

## Capítulo 8

Para poner en práctica. Pág. 225

### Ejemplo de estrategia de diversificación

#### Grupo Luksic

El Grupo industrial y financiero Luksic es el holding con la mayor fortuna de Chile. El conglomerado agrupa sus negocios industriales y financieros en el holding Quiñenco y las compañías mineras en Antofagasta plc.

El Grupo Luksic, fue fundado a comienzos de la década de los 50 por Andrónico Luksic Abaroa en la ciudad de Antofagasta, Chile. Inició sus actividades empresariales en la industria minera. En 1960 comenzó a invertir en otros sectores claves de la economía chilena; procesamiento de metales, distribución de energía eléctrica, manufactura en general, transporte, agricultura, pesca, procesamiento de alimentos e industria forestal.

Cuando las actividades del sector privado en Chile se vieron restringidas, en los años 1970 y 1973, el Grupo Luksic se expandió hacia Argentina, Colombia y Brasil entrando posteriormente en los sectores de; telecomunicaciones, (Telefónica del Sur), bancario (Banco de Chile), alimentos y bebidas (CCU), hoteles en Croacia y ferrocarriles en el norte del país.

En enero de 2001, el Banco de Chile comenzó a ser controlado por el grupo, como resultado de un polémico préstamo de aproximadamente 120 millones de dólares que le otorgó el Banco Estado. Esta financiación le permitió al grupo Luksic fusionar el Banco de Chile con el Banco Edwards de su propiedad, lo cual aumentó la concentración bancaria en el país.

En 2011, el Grupo adquirió la CSAV al Grupo Claro, compañía que estaba al borde de la quiebra. Había perdido US\$ 525 millones en el primer semestre de 2011 debido a la desaceleración de la economía global, los crecientes precios de los combustibles y la abundancia mundial de barcos. La noticia fue difundida por Bloomberg, quien dijo: "puede ser la peor apuesta del grupo Luksic". Por su parte la revista Business Week, tituló "La familia más rica de Chile pierde su toque de oro con los barcos". Este comentario aludía a la máxima del patriarca Andrónico Luksic de comprar negocios malos, darle la vuelta a los resultados y venderlo nuevamente caros.

A pesar de los malos augurios que se le pronosticaba, Guillermo Luksic, presidente de Quiñenco, aseguraba que "de ninguna manera" fue un error haber ingresado a Vapores. "Estamos muy optimistas". Este comentario se hacía a pesar de que los números en rojo indicaban pérdidas estimadas en US\$ 1.250 millones al cierre de 2011 dentro de un contexto de total incertidumbre para la industria

naviera.

Pasado un año, en un artículo publicado en el diario Estrategia el 21 de enero de 2013, se señala que "a casi un año de iniciada la reestructuración de la compañía, el Grupo Luksic ha logrado reducir un 50% los costos de la naviera", llegando de esta forma en el tercer trimestre del 2012 a conseguir utilidades netas por US\$ 55,8 millones, revirtiendo así siete períodos consecutivos de pérdidas. Si se compara, en igual lapso de 2011, la compañía había registrado un saldo negativo por US\$ 342,8 millones, finalizando el ejercicio con una cifra récord de US\$ 1.250 millones en pérdidas.

A pesar de numerosos éxitos, también hay que reconocer que otras inversiones no lograron los resultados esperados. Por ejemplo, el Grupo incursionó en inversiones mineras en Paquistán que resultaron arrojar pérdida millonaria.

Como anécdota se cuenta de Luksic que fue un emprendedor con suerte. Una historia recurrente señala que en uno de esos golpes de suerte, hizo una venta a capitales extranjeros que creía que le pagarían en pesos chilenos, pero le pagaron en divisas, con lo que pasó a multiplicar exponencialmente el dinero.

El Grupo Luksic ha creado la "Fundación Luksic". En su ideario declara cuales fueron las bases que motivaron su creación, cual es su misión y cual su visión:

"A través de nuestros programas buscamos replicar las características que fueron parte esencial de la vida de nuestro fundador, Don Andrónico Luksic Abaroa, quien en el ámbito personal y empresarial supo generar oportunidades de crecimiento, no solo en el aspecto económico, sino que especialmente, en el desarrollo de las potencialidades de las personas."

#### La Misión

"Existimos para que niños y jóvenes de este país, sin importar su condición socio-económica, alcancen su derecho a una educación de calidad y desarrollen al máximo sus potencialidades".

#### La Visión

"Queremos ser reconocidos por nuestra capacidad de generar condiciones para la movilidad social, a través de nuestro compromiso y apoyo con una educación de calidad que promueva el desarrollo de competencias y habilidades para el siglo XXI, y ser un referente de eficiencia y gestión para la sociedad".

#### Referencia:

[http://www.poderopedia.org/cl/organizaciones/Grupo\\_Luksic#tab\\_perfil](http://www.poderopedia.org/cl/organizaciones/Grupo_Luksic#tab_perfil)

Reflexiona:

- Porque se trata de una estrategia de diversificación?
- Diversifica geográficamente, en sectores o en ambos?
- Porque se deciden a incursionar en Argentina, Colombia, Brasil?