



Corría el año 2022 y la Compañía Sudamericana de Vapores

cumplía 150 años con un récord increíble: utilidades por US\$5.563 millones, las más altas de su historia y las más altas conseguidas por cualquier empresa chilena. Era un momento especial, más aún, considerando que una década antes, el 2011, estuvo al borde del abismo, arrojando una pérdida de US\$1.250 millones, también la más alta de una firma en Chile.

Por eso Óscar Hasbún, su gerente general en todo este período, no duda en resumir la historia de la empresa, como todas las de altamar: "Con mar calmado, pocas veces. Mar turbulento, muchas veces. Hemos estado con el agua hasta el cuello y también en la cresta de la ola".

Hasbún llegó a Vapores el 2011, poco tiempo después de que el grupo Luksic entrara a la propiedad de la empresa naviera. Si bien llevaba cerca de una década en el grupo, su mayor actividad había estado en Croacia, donde, entre otras cosas, supervisaba el negocio hotelero de la familia, área muy vinculada y querida por Andrónico Luksic Abaró, el patriarca del clan, quien de hecho fue quien contrató a Óscar Hasbún. Además, como Croacia es el lugar donde la familia pasaba parte de sus vacaciones, le tocó trabajar y conocerlos a todos ellos.

Cuando se trasladó a Vapores Hasbún tenía 42 años y no sabía nada de la industria marítima. Así y todo, fue la carta que jugó en ese tiempo Guillermo Luksic -fallecido en marzo de 2013- para iniciar la travesía del rescate de la compañía.

-Bueno, nadie en el grupo tenía experiencia. Yo lo que tenía era conocimiento en el manejo de hoteles y hay ahí algunas similitudes con el negocio naviero. También me había tocado reestructurar compañías, de otro tamaño eso sí, y lo tercero, es la confianza que tenía de trabajar durante mucho



ÓSCAR HASBÚN

Grupo Luksic y Vapores: "Los accionistas nunca dudaron de sacar adelante la compañía"

El gerente general de la Compañía Sudamericana de Vapores rememora las claves de cómo se logró sacar a flote la empresa luego de la mayor crisis que vivió en su historia y que la tuvo al borde del naufragio. También afirma que los accionistas recuperaron los recursos que pusieron en ese mal momento y que hoy la participación de Quíñenco en Hapag Lloyd vale más de US\$8 mil millones.

Una entrevista de ANDRÉS BENÍTEZ | Foto: PEDRO RODRÍGUEZ

tiempo con Guillermo Luksic.

Ahora, hay una cosa que no se entiende. Cuando el grupo Luksic entra a Vapores la empresa ya estaba en crisis, o sea, no fue una sorpresa. Entran en el peor año de la historia de la compañía. ¿Por qué deciden comprar?

-Tenía algunas características interesantes para el grupo, como que se trataba de una compañía muy internacional, porque solo el 8% de los ingresos dependía de Chile y eso era concordante con la política de diversificación de Quíñenco. Pero también una compañía con muchos problemas...

-Los problemas muchas veces son oportunidades. Nosotros sabíamos que Vapores estaba en una situación compleja; lo que no se estimó bien, o no se podía saber, era que la duración del ciclo fue mucho más lar-

ga de lo esperado. Fue algo que sorprendió a todos en la industria. Pero también hay que entender que así son los negocios. Si uno supiera lo que va a pasar, entonces sería muy fácil. Y habla también de rol de los empresarios, que muchas veces no se entiende, pero que ponen en riesgo su capital para intentar salvar una empresa.

Es cierto que el 2011 hubo una suerte de tormenta perfecta en el negocio marítimo, pero también lo es que la compañía había apostado al crecimiento en forma muy fuerte en el último año, casi duplicando su tamaño. ¿Hubo una mala lectura de lo que iba a pasar con esa decisión?

-Muchas empresas hicieron lo mismo, porque estaban apostando a un rebote del comercio luego de la crisis del 2008 y los precios de arriendo de los barcos estaban muy bajos, lo que aparecía como una oportuni-



dad. De todas formas, en el caso de Vapores, fue un salto muy audaz, que les funciona el 2010, pero al año siguiente, con la llamada primavera árabe, sube el petróleo, cae el comercio y la compañía se ve atrapada con un tamaño que era el doble de lo que necesitaba, con muchos barcos arrendados, y eso genera una erosión muy rápida de los estados financieros.

Cuando llega a Vapores, la compañía estaba viviendo una situación límite, a punto de naufragar. ¿Qué es lo primero que decidieron hacer?

-Primero, hay que entender que en una empresa en esas condiciones lo fácil se pone difícil. Por ejemplo, los clientes empiezan a temer que la compañía quiebre y entonces te piden tarifas más bajas, ya que hay un riesgo de que la carga no llegue a puerto y quede a la deriva. Los acreedores, por su parte, están revisando si rompes alguna condición para ver cómo cobrarte una multa o ejecutar sus créditos. Y las personas, viendo todo esto, comienzan a buscar alternativas en otras partes.

O sea, todos quieren abandonar el barco.

