

En abril, Enrique Ostalé cumple dos años como presidente de Falabella, la otrora estrella del *retail* que tuvo un 2023 para el olvido y que esta semana divulgó un cierre 2024 de recuperación: utilidades que volvieron -ganó US\$ 483 millones-, márgenes que crecieron, una relación de endeudamiento que se alejó del *peak* -la deuda financiera neta versus Ebitda llegó a estar en 8,6 veces en junio de 2023; ahora cerró en 2,6 veces- y el precio de la acción suma otro 10% al alza de casi 60% del año pasado. Ostalé asumió en un momento de estrés corporativo: es el primer presidente externo en la historia de Falabella y reemplazó a Carlo Solarí, que dirigió la empresa por una década. Ese mismo 2023, Gastón Bottazzini dejó la gerencia general y en 2024 asumió Alejandro González.

Ostalé quiere resumir su mensaje así: "Quizás lo más importante es que vemos al grupo Falabella con buenas oportunidades por delante, con un gran potencial", dice. El presidente de la compañía define a Falabella es un ecosistema de cinco motores -Falabella Retail, los homecenter Sodimac, los supermercados Tottus, el banco y el negocio inmobiliario de Mall Plaza -, más de 35 millones de clientes y operaciones en siete países, donde los principales son Chile -con el 51% de las ventas y el 59% del Ebitda, Perú (26%) y Colombia (17%). También tienen ventas, menores, en México (2%), Brasil (2%), Uruguay (1%) y Argentina (1%).

Falabella, ¿estuvo en una crisis?

-No sé si la palabra es crisis, pero en los principales países en que opera Falabella se sincronizó una crisis donde, como resaca de la pandemia, vimos el alza de la inflación, el aumento de las tasas de interés, el fuerte freno del consumo y eso impactó los negocios de Falabella.

¿Falabella superó ese momento?

-Si miramos en base a los resultados que la compañía ha obtenido, estamos muy avanzados en los dos propósitos que nos planteamos hace dos años, que fue mejorar la rentabilidad de nuestros negocios y fortalecer nuestra situación financiera. Los dos objetivos van por muy buen camino.

¿Se priorizó rentabilidad versus servicio?

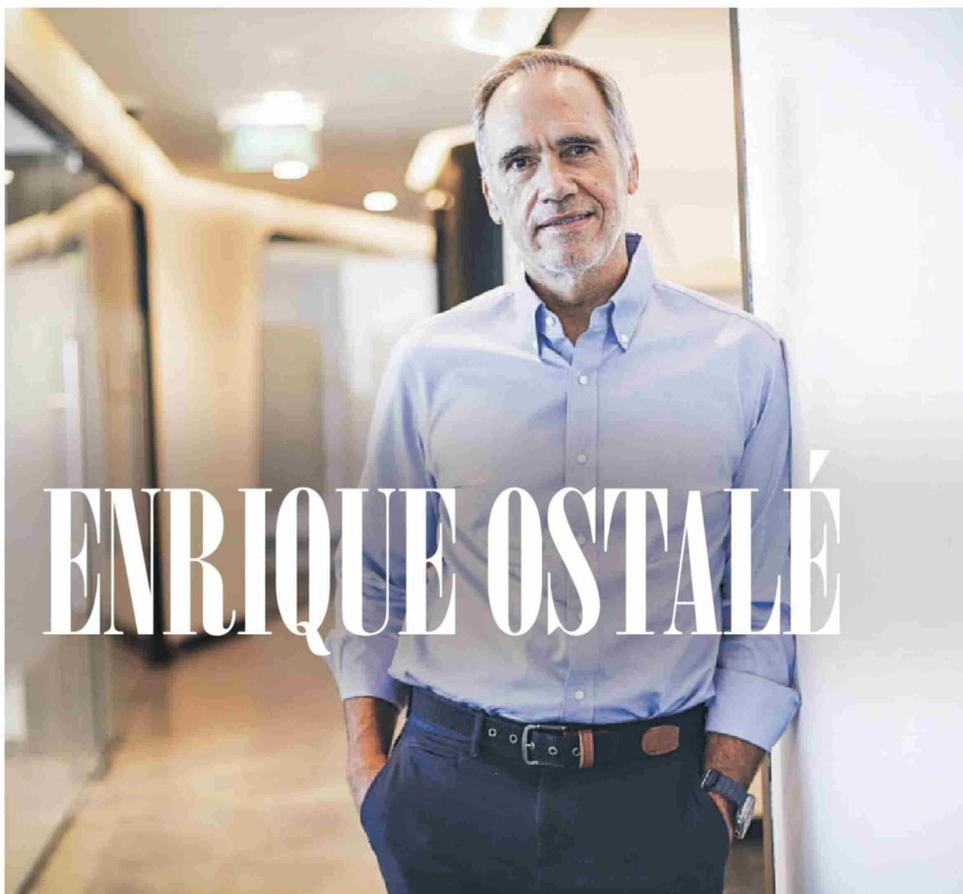
-Todo lo contrario. La recuperación de la rentabilidad va de la mano de fortalecer las propuestas de valor y eso se refleja en cómo va evolucionando la atención a nuestro cliente y en la venta. Todas las señales que observamos hoy día son bastante positivas.

