

El legado financiero de "Pancho" Pérez Mackenna en Quiñenco

Durante los casi 28 años dirigiendo el holding controlado por la familia Luksic, la firma repartió US\$ 5.690 millones en dividendos, aumentó en nueve veces su tamaño y superó con amplia ventaja el desempeño de la bolsa chilena.



POR FRANCISCO NOGUERAY Y SANDRA BURGOS

El mismo edificio del Hotel Carrera que Francisco Pérez Mackenna vendió al Estado en 2003 para instalar las oficinas del Ministerio de Relaciones Exteriores será el que, dos décadas después, vuelva a cruzar, pero esta vez como Canciller de la República.

Casualidad o no, su regreso a Teatino 180 refleja el criterio que José Antonio Kast utilizó en la elección

de su gabinete: priorizar figuras independientes con experiencia en el mundo privado. Y entre ellos, no hay duda de que Pérez Mackenna es uno de los más reconocidos.

Sus casi 28 años como gerente general de Quiñenco —el mayor conglomerado económico del país ligado al grupo Luksic—, y la veintena de cargos que ostentaba en empresas relacionadas con la familia le han hecho a "Pancho" —así se le conoce en el mundo empresarial—

un espacio en el mercado chileno.

Ingeniero Comercial UC y MBA en la Universidad de Chicago, Pérez Mackenna condujo el desempeño y la estrategia del holding desde el 1 de julio de 1998. Su debut profesional comenzó en los 80. Primero fue profesor universitario, luego trabajó en la banca de inversiones de Citicorp Chile bajo el mando de Sebastián Piñera. A los 32 años se convirtió en gerente general de CCU tras ser invitado por Guillermo

Luksic y, una década después, sería el mismo Guillermo quien le ofreció dirigir Quiñenco.

El nombramiento de Pérez Mackenna como miembro del próximo gobierno caló profundo en el círculo cercano. "Lamentable pérdida para Quiñenco", escribió Andrés Luksic Craig.

En los últimos días de la semana, Pérez Mackenna se conectó a la decena de directorios en los que participaba para despedirse y también

les dedicó palabras de despedida a su equipo en Quiñenco. "En los próximos días recorreré las oficinas despidiéndome personalmente de cada uno, pero, desde ya, les envío un enorme abrazo y les doy las gracias por todo su apoyo", escribió a sus colegas.

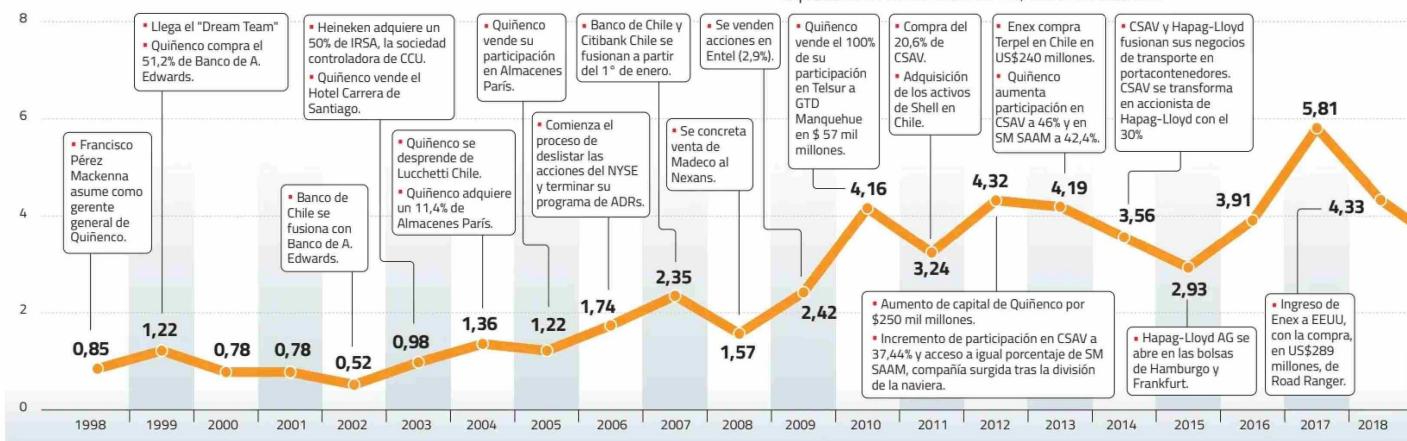
"Distintos y muchos más grandes"

