

Fue el cuarto asalto que vive el conocido ejecutivo de la banca y el *retail* en su vida. Pese a la violencia de los cinco delincuentes que lo encañonaron, esta vez rescata lo positivo: el rápido y profesional accionar de Carabineros. Es lo que echa de menos en el país, enfocarse con unidad en cuatro o cinco temas que generen logros y rompan el pesimismo.

• SOLEDAD VIAL A.

**"E**l viernes pasado alrededor de las 22:30, circulando en mi auto por el sector de restaurantes de Vitacura, sufrí una violenta encerrona. Cinco personas conduciendo un sedán, me bloquearon el paso, todos con armas de fuego, me encañonaron, robándome el auto, teléfono y otros objetos".

No es la primera vez que lo asaltan. Quizás por eso Andrés Roccatagliata reaccionó con calma. "Traté de actuar sereno, nunca los miré a los ojos y fui todo lo colaborativo que me fue posible", continúa su relato el director de Falabella y exgerente de Enap, conocido en el mundo del *retail* por su paso anterior por Ripley, la banca y también en el mundo público con Enap, hasta 2021.

Ha vivido la violenta experiencia en cuatro oportunidades: la primera con la famosa "mujer metralleta", cuando era agente de la sucursal del desaparecido Banco Español en calle Santa Rosa. "Entró a mi oficina con una pistola, disparó, nos asaltó a todos y después tiraron panfletos", dice al recordar el episodio en los 90. Su siguiente atraco fue en otra sucursal del mismo banco, y unos años después lo asaltaron en su casa.

Esta vez, la rápida y efectiva acción de Carabineros frente a la violenta encerrona que vivió la semana pasada lo motivó a escribir una carta de agradecimiento a "El Mercurio". Al lugar concurren rápidamente personal de seguridad de la municipalidad y carabineros de la 3ª Comisaría, quienes lo llevaron a su casa y tomaron sus datos. Grande fue su sorpresa cuando, al otro día, policías de la unidad especializada en este tipo de robos —entiendo que al mando del capitán Díaz— le informaron que el auto había sido recuperado y las personas, detenidas.

"Fíese a la terrible experiencia, me quedo con lo positivo, el rápido accionar de Carabineros de Chile, personas muy sacrificadas que arriesgan todos los días sus vidas, con el claro objetivo de cuidarnos a todos", concluye el también director del Consorcio.

—¿No le sorprende el nivel de violencia que se ha instalado en el país?

"Cuesta creer que en Chile hayamos llegado a esto. Estamos todos asustados y el miedo paraliza, ¡qué más tiene que pasar para que salgamos de esta parálisis y enfrentemos con firmeza esta crisis!"

Hoy más que nunca, debemos trabajar todos en conjunto, no enfocarnos en lo negativo, sino en los principales problemas. Tratando de arreglarlo todo, hemos arreglado muy poco. Estoy convencido de que un país que vive tranquilo y en libertad no solo progresa, sino que además es feliz".

—¿Cree que hoy habrá el respaldo suficiente y una mirada común respecto a cómo se enfrenta la violencia?

"El pasado fin de semana hubo diez asesinatos, hoy van trece o cuatro. ¿Qué más tiene que pasar? No me imagino una gravedad mayor para enfrentar esto con decisión".

—Pero en leyes como la de inteligencia, por ejemplo, parte de la coalición oficialista no apoya al propio Gobierno.

"Siento que los chilenos ya nos aburrimos de prender la TV y solo ver malas noticias, de enfocarnos en lo negativo, de las comisiones, de múltiples reuniones. Esperamos que haya acción, que se tome conciencia del tremendo problema en que estamos y estoy convencido de que cuando hay conciencia colectiva, podemos tener distintas opiniones, modos diferentes, pero hay una decisión que es transversal. Lo viví en Enap".

—¿Cómo fue su experiencia en Enap, viviendo de un sector tan distinto como el *retail*?

"Primero, conté con un súper equipo de trabajo, en esto no hay Supermarkets que solucionen todo. En cualquier empresa, pública o privada, es súper difícil si no hay un equipo bueno. Me tocó un buen directorio; el Presi-



Director de Falabella y exgerente de Enap reflexiona sobre el país

## ANDRÉS ROCCATAGLIATA, DESPUÉS DE SUFRIR VIOLENTO ATRACO: "¡Qué más tiene que pasar para que salgamos de esta parálisis!"

dente Piñera, el Ministerio de Energía ayudaron mucho, y el equipo que formamos en la empresa.