¿No era normal que tras un ciclo tan malo como el de 2022 y 2023 viniera una recuperación? Falabella cayó bastante...

-Hay empresas que caen más todavía... Pero eso habla de las capacidades y el potencial de Falabella, de su capacidad de resiliencia.

¿Cuánto de la recuperación obedece a la mejora del entorno y cuánto a acciones internas de Falabella?

-Normalmente la mitad tiene que ver con el entorno y con la crisis que estábamos viviendo y la mitad tiene que ver con factores internos. En Falabella nos dedicamos a resolver los desafíos internos, a seguir ha-



"Estoy muy contento con lo que se logró, pero más contento con lo que viene por delante"

El presidente de Falabella celebra los buenos resultados de 2024. El retailer dejó atrás el mal 2023 y consiguió utilidades por casi US\$ 500 millones. "Pudimos dar vuelta bastante rápido la situación", dice Ostalé, quien cumple en abril dos años en el cargo. Señala que todos los negocios han crecido y que no han perdido terreno en el e-commerce. "Nuestra obsesión no es Mercado Libre y lo que están haciendo ellos: nuestra obsesión es lo que nosotros podemos hacer", asegura.

Una entrevista de VÍCTOR COFRÉ Foto PABLO VÁSQUEZ

ciendo lo que estábamos haciendo bien y a mejorar lo que a lo mejor no estábamos haciendo tan bien.

¿Qué no estaban haciendo bien?

-Falabella estaba en un proceso de cambio del que hoy nos estamos viendo beneficiados, con todas las inversiones, principalmente en el ámbito tecnológico, en el ámbito logístico. Parte de los resultados que estamos viendo tienen que ver con ese esfuerzo. Esos cambios siempre tienen dolores y a lo mejor podríamos haber lidiado un poco mejor con esos dolores y sus potenciales impactos, pero la situación no era irreversible y pudimos dar vuelta bastante rápido la situación y mirar al futuro con otra perspectiva.

En abril cumple usted dos años. ¿Cuál es la diferencia entre Falabella hace dos años y Falabella hoy?

-La compañía tiene 135 años, tiene su ADN, y eso es sumamente importante porque es parte de los valores esenciales de lo que somos. Pero sin perjuicio de eso y teniendo en cuenta lo que el grupo Falabella representa, diría que lo principal tiene que ver quizás con ser humildes y estar siempre atentos a los cambios que tenemos que estar impulsando, escucharnos, a que cuando se enfrentan desafíos más complejos, la respuesta no es mayor complejidad, sino

“No veo mayor impacto en la conducción de la empresa el que no se llegue a renovar el pacto controlador”

¿Se resolvieron las diferencias en el directorio?

-Tengo bastante experiencia en directorios, en diferentes directorios en los últimos 25 años, y me parece que este es un directorio bastante efectivo. Como en todo directorio, las cosas se discuten, hay diferencias de opiniones que son bienvenidas. Yo no creo en directorios muy alineados porque las cosas no se desafían y sin desafiarse no se crea valor, pero es evidente que este directorio, y su equipo ejecutivo, han sido capaces de tomar decisiones y parte de eso es lo que se refleja en el desempeño de la compañía.

¿No hay bandos en el directorio?

-Hay nueve directores, todos tienen la misma responsabilidad, y todos tienen la misma agenda: qué es lo mejor para Falabella, independiente que tengan distintas miradas, opiniones, lo cual es bienvenido.

¿No ha sentido usted cierta hostilidad de algunos directores hacia su dirección?

-No, para nada, y eso no quiere decir que todos los directores tengan que estar de acuerdo con lo que yo opino. Yo soy una opinión más dentro de los nueve. Me toca liderar este directorio, pero eso no quiere decir que yo monopolice la opinión, todo lo contrario. Parte de una buena gestión es permitir y fomentar que tengamos las discusiones apropiadas, pero también que tomemos las decisiones y que no caigamos en una parálisis por análisis.

