



A 7 meses de asumir, Alejandro González habla por primera vez de la recuperación del retailer

CEO DE FALABELLA: “En el pasado hicimos ciertas apuestas que no resultaron y hoy hemos sido más cuidadosos”

otros retailers. En un entorno macro que se complicó rápido con inflación de 13% y tasas de interés que llegaron a 15%, eso generó una gran contracción. Y no es que la economía hoy haya mejorado mucho, pero hicimos un plan de eficiencia fuerte con algunas medidas de bastante dolor y nos enfocamos en lo que Falabella hace bien; compramos productos de moda, belleza, electrónica, herramientas, materiales de construcción, prestamos dinero y arrendamos metros cuadrados. El año pasado cortamos la billetera digital, por ejemplo, porque nos dimos cuenta de que en el mercado había otras opciones”.

—¿Ese fue el mandato del directorio?

“El mandato del directorio es básicamente recuperar rentabilidad, enfocarnos y dejar la compañía lista para volver a crecer. Para la mayoría de mis directores accionistas, la inversión en Falabella es parte muy relevante de su patrimonio, entonces era importante recuperar también “esa posición financiera”.

Nuestra sensación es que dimos vuelta la página, y Falabella mostró la fuerza que tiene. En el tiempo que llevo, es la tercera vez que nos pasa; el endeudamiento subió en 2008 con la crisis *subprime* y un año después nos ordenamos; en la pandemia, también los números fueron malos en el tercer trimestre del 2020, se ordenó un poco la cosa y salimos”.

—¿Por qué entonces perdieron el grado de inversión?

“Compartimos mucha información y les dijimos (a las clasificadoras) ‘nos vamos a recuperar’ con el plan para ordenar la casa. Si uno mira el 2025, quizás no vamos a tener los crecimientos de antes, pero hay muchas cosas que podemos hacer dentro de nuestras capacidades. La recuperación fue rápida, pero una de las agencias nos quitó el grado de inversión”.

—¿No les creyeron?

“Digamos que nos dieron el beneficio de la duda de que si debíamos seguir apretándonos el cinturón, lo haríamos. Las agencias son soberanas, pero al mejorar la rentabilidad y cuidar la fortaleza financiera de la compañía, vamos a mejorar nuestro rating. La compañía tiene fundamentos muy sólidos que nos permitieron recuperarnos rápido, esto no es magia ni suerte. El cliente no entra por suerte a la tienda de Falabella, de Sodimac, lo hace porque le damos el mejor servicio, la mejor experiencia, la tarjeta más barata y competitiva. El mercado tiende a ser bastante bueno para anticipar información; si somos capaces de mejorar los ratios y mantenerlos, las condiciones financieras debiesen anticiparlo”.

—Pero en diciembre de 2022, la capitalización bursátil cayó a su piso histórico con US\$ 4.308 millones y hoy supera los US\$ 9.294 millones.

“Es difícil hablar con el diario de lunes. En lo personal, nunca perdí la seguridad, la confianza de que teníamos elementos para salir de estos malos números. Ocurre que el mundo financiero es bien pragmático y arranca cuando ve alguna duda. Los números que mostramos decepcionaron”.

—¿Hubo inmovilismo?, ¿costó asumir la caída y cambiar el rumbo?

“Quizás hubo algún tipo de inmovilismo, no estábamos acostumbrados a tener números malos por cuatro trimestres seguidos, la gente no lo podía creer. Ahí quizás es útil llegar con una visión pragmática, porque si uno se queda pensando, el río pasa igual. Este año, todos los negocios andan y ve un

Obtuvieron las mayores utilidades de los últimos años, y cuatro alzas trimestrales consecutivas. Tras una seguidilla de periodos en rojo, hoy el gerente general está optimista: “Dimos vuelta la página, y la compañía mostró la fuerza que tiene”. Gran parte de la mejora respondió a un fuerte plan de ajuste. “No estamos en una dinámica de desprendernos de activos”, asegura, poniendo fin a la meta inicial que apuntaba a vender US\$ 1.000 millones en activos. • M. SOLEDAD VIAL Y MARÍA JOSÉ TAPIA

Había estado un mes fuera de la oficina, cuando le llegó la propuesta de Enrique Ostalé. La sintió como una señal de respaldo, confianza en un momento personal durísimo tras la dolorosa partida de su señora. Alejandro González no lo pensó dos veces —“arranqué con la pelota y partí corriendo”, dice, honesto— y, sin dudar, en noviembre del año pasado aceptó la gerencia interina del principal retailer chileno. Con sus 17 años en la compañía y la expertise financiera ganada como gerente de Finanzas, “estaba seguro de que había muchas cosas rápidas que se podían hacer para mejorar la situación” de una Falabella golpeada financieramente, expuesta públicamente y a la que las clasificadoras de riesgo le acababan de quitar su grado de inversión.

Una encrucijada impensable para la empresa que tuviera la mayor capitalización bursátil del país, 100.000 empleados entre Chile, Perú, Colombia, Brasil, Argentina y México, a través de Mallplaza, Falabella,

Sodimac y Tottus. Un acorazado potente al que, admite, le costó asumir la caída y cambiar el rumbo. En abril pasado, el ingeniero comercial de 53 años, exgerente de Endesa, fue confirmado en el cargo.

“Los últimos cinco años han sido realmente una vorágine entre pandemia, consumo exacerbado, las consecuencias de los retiros, inflaciones y tasas de interés altas... el consumo se cae”, dibuja el escenario en su primera entrevista en el cargo. Un “ángel caído”, le dijo alguien, y no lo comparte. “Esto no es magia ni suerte, Falabella tiene fundamentos muy sólidos que nos permitieron recuperarnos rápido”, recalca varias veces.

—¿Por qué no se activaron antes?

“Había capacidades que nos demoramos en construir, como los sitios de *e-commerce* que no eran nuestros. Todavía me acuerdo de que durante 60 días, en la pandemia, estuvimos haciendo agua, a cada rato estábamos en la prensa, porque no éramos capaces de cumplir con los pedidos”.

—¿No estaban esas capacidades en la administración de Gaston Bottazzini?

“Esto no tiene que ver con personas, Falabella construyó estas capacidades y no se logran de un día para otro”.

—El directorio buscó en el mercado, varios meses, al reemplazante de Bottazzini, ¿quién convenció de que usted era la persona?

“Eso tendrían que preguntárselo al directorio. Sí puedo decir qué puedo aportar después de tantos años, como conocer todos los negocios en un rol que es bastante transversal, con esa mentalidad emprendedora que tenemos en Falabella, muy de foco y de recuperar rentabilidad. En estos últimos años perdimos algo del foco, hicimos muchas cosas y cuál ha sido el pilar de mejora en los resultados: una experiencia más enfocada en nuestros negocios, en el cliente, inversiones más selectivas y enfocadas al retorno sobre capital invertido. En el pasado hicimos ciertas apuestas que no resultaron y hoy hemos sido más cuidadosos en cómo elegimos esas apuestas”.

—¿Cuáles, por ejemplo?

“Saliendo de la pandemia, se hablaba de un cuarto retiro e hicimos unas apuestas bastante largas en inventario, les pasó a