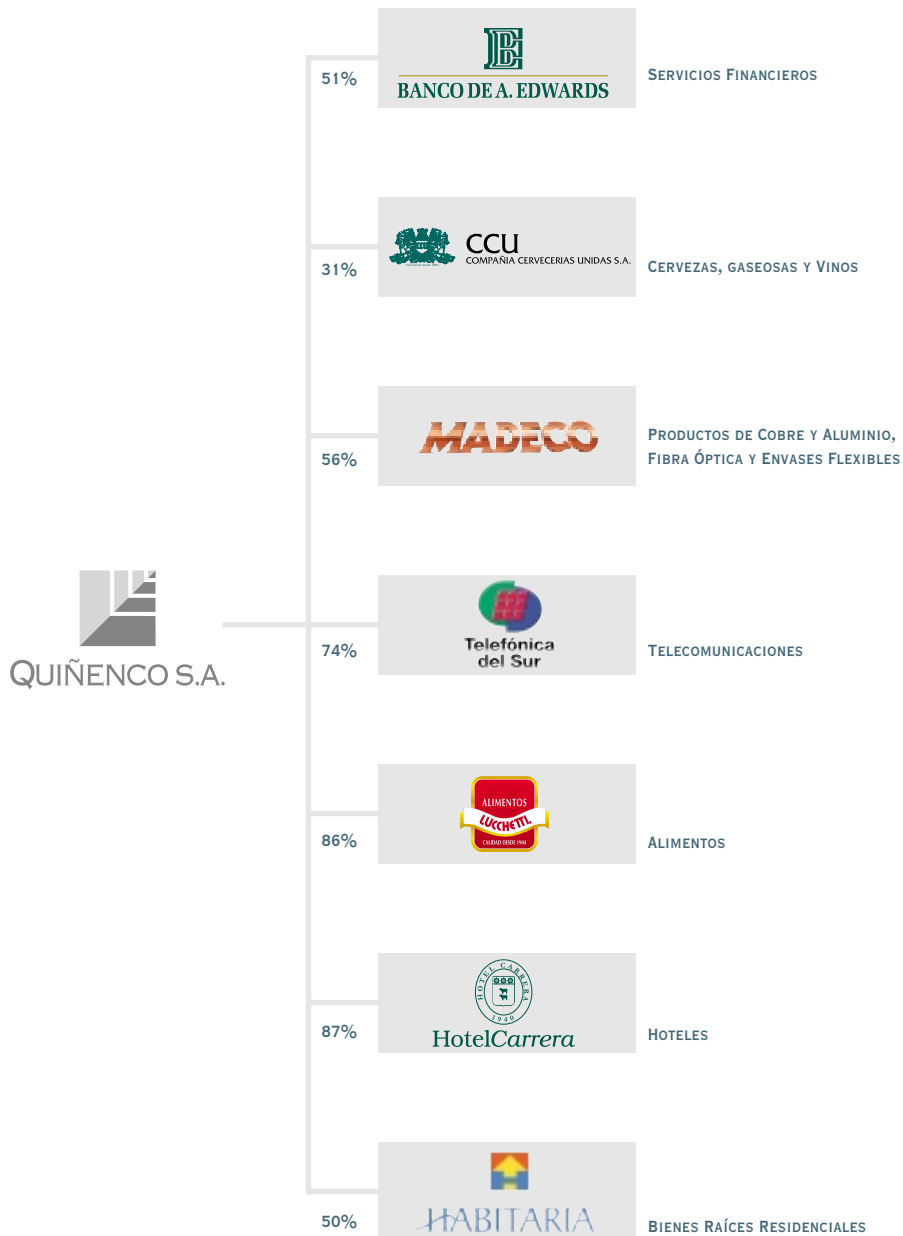


# PERFIL Y GESTIÓN DE QUIÑENCO S.A.

Quiñenco S.A. es una sociedad que encabeza en Chile un diversificado grupo de empresas, orientado principalmente al sector financiero y al sector industrial. Las empresas de Quiñenco son líderes en los mercados en los cuales operan y, como conglomerado empresarial, Quiñenco es uno de los grupos más importantes y activos del Cono Sur.