¿Ha habido muchas decisiones divididas en el directorio?

-Lo normal.

¿Qué es lo normal?

-No existen estadísticas, pero en mi experiencia, lo

normal.

¿A usted le interesó ser el gerente general de Falabella?

-A mí nunca me han ofrecido la gerencia general de Falabella.

¿Mi pregunta era otra, si le interesó ser gerente general?

-Ya fui gerente general por muchos años y estoy en otra etapa en la vida. Y tampoco nunca me ofrecieron.

¿Cuánto tiempo le dedica a Falabella?

-Te diría que le dedico el 80% de mi tiempo activo.

¿Viene todos los días a Falabella?

-No todos los días, pero vengo bastante seguido.

Pero es una suerte de presidente ejecutivo...

-En Chile no existen los presidentes ejecutivos.

Hay presidentes con pocas reuniones al mes y otros que están casi full time. Usted se parece más a los segundos...

-Hay de todo. El presidente de directorio de Walmart pasaba el 80% del tiempo en Walmart. Yo soy un presidente que busca apoyar al equipo, sobre todo al gerente general, de estar cerca y coordinando también al directorio en todo el trabajo que tenemos que hacer. Este año se termina el pacto de control de Falabella. Si no se renueva, ¿puede tener algún perjuicio para la compañía?

-No veo mayor impacto en la conducción de la empresa el que no se llegue a renovar el pacto. Tampoco veo impacto en el crecimiento potencial de nuestro negocio futuro.

¿Se va a renovar ese pacto?

-No tengo ninguna información. No soy accionista

ni participo de cualquier tratativa que pudiese haber.

¿En el alza de la acción han influido también las compras de quienes se han transformado en accionistas relevantes, como las familias Müller y Fürst?

-Yo encuentro eso sumamente positivo, porque eso habla de lo atractivo que pueda resultar Falabella. Porque no solo hay accionistas nuevos que están tomando una mayor participación en la propiedad de la compañía, sino que también vemos que los actuales accionistas, sobre todo parte de los accionistas controladores, han aumentado su participación. Eso habla de la confianza que tienen en el negocio, en el potencial y en las personas que lideran, en todo el equipo. Yo lo veo como una muy buena noticia.

El grupo Bethia ha disminuido su participación y ellos lo eligieron en el directorio...

-No participo en absolutamente nada con el grupo Bethia, ni tengo ninguna relación con ellos. Yo soy un director independiente.

¿Quiere reelegirse usted en el directorio de Falabella en 2026?

-Mi mandato es hasta abril del 2026, y voy a cumplir mi mandato. Lo que pase después de ese día, o lo que pueda pasar entre medio, no está bajo mi control. No soy accionista de la compañía, ni tengo control de ningún paquete accionario.

Pero se va a beneficiar de los buenos resultados y del alza del precio de la acción: su remuneración está asociada en términos variables a ambos factores...

-Sí, por supuesto. Pero eso es por el trabajo realizado durante mi periodo como presidente. ●

que es mayor simplicidad y agilidad, porque eso es lo que nos va a permitir ser más efectivos.

Su respuesta está más bien enfocada en actitudes. ¿Y qué cambió en la estrategia?

-La estrategia sufrió ajustes, sin lugar a dudas, pero el principal desafío normalmente tiene que ver con gestión, con cómo trabajamos, la forma en que interactuamos y cómo eso se transforma en un arma positiva para llevar adelante los cambios. Por eso hablo primero de gestión. Normalmente las respuestas a los desafíos dentro de la empresa están dentro de la empresa, no están fuera, y Falabella no era una excepción.

¿Las utilidades del año pasado no son un espejismo? El 40% de las utilidades vienen del negocio bancario...

-No, yo creo que eso habla de la fortaleza del modelo de negocios de Falabella y lo que ha sido capaz de crear. El negocio bancario y los servicios financieros son una parte esencial de nuestro ecosistema.

Pero el negocio principal siempre ha sido el comercio, el retail.

-No siempre, depende de cómo lo mires, pero el ejemplo del negocio financiero, como los demás negocios de Falabella, demuestran el potencial de esta compañía. La compañía en pocos años ha sido capaz de construir un negocio de servicios financie-

ros, en el cual viene participando hace muchos años, pero hoy se puede ver cómo ha ido consolidando ese esfuerzo en estar dentro de los tres bancos de personas más grandes en Chile.