Desde su llegada, Quiñenco acumuló una generación de US\$ 2.000



Los 28 años de Pérez Mackenna en el mayor holding del país

Capitalización de mercado en US\$ miles de millones



QUIÑENCO EN DOS MOMENTOS

	1998	20-ene-26
Compañías del portafolio	Banco O'Higgins, Madeco, CCU, VTR, Lucchetti, Hoteles Carrera, Habitaria	Hapag-Lloyd / CSAV, Banco de Chile, Nexans, CCU, SM SAAM, Enx
Países	5 (Chile, Brasil, Argentina, Perú, Paraguay)	140 (5 continentes)
Precio acción (CLP)	CLP\$ 397 (01/07/1998)	CLP\$ 4.430
Market Cap (US\$ MM)	US\$ 944 millones (01/07/1998)	US\$ 8.336 millones
NAV (US\$ MM)	US\$ 1.059 millones (31/12/2001)	US\$ 9.386 millones
Utilidad anual (CLP)	CLP\$ 26.339 millones (31/12/1998)	CLP\$ 664.231 millones (31/12/2024)
Dividendos distribuidos (US\$ MM)	—	US\$ 5.690 millones (entre 01/07/1998 y 20/01/2026)

millones en utilidades. Si en 1998 la capitalización de mercado de la firma era de US\$ 944 millones, hoy alcanza los US\$ 8.338 millones, es decir nueve veces más grande.

Sus accionistas sacan cuentas alegres, en ese mismo periodo la firma entregó dividendos por US\$ 5.690 millones. Al comparar el desempeño de su acción con la bolsa chilena, el holding acumuló un retorno de 4.447%, mientras que el IPSA de 1.191%. El retorno anualizado de Quíñenco es de 15%, mientras que el selectivo nacional del 10% (ver gráficos).

Junto a lo anterior, el holding protagonizó desinversiones por un total de US\$ 5.100 millones, entre las cuales destacan la venta

de Enersis, Lucchetti, O'Higgins Central, Telefónica del Sur, Entel, París y VTR. También, compró otras tantas empresas que hoy conforman el portafolio.

"Somos bien distintos y somos muchos más grandes de lo que éramos en esa época", señaló hace unos meses Pérez Mackenna en el podcast No Negociable.

La fórmula "Pérez Mackenna"

La llegada de Pérez Mackenna se dio en medio de un profundo rediseño del grupo que dio origen al Quíñenco de hoy.

Dos años antes, en 1996, la familia decidió concentrar todas sus inversiones en Quíñenco, a excepción

de Antofagasta Minerals. Un año después, en 1997, transformó su estructura de capital tras realizar una oferta pública de acciones en Nueva York y Santiago, que permitió la entrada de accionistas ajenos a la familia.

El nuevo Quíñenco tenía como objetivo invitar a terceros a coinvertir con el proyecto Luksic. La idea de Guillermo Luksic era imitar el holding de Warren Buffett. Un Berkshire Hathaway al "estilo chileno".

"Quíñenco no vendía un servicio financiero, un cable o una cerveza; vendía la capacidad del grupo de crear valor", comentó un protagonista de la reestructuración.

El mandato del gerente estaba claro: "Convertirse en el principal grupo empresarial chileno y en uno de los conglomerados más relevantes de América Latina", se leía en la memoria de 1999.

Para lograrlo, Pérez Mackenna ejecutó una fórmula de inversión —conocida como el modelo "Sistema de creación de valor"— basada en cuatro etapas: identificar la oportunidad y comprar; reestructuración con mejoras administrativas y operativas; maximizar la rentabilidad; y desinvertir o retener.

En las casi tres décadas al mando de Quíñenco, Pérez Mackenna también se caracterizó por llevar su pasión por el estudio y la valorización del capital humano a la gestión del holding. Esto último se reflejó en sus primeros meses reestructurando el equipo de raíz. En 1999 fichó a Luis Fernando Antúnez en Finanzas, Felipe Joannon en Desarrollo, Martín Rodríguez en Estrategia y Pedro Marín en Control de Gestión.

En esos años, la prensa le llamó el "Dream Team" de Quíñenco.

La primera (gran) crisis

Su llegada también coincidió con la crisis asiática, justo cuando CCU y Madeco —las joyas del grupo en ese momento— desplegaban un plan de expansión por la región.

Mientras CCU logró sortear las turbulencias, el caso de Madeco fue crítico. La fabricante de cables se había endeudado para abrir operaciones en Perú, Brasil y Argentina. A la caída del consumo mundial se sumó la irrupción de la telefonía inalámbrica, que terminó por golpear de lleno a la telefonía fija, su

principal cliente.

Esa fue la primera gran prueba para Pérez Mackenna. El ejecutivo lideró un proceso de reordenamiento profundo: ajustó costos, desinvertió en activos no estratégicos y renovó la administración, con el foco puesto en recuperar la viabilidad del negocio. Lo anterior, siempre respetando otro punto de su estrategia: mantener la autonomía de las empresas.

