

Oscar Hasbún es uno de los ejecutivos más icónicos del grupo Luksic. Con ellos lleva 18 años de carrera profesional en infinidad de posiciones en compañías del grupo. Hoy junto con ser presidente de Saam y presidente del comité de estrategia de la francesa Nexans, desde hace nueve años que está a cargo de hacer resurgir a la centenaria naviera Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV). En mayo de 2012 tomó la gerencia general de esta firma, en medio de la profunda crisis por la que atravesaba la empresa. Pero hoy, casi una década después, está escribiendo otra historia más próspera. La firma está en un aumento de capital por US\$ 350 millones, cuyo objetivo es financiar la compra que hizo para aumentar su participación en la naviera germana Hapag Lloyd, del 27 a 30%, compañía en la que son uno de los principales accionistas.

El 27 de agosto comenzó el período de opción preferente del aumento de capital, y en medio del *road show*, Hasbún detalla los planes y alcances de una operación que era clave para mantener el control sobre la firma europea, su principal activo y donde quedará radicada toda la operación naviera.

“En un mundo donde hay tanta crítica al empresariado, este es un ejemplo notable”

En CSAV hay consciencia de que están haciendo este levantamiento de capital en un ambiente muy desafiante. Pero con un compromiso de resolver este endeudamiento antes del 31 de diciembre, Hasbún indica que tampoco querían retrasarse más. “Creemos que era mejor hacerlo en septiembre”, dice, pensando en que luego también viene el plebiscito. Y está “razonablemente optimista”, dice. “Mi impresión es que hay interés, hubo muchas transacciones previas, el volumen aumentó mucho y eso es una buena señal”, dice. Con la operación, de una deuda de unos US\$ 570 millones —de los cuales US\$ 270 millones son con la relacionada Quiñenco—, la deuda neta debiera quedar en torno a US\$ 150 millones tras el aumento de capital. El trasfondo es que CSAV busca transformarse en un vehículo de inversión eficiente en Hapag Lloyd —que los flujos que se generen lleguen a los accionistas—, pero para ello necesita que la deuda sea compatible con repartir dividendos.

Un tema no menor, si se verifica un hito en CSAV: “Los accionistas de esta compañía van a cobrar un dividendo probablemente el próximo año, después de 10 años”, destaca Hasbún, aludiendo a una historia compleja. Fue en 2011 cuando el grupo Luksic arribó a CSAV —entonces del grupo Claro—, en medio de una situación financiera complejísima para la naviera, envuelta en una serie de reestructuraciones y salvatajes tras la crisis *subprime*, que se tradujo en los años siguientes en un golpe durísimo en la industria naviera mundial, que quedó con sobreoferta de flota y bajas tarifas de fletes que impulsaron una gran consolidación en el rubro, fusiones, quiebras y compras.

¿Valió la pena todo este esfuerzo? En un cálculo muy simple, solo para dimensionar órdenes de magnitud, los cerca de US\$ 2 mil millones inyectados por todos los accionistas a CSAV —considerando el valor en pesos, llevado al dólar de hoy—, se comparan con un valor de mercado de los activos que son superiores: US\$ 3.000 millones que hoy vale la posición de CSAV en Hapag Lloyd, a lo que se suma Saam, actualmente una compañía independiente. “Los recursos no solo se han recuperado, sino que se ve un valor por sobre lo que se invirtió”, destaca Hasbún.

“Este fue un proyecto donde se emprendió con muchos recursos, con un nivel de riesgo muy importante. En un mundo donde hay tanta crítica al empresariado, este es un ejemplo notable de resiliencia de los accionistas, particularmente de Quiñenco, pero de muchos otros que han acompañado. Se ha podido reestructurar y salvar a una compañía, que cumple 150 años en dos años más, y a miles de puestos de trabajo”, destaca.

Hapag Lloyd es sin duda el principal activo de CSAV, y según explica Hasbún la idea es que Sud Americana quede como un vehículo “ultraeficiente” para invertir en Hapag Lloyd. “Dejar solamente una estructura que está a cargo de la inversión en Hapag Lloyd. Nosotros no tenemos hoy día una operación propia”, explícita. De hecho, indica, en junio se emitió el último *bill of lading*, con el cierre del negocio de *car carrier*.

“Llegamos al 30% y estamos contentos. No está dentro de nuestro itinerario comprar más acciones de Hapag Lloyd. De acuerdo con la ley alemana, permite tener control legal sobre la compañía”, dice el gerente de CSAV, porcentaje con el que tienen dos directores (uno de ellos es Hasbún). Los socios del pacto —Kühne y la Ciudad de Hamburgo nombran dos entre ellos (ver recuadro).