¿Cuánto de los buenos resultados se le adjudica usted?

-Ninguno. La compañía tiene más de 85 mil personas, nadie podría creer que los buenos resultados de una empresa tan grande y que opera en siete países pueda depender de una persona. Eso no tiene ningún sentido.

¿Y esos buenos resultados pudieron ser mejores aún?

-Siempre se puede, pero estoy muy contento con lo que se logró, pero más contento con lo que viene por delante.

¿Cuál es el negocio más débil hoy?

-Todos los negocios mejoraron, todos han tenido una dinámica positiva, y lo más importante, todos tienen un potencial de crecimiento. Vemos con satisfacción que el negocio *retail* ha ido mejorando muchísimo, como las personas han vuelto a las tiendas en forma importante, cómo han vuelto a los malls, cómo la omnicanalidad, que es parte esencial de nuestra estrategia, toma cada día más fuerza.

¿Y cómo viene el 2025?

-Creemos que las bases que hemos ido

construyendo son sólidas. Sin perjuicio de que, desde el punto de vista económico no esperamos que el 2025 sea un año muy distinto al año 2024, sí tenemos un efecto positivo, sobre todo en el caso de las tiendas físicas de departamentos, con el flujo de argentinos que han estado viniendo a Chile. Y eso sí tiene un impacto, pero es un impacto bien específico en un cierto negocio. En ese contexto, nuestra expectativa es que debiéramos seguir viendo mejoras.

Si la actividad no debería ser muy distinta del 2024, ¿los resultados deberían ser similares entonces este año?

-No, porque vemos que los negocios están creciendo, sino que también en forma bastante disciplinada, con los costos bastante controlados, defendiendo los márgenes y buscando oportunidades.

¿El cambio de color del logotipo -y el regreso al verde- fue algo simbólico?

No, no tan simbólico.

¿Qué señal querían mandar?

-El cambio de color fue parte de los ajustes que hicimos en nuestra estrategia: tenía una intención y era entendible lo que se buscaba, que era potenciar nuestra propuesta de valor en el ámbito del *e-commerce*, pero eso terminó generando confusión en nuestros clientes y, también, ciertas consecuencias no buscadas en los negocios, y lo

que buscamos fue corregir eso.

“Nuestra obsesión no es Mercado Libre”

En su presentación de resultados dicen que en el *retail* en Chile las ventas presenciales crecen más que las *online*.

-Todas las ventas están creciendo: es un factor común por lo menos en los tres principales donde operamos con negocios de *retail*, Colombia, Perú y Chile. Y estamos creciendo en ventas en tiendas físicas, como también en el canal *online*, en todas las combinaciones vemos también con bastante buenas expectativas cómo crece nuestra oferta de omnicanalidad. Alrededor del 50% de lo que vendemos en el canal *online* se retira en nuestras tiendas, lo cual habla de que los clientes valoran la propuesta de valor que somos capaces de ofrecer.

¿Cuánto representa la venta *online* hoy?

-Depende de los países, pero en Chile casi el 40% de la venta en el caso de tiendas de departamento. En el caso de Sodimac y de Tottus, los valores son distintos, pero en todos crecen a tasas atractivas.

¿Han perdido terreno respecto de plataformas chinas o Mercado Libre?

-Es un hecho de que es un entorno suma-

CONTINÚA EN PÁGINA 4

VIENE DE PÁGINA 3

mente competitivo. No solo competimos con Mercado Libre, sino que competimos con plataformas como Temu, Shein, AliExpress. También competimos con otros actores como Almacenes París, Ripley, con los supermercados. Estamos contentos con donde está yendo nuestro negocio de e-commerce.

Insisto: ¿Han perdido terreno?

-La pandemia generó un desafío enorme para todos los *retailers* porque el cierre de las tiendas y el encierro de las personas generó un aumento de la demanda en el negocio *online* enorme y la gran mayoría de las empresas tuvieron dificultades de responder. No fuimos la excepción. Pero después eso tendió a normalizarse. Nos preocupamos de avanzar lo más rápido posible en desarrollar aquellas capacidades donde veíamos que teníamos brechas y que era importante avanzar rápido y por eso la compañía invirtió muchísimos recursos, mucha energía en desarrollar esas capacidades. Y lo que vemos hoy es que esa fue una decisión correcta, independiente que nos impactó en ese minuto. Hoy día, ya con una situación más normalizada, vemos que ese desarrollo de capacidades está siendo clave en cómo podemos aprovechar la oportunidad que nos ofrece el negocio de e-commerce. Nosotros tenemos nuestra propia estrategia donde aquí hay aspectos claves como es la omnicanalidad, como son las marcas, la propuesta de valor que nosotros ofrecemos, que no es la misma propuesta de valor que ofrecen los demás.