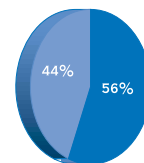


Si bien la economía chilena es la base y el horizonte natural de Quiñenco, la sociedad también ha proyectado algunas de sus actividades más allá de las fronteras. Estas experiencias se iniciaron en 1990 y extendieron el radio de cobertura de determinados negocios a los países vecinos, en especial al área del Mercosur. Hoy por hoy alrededor de un 24% de los activos consolidados está fuera de Chile y la internacionalización, en la medida en que la región se siga abriendo a la libertad económica, es un proceso que dista mucho de estar concluido.

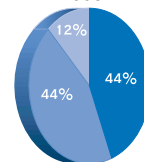
Las empresas de Quiñenco están abiertas a la participación de socios estratégicos “world-class”, en especial cuando operan en áreas donde las modalidades de alianza y cooperación son un canal eficiente para incorporar experiencia, tecnología o conocimiento de otros mercados. Unir el dominio de Quiñenco del mercado local a la experiencia de empresas de prestigio mundial ha demostrado ser una fórmula exitosa para emprender negocios de cierta complejidad y envergadura. Un ejemplo revelador a este respecto es la alianza entre CCU y Anheuser-Busch para fabricar cerveza en Argentina. Al margen de esta modalidad de asociación, Quiñenco también ofrece, a través de la estructura de la sociedad anónima abierta, la posibilidad de asociar a muchos inversionistas a sus logros y proyectos.



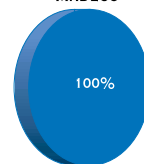
BANCO DE A. EDWARDS



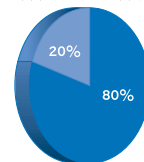
CCU



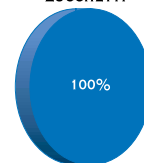
MADECO



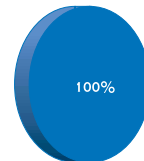
TELEFÓNICA DEL SUR



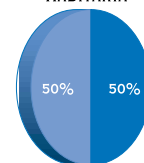
LUCCHETTI



HOTELES CARRERA



HABITARIA



- REPRESENTANTES DESIGNADOS POR QUIÑENCO S.A. EN LOS DIRECTORIOS
- REPRESENTANTES DESIGNADOS POR SOCIOS ESTRATÉGICOS EN LOS DIRECTORIOS
- OTROS

## ESTRATEGIA CORPORATIVA

### VISIÓN

Quiñenco se propone llegar a ser el mejor grupo empresarial chileno y uno de los conglomerados empresariales más importantes de América Latina en términos de retornos generados para sus accionistas y calidad de sus cuadros ejecutivos. Quiñenco aspira a ser mucho más que un conjunto de empresas. Al valor de sus activos la sociedad matriz agrega en cada una de sus actividades la garantía de una administración eficiente y la sensibilidad para detectar buenos negocios en transacciones oportunas.

La meta que persigue Quiñenco apunta a la creación de valor para los accionistas y se traduce en actividades e iniciativas conducentes a mejorar los retornos de capital netos de sus empresas, a realizar transacciones oportunas y rentables y, además, a potenciar la dotación profesional y humana de la organización.



DE IZQUIERDA A DERECHA : PEDRO MARÍN LOYOLA,  
LUIS HERNÁN PAÚL FRESNO Y JUAN EDUARDO CORREA GARCÍA

### FILOSOFÍA DE INVERSIÓN

Quiñenco normalmente opera luego de haber identificado actividades rentables, que el conglomerado esté en condiciones de liderar o a las cuales pueda agregar valor con su experiencia y solidez. El punto de partida bien puede ser el proyecto de formación de una nueva empresa o la adquisición a valores atractivos de una organización existente. En cualquiera de los dos casos, en adelante el desafío de Quiñenco es potenciar al máximo el negocio, incluso hasta transformarlo en líder de su sector. Con posterioridad decidirá si perseverar en el proyecto o si, en el caso de no ser dueño natural de la actividad, convenga enajenar estos activos para aplicar los recursos a otros fines.

