

Entrevista a Francisco Pérez Mackenna, gerente general de Quiñenco, publicada el lunes 31 de mayo en el Diario Financiero.

---

**FRANCISCO PÉREZ MACKENNA, GERENTE GENERAL DE QUIÑENCO**

## **“El valor de nuestra inversión en Hapag- Lloyd se ha multiplicado por varias veces”**

**Ejecutivo de uno de los máximos grupos económicos hace un recuento de su plan de crecimiento internacional, donde reconocen que la pandemia jugó un rol de catalizador. Detalla que antes de salir a buscar un socio estratégico para Enx, primero es necesario darle volumen a ese negocio**

Fue en la junta de accionistas de 2018 cuando Francisco Pérez Mackenna, gerente general de Quiñenco, planteó que el desafío del grupo de inversiones ligado a la familia Luksic, era tener el 50% de sus activos fuera de Chile. En ese entonces, el peso era del orden de 30% y ahora, pandemia mediante, tuvo un fuerte crecimiento.

### **- ¿Qué está mostrando la pandemia en los resultados de Quiñenco?**

Hay que decir que del total, una parte muy importante proviene de una empresa (Hapag-Lloyd, donde invierten a través de CSAV), que se nota mucho, porque ha generado no solo muy buenos resultados, sino que un tremendo cambio. Esta es una historia de 10 años, 10 años nos hemos demorado.

Y los resultados de la compañía tienen que ver con una industria que se ha recuperado, porque la pandemia ha producido más escasez de fletes. Porque todo lo que son puertos y el negocio inland (logística en tierra, para llevar los contenedores a sus destinos y devolverlos al puerto) se ha hecho mucho más lento, lo que produce congestión.

Además, el comercio de bienes ha andado bastante bien. Por lo tanto, las tarifas se han mantenido. Al principio del año pasado además, se produjo una contracción de la demanda por petróleo que se tradujo en una muy importante reducción de su precio. Escasez de capacidad y una caída del precio del combustible que aumentó los márgenes, es lo que explica en buena parte el buen resultado de Hapag-Lloyd, sobre todo hacia la segunda mitad de 2020.

### **- ¿Y el primer trimestre?**

El precio del combustible ha vuelto a subir, pero la congestión ha permanecido y eso ha hecho que las tarifas que vimos en el suelo durante muchos años, se hayan recuperado a niveles normales.

### **- Subieron 37%...**

- Claro, de niveles ínfimamente bajos. Estas son empresas que son enormes, que mueven barcos gigantescos por todo el planeta, gastan una cantidad muy significativa en combustible, etc., pero que tienen márgenes relativamente pequeños. Vuelan a mucha altura en materia de gasto.

### **- ¿Cuánto de esto es temporal?**

Nosotros partimos el 2011 con este negocio. Veníamos saliendo de la crisis financiera, la industria naviera había generado una capacidad instalada muy en exceso de la demanda. Los precios se desplomaron. Nosotros en CSAV perdimos más de US\$ 1.200 millones en 2011 y después otros US\$ 300 millones en 2012 y estábamos felices porque habíamos bajado esa pérdida, pero seguía siendo una calamidad.

Pero esta es una industria gigante. Sud Americana era en esa época muy grande, más de lo que fue cuando nos fusionamos con Hapag (en 2014) y lo que nosotros dijimos es que no puede ser que una industria tan relevante esté pasando por este período pésimo y que vaya a durar para siempre. Hicimos una apuesta. No nos creímos que la calamidad de los 2011, 2012 y 2013 fuera permanente. Entramos, invertimos y pasamos un buen rato por el desierto.

Finalmente, ya antes de la pandemia, las cosas se empezaron a recuperar, hubo un cambio estructural en la industria donde varias navieras se fusionaron. Hicimos dos fusiones: Hapag con Sud Americana y después con United Arab Shipping Company (UASC). De tres compañías medianas salió la quinta del mundo hoy día... Ahí hay sinergias y hay eficiencias.

Vino la recuperación. Hoy las compañías se transan a tres veces sus activos y, al revés de lo que pasa cuando te transas a medio del valor libro, donde nadie quiere mandar a hacer barcos, con los niveles actuales todo el mundo quiere hacerlos. No sé si las tarifas, pero los márgenes debieran tender a normalizarse en la medida que los cuellos de botella se vayan despejando.