¿Los clientes hoy están más satisfechos con empresas como Mercado Libre?

-Depende de en qué. Los clientes tienen la gran ventaja de poder tener muchos competidores que están tratando de aportar valor. Yo creo que es una gran noticia para los clientes. Nuestra obsesión no es Mercado Libre y lo que están haciendo ellos: nuestra obsesión es lo que nosotros podemos hacer, cuáles son nuestras principales ventajas y cómo esas ventajas se traducen en que podemos satisfacer cada vez de mejor forma a esos clientes, y eso traducirse en venta y ojalá mejores rentabilidades para el negocio.

¿Los malls chinos son un competidor fuerte en segmentos de menores ingresos?

-Nosotros no entramos tanto en los segmentos que ellos entran, pero toda la dinámica competitiva en algo influye. Y los malls chinos, por supuesto que están siendo, por lo menos en el comercio en general, un factor de crecimiento bastante obvio.

"Argentina para nosotros es una noticia en desarrollo"**¿Terminó la venta de activos?**

-El criterio ha sido prescindir de aquellos activos de que no sintamos que sean esenciales para nuestro negocio o que, por ejemplo, en el caso de Mall Plaza, pueden ser mejor gestionados en las manos de quien es el especialista, como fue el negocio que hicimos en Perú. Y el segundo es prescindir de activos que no veamos que hay un claro camino para obtener la rentabilidad mínima esperada que buscamos. Esos son los dos cri-

terios y eso es permanente.

Pero no hay un plan específico como el que anunciaron en 2023.

-No. Las dos grandes transacciones fue la de Mall Plaza, que ya se ejecutó y se terminó el año pasado; y la segunda es la que acordamos con Parque Arauco respecto a nuestro centro comercial de Open Kennedy y que esa sigue por buen camino.

¿Están ahora en momento de empezar a crecer de modo inorgánico como lo hizo Falabella durante años?

-Falabella tiene gran potencial y cuando hablamos potencial no es sólo de seguir mejorando su negocio tal como están hoy, sino de seguir creciendo. Y las oportunidades de crecimiento están dentro de los mercados en que hoy operamos. El mejoramiento de nuestra situación financiera y la estrategia que hemos definido hacia adelante nos va a permitir tener la flexibilidad para poder aprovechar, ojalá lo mejor posible, todas esas oportunidades.

¿Han detectado oportunidades?

-Sí, siempre hay oportunidades, este es un mercado bien dinámico, en todos los países en que operamos siempre hay oportunidades. Lo importante es tener la capacidad, primero, de que veamos que puedan ser buenas oportunidades y segundo, tener la capacidad para poder aprovecharlas. Y sí, Falabella hoy está en muchísimo mejor pie para aprovechar esa oportunidad.

Están en siete países, pero hay países que representan menos del 2% de las ventas.**¿Tiene sentido estar en Brasil, Uruguay, Argentina?**

-Hoy día hemos estado enfocados en mejorar la rentabilidad, estamos contentos con lo que hemos visto en esos tres países, en cómo habían mejorado la rentabilidad. Ese es el principal foco. Estamos contentos con cómo han evolucionado...

¿Ha cambiado su percepción sobre Argentina? ¿Podrían volver a crecer ahí?

-Nos mantenemos observando la evolución de todos nuestros mercados. Argentina para nosotros es una noticia en desarrollo. Y esperamos que las decisiones y las acciones que se están tomando puedan redundar en un ambiente de mayores oportunidades para poder crecer, para Argentina.

¿Cuándo esperan recuperar el *investment grade*? ¿Este año?

-Los criterios y los tiempos de las clasificadoras de riesgo no nos competen. Lo único que controlamos es enfocarnos en lo que es bueno para Falabella y la recuperación, desde el punto de vista de la situación financiera y de lo que impacta a los *ratings*, que ha sido bastante sobresaliente. Pero las clasificadoras siempre buscan ver que no solo haya un cambio, sino que ese cambio sea permanente y consistente. Y en eso estamos enfocados. El impacto más práctico de esto es el impacto que tiene el costo de financiamiento y, por suerte, Falabella nunca tuvo ningún problema ni de liquidez ni de insolvencia y no hemos necesitado financiamiento: todo lo contrario, hemos estado prepagando deuda, dados los buenos resultados de generación de liquidez. ●