ADQUIRIR O INVERTIR  
A VALORES ATRACTIVOS

REESTRUCTURAR Y CONSTRUIR  
LIDERAZGOS EN CADA INDUSTRIA

SALIR DEL NEGOCIO A VALORIZACIONES  
ATRATIVAS SI NO ES DUEÑO NATURAL

La historia del conglomerado ofrece numerosas experiencias en este sentido. El Banco O'Higgins era el noveno en colocaciones de la banca chilena cuando Quiñenco lo adquirió en 1981. Con su liderazgo esta inversión se convirtió en un 50% de OHCH, grupo financiero del Cono Sur con una participación controladora en el Banco Santiago, el más grande de Chile. Cuando Quiñenco se retiró de OHCH en 1999, el valor de su participación había alcanzado a 600 millones de dólares.

En la industria de telefonía celular Quiñenco partió de cero en 1991, con una inversión de seis millones de dólares, y en sólo cinco años, mediante una fusión

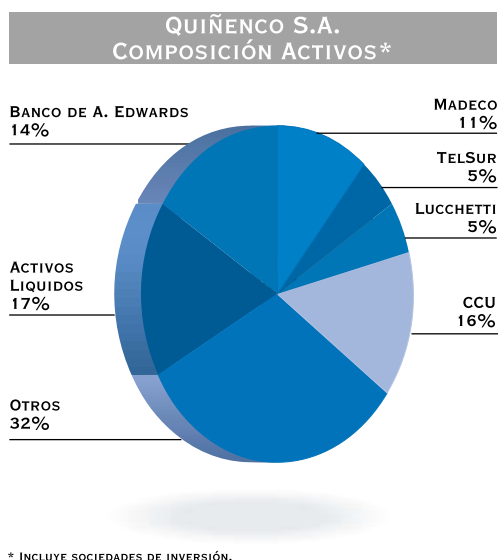
con las operaciones celulares de CTC, llegó a ser dueño del 45% de Startel, la empresa más importante de Chile en este rubro. Quiñenco se salió del negocio en 1997 tras vender su participación a CTC en 425 millones de dólares.

## RECUENTO DEL AÑO

A pesar de un entorno económico muy difícil, 1999 fue para Quiñenco un año decisivo por el alcance de las reorientaciones acordadas y la magnitud de los logros obtenidos.

Tanto o más importante que las tareas orgánicas llevadas a cabo durante el ejercicio, el año planteó a Quiñenco el desafío de internalizar la filosofía orientada a la creación de valor para los accionistas, que es el ámbito desde el cual trabajará en el futuro.

En términos corporativos, 1999 fue el año de la puesta en marcha del nuevo equipo gerencial y del rodaje de las políticas operativas definidas para cada área. La experiencia fue una buena ocasión para fortalecer el espíritu empresarial y las afinidades de los cuadros ejecutivos de Quiñenco.



En términos operacionales, las condiciones económicas del año afectaron negativamente los resultados de todas las sociedades operativas. El hecho fue una razón adicional para que Quiñenco trabajara arduamente en la tarea de mejorar el rendimiento de sus compañías.

En aquellas empresas donde los retornos de capital son todavía insatisfactorios, las medidas para corregir los desequilibrios fueron prioritarias. A Madeco se incorporó un nuevo equipo gerencial que está reestructurando la compañía y



DE IZQUIERDA A DERECHA : FERNANDO MORELLI BONILLA, LUIS FERNANDO ANTÚNEZ BORIES, OSCAR HENRÍQUEZ VIGNES Y PATRICIO LEÓN DÉLANO

simplificando el esquema de sus negocios. En Lucchetti están bajo estudio diversas alternativas estratégicas para mejorar su competitividad. Y existe consenso en que la verdadera ventaja competitiva de Hoteles Carrera está en la gestión mucho antes que en la propiedad de establecimientos hoteleros.



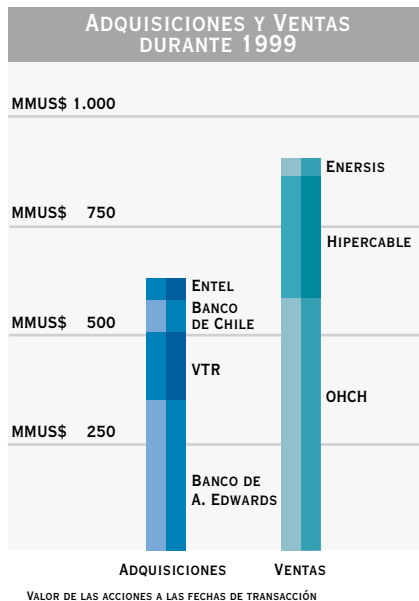
DE IZQUIERDA A DERECHA : ALESSANDRO BIZZARRI CARVALLO Y MANUEL JOSÉ NOGUERA EYZAGUIRRE