Con el tiempo, la crisis de Madeco se transformó en un caso de estudio en los ramos de finanzas de la Universidad Católica, las mismas aulas donde Pérez Mackenna impartía clases.

El regreso de los Luksic a la banca

Durante 1999 el grupo también enfrentó un punto de quiebre. En enero de ese año, la fusión en España del Banco Santander con el Central Hispano —socio del Grupo Luksic en el Banco Santiago— implicó la venta forzada por parte de la familia de su participación en este último. La salida del sector financiero fue uno de los momentos más complejos para el grupo, especialmente para Andrónico Luksic.

En los siguientes meses el rol de Pérez Mackenna fue indispensable para materializar el sueño de la familia por volver al negocio bancario. En agosto de ese mismo año, Quíñenco adquirió el 51% del Banco Edwards. Luego, el Grupo Luksic compró acciones del Banco de Chile para finalmente fusionarse con el Edwards, dando origen al banco privado más grande del país.

El rol de Pérez Mackenna en la compra del Banco de Chile fue determinante. Al momento de sentarse a negociar, las contrapartes eran Alfredo Moreno y Juan Bilbao, con quienes había estudiado en la Universidad de Chicago en los años 80. Esa confianza fue clave para que el negocio llegara a puerto.

Años después, en 2008, el Banco de Chile selló una alianza con Citibank. Hoy, es la firma con mejores indicadores de rentabilidad de la plaza.

La expansión internacional

Desde su origen, el ADN de Quíñenco fue la internacionalización y Pérez Mackenna cumplió. A fines de los 90 solo operaba en Chile, Argentina, Brasil y Perú, mientras que hoy Quíñenco tiene presencia en 140 países y en cinco continentes.

La estrategia se evidenció en buena parte de sus compañías. Además del Banco de Chile, en 2003, Quíñenco vendió el 50% de la sociedad controladora de CCU a Heineken; en 2008 concretó la venta de Madeco al productor francés de cables Nexans. En 2014, se concretó la fusión entre la Compañía Sudamericana de Vapores y Hapag-Lloyd. Cuando en 2013 Andrónico asumió como presidente —luego del fallecimiento de su hermano Guillermo—

esa estrategia de internacionalización tomó aún más fuerza. En 2018 el holding llegó a Estados Unidos de la mano de Enx, quien compró Road Ranger, cuarta red de travel centers de carretera más grande de ese país. Y también CCU selló su expansión regional, con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay.

La internacionalización del grupo fue tal que Pérez Mackenna tuvo que renunciar como profesor de la Universidad Católica. La cantidad de viajes fue incompatible con la docencia.

Otro sello de Andrónico

Además, la partida de Guillermo coincidió con una de las etapas financieras más estrechas que ha enfrentado el grupo. Entre 2011 y 2012, por primera vez, los negocios industriales de Quíñenco cerraron el año en rojo. La compra del 20% de la Compañía Sudamericana de Vapores golpeó los resultados y también obligó a la familia Luksic a realizar aumentos de capital por un total de US\$ 600 millones.

Una década después, la apuesta terminaría dando frutos. En 2021, Quíñenco recibió su primer dividendo. Y hoy, Pérez Mackenna se retira, cuando la firma se ha transformado en uno de los motores de las utilidades del holding.

Pérez Mackenna también fue protagonista de otros cambios estructurales impulsados por Andrónico. Se modificaron los equipos para internalizar servicios y se abrieron áreas que hasta ese momento no existían, como sustentabilidad y asuntos corporativos.

¿Cosecha de talento?

El recambio generacional tampoco quedó al margen. Fiel a su estilo de apostar por perfiles jóvenes, buena parte de quienes hoy asumen posiciones clave dentro del grupo fueron formados por la "escuela Pérez Mackenna". Ejemplo es que su reemplazo, Macario Valdés Raczynski, viene desde dentro.

Incluso, Pérez Mackenna estuvo a cargo del programa "Generación" de la familia Luksic, que formaba a los interesados del clan en integrarse en los negocios. Por ahí pasaron Nicolás Luksic, Andrónico, Davor, Max, Isabella, Óscar Lería. Incluso, los herederos más jóvenes, los hijos de Gabriela como Florence y Anthony han pasado por el programa y hoy están en los consejos de las firmas aguas arriba.

Lo que viene para Quíñenco recién se está gestando en manos de la nueva administración, sin embargo, hay señales: los US\$ 2.800 millones que el holding tiene en caja son observados por el mercado como intención del grupo por realizar una gran operación de inversión. Para Quíñenco será una prueba de fuego, por primera vez no será ejecutada por Pérez Mackenna. 

Desempeño bursátil: Quíñenco vs la bolsa chilena