Recuerdo el primer día en que asumimos. Fue bien caótico, porque nos acusaron (a Enap) de ser culpables de las intoxicaciones de Quintero y Puchuncaví. Venía llegando, no tenía nada que defender ni que atacar, así que dije: si lo hicimos, arreglémoslo, y si no fuimos nosotros, arreglémoslo para que no siga intoxicándose todo el mundo".

—Las finanzas de la empresa estaban en crisis, ¿cómo salió de eso?

"El ministro de Hacienda Felipe Larraín tuvo que hacer un salvataje por US\$ 400 millones, porque la empresa estaba totalmente quebrada. Nos tocó el covid-19, la crisis del petróleo —el barril de crudo costaba más caro que un barril de producto refinado—, paros portuarios, y en toda esa adversidad, nos unimos más con los sindicatos, colaboradores, gerentes, todos".

—¿No se arrepintió nunca de haber aceptado el cargo?

"Todo lo contrario, participar del mundo público fue una súper buena experiencia. La clave, como siempre, fue trabajar en equipo, tomando conciencia de los problemas que enfrentábamos, priorizando y con mucho foco en el plan de acción.

Me di cuenta de que hay profesionales muy buenos que están medio tapados, que una empresa estatal no está condenada a ser carga para el Estado. Y que uno no tiene un cheque en blanco para gastar la plata de los chilenos, y si se hace con seriedad, profesionalismo, honestidad y tiene apoyo, se puede dar vuelta. Hablamos con los sindicatos y les contamos la verdad de la empresa, y apoyaron".

"Aprendí que en el sector público brillan más las malas que las buenas noticias"

—¿Qué buscaba cuando dejó el mundo privado para irse al público?

"Fui trabajando muy joven, de abajo, en la cobranza del Banco Español, que fue creciendo y creciendo, compré financieras, participé activamente en las fusiones bancarias posteriores, siempre haciendo cosas distintas. Y después de 25 años, por un tema personal, tuve que hacerme una inter-

vencción en el extranjero, reflexionando con mi familia, me dijeron 'no vas a hacer nada más que trabajar en el banco'".

Tomé la decisión de irme a Ripley, vino la crisis *subprime*, las ventas se fueron al piso, la crisis de La Polar, un período bien desafiante en una industria muy competitiva. El *retail* chileno ha logrado viajar por toda América Latina, es súper profesional, si lo comparo con Estados Unidos, nada que envidiar.

Pasaron 10 años, decidí tomarme un sabático corto y fue más corto de lo que pensaba (se ríe). Me llamaron de un *headhunter*; necesitaban alguien para la gerencia de Enap. "No tengo experiencia de empresa estatal", les dije, "necesitamos experiencia ejecutiva", me contestaron".

—No tenía idea de extraer petróleo...

"Esa misma frase me dijo el Presidente (Piñera) (vuelve a reírse). Mi reacción inmediata fue 'no tengo nada que hacer acá'. Después una persona me dijo algo que me dejó dando vueltas, 'tú eres de una familia de inmigrantes que ha surgido, el país los ha tratado bien, ¿no les toca devolver?' Bueno, y si podía ayudar..."

—Son dos mundos muy distintos, ¿qué del sector privado le sirvió en el público, y viceversa?

"Creo que lo que pude aplicar del mundo privado al mundo público ayudó, Enap hoy tiene números brillantemente azules. De hecho, hace poco pagó el préstamo que le hizo Hacienda.

Aprendí que en el sector público brillan más las malas que las buenas noticias, pero cuando uno lo enfrenta con una actitud positiva, empresarial y va convenciendo, la gente recupera rápido el orgullo. El mínimo común denominador es trabajar con pasión, ganas, optimismo y pensar que lo peor pasó, lo mejor está por venir y no echarse a morir".

—El país lleva una década estancado y la mayoría mira su futuro con pesimismo, según las encuestas. ¿Cómo se sale de esta situación?