Durante el año Quiñenco también dispuso diversos impulsos a favor de sus compañías de mejor desempeño, esto es, de las empresas donde los retornos de capital sobrepasan el costo financiero de los recursos. CCU, que a través de Viña San Pedro es el segundo exportador de vinos chilenos, ha comenzado un proyecto para exportar vinos también desde Argentina y, en diciembre último, entró al mercado chileno de los jugos. TelSur competirá en el mercado telefónico de Concepción y sus alrededores y proveerá en la zona sur a todos sus clientes de una plataforma multiservicios que tiene especiales ventajas para las conexiones de Internet. El Banco de A. Edwards hizo efectivo un fuerte aumento de capital y está llevando a cabo un ambicioso plan de expansión. Y Habitaria, empresa de desarrollo inmobiliario con clara orientación de servicio al cliente, se apresta a ampliar su accionar también a regiones. En suma, nuevas potencialidades para Quiñenco.



DE IZQUIERDA A DERECHA : JORGE TAGLE OVALLE, FELIPE JOANNON VERGARA Y MARTÍN RODRÍGUEZ GUIRALDES

La regresión registrada por Quiñenco a raíz de la caída de los ingresos operacionales de las sociedades operativas fue compensada por el lado de las transacciones con operaciones provechosas y de gran alcance. La estimación de los montos transados supera los 1.600 millones de dólares. Estos negocios significaron recomponer totalmente el portafolio de Quiñenco en los sectores financiero y de telecomunicaciones y hoy, aparte de registrar mayor participación en los flujos de caja de estos negocios, el conglomerado emplea menos capital para acceder a una cuota del mercado financiero y de las telecomunicaciones que es mayor.



## PRINCIPALES INDICADORES DE LAS EMPRESAS FILIALES Y COLIGADAS

EMPRESA	PARTICIPACIÓN QUIÑENCO <sup>(*)</sup> (%)	VENTAS (MM\$)	RESULTADOS DEL EJERCICIO (MM\$)	ACTIVO (MM\$)	PATRIMONIO (MM\$)
BANCO DE A. EDWARDS	51,2	291.545 <sup>(**)</sup>	(6.601)	2.425.687	210.942
CCU	30,8	290.405	41.182	594.188	379.190
MADeco	56,5	251.251	(52.041)	404.369	150.753
TELSUR	73,6	41.349	10.359	106.586	48.955
LUCCHETTI	86,2	90.804	(12.190)	142.512	43.468
HOTELES CARRERA	87,2	6.261	(937)	23.210	13.972
HABITARIA	50,0	3.572	(96)	24.683	9.037

(\*) CORRESPONDE AL INTERÉS ECONÓMICO.

(\*\*) CORRESPONDE AL TOTAL DE INGRESOS DE OPERACIÓN.

## RECURSOS HUMANOS

Puesto que la gran ventaja competitiva de Quiñenco está en su gente, su administración superior está empeñada no sólo en ofrecer atractivas condiciones de trabajo sino también en abrir a sus ejecutivos la posibilidad de proyectarse a las empresas del grupo. Estas posibilidades, unidas a un buen sistema de compensaciones adicionales en función del desempeño y del precio de las acciones de Quiñenco y filiales, configuran bases que son importantes tanto para el despliegue de la iniciativa individual como para la motivación de los equipos de trabajo.



SERGIO GUZMÁN LAGOS

## DOTACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

EMPRESA	PROFESIONALES Y		OTROS	TOTAL
	EJECUTIVOS	TÉCNICOS	TRABAJADORES	
QUIÑENCO	15	6	16	37
BANCO DE A. EDWARDS	139	1.253	879	2.271
MADeco	67	399	4.087	4.553
TELSUR	25	302	218	545
LUCCHETTI	32	197	947	1.176
HOTELES CARRERA	12	63	274	349
OTRAS FILIALES	10	65	55	130
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>2.285</b>	<b>6.476</b>	<b>9.061</b>

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 1999, la sociedad coligada CCU tenía una dotación de 5.353 personas, y Habitaria, de 21 personas.