

Vapores: diez años después del hundimiento que no fue

Víctor Cofré – Diario La Tercera/Pulso Domingo 10 de Octubre de 2021



CSAV fue la empresa del Ipsa con las mayores pérdidas de la historia en 2011 y este año vive su contracara: será la empresa con las mayores ganancias. La antigua naviera chilena es hoy una sociedad de 14 empleados que controla el 30% de Hapag Lloyd, el quinto actor global de la industria. Controlada por el grupo Luksic, Vapores ganará este año más de US\$ 2.000 millones. Esta es la historia de la reconversión.

La entonces Compañía Sudamericana de Vapores, CSAV, era un trasatlántico chileno de tamaños gigantescos, **una compañía globalizada con 9.749 trabajadores, 185 barcos en arriendo, una facturación de casi US\$ 5.500 millones y ganancias por US\$ 170 millones. Con esos números, al menos, cerró 2010.** Pero las aguas se pusieron turbulentas. “El año 2011 no se presenta fácil”, escribió en la memoria de la compañía su entonces vicepresidente, Arturo Claro Fernández, quien reemplazó en el cargo al histórico controlador de Vapores, Ricardo Claro Valdés, fallecido en 2008, en plena crisis subprime. Y 2011 no fue fácil. Fue el peor año de su historia.

La memoria siguiente ya no fue firmada por Arturo Claro, sino por el nuevo presidente de CSAV, Guillermo Luksic Craig, cuya familia entró vía Quiñenco en marzo de 2011, invitada por el grupo Claro, cuyos ejecutivos estaban agobiados por una estrechez de caja que amenazaba con extinguirse.

Luksic escribió que 2011 fue un año sin precedentes para CSAV, con pérdidas por US\$ 1.250 millones. Fueron las más altas para una empresa integrante del Ipsa hasta esa fecha. Y explicó así el origen de todo: durante 2010, cuando CSAV era gobernada por los hombres de confianza de Ricardo Claro -su hermano Jaime Claro Valdés, el entonces



Acerca de CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores S.A. es uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd AG, naviera alemana y quinta en el mundo en el transporte de carga de contenedores.

Acerca de HLAG: Hapag-Lloyd posee una flota de 250 buques portacontenedores y una capacidad total de arrastre de 1,8 millones de TEU. Mantiene un portafolio de 121 servicios regulares y una red logística altamente diversificada y balanceada, con presencia en 130 países y en las principales rutas a nivel global. Es miembro principal de THE Alliance, una de las mayores alianzas operacionales de la industria naviera.

gerente general, Juan Antonio Álvarez y el director Baltazar Sánchez-, la firma expandió “su capacidad de transporte en forma relevante, casi duplicando la capacidad que tenía hacia mediados de 2009”. El trasatlántico, entonces, cruzó una tormenta: el comercio mundial se comenzó a desacelerar a fines de 2010, cayeron los volúmenes de carga, los barcos dejaron de usarse como antes, las tarifas de los fletes se desplomaron y el costo del combustible saltó, empujado por la Primavera Árabe. Durante esa crisis, Quiñenco compró un 10% en US\$ 120 millones, en marzo de 2011. Luego subió al 18%; en abril, Luksic entró al directorio, y en mayo, un hombre de los Luksic, el ingeniero Óscar Hasbún, de entonces 42 años, entró a un puesto clave. **Lo que vino fue una inyección de capital tras otra que, en total, superaron los US\$ 3.200 millones. También vinieron dos fusiones y una nueva empresa, llamada Hapag Lloyd, a la que CSAV aportó sus activos, previa reestructuración de sus operaciones.**



(Photo by MARCUS BRANDT / DPA / dpa Picture-Alliance via AFP)

Hoy, CSAV es otra empresa. Ya no es un trasatlántico. Es mejor que eso: es una liviana sociedad de inversiones en la que trabajan 14 personas y cuyo activo principal es uno: el 30% de Hapag Lloyd, una empresa que tiene una capitalización bursátil superior a los US\$ 35 mil millones. Y que este año le restituirá a sus accionistas parte relevante de lo invertido en su rescate.

El salvataje

Óscar Hasbún conoció a Ricardo Claro cuando el grupo Luksic recibió ofrecimientos de negocios viñateros y navieros en Croacia. El fallecido empresario viajó a ese país y

Acerca de CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores S.A. es uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd AG, naviera alemana y quinta en el mundo en el transporte de carga de contenedores.

