

# 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 NOGUERA Y SANDRA BURGOS

**E**l 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 Temuco 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.

Ingéniero 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. Primeramente 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 Andrónico 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.

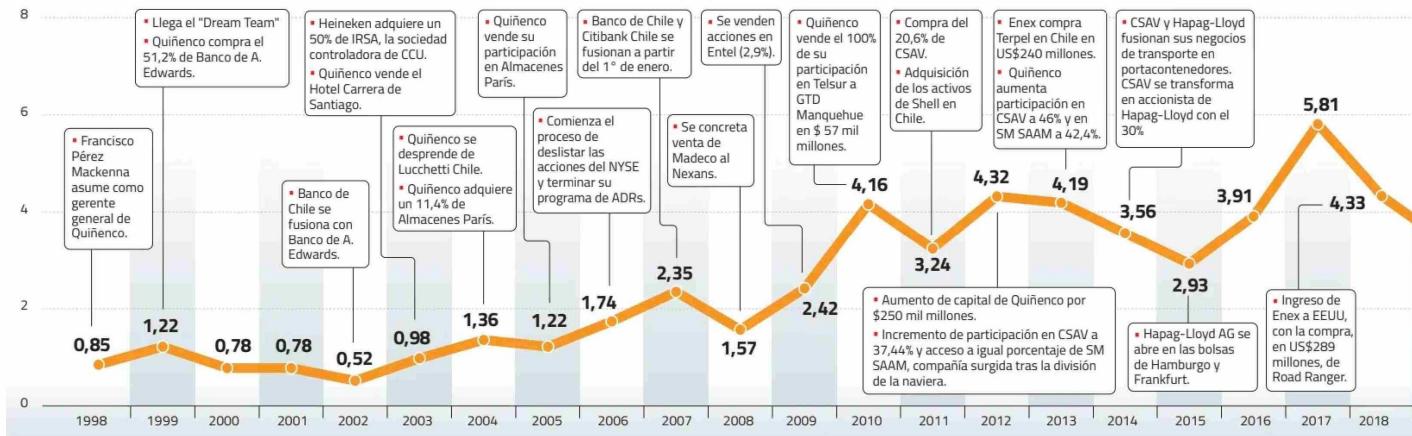
## "Distintos y muchos más grandes"

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
<b>Compañías del portafolio</b>	Banco O'Higgins, Madeco, CCU, VTR, Lucchetti, Hoteles Carrera, Habitaria	Hapag-Lloyd / CSAV, Banco de Chile, Nexans, CCU, SM SAAM, Enex
<b>Países</b>	5 (Chile, Brasil, Argentina, Perú, Paraguay)	140 (5 continentes)
<b>Precio acción (CLP)</b>	CLP\$ 397 [01/07/1998]	CLP\$ 4.430
<b>Market Cap (US\$ MM)</b>	US\$ 944 millones [01/07/1998]	US\$ 8.336 millones
<b>NAV (US\$ MM)</b>	US\$ 1.059 millones [31/12/2001]	US\$ 9.386 millones
<b>Utilidad anual (CLP)</b>	CLP\$ 26.339 millones [31/12/1998]	CLP\$ 664.231 millones [31/12/2024]
<b>Dividendos distribuidos (US\$ MM)</b>	—	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\$ 8.336 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 Quiñenco 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 Quiñenco de hoy.

Dos años antes, en 1996, la familia decidió concentrar todas sus inversiones en Quiñenco, 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 Quiñenco tenía como objetivo invitar a terceros a convertir con el proyecto Luksic. La idea de Guillermo Luksic era imitar el holding de Warren Buffett. Un Berkshire Hathaway al "estilo chileno".

"Quiñenco 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 Quiñenco, 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 Quiñenco.

#### 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, desinvirtió 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 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.

esa estrategia de internacionalización tomó aún más fuerza. En 2018 el holding llegó a Estados Unidos de la mano de Enex, 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 Quiñenco 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, Quiñenco 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 Raczyński, 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 Quiñenco 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 Quiñenco será una prueba de fuego, por primera vez no será ejecutada por Pérez Mackenna.

