

La compañía, dueña del 30% de la naviera alemana Hapag-Lloyd, mantiene tres barcos atrapados en el estrecho de Ormuz por el conflicto en Medio Oriente, que también puede retrasar la compra de la naviera israelí ZIM. • JESSICA MARTICORENA

Quince años completa Oscar Hasbún (57 años) en la Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV). A la firma del grupo Luksic llegó en mayo de 2011, como CEO de la división Shipping-Container y un año después, asumió como CEO de toda la empresa.

Hasbún lideró dos procesos gravitantes. Primero, una profunda reestructuración operativa y financiera, que logró levantar US\$ 3.700 millones en los mercados de capitales y dio viabilidad a la empresa.

Luego, encabezó una negociación que concluyó con la fusión del negocio de contenedores entre CSAV y la alemana Hapag-Lloyd, creando la quinta naviera más grande del mundo, con una capitalización bursátil de US\$ 30 mil millones. Hoy, la chilena es la mayor accionista de la germana, con una participación del 30% valorada en US\$ 10 mil millones. Distinguido como Ejecutivo del Año por EY y El Mercurio, desde febrero ejerce como presidente de la CSAV.

"Agradezco a toda la gente que me ha acompañado. En los desafíos grandes, es inconcebible pensar que una persona hace todo", destaca Hasbún, y recuerda el ingreso del grupo Luksic en una etapa compleja de la compañía. "No todos los negocios han partido de éxitos y este fue un tremendo desafío que requirió mucho coraje".

En 2011, el grupo Luksic entró a la propiedad de la CSAV, que enfrentaba una severa crisis financiera, "arrendaba la mayoría de los barcos, y eso generaba un drenaje de caja muy relevante", relata. Ese año, "sufrimos una pérdida que, a esa fecha, era la más grande registrada en la historia para una empresa del IPSA, US\$ 1.250 millones".

En ese escenario, "redujimos el tamaño de la compañía, nos concentramos en reorganizar la estructura, que tenía muchos niveles jerárquicos y era complicado tomar decisiones, y también descentralizamos esa toma de decisiones. Concretamos una reestructuración financiera, con varios aumentos de capital para proveer recursos, el más relevante por US\$ 1.200 millones para separar SAAM (hoy la principal empresa de remolcadores en América y la tercera del mundo), que era el principal activo de la compañía".

Ya saneada, la búsqueda de un socio fue el siguiente paso. "Estábamos convencidos de que las economías de escala en el negocio eran relevantes, y quedarse solos no era el camino adecuado para sacar adelante a la empresa. Desde que nos fusionamos con Hapag, se ha duplicado el tamaño de la compañía", puntualiza Hasbún.

Megarreforma del Gobierno: "No es todo lo ambicioso a lo que uno debe aspirar, pero va en la dirección adecuada".

—¿Y hoy cuál es la estrategia para crecer con Hapag-Lloyd?

"Tenemos una oferta pública, con contrato firmado, para comprar la compañía ZIM, de origen israelí, que es un 30% el tamaño de Hapag-Lloyd. Hicimos

una oferta de US\$ 4.200 millones, y es una transacción que está en proceso de aprobación por parte de autoridades regulatorias. Es un paso muy grande en la consolidación de Hapag. Y hemos seguido con un plan de inversiones en terminales, puertos, que es importante para la operación de la naviera".

—¿La guerra en Medio Oriente puede afectar la aprobación de las autoridades israelíes?

"Probablemente tome un poco más de tiempo a raíz del conflicto, pero esperamos que durante el año se pueda cerrar esta transacción. La compra de ZIM equivale a crecer un 30%, es muy relevante".

—La industria naviera preveía un 2026 débil, con mayor oferta de barcos y menores tarifas. La guerra en Medio Oriente ha desviado buques, reducido la capacidad naviera mundial y elevado las tarifas de los fletes. ¿Cómo cambiaron las proyecciones?

"En el largo plazo, para la industria naviera lo más relevante es que el tráfico marítimo sea expedito, sin piratas, sin guerra, sin cohetes volando, con los estrechos operativos. Nosotros dependemos de que la economía global funcione.

En el corto plazo, este conflicto ha implicado aumento de costos, porque somos un gran consumidor de petróleo".

—¿Cuánto representa el petróleo en la estructura de costos de Hapag?

"Alrededor del 15% antes del aumento de precio, pero ahora con el alza del petróleo es un poquito más".

—¿Los contratos que tienen con los clientes están indexados al petróleo?

"Una parte importante de nuestra carga tiene cláusulas de indexación, pero que ac-

Premio EY y El Mercurio



Presidente de CSAV,
Óscar Hasbún.