Acerca de HLAG: Hapag-Lloyd posee una flota de 250 buques portacontenedores y una capacidad total de arrastre de 1,8 millones de TEU. Mantiene un portafolio de 121 servicios regulares y una red logística altamente diversificada y balanceada, con presencia en 130 países y en las principales rutas a nivel global. Es miembro principal de THE Alliance, una de las mayores alianzas operacionales de la industria naviera.



Hasbún, a cargo de los negocios de los Luksic en ese país, ofició de anfitrión en una posible incursión conjunta que nunca se hizo. De regreso en Chile, Claro invitó a Hasbún y Luksic a comer. **“Él tenía mucha pasión por esta compañía: de la única empresa de la que hablaba era esta”, recuerda Hasbún.** En ese tiempo, no estaban en el horizonte las nubes sobre CSAV. Ricardo Claro falleció en octubre de 2008 y al año siguiente la baja del crecimiento del comercio global ocasionó la primera crisis de CSAV, la que debió ceder parte de su propiedad a los grandes armadores de barcos. En 2010, el comercio global se recuperó y CSAV, que tenía una flota propia cercana al 5%, apostó por una recuperación vigorosa y en poco tiempo duplicó su tamaño. Al cierre de 2009 arrendaba 113 barcos. Doce meses después eran 185. Y vino la segunda crisis.

Para Hasbún, aquella no fue una catástrofe solo de CSAV. La industria mundial estaba en problemas, en una situación similar a la de la crisis subprime y su versión inmobiliaria: exceso de liquidez global, deuda barata y fondos comprando activos para aprovechar el boom. Las navieras, por su parte, veían un futuro solo de expansión. “La industria se orientó durante muchos años a eso: crecer y crecer”, dice Hasbún. En 2010, el 58% de la flota mundial estaba en construcción y parte de aquello correspondía a inversores especuladores. **“La industria completa entra en una crisis en esa época, no solo Sudamericana. A CSAV se le agrega el hecho de que se había duplicado el tamaño, pero la industria completa entra en una crisis de muy baja rentabilidad que duró prácticamente una década”**, afirma el ejecutivo de los Luksic.

En marzo de 2011, el grupo Luksic entró a CSAV, un negocio que no conocían, pero que se aventuraba atractivo. Una firma que necesitaba capital y que presentaba oportunidades. “Eso es lo que hacemos. Compramos compañías en dificultades, tratamos de resolver el problema, encontramos un socio y la fusionamos y tenemos una cosa que funciona mejor”, resume en pocas palabras Hasbún, el ejecutivo que ha liderado por 10 años el salvataje y la recuperación.

Hasbún llegó en mayo de 2011 como gerente general de naviero-containers, el negocio principal. En un cargo paralelo, un hombre de los Claro, Arturo Ricke, ejercía como gerente general. Cuando el nuevo socio ingresó, la invitación incluía un pacto de accionistas y un aumento de capital por US\$ 500 millones. Pero ese año la necesidad de caja se incrementó inesperadamente y los socios debieron hacer otra inyección por US\$ 1.200 millones. Al cierre de ese proceso, en febrero de 2012, los Luksic tomaron el control de CSAV, algo previsible desde el inicio del pacto. Y Hasbún se transformó en el gerente general.

La transformación había comenzado antes y se resume en cuatro grandes cambios. Primero, reducir el tamaño de CSAV. “Quitarle los esteroides del crecimiento que había tenido”, dice Hasbún. Segundo, buscar alianzas operacionales con otras empresas y apostar por flota propia, pero de menor tamaño, lo que permite bajar el costo por TEU (la unidad de medida de los contenedores) transportado. Tercero, la reorganización de su estructura de capital, con más y más capital. Cuarto, la búsqueda de un socio.

Quien lideró todo en un comienzo fue Guillermo Luksic, quien no se arrepintió de haber iniciado una tarea que resultó titánica. Falleció en 2013, un año antes de la fusión con Hapag. “Tuvo siempre la convicción de que íbamos a salir adelante. Siempre. Y la verdad que esa convicción la mantuvo Andrónico (Luksic Craig) cuando Guillermo falleció”, dice Hasbún.



Acerca de CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores S.A. es uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd AG, naviera alemana y quinta en el mundo en el transporte de carga de contenedores.

Acerca de HLAG: Hapag-Lloyd posee una flota de 250 buques portacontenedores y una capacidad total de arrastre de 1,8 millones de TEU. Mantiene un portafolio de 121 servicios regulares y una red logística altamente diversificada y balanceada, con presencia en 130 países y en las principales rutas a nivel global. Es miembro principal de THE Alliance, una de las mayores alianzas operacionales de la industria naviera.