Industria ha sorteado bien la crisis

Hoy pese a pandemia, que contraerá la demanda en el mundo en 2020 entre un 5% a 10% en cuanto a volúmenes transportados, Hasbún es categórico: “La industria ha sorteado bastante bien la crisis”, destaca. En parte porque a nivel mundial se retiró 12% de los barcos de los tráficos en el *peak* de la crisis, pero también porque cayó el precio del petróleo, lo que ha ayudado a los resultados financieros de Hapag Lloyd, de CSAV —y de la industria en general—, que incluso han sido mejores en la primera mitad del año, comparado con igual período de 2019.

Hasbún también destaca el hecho de estar



Oscar Hasbún, gerente general de Compañía Sud Americana de Vapores

CSAV TRAS SU REARME BAJO EL CONTROL DEL GRUPO LUKSIC:

“Los accionistas de esta compañía van a cobrar un dividendo probablemente el próximo año, después de 10 años”

La firma está en medio de un aumento de capital por US\$ 350 millones, tras llegar al 30% de la propiedad de Hapag-Lloyd. Con esta adquisición fortalecen el control sobre la naviera de origen alemán, su principal activo, en un modelo de negocios en que CSAV queda sin operación propia y como una estructura a cargo de esta inversión en la compañía europea. Tras casi una década de esta apuesta por CSAV, ¿valió la pena? “Los recursos no solo se han recuperado, sino que se ve un valor por sobre lo que se invirtió”, responde el principal gestor ejecutivo de este titánico proyecto. • AZUCENA GONZÁLEZ y JESSICA MARTICORENA

La jugada táctica de llegar al 30% en Hapag-Lloyd: “Mantiene a aquellos que tienen el 30% el control, aunque no exista pacto”

—En Hapag-Lloyd, el otro accionista, Klaus Michael Kühne, también subió al 30%. ¿Había riesgo de pérdida de control de la naviera por parte del grupo? ¿Hay una pugna por el control en Hapag?

“No. El pacto de accionistas se mantiene hasta el 2024 y nuestra expectativa es que eventualmente se pueda prolongar. Ha sido un pacto muy exitoso, le ha dado estabilidad y recursos para desarrollarse. Pero el 30% tiene significación, porque hoy todos ejercemos control conjunto. Mantiene a aquellos que tienen el 30% el control, aunque no exista pacto de accionistas. Ese es el beneficio. Es una posición que nos permite mantener una influencia importante en el futuro de la compañía, como la tiene también nuestro socio. Para nosotros es muy importante mantener esa influencia, porque nosotros no vemos esto como una inversión financiera, no somos un fondo, somos una com-

pañía que tiene un espíritu empresarial, y el tener este porcentaje nos permite mantener incluso aunque el pacto no se renovara —que yo espero que se renueve—, un nivel de influencia importante dentro de la compañía (...). Creo honestamente que el que los dos tengamos el 30% hace más probable que haya una renovación. Tampoco tenemos interés en tomar el control solos”.

—Podrían subir al 51% sin hacer OPA. ¿Está en el interés?

“No tenemos necesidad, no está en el itinerario. Pero obviamente que desde el punto de vista táctico, tener esa posibilidad da una influencia en la compañía que es relevante. No queremos el control de la compañía solos, nos sentimos cómodos en sociedad con Kühne y con la Ciudad, y ese es el mecanismo que queremos seguir hacia adelante”.

en una industria cuyo negocio es en dólares, y que no tiene sustituto. “En la globalización somos un eslabón fundamental, no hay alternativa de reemplazo. Mientras la globalización siga existiendo, y no veo ninguna razón para que termine, esta industria va a seguir existiendo”, reafirma. Aun así, hace ver que el cierre de 2020 dependerá mucho del cuarto trimestre, en función de si se verifica o no una nueva ola de la pandemia.

—¿Pero notan un punto de inflexión?

“Globalmente, el peor mes de la pandemia fue mayo, cuando los mercados desarrol-

dos, que son los grandes compradores, estuvieron en cuarentena. Obviamente que la ‘descuarentización’ ha generado un rebote en los volúmenes. Por lo tanto, es probable que en el tercer trimestre de este año veamos una mejora, pero sin recuperar los volúmenes normales. Mi impresión es que a finales de 2021 el comercio global va a volver a ver cifras parecidas al 2019”.

