

A cuatro meses de aterrizar en el retailer

Presidente de Falabella: “El mandato es salir fortalecidos de esta coyuntura”

Tomó el timón en medio de la crisis del principal retailer chileno —controlado por los grupos Solari y Del Río—, con resultados en rojo y desconfianza de clientes y del mercado. Esta semana comunicó su primera gran decisión; Gaston Bottazzini, el gerente corporativo dejará Falabella a fin de año. En su primera entrevista, Enrique Ostalé recorre sus primeros meses, los desafíos que persisten y los cambios que vienen.

Si hace unos meses, Enrique Ostalé Cambiaso (63) pasaba buena parte del año viajando entre Chile y EE.UU., hoy su residencia está en este lado del mundo. Una 'estabilidad' que no lo ha bajado de los aviones, muy por el contrario. Hace cuatro meses que este ingeniero comercial, que escaló a las altas ligas del gigante Walmart —fue su presidente y director general en México y Centroamérica—, se transformó en presidente de Falabella, el primero externo a las familias controladoras.

Todo, en medio de una crisis sin precedentes para la compañía —controlada por los grupos Solari y Del Río—, con resultados en rojo y desconfianza del mercado. Si en 2018, la acción superaba los \$5.000, hoy ronda los \$2.024 y en marzo completó tres trimestres de pérdidas consecutivas, y en el cuarto, utilidades que en buena parte proceden de efecto contable.

Quizás por eso, Ostalé no se ha bajado de los aviones. Visitó las operaciones en Chile, Perú, Colombia, Brasil, México, Uruguay y Argentina. Y este martes comunicó la primera gran decisión: el gerente general corporativo, Gaston Bottazzini, deja Falabella en enero. 'A Gaston le tocaron los últimos cinco años muy difíciles (...), en cualquier líder eso genera un desgaste natural y tuvo la generosidad de entender que su ciclo en Falabella estaba llegando a su fin', dirá Ostalé en esta conversación. Con el headhunter Egon Zehnder, ahora buscan su sucesor.

Mientras, el retailer navega entre los cierres que impuso la pandemia, primero; los incentivos que luego llevaron el consumo a las nubes, y la caída que trajo la crisis económica. Una tormenta casi perfecta... 'Falabella tiene liquidez suficiente y capacidad para cumplir con todas sus obligaciones financieras', responde su presidente, y lo dirá varias veces.

—¿Cómo le llegó la opción de liderar Falabella?

'Falabella siempre me ha parecido una empresa muy atractiva. Los accionistas controladores tomaron la decisión de hacer un cambio importante en el directorio, invitar a tres nuevos integrantes. En mi caso, fui invitado por el grupo Bethia, porque pensaron que tenía algo que aportar y querían miradas nuevas que se complementarían con los directores que se quedaban'.

—¿Qué mirada suma usted?

'Mi experiencia es en el mundo del retail, no en una empresa idéntica a Falabella, pero los desafíos en el retail son bastante parecidos. Lo viví los últimos 10 años con una perspectiva bastante global, que me da una mirada más amplia. Además, hay dos grandes áreas donde mi experiencia puede ser beneficiosa. En impulsar y seguir desarrollando los modelos de negocios de Falabella. Y, dos, en

cómo seguimos aumentando la efectividad de esta organización, somos más efectivos y con el sentido de urgencia necesario'.

—Una cosa es ser director; otra, presidente. ¿Qué mandato recibió?

'Soy presidente de un directorio, donde tenemos la misma responsabilidad, actuamos como un equipo y los aportes y contribuciones se dan cuando conversamos, y tomamos acciones. Esos mandatos son hacia el equipo ejecutivo que, a final, lidera la compañía'.

—Siempre se fijan prioridades, por dónde comenzar, ¿cuál fue?

'Lo resumiría en que Falabella es una gran empresa y el mandato es salir fortalecidos de esta coyuntura'.