### **- ¿Qué lecciones sacan?**

Cuando uno lo mira en la historia, al principio nos tocó muy duro... Afortunadamente, logramos convencer a los expertos.

Guillermo (Luksic), Andrónico, Oscar (Hasbún) y yo empezamos a viajar por todas partes, golpeando puertas, tratando de devolver los barcos que teníamos arrendados y que no podíamos llenar. Logramos devolver una cantidad importante, achicar el problema y ahí empezar a buscar un socio estratégico. Vino Hapag-Lloyd, llegamos a un acuerdo e hicimos la fusión.

### **- Hoy CSAV no opera barcos...**

No teníamos la escala como para ser eficientes a nivel global, pero logramos armar una compañía con un excelente management. La gente de Hamburgo tiene una tradición naviera centenaria y son muy buenos, con mucha tecnología y nosotros (Sud Americana) aportamos escala. Entonces, armamos una empresa bien bonita, la listamos en bolsa, nos tuvimos que diluir todos en este proceso, después nosotros hicimos un plan para recuperarnos y volver al 30% de la propiedad. La compañía se empezó a recuperar, empezó a subir su valor, y hoy tenemos un negocio que para Quiñenco pasará a ser -quizás este año- el más importante en cuanto a resultados.

Cuando uno mira cómo nos ha rentado esta inversión, la verdad que este año va a tener un muy buen dividendo, pero hemos tenido 10 años sin ninguno. Si lo divido por 10 años, este dividendo que me da más de 7%, en realidad es sólo 0,7% al año. Ese ha sido el retorno de esta inversión, en

un contexto donde la bolsa chilena está en torno al 2%-3%. Pero si yo miro lo que hemos puesto en inversiones y lo que tenemos hoy en valor, hoy Hapag vale cuatro veces lo que nos costó a través de las acciones de Sud Americana y las fusiones.

Cuando incluyo eso, resulta que el retorno en ganancias de capital no realizadas por decirlo así, del aumento del valor de la compañía, es de 15%. O sea, 96% del beneficio nos ha llegado en la forma de mayor valor de la inversión. Solo 4% viene de los flujos. Hapag y Sud Americana de Vapores para Quiñenco es una historia que recién empieza. Tiene riesgos, claramente, pero al menos cuando lo miran los que la siguen, dicen que hay valor, se han hecho las cosas bien y podemos decir que el valor de nuestra inversión se ha multiplicado por varias veces.

**- ¿La compañía está cómoda siendo el quinto actor de la industria o todavía ven que hay espacio para mayor consolidación?**

Creo que es difícil más consolidación. Todavía quedan algunas navieras, pero ahora lo que viene es una etapa más de integración, de buscar otros servicios.

**La ruta que preparan**

**- ¿Cómo avanza la internacionalización del grupo?**

La decisión de complementar el portfolio que teníamos con inversiones en otros mercados estaba anunciada mucho antes de la pandemia. Se ha producido un cambio muy relevante en el valor de algunos activos, por consecuencia de ello, la compañía se internacionalizó más durante la pandemia. Es difícil competirle a lo que ha pasado con el valor de la acción Hapag en cuanto a definir la nueva ponderación de los activos internacionales en el portfolio... lo cambió radicalmente.

**- En esos planes de internacionalización, ¿En qué están hoy?**

Nosotros nos estructuramos para seguir haciéndolo, porque este elemento exógeno nos llegó desde afuera. Lo sembramos, sí, pero germinó más rápido de lo que mucho de nosotros pensábamos. Me refiero a Hapag. Si tú miras el portfolio de Quiñenco te vas a dar cuenta que hoy Hapag es una empresa global, que genera sus recursos en todo el mundo, a pesar de que está basada en Alemania. Pero si a eso le sumamos Nexans, que sí opera primordialmente en Europa, tenemos ya una cantidad importante de recursos en ese continente. Sudamérica ha sido un lugar donde todas las compañías nuestras han estado creciendo, invirtiendo. Obviamente lo que nos falta es incorporar Norteamérica al portfolio.

**- ¿Ahí es donde Enx crecerá?**

Enx tiene un plan de aumentar su participación en Estados Unidos. Ya compramos una compañía. Hay ejecutivos chilenos trabajando ahí, estamos aprendiendo. Nos ha ido bien, hemos construido estaciones de servicio nuevas y el plan es levantar capital y crecer.