—¿Esto se traduce en optimismo o cautela?

“En la medida —y esto es verdad para Chile también— en que las economías globales no pierdan el aparato productivo, que logre-

mos proteger a las empresas, que una vez que salen de la cuarentena las empresas siguen ahí para contratar gente, con ese supuesto. Por eso que si viene una segunda ola tenemos que buscar una solución distinta a cerrar el país. Muchas empresas, pequeñas, medianas y muchas grandes no resisten una segunda ola enfrentadas de la misma manera que se enfrentó la primera. Y esto es global, no es una crítica al Gobierno de Chile, es la mayoría del mundo”.

Por ahora, explica Hasbún, no han puesto nuevas órdenes de compras de barcos en Hapag Lloyd, algo que por lo demás no ocurre hace unos cuatro años.

El grupo sí está viendo opciones de crecer con la compra de activos a través de Saam. Este año, la firma entró al negocio de los remolcadores en Colombia con la compra de Intertug, y hace unos días, la chilena cerró un acuerdo con American Airlines para adquirir el 50% de la propiedad de Aerosan, empresa que presta servicios aeroportuarios en Chile, Colombia y Ecuador. Pero el grupo Luksic no se conforma con eso y quiere ir por más. “Con Intertug vemos que esa es una industria donde va a haber más consolidación y nosotros vamos a ser un actor activo de esa consolidación. Vemos un potencial de crecimiento importante. Somos la cuarta compañía de remolcaje del mundo, estamos en una posición muy atractiva de consolidación de la industria”, subraya Hasbún. Y adelanta que también vendrán compras por el lado de Aerosan. “La carga aérea y el tráfico de pasajeros están muy afectados, pero creemos que es una oportunidad y también queremos actuar como un actor de consolidación. Nuestro interés es crecer, no estamos comprando para conformarnos con lo que tenemos”, enfatiza.

“Alguien dijo por ahí, rechazar para reformar. Hay que reformar la Constitución, esa es mi convicción”

A inicios de los años 90, Óscar Hasbún fue presidente de la Juventudes de RN por dos años. “Asumo que si no me refiché, no soy militante”, dice. Pese a estar alejado de la política partidista, de cara al plebiscito, Hasbún se define: “Me identifico con un país donde el mérito tenga relevancia —no la cuna—, donde el emprendimiento sea valorado; el Estado cumpla eficientemente su rol de ayudar a la gente que menos tiene y con una sociedad inclusiva. Y soy liberal desde todo punto de vista”.

—¿Todo esto se logra con la Constitución que tenemos o requiere un cambio?

“Es indudable que la Constitución necesita cambios. Creo que el mecanismo es menos relevante. Aquel que logre el mayor consenso país va a terminar siendo el mejor camino. Lo que necesitamos derechamente es reconstruir un pacto social que lo comparta la inmensa mayoría de la población. Hoy estamos en el peor de los mundos: tenemos un pacto social que no cuenta con adhesión de una parte importante de la población, y

estamos en un proceso migratorio de pacto social sin saber dónde vamos a llegar. Es fundamental que el país se oriente rápidamente a discutir del contenido, más que del mecanismo. Mientras eso no se tenga, lo que tiene es inestabilidad jurídica enormemente adversa para que el país vuelva a progresar, a crecer, generar empleo”.

—¿Aprueba o Rechazo?

“Creo que es importante que el resultado del plebiscito

No todos los que votan Rechazo votan por las mismas razones y no todos los que votan Apruebo creen en el mismo pacto social. Entonces lo importante es discutir los contenidos”.

no sea de 10 a cero para nadie”.

—¿Rechazo?

“Si esa es la opción minoritaria, creo que es mejor votar por ella. Yo quiero realmente, alguien dijo por ahí, rechazar para reformar. Creo que hay que reformar la Constitución, esa es mi convicción. Eso me representa. No todos los que votan Rechazo votan por las mismas razones y no todos los que votan Apruebo creen en el mismo pacto social. Entonces, lo importante es discutir los contenidos”.

Sobre un eventual impuesto a los altos patrimonios, es categórico: “Sería una pésima política pública”, dice, y por una razón: se requiere combinar obtener recursos para resolver la inmediatez de corto plazo sin ingresos, pero de largo plazo se necesita resolver una tasa de desempleo gigantesca y, por tanto, la economía deberá generar esa cantidad enorme de empleo en los próximos 24 meses, para lo que se requerirán inversiones.