—¿Coyuntura o, más bien, crisis?

'La crisis es parte de la coyuntura. Efectivamente, hay una crisis que se sincroniza en los tres principales mercados —Colombia, Perú y Chile—, que lo hace más desafiante'.

—¿Cuál fue su diagnóstico de la crisis de la compañía?

'Me he abocado a conocer a la gente, los negocios; viajar a todos los mercados donde operamos, juntarme con nuestros socios, a interiorizarme de la empresa. Sobre esa base, a través del directorio, generar las discusiones que creo pertinentes para fortalecer a la compañía'.

—¿Qué discusiones?

'Cómo fortalecemos esta organización para hacerla aún más efectiva, con sentido de urgencia. Y el otro es nuestro modelo de negocio, tiene grandes fortalezas, pero también debemos hacer algunos ajustes'.

—¿Ya tienen claros esos ajustes, 'urgencia' con tres trimestres de pérdidas?

'Sin lugar a dudas, una organización es más efectiva cuando es capaz de hacerse cargo y adaptarse a la nueva situación lo más rápido posible. Pero no basta el sentido de urgencia, debes tomar acciones para lograr esa efectividad'.

—A cuatro meses, ¿qué diagnóstico tiene, por qué Falabella es el retailer más resentido con la pandemia?

'Falabella inició un proceso de transformación bien importante, ahí se enfocó gran parte de la energía y, como todo proceso de transformación, tiene consecuencias no buscadas, dolores. Estábamos en eso y se da esta coyuntura, que también nos impacta en el negocio financiero...'

—¿Se refiere a la pandemia o a la crisis económica general?

'La pandemia acelera la necesidad de esa transformación. Pero la coyuntura es venir de un exceso de liquidez, en el ingreso a las personas, sobre todo en Chile, pero también en Perú y Colombia. Y

caer a un período donde la inflación empieza a crecer, las tasas de interés suben y viene un freno al consumo y al crecimiento económico. Eso impacta en medio de esta transformación'.

—¿Por qué a Falabella le costó más?

'Estos procesos de transformación implican el desarrollo de competencias, por ejemplo, que tienen que ver con logística, que toman tiempo. A Falabella la pandemia la pilló en un proceso de transformación que va de la mano de una inversión fuerte para desarrollar estas competencias. El timing de la pandemia con el del desarrollo de estas competencias no fue el mejor, lo importante es que se estaba abordando'.

—¿Dónde están los puntos críticos?

'No me cabe la menor duda de que vendrán vientos más favorables, el consumo se empezará a recuperar. Otra parte tiene que ver con cuáles son las acciones internas para adaptarnos mejor y mitigar los impactos negativos que esa coyuntura genera. La compañía ya lo ha estado haciendo; un plan de reducción de gastos y un análisis de qué cosas están funcionando bien y debemos impulsar con mayor fuerza, y las que debemos corregir'.

—La millonaria compra de Linio ¿fue un error?

'En el contexto de la época, muchos retailers tomaron decisiones bastante parecidas y se pensó que era la mejor decisión. Obviamente, Linio trajo a Falabella el poder avanzar más rápidamente en esta agenda de desarrollo, sobre todo en plataformas digitales y para desarrollar un marketplace'.

—Falabella apuntaba a la omnicanalidad, compró Linio mientras planificaban una megatienda en Parque Arauco, ¿cómo mira hoy la omnicanalidad?

'Las miradas y la respuesta a esa pregunta han ido cambiando. La respuesta de hace cinco o diez años es muy distinta, pero un aspecto que ha ido quedando más claro es que la omnicanalidad sigue siendo muy importante, porque los clientes quieren tener esta experiencia con marcas, desde lo físico a lo digital y en todas sus combinaciones posibles con la menor fricción. Nuestra ventaja es que podemos ofrecerles eso'.

—Eso demanda gran flexibilidad para ir ajustando, ¿es posible en una empresa tan grande como Falabella?