-Por eso sabía que tenía que actuar rápido. Nos pusimos a trabajar y le presentamos al directorio un plan de reorganización a los 20 días que llegué. Sin ningún asesor externo, pero también sin dormir. Y, mirando hacia atrás, eso fue clave, porque pudimos reaccionar antes que el resto del mercado, lo que era muy importante, porque el primer punto del plan era achicar la compañía, dado que a ese tamaño las pérdidas no eran financiadas. La clave era reemplazar los barcos que no necesitábamos.

Pero en ese escenario de caída del comercio, esa no era una tarea muy difícil. ¿Quién quería barcos?

-Por eso, como nos apuramos, pudimos salir a colocar los barcos cuando todavía había actores en el mercado (pensando) de que vendría una buena temporada. Entonces, cuando salimos a subarrendar, no sólo encontramos demanda; además, pudimos hacerlo casi en las mismas condiciones que estábamos pagando,

por lo que controlamos las pérdidas en un nivel de US\$300 millones, pero el riesgo era de US\$2 mil millones. Esto era junio y en septiembre las tarifas de arriendo habían caído un 60%. Lo hicimos muy a tiempo, considerando además que teníamos que reemplazar 80 barcos, y en el mundo se arrendaban cerca de 30 al mes. O sea, salimos con una oferta muy grande. Todo eso nos permitió estabilizar la compañía.

El rol de los accionistas Imagino que en todo este proceso, una parte no menor del trabajo era hablar con los accionistas que tuvieron que poner y arriesgar muchos recursos. ¿Nunca hubo una duda de ellos?

-Dudas, muchas. Era un período de mucha presión, pero respecto del plan que presentamos y que se revisó muchas veces haciendo todo tipo de pruebas de confianza. Ahora, los momentos más inciertos son muy al inicio, en el diseño del plan, donde planteo reemplazar barcos y asociarme con otros, y todo esto sin conocer a las contrapartes y nunca haber visto un barco.

Pero, aparte de eso, que es natural y necesario, los accionistas nunca dudaron acerca de la necesidad de sacar adelante la compañía. Y, por eso, para apoyarla, pusieron una cantidad enorme de recursos. Pensamos que Vapores hizo aumentos de capital por US\$3.700 millones, que es más que el valor de las acciones que tiene el grupo en el Banco de Chile. Ahora, hay que decir que este apoyo no sólo fue de Quiñenco, ya que el 35% de los recursos los levantamos en

el mercado.

Igual el aporte de los Luksic es muy relevante y en condiciones de alta incertidumbre.

-Tiene que ver, a mi juicio, con el rol de ser empresario, que es distinto a ser inversionista. Un empresario toma un compromiso con la gente que trabaja, los clientes y los proveedores. Sin duda, el análisis económico es fundamental, pero el empresario no está pensando en cerrar la empresa. Por eso, la discusión era si el plan se movía un poco para uno u otro lado, pero nunca fue cerrar la empresa.

En medio de este proceso, el 2013 fallece Guillermo Luksic y es Andrónico quien toma el timón. ¿Fue ese un cambio muy importante? Porque en general ellos se dividían los sectores o empresas.

-La verdad es que fue una transición muy fluida, porque dada la dimensión del problema, todos estaban muy involucrados en Vapores, así que hubo una continuidad en el proceso. Y tanto Guillermo como Andrónico habían tenido roles muy relevantes en todas las decisiones.

La fusión

Un segundo pilar del plan de reestructuración era fusionarse. Algo no fácil considerando el estado de la compañía.

-Al comienzo, con Guillermo alcanzamos a visitar a los grandes actores del mercado buscando alianzas o socios. Si bien la empresa ya estaba estabilizada, era claro que necesitábamos barcos propios. Y ahí se tomó una decisión muy osada que fue poner una orden por US\$600 millones para mandar a construir barcos.

O sea, más inversión...

-Sí, pero era algo fundamental por muchas razones. La primera, porque la empresa debía tener activos. Segundo, porque queríamos dar una señal al mercado de que Vapores no sólo no iba a quebrar, sino que se proyectaba como un actor importante en la industria. **¿Y con eso llegaron a Hapag Lloyd?**

-Con eso, pero también con un activo muy relevante que es la participación que manteníamos en el comercio de América Latina, nuestra red de clientes y el espacio en los puertos. Si a eso le sumábamos una flota de barcos adecuados, la empresa era muy atractiva. Por otra parte, la fusión con ellos era muy virtuosa, porque los tráficos son complementarios. La mayor parte de sus rutas son de este a oeste, mientras que las de Vapores son de norte a sur, lo que crea sinergias y una red muy eficiente de transporte, que es la clave de este negocio.

Después de la fusión, el grupo Luksic es el dueño del 30% de Hapag Lloyd y usted pasó a ser director de la empresa. ¿Echa de menos la tormenta?

-Efectivamente, dejé la gerencia de una empresa y ahora soy director de la quinta naviera del mundo. Es un rol que hay que madurar y es como una transición. Uno nunca sabe lo que va a pasar en el futuro.

Si uno mira fríamente este proceso, ¿los accionistas al menos recuperaron los recursos que pusieron?

-Sí, claro. La empresa ha repartido un monto de dividendos que supera el capital que fue aportado, pero, además, la participación de Quiñenco en Hapag vale más de US\$8 mil millones. ●