?  
 "China tiene dos o tres regiones donde están haciendo vinos, pero no van a competir nunca en el mercado internacional con los grandes vinos. No tienen *terroir*, no tienen clima, no lo veo como una amenaza".

—Como grupo, ¿cómo se proyectan?  
 Magui toma la palabra: "Seguir potenciando los vinos de valor, ir consolidando distribución en todo el mundo y tratar de subir el precio promedio del portafolio".

El padre complementa: "Estamos en aproximadamente US\$ 70 la caja, y un objetivo a cinco años es llegar a US\$ 100 promedio. El desafío es mantener la calidad o seguir mejorándola, y seguir desarrollando el mercado, crear demanda con el consumidor. Hasta el año pasado, nuestro principal mercado era China y el segundo, Inglaterra, que pela el puesto con Estados Unidos y Brasil; estos

dos últimos son los de mayor potencial".

—¿Y producir fuera de Chile?  
 "No estamos pensando en eso. Hay mucho que hacer con nuestros vinos en Chile".

—¿Los empresarios no hemos dejado de invertir?  
 "Con gran preocupación. No podemos seguir en este estado de violencia, la seguridad es clave y hoy es un talón de Aquiles. Lo que pasó con el asesinato de los tres carabinieri es un llamado de reflexión profundo para que las autoridades tomen acciones concretas para restaurar la tranquilidad ciudadana. Es un punto de inflexión".

—¿Cómo ve hoy a Chile?  
 "Con gran preocupación. No podemos seguir en este estado de violencia, la seguridad es clave y hoy es un talón de Aquiles. Lo que pasó con el asesinato de los tres carabinieri es un llamado de reflexión profundo para que las autoridades tomen acciones concretas para restaurar la tranquilidad ciudadana. Es un punto de inflexión".

—¿Tal como lo fue Enadé?  
 "Enadé fue una especie de catarsis colectiva, en que gobierno y empresarios se dijeron que se tenían que decir. Ahora viene la segunda etapa, nuestro Presidente tiene la oportunidad de mostrar liderazgo y demostrar que es capaz de llevar al país a la tranquilidad y a una senda de crecimiento".

—¿Y subir impuestos?  
 "Las tasas de impuestos en Chile son las adecuadas, el tema es que se utilicen los recursos para el bienestar del país. Prioritaria es la reforma política para que se pueda legislar en forma adecuada y luego tomar medidas procrecimiento. Si el país creciera a tasas del 4%, como en gobiernos anteriores, la recaudación sería mucho mayor".

—El Gobierno dice que los empresarios no valoran las cifras positivas de la economía.

"Los empresarios invierten más allá del día a día. En el caso nuestro, no hemos parado la inversión, se invierte lo que se requiere con una mirada de largo plazo. Ahora, que Chile debiera dar más, soy un convencido. Los empresarios no hemos dejado de invertir, pero cuando hay muchas trabas pueden invertir en países que tienen menos. Es el caso de Portugal, que se convirtió en un *hub* europeo, porque el gobierno dio beneficios y certezas. Y a diferencia de empresarios de otros países, que invierten en distintos mercados, el empresario chileno en general invierte en Chile. No hay prejuicio del empresario, lo que sí hay es frustración y crítica, porque queremos que las condiciones mejoren para aprovechar el potencial del país: que haya paz, seguridad, respeto a la propiedad privada, certeza jurídica y condiciones impositivas prometidas".

—¿Optimista, cauto o pesimista?  
 "Soy cauto, a veces he pecado de ser muy optimista".

## Nuevo gravamen a bebidas analcohólicas: "Es un impuesto al consumidor"

—Usted es director de Coca-Cola Andina. ¿Qué le parece la interpretación del SII, que modificó el impuesto a las bebidas analcohólicas y lo extendió a néctares, bebidas isotónicas e hipotónicas?  
 "Es muy grave ese cambio de criterio. Un gobierno no puede administrativamente querer cambiar las leyes. Si se cambia la ley tiene que pasar por el Parlamento. Que un organismo del Estado, de un día para otro, decreta que quiere expandir un impuesto, para

mi es algo ilegal. Ya recurrimos al Tribunal Tributario y Aduanero, porque tenemos que es un acto ilegal, y el Gobierno no puede cambiar los impuestos sin que haya una ley aprobada por el Congreso".

—¿Lo ven como un cambio en las reglas del juego?  
 "Claro, y son de tipo de medidas que toma el Gobierno las que hacen perder confianza, porque la base de la confianza son leyes conocidas, trans-

parentes, condiciones del mercado. Si un organismo del Estado decide arbitrariamente cambiar las reglas del juego, es complicado. Atenta contra la certeza, la confianza y las leyes actuales".

—¿Han cuantificado el impacto que el nuevo tributo tendría en la campaña?  
 "Es un impacto en el consumidor, significa subir el valor de las bebidas más saludables, todos productos

naturales. Es un impuesto al consumidor. Si estamos preocupados de bajar la inflación, cómo podemos imponer por un criterio administrativo, un nuevo impuesto a bebidas que son las más saludables del mercado. Se tergiversa el espíritu de un impuesto para pretender recaudar más en el corto plazo. Y es contradictorio. Cómo se le pide a un empresario que confíe, si se pretende arbitrariamente y sin respaldo legal tomar medidas que van en contra del desarrollo de un negocio".