Óscar Hasbún, reconocido como Ejecutivo del Año

**PRESIDENTE DE CSAV:
 "Demonizar industrias
 no es gratis, ha tenido un
 costo enorme para el país"**

túan de forma tardía, nos vamos a demorar en transferir a los contratos esos mayores costos. Alrededor de la mitad son contratos indexados y la otra mitad es *spot*".

—¿Hoy tienen barcos atrapados en el estrecho de Ormuz?

"Teníamos seis barcos atrapados arrendados, pero operados por nosotros. Uno logramos sacar, otro lo devolvimos a los dueños, porque se terminaba el contrato de arriendo, el tercero sufrió daños, porque le cayeron restos de un misil que se destruyó en el aire, y hay tres que nos quedan atrapa-

dos. En total, tenemos 301 barcos, 55% son propios y 45% arrendados".

—¿Y tienen seguros?

"Es bien *spot*. Ha habido momentos donde hemos podido contratar una prima para cruzar el estrecho, pero no hay seguridad".

"El sector privado mantiene su confianza en el país"

—A dos meses de asumir, ¿el Gobierno aprueba?

"Voy a contestar de la siguiente manera. Hace ya un semestre, un poco más, Chile ha vuelto a considerar el crecimiento económico como una variable relevante para el bienestar del país. Y ese cambio de ánimo es muy importante.

Y para recuperar el crecimiento económico, no hay una bala de plata. Se requiere de muchas medidas distintas, una es la seguridad. También Chile tiene que volver a tener normas estables; no es razonable que te demores 10 años en aprobar un proyecto de US\$ 4.000 millones de inversión. Tercero, el tema de la competitividad tributaria. Y cuarto, el Estado se debe una modernización. Es una asignatura pendiente".

—¿Y la megareforma del Gobierno va en la dirección correcta?

"El proyecto misceláneo de alguna manera toca aspectos de todo lo que mencioné. No es todo lo ambicioso a lo que uno debe aspirar, pero las cosas se construyen ladrillo por ladrillo. Hoy, ese es un ladrillo".

—¿Qué le falta?

"Todo es perfectible, uno podría ser más audaz en la modernización del Estado, pero el proyecto va en la dirección adecuada. Hay también un tema de ánimo, y espero que este proyecto se enriquezca en el Parlamento, y que tengamos una aprobación, ojalá, bastante mayoritaria, porque eso permite darle estabilidad".

—Se critica que con la reforma caerá la recaudación, agudizando la estrechez fiscal.

"Pero el proyecto no es para recaudar más. Es para que el país vuelva a crecer. Si creamos 400 mil empleos, porque el país

crece más, vamos a necesitar menos programas sociales, menos gasto del Estado.

Esa es la gracia, el crecimiento económico efectivamente no permite compensar la recaudación que se pierde, pero un empleo formal paga cotizaciones, impuestos y esa persona sale de la lista de los subsidios. Es muy virtuoso el crecimiento económico, porque genera ahorros. Así hay que mirar el proyecto".

—¿Es suficiente el crecimiento para reducir el desempleo a 6,5%, como apunta el Gobierno? Hoy está en 8,9%.

"Es necesario, suficiente lo veo difícil, porque la nueva economía, la economía digital, de la automatización, de la inteligencia artificial, requiere también la conversión de las capacidades del capital humano. Pero, sin crecimiento económico no hay ninguna posibilidad, sigue siendo el principal motor, pero también se requieren políticas complementarias".

—¿Ve factible crecer al 4% como es la meta del Gobierno, o es un objetivo lejano?

"Chile tiene cuatro industrias que explican el 75% de sus exportaciones: minería, forestal, fruta y salmónes. Estas industrias han estado amenazadas por nuestras políticas públicas. Y cuando miras las toneladas totales exportadas por esas cuatro industrias, hoy son las mismas que hace 10 años. Creció cero.

Si Chile hubiese permitido que estas industrias se desarrollaran a la misma velocidad que lo hicieron en el mundo, Chile tendría un PIB entre US\$ 20.000 y US\$ 30.000 millones más grande que hace 10 años. Y recaudaría entre US\$ 5.000 y US\$ 6.000 millones de más impuestos, que es mayor de lo que ha recaudado cualquier reforma tributaria. Se puede volver a crecer y estas industrias no están agotadas, nosotros hemos agotado nuestro modelo de crecimiento. El demonizar industrias no es gratis, ha tenido un costo enorme para el país".

—¿El sector privado mantiene la confianza en el Gobierno?

"El sector privado mantiene su confianza en el país. En la medida que Chile empiece a tener políticas públicas que permitan el crecimiento económico, el apetito por invertir irá creciendo".