**- ¿Y en ese caso, la idea es seguir el modelo que usaron para la Sud Americana, que es buscar un actor global para unir fuerzas?**

Siempre tenemos eso en la mente, pero primero hay que tener algo que ofrecer. Hay que construir primero. Hapag sin Sud Americana habría sido imposible, Nexans sin Madeco habría sido imposible... Siempre uno requiere llegar con una carpeta de presentación de un activo que esté bien manejado, que sea atractivo.

**- Para eso es clave esta apertura en Bolsa que eventualmente podría suceder a fin de año...**

Claro, la apertura en bolsa nos va a permitir darle más masa crítica y más tamaño a esa inversión.

**- ¿Y está definida dónde se hará: en Estados Unidos o en Europa?**

No todavía. Los mercados están cambiantes.

**- En Estados Unidos, para tener una masa crítica, ¿tienen alguna estimación de cuántas estaciones necesitan tener?**

Hoy somos la cuarta cadena de su industria, pero igual es chica, porque la primera es muy grande... Pero nosotros estamos en un segmento de esa industria que se llama travel centers, orientadas al tráfico de camiones en carreteras. En ese segmento es donde queremos crecer.

Por lo tanto, agarrar un tamaño relevante en ese segmento es posible. Tampoco queremos hacerlo en todo Estados Unidos. Nosotros estamos siguiendo la estrategia de armar un corredor desde la frontera con México a la con Canadá por el midwest.

### **Constitución: 'Al final del día, hay algo de intuición en la población de querer mantener lo bueno'**

Dice estar optimista ante el proceso y que el hecho que nadie tenga poder de veto, permitirá que se pueda construir una buena casa para todos.

#### **- Considerando la elección de constituyentes. ¿Cómo está viendo el proceso?**

Me imagino que la adrenalina justo después de la elección está más alta y hay más declaraciones con más contenido de emociones. Al final del día, nadie puede construir la casa de todos en base a vetos. Hay que construirla en base a la cooperación, del entendimiento y al diálogo. Agustín Squella lo ha manifestado con mucha claridad.

El hecho que nadie tenga un veto para bloquear va a ser que ojalá sean capaces de construir una buena casa para todos. Y, desde ese punto de vista, soy más bien optimista, porque hemos avanzado mucho. Chile es un país que ha progresado mucho. Al final del día hay algo de intuición en la población de querer mantener lo bueno. Este no ha sido un logro de la derecha ni de la izquierda. Ha sido de todos. Ha sido la Concertación en gran medida responsable de lo que hemos sido capaces de construir y, renegar de todo eso, sería un error. Países como Chile no creo que cometan ese error.

#### **- ¿Cuál cree que debiera ser el rol del empresario en toda esta discusión?**

El empresariado tiene que primero seguir empujando el carro. Por ejemplo, en la pandemia protegimos a nuestros trabajadores, la vida está primero, pero también había que mantener abierta y operativa la cadena de suministro, porque eso es proteger a la ciudadanía. Los empresarios tienen que estar en lo suyo, que es respondiendo a sus consumidores y a sus clientes. Cuando digo los empresarios, estoy pensando desde el almacenero de Puerto Octay hasta la gran siderúrgica. Todos. Y después tenemos que estar dialogantes para transmitir claramente cuáles son las cosas que creemos que son malas ideas para el desarrollo de cada una de nuestras industrias y el bienestar de la población y explicar por qué.

Hay una cosa que es muy importante. Si uno quiere convencer, no solo tiene que tener los datos y los argumentos, tiene que acoger. A veces uno convence más convidando a una persona a un café que entregándole un torrente de argumentos y datos. Eso es una cosa que también debiéramos empezar a construir, más puentes y más instancias de conversación. Es fundamental para la confianza y para construir un mejor país.

#### **- ¿Según lo que ha podido ver, cómo se mira desde afuera el proceso?**

Es difícil decirlo a través de los chats... Los extranjeros están diversificados. Chile para ellos es una parte del negocio. Es importante eso sí respetar las reglas, pero están acostumbrados a hacer negocios en todas partes y lo han visto todo.

**Por Andrés Pozo Y Karen Peña.**