Una sociedad de inversiones

Desde que llegó a CSAV, el grupo Luksic tenía en mente un joint venture global. Su tradición así lo indica: en CCU están aliados a Heineken, en el Banco de Chile, a Citibank, la antigua Madeco se absorbió en la francesa Nexans. **Los Luksic hablaron con todos los grandes actores. El más grande era, y sigue siendo, la gigantesca Maersk.** ¿Intentaron con ellos? “No puedo desclasificar eso. Pero conocemos mucho a Maersk”, responde un sugerente y risueño Hasbún.

El elegido fue Hapag Lloyd y la fusión se produjo en 2014. La complementariedad entre ambas empresas era perfecta. Las naves de CSAV recorrían, como base principal, el eje norte-sur en el planeta. Hapag lo hacía en el circuito este-oeste.

Los Luksic, además, creían que la consolidación era inevitable en una industria que requiere grandes tamaños para conseguir economías de escala. **Si en 2010 las 10 primeras navieras del mundo tenían el 60% del mercado global, ahora tienen el 87%.** Otro factor: “a diferencia de otras industrias que pueden entrar en crisis, esta no tiene sustituto”, agrega el ingeniero comercial UC.

La alianza de 2014 tenía a CSAV limpia y ordenada. Y con otros números. Cerca de la mitad de su flota -incluyendo los barcos en construcción- eran ahora propios. Un año antes habían dado una señal al mercado y habían puesto órdenes de construcción. “Muchos de nuestros competidores apostaban a la quiebra de la compañía, esa es la realidad”, rememora el ejecutivo.

La contraparte de la negociación fue Michael Behrendt, entonces CEO de Hapag Lloyd, quien ese año se jubiló, pero sigue presidiendo la empresa fusionada, donde Hasbún y el gerente general de Quiñenco y presidente de Vapores, Francisco Pérez Mackenna, son directores. CSAV quedó con el 30% de la nueva empresa. En 2017, vino la segunda fusión: Hapag y United Arab Shipping Company (UASC) se unieron y CSAV se diluyó a 22,57%. En los años siguientes, los Luksic siguieron aportando capital y Vapores volvió al porcentaje original.

Hoy Hapag Lloyd es controlada por tres accionistas mediante un pacto: **CSAV, con el 30%, Kühne Maritime, con otro 30%, y la ciudad de Hamburgo, con otro 13,9%.**

Ese 30%, al que CSAV retornó a inicios de 2020, le otorga al grupo chileno los denominados *superfather rights*, derechos que le permiten subir su participación sin tener que lanzar una OPA. Pero no está en el horizonte hacerlo. “No es nuestro itinerario. Nuestro itinerario de trabajo normal es la extensión del pacto de control que termina en noviembre 2024: es un pacto que ha sido extraordinariamente exitoso”.

CSAV hoy es una sociedad de inversiones que administra un paquete de acciones muy valioso y que ya no tiene los desvelos por manejar, directamente, una organización de miles de personas. El día a día también cambió. “Yo pasé de ser gerente general de una compañía operativa a ser director de una empresa naviera que es la quinta más grande del mundo”, resume Hasbún, hoy presidente de CSAV y SAAM y director de Nexans e Invexans.



Acerca de CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores S.A. es uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd AG, naviera alemana y quinta en el mundo en el transporte de carga de contenedores.

Acerca de HLAG: Hapag-Lloyd posee una flota de 250 buques portacontenedores y una capacidad total de arrastre de 1,8 millones de TEU. Mantiene un portafolio de 121 servicios regulares y una red logística altamente diversificada y balanceada, con presencia en 130 países y en las principales rutas a nivel global. Es miembro principal de THE Alliance, una de las mayores alianzas operacionales de la industria naviera.

La “suerte” de la pandemia

En el primer semestre, CSAV ganó US\$ 974 millones, lo más alto de toda su historia. En el mismo período, Hapag Lloyd tuvo un Ebit de US\$ 3.500 millones. La naviera estima que 2021 cerrará con un Ebit de US\$ 7.500 millones a US\$ 9.500 millones. **Si el resultado final se ubica justo en medio, CSAV podría cerrar el año con ganancias por casi US\$ 2.500 millones.** Las mayores de cualquier empresa chilena del Ipsa en la historia.