'Al final somos la composición de distintos negocios. Las condiciones para que la organización se haga cargo y tenga la flexibilidad para ejecutar cambios son fortaleciendo cada equipo, cada negocio'.

—El buen desarrollo de Mercado Libre está apalancado en lo digital, ¿cómo coexisten ambos mundos y es sostenible financieramente?

'Como dijo Marcos Galperín: tampoco nosotros estamos obsesionados con la competencia. Ambos estamos desarrollando un ecosistema y lo más importante es esa fuerza que atrae a los clientes. Cómo Mercado Libre construye ese ecosistema es distinto a cómo lo construye Falabella, porque nuestra fortaleza es cómo con omnicanalidad y una propuesta de valor muy basada en marcas,

somos capaces de entregar una experiencia donde esas marcas exclusivas son también nuestras socias'.

—¿Lo valora el consumidor o prefiere comprar lo que quiere con logística impecable?

'La logística es un factor higiénico, debemos ser capaces de dar un servicio logístico en el menor tiempo posible. Al final, será más bien un commodity. La diferencia termina siendo que en un marketplace tan generalista como un Mercado Libre, hay absolutamente de todo y es difícil para las marcas diferenciarse. Buscamos construir un ecosistema ganador, para eso debe generar preferencia por parte del cliente. Esa preferencia se construye con una oferta, donde nuestro surtido siempre será más depurado, es lo que el cliente espera de nosotros'.

—Ha costado mucho ese commodity, es el principal problema con el cliente...

'Efectivamente. Es una de las competencias más importantes a adquirir en esta transformación, y les pasó a todos en el mundo físico. Compañías como Falabella han sido operadores logísticos desde muchísimos años, pero la competencia que requiere el negocio e-commerce es diferente. No es solo tener la capacidad para distribuir grandes volúmenes a tiendas, sino también llegar con pequeñas unidades a los hogares. En eso hemos ido avanzando rápidamente: si en 2021, 38% de nuestros envíos llegaba en menos de 48 horas al cliente, hoy es el 60%. En el peak de la pandemia se aumentó el volumen en forma bien impresionante, ahora se ha tendido a normalizar y eso también ayuda a dar un mejor servicio. Tenemos mucho espacio para mejorar, porque el desafío no es solo entregar en menos de 24 horas, sino que también sea un costo efectivo'.

—Esa sintonía con el cliente fue el mayor costo de la pandemia, ¿cómo están haciendo para reconstruirla?

'Hay dos desafíos: la cosa más higiénica del despacho, de la atención al cliente, y debemos ser tan buenos como el mejor, pero nuevamente, eso no nos va a diferenciar. Ahí, los dos principales desafíos son el marketplace como parte de esta transformación digital. Y si bien la compañía tomó la decisión de desarrollarlo entendiendo su importancia, eso tuvo consecuencias no buscadas. El cliente pudo confundirse, porque tiene un posicionamiento de lo que es Falabella, Sodimac, Tottus y al potenciar que el marketplace fuera la entrada a nuestros negocios verticales, el cliente se confundió. Hoy lo estamos mejorando'.

—¿Cómo?, ¿fue un error consolidar todos los negocios en el marketplace?

'Estas decisiones tenían un propósito y, claro, con el diario del lunes es más fácil. Pero lo importante es que estamos volviendo a fortalecer los sitios de los diferentes negocios por separado'.

—¿Cuál será el rol del negocio supermercados en esta transformación, que ha blindado a otros como Cencosud?

'Ha costado en Chile, pero tenemos una participación atractiva en otros mercados. El rol de los supermercados en nuestro portfolio es importante, no solo por un tema de cómo diversificas tu riesgo, también porque hay buenas oportunidades en los países que operamos'.

—¿Quieren que sea un negocio relevante?