"No existe una receta mágica, pero hay distintas iniciativas como la del rector de la Universidad Católica, que está empujando un "Encuentro por Chile", reuniendo distintos sectores jóvenes, universitarios, empresarios, emprendedores, para consensuar una idea común de hacia dónde ir como país y entregársela a los candidatos presidenciales, el próximo período. Me pareció una idea bastante genial; si todos no empujamos para el mismo lado y no tenemos claridad de lo que nos está pasando y cómo enfrentar el problema, vamos a quedar estancados.

Cuando uno tiene múltiples problemas, la experiencia me dice que hay que tener foco y siento que hemos tratado de arreglar muchas cosas y, al final, hemos arreglado pocas. Hoy el foco principal es sentirse seguro, en un país seguro la gente está tranquila, crece y progresa y hay sensación de felicidad de que lo mejor va a llegar. Mientras nos sigamos enfocando en nuestras diferencias, maximizando los problemas y no enfrentándolos, será muy difícil salir adelante".

—¿Y cómo se genera ese consenso?

"El país debe retomar la inversión en infraestructura con un claro fomento a la innovación; mejorar la educación, un decidido apoyo a las pymes; apostar por nuestras

ventajas competitivas no solo apostar por el cobre, están las energías renovables, entre otras. Todo esto en una estabilidad política y social. Somos un país que ha sido ejemplo en América Latina, qué pena pasar al ejemplo malo. Estoy convencido de que somos capaces de lograrlo, ¡pero no perdamos más tiempo!".

"Hemos perdido demasiado tiempo en peleas chicas"

—¿Cree que quizás en 2019 hubo demandas muy ambiciosas y se puso en riesgo lo avanzado?

"Sin duda que las desigualdades también provocaron el estallido que tuvimos, aunque lo que pasó después no se justifica. No cuidamos lo que teníamos y que tanto nos costó. Pasamos del período donde se restauró la democracia, tuvimos años muy buenos, de mucho crecimiento, estabilidad, seguridad y tal vez nos descuidamos".

—¿Qué se descuidó?

"Cuando uno descuida lo social, la educación, la salud, hay desigualdades en todos esos ámbitos. La preocupación debe ser multifactorial; echar a volar cinco o seis patillos, porque no hay capacidad, se termina cayendo uno y viene el efecto dominó".

—¿Cómo conseguiría a "darle vuelta" y a mejorar el ánimo?

"No tengo la solución, pero si seguimos enfocándonos en lo negativo, esto será un círculo vicioso muy difícil de salir. La gente no solo está asustada, sino que no ve un buen futuro. Pero si empezamos a tener pequeños logros, vamos a volver al círculo virtuoso. No es rápido ni fácil, pero

vamos enfocándonos y solucionando los problemas más importantes y generará confianza en que sí se puede. Nos merecemos vivir en un país mejor, hemos perdido demasiado tiempo en peleas chicas que no tienen mucho sentido. En vez de discutir lo importante, nos dedicamos a la minucia del día".

—Y en el *retail*, ahora qué sigue para Falabella, después de un período bastante bochoso, ¿la está dando vuelta?

"Es una industria bien vertiginosa, hace no mucho tiempo era impensable comprar por internet y la pandemia aceleró el proceso digital de manera violenta. Empresas como AliExpress, Mercado Libre, hoy tienen una capitalización bursátil gigante, están innovando y leyendo bien al consumidor.

Pero las empresas del *retail* tradicionales también tienen ventajas competitivas muy grandes. La exigencia del consumidor hoy es muy alta, no basta con ir a una tienda y encontrar de todo. El *retail* ha aprendido, se está recuperando de un período muy duro y está aprovechando lo mejor de los dos mundos: el físico y el digital".

—Pero es costoso mantener esos dos mundos...

"Falabella es un grupo muy grande, ha marcado tendencia, ha dictado moda, sus tiendas son espectaculares. El público está volviendo a ir a las tiendas, en Mall Plaza hemos visto que la gente va con alegría, se está haciendo un gran trabajo de reconversión y siendo parte de esta evolución. Todos los *retailers* estamos dando la pelea, haciendo nuestro mejor esfuerzo, estamos acostumbrados a competir y lo vamos a seguir haciendo".