Sin pandemia, los resultados no hubiesen sido los que están siendo. El confinamiento global escondió a las personas y el consumo, pero en la segunda mitad de 2020 todo cambió, impulsado por los millonarios estímulos fiscales, la recuperación del comercio global y las dificultades de la logística en tierra, que se tradujo en alzas de tarifas que alimentaron los resultados de este año, que serán diez veces mayores que en 2020. **En el caso de Hapag, el precio de los fletes para contenedores saltó un 46% en un año. La demanda global ha hecho que el 98,5% de los barcos en el mundo estén siendo operados todos los días.** Y la demora en los puertos -por falta de choferes y camiones, por la escasez de contenedores, por menos personal portuario, por las barreras sanitarias- han hecho que los tiempos de espera en los terminales sean en promedio una semana. Todo ello ha restado productividad. Pero benefició a las navieras que, como CSAV, están registrando resultados históricos.

“Es cierto que hay un efecto de mercado”, agrega Hasbún sobre estas circunstancias exógenas que trajeron el dinero a raudales a las arcas de CSAV. “Pero **hemos invertido US\$ 3.200 millones para pillar esta oportunidad. O sea: la suerte le llega a los que la buscan.** Cuando nosotros estábamos al principio de este proceso, había mucha reticencia, mucha opinión de que estábamos haciendo algo incorrecto”, recuerda.

Los Luksic controlan el 65% de CSAV y no piensan subir. De hacerlo, tendrían que lanzar una OPA. Y el grupo Claro aún conserva un 4% en Vapores y un director: Arturo Claro, quien está en la firma desde 1987. El buen año de Vapores ha traído recompensas por fin tras diez años de trayectoria. Este año repartieron sus primeros dividendos en una década y esta semana Vapores anunció que distribuirá US\$ 450 millones en dividendos provisorios. Los dividendos finales de 2021 serán aún más jugosos. Por lo mismo, en CSAV creen que esta bonanza será pasajera, que estas ganancias sobre normales no se repetirán durante muchos años, pero que Hapag logró una eficiencia que garantiza buenos resultados futuros. **“Vamos a seguir teniendo buenos resultados, pero no los que tenemos hoy”, cree Hasbún.** “Esto no es sostenible y va a corregirse. Ahora, cuánto va a demorar en corregirse es una buena pregunta para la que no tenemos una respuesta concreta”. Entre otras cosas, porque el comercio global seguirá presionando al alza: una vez que se libere algo de capacidad de transporte, habrá un tiempo de reposición de inventarios de bienes en el mundo. “Vendrá harto volumen por restocking, que va a durar uno, dos, tres trimestres, y va a seguir impulsando un resultado vigoroso de la industria. Y después debiera tender a normalizarse”, pronostica.

Aunque aún quedan algunos contenedores con el logo de CSAV, todos los servicios de la quinta naviera del mundo se operan con la marca Hapag Lloyd. Pero el nombre CSAV sigue como razón social y la denominación Vapores, su identidad bursátil. **Un nombre que nació en Valparaíso en octubre de 1872 y que el próximo año cumple 150 años.**



Acerca de CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores S.A. es uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd AG, naviera alemana y quinta en el mundo en el transporte de carga de contenedores.

Acerca de HLAG: Hapag-Lloyd posee una flota de 250 buques portacontenedores y una capacidad total de arrastre de 1,8 millones de TEU. Mantiene un portafolio de 121 servicios regulares y una red logística altamente diversificada y balanceada, con presencia en 130 países y en las principales rutas a nivel global. Es miembro principal de THE Alliance, una de las mayores alianzas operacionales de la industria naviera.

Óscar Hasbún y su experiencia en un directorio paritario con trabajadores: “Hacerlo en Chile sería un tremendo error”



El ingeniero Óscar Hasbún es gerente general de CSAV desde 2012. También es miembro del Consejo Supervisor de Hapag Lloyd.

— Hapag-Lloyd es una empresa con una capitalización bursátil superior a los 30 mil millones de euros. Un gigante en el que los Luksic tienen el 30%, pero controlan en alianza con Kühne Maritime (30%) y la ciudad de Hamburgo (13,9%). La naviera alemana se gobierna con dos directorios que operan según la ley alemana. El primero es un executive board de cuatro integrantes que encabeza el Chief Executive Officer, Rolf Habben Jansen, el máximo ejecutivo de la empresa. Los otros miembros son los ejecutivos principales, a cargo de finanzas, operaciones y recursos humanos.

El segundo directorio es el supervisory board, una instancia superior donde se resuelve la estrategia de la naviera y designa a sus ejecutivos. El denominado consejo supervisor lo integran 16 personas y lo preside desde 2014 Michael Behrendt, quien era el CEO cuando se produjo la fusión de Hapag Lloyd y CSAV. La conformación de ese directorio es paritaria entre accionistas y trabajadores, una fórmula que en Chile propuso el candidato presidencial Gabriel Boric, pero que genera resistencia en el sector empresarial.

El grupo Luksic tiene dos integrantes en ese directorio: Óscar Hasbún, gerente general de Vapores, y Francisco Pérez Mackenna, el gerente general de Quiñenco, la controladora de CSAV. El primer vicepresidente de la firma es un director de los trabajadores: Klaus Schroeter, de la multisindical Federal Division for Transport, Ver.di. **“Yo creo que hacerlo en Chile, en el marco de nuestra legislación**



Acerca de CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores S.A. es uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd AG, naviera alemana y quinta en el mundo en el transporte de carga de contenedores.

Acerca de HLAG: Hapag-Lloyd posee una flota de 250 buques portacontenedores y una capacidad total de arrastre de 1,8 millones de TEU. Mantiene un portafolio de 121 servicios regulares y una red logística altamente diversificada y balanceada, con presencia en 130 países y en las principales rutas a nivel global. Es miembro principal de THE Alliance, una de las mayores alianzas operacionales de la industria naviera.

de gobierno corporativo, sería un tremendo error. Esto no es comparable”, dice Hasbún, quien enumera las diferencias. “La ley alemana de gobierno corporativo es distinta de la chilena. El representante legal de la compañía en Chile es el directorio. Y por eso que tienes la obligación de juntarte todos los meses y el directorio delega facultades en el gerente general. En Alemania, la representación legal de la compañía la tiene el *executive board*. El directorio tiene una función que tiene que ver con la definición de la estrategia, aumentos de capital, juntas de accionistas, con la contratación del management, con la fijación de remuneraciones, con el endeudamiento, con lo que se establezca en el estatuto de la compañía”.

Hasbún es uno de los dos vicepresidentes del consejo supervisor -que se reúne cuatro o cinco veces al año- e integra, además, el comité de auditoría. También está en el directorio de la francesa Nexans, donde participan los Luksic, y que también tiene dos representantes de los trabajadores. **“La agenda que ve un directorio en Alemania es muy distinta de la que ve un directorio en Chile, porque las responsabilidades son muy distintas. En Alemania hay una historia hacia atrás que impulsó que esto se creara, que tiene que ver con la reconstrucción de un país que está absolutamente destruido por la Segunda Guerra Mundial**, donde esta simbiosis fue muy importante y que, en el caso de Hapag Lloyd, funciona sin grandes problemas”, explica.

El ejecutivo cree que ese tipo de esquemas podría operar en las empresas, dice, que tienen como activo principal el capital humano, como empresas de asesoría, estudios de abogados, firmas de publicidad. Pero no en empresas intensivas en inversión. **“Cuando el capital es privado, el que toma el riesgo tiene derecho a tomar las decisiones**. No cualquier decisión. Tiene derecho a tomar decisiones en un marco regulatorio que tome en consideración los derechos de sus trabajadores, de los consumidores, del Estado respecto de los impuestos”, dice. “El día que digamos que debemos tener un directorio conformado por ley y no por la voluntad de quienes arriesgan su capital, me pregunto quién va a poner el capital”.

Otra diferencia: en Alemania los directorios supervisores son paritarios, pero el presidente lo designan los accionistas. Y tiene voto dirimente. Hasbún cree que estos esquemas también pueden generar problemas en los mismos trabajadores. Por ejemplo, dice, si el directorio discute una venta o una reestructuración de la compañía, “queda en una posición imposible porque él está elegido para representar a los trabajadores y, por lo tanto, su deber de silencio, su deber de resguardo es mucho más complejo, mucho más complejo que alguien que representa el accionista”, ejemplifica.

“Yo creo en la participación de los trabajadores, pero creo en otro tipo de modelo”, agrega Hasbún, quien también es consejero de la Sofofa y ha tenido una activa presencia gremial. “Es mucho más efectivo trabajar con los trabajadores en lo que pasa en el día a día en la empresa. Eso es lo que de verdad les preocupa”, dice.



Acerca de CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores S.A. es uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd AG, naviera alemana y quinta en el mundo en el transporte de carga de contenedores.

Acerca de HLAG: Hapag-Lloyd posee una flota de 250 buques portacontenedores y una capacidad total de arrastre de 1,8 millones de TEU. Mantiene un portafolio de 121 servicios regulares y una red logística altamente diversificada y balanceada, con presencia en 130 países y en las principales rutas a nivel global. Es miembro principal de THE Alliance, una de las mayores alianzas operacionales de la industria naviera.