'Hay un desafío de potenciar nuestra presencia en Chile, pero no es el único mercado donde tenemos oportunidades. Nos gustaría tener mayor participación, pero por ahora estamos tranquilos con lo que tenemos'.

'El foco principal es mejorar nuestro resultado financiero'

—La acción de Falabella ha subido, pero todavía está resentida. Las clasificadoras, los inversionistas, siguen críticos, ¿cómo espera recuperar la confianza del mercado?

'El foco principal de todos en Falabella es mejorar nuestro resultado financiero. Lo más relevante es mejorar nuestros flujos operacionales, nuestro Ebitda, nuestros resultados. Además, estamos viendo cómo fortalecemos nuestro balance y ya se han anunciado medidas. Tenemos un foco mucho mayor por invertir donde están las mejores opciones de crecimiento. Sin perjuicio de eso, quiero ser bien enfático: Falabella tiene liquidez y capacidad para cumplir con todas sus obligaciones financieras'.

—¿Qué medidas están tomando para fortalecer los balances?

'No quiero entrar en las medidas porque ya ha salido bastante información'.

—¿Cuáles son las principales?

'Lo único que puedo decirles es que hoy el foco y la energía están puestos en mejorar la rentabilidad de Falabella, es nuestra prioridad número uno. Segundo, fortalecer el balance. Estamos evaluando todas las opciones, lo importante es que no vemos ningún problema para cumplir con nuestras obligaciones financieras'.

—¿Están preparados para que las clasificadoras bajen el rating de la empresa?

'Los mercados son bien dinámicos. Estamos haciendo todos los esfuerzos para buscar lo que es mejor para Falabella'.

—¿Ve en riesgo el rating?

'Estamos con una clasificación bajo observación y las clasificadoras se han dado un plazo para seguir evaluando esa situación'.

—¿Pueden revertirlo en esos 90 días?

'Insisto, estamos haciendo todo lo necesario para mejorar nuestra contabilidad y fortalecer el balance. Soy optimista y estoy optimista; veo eventos que van a ser catalizadores, vendrán tiempos mejores, vientos más de cola y no tan en contra como enfrentamos desde el año pasado. Ya lo vemos en nuestros negocios financieros, sobre todo en Chile, que el riesgo ya está bajo control y empezamos a ver los beneficios. Si bien el consumo sigue muy impactado, sobre todo en el ámbito de la construcción, también esperamos que de cara hacia el cuarto o primer trimestre de 2024 empiece a recuperarse. Esos cambios nos encontrarán en mejor estado físico como compañía'.

—¿Cuánto más puede achicarse Falabella?

'Todo lo necesario. Si queremos ser más efectivos como organización, tenemos que adaptarnos a las circunstancias'.

—La deuda está en 8,6 veces Ebitda, ¿cómo esperan disminuirla?

'Mejorando nuestro Ebitda, que significa mejorar nuestros resultados financieros, y estoy confiado en que empezaremos a verlo. Y fortaleciendo nuestro balance. Nos estamos ocupando de todo, con prioridad en los resultados, que es lo que más incide'.

—¿No evalúan un aumento de capital?

'No que yo esté enterado'.

—Parte del mercado cree que es la salida...

'Es evidente que no sería buen negocio para los accionistas diluirse al precio actual de la acción. Los aumentos de capital se hacen más en situaciones de fortaleza que de debilidad. La compañía mantiene su fortaleza financiera, hoy no estamos en ese escenario'.

—¿Cómo evalúa los liderazgos de Falabella?

'Hay un gran equipo de personas, también gente joven, con ganas, pasión, que conoce el negocio, es una buena mezcla de juventud y experiencia. No tengo ninguna duda de que tenemos un gran equipo, pero no es suficiente; lo importante es cómo trabaja en forma más colaborativa, lo más afinado posible'.

—¿El directorio determinó que Gaston Bottazzini no era el director de orquesta adecuado?

'El directorio está muy agradecido de los aportes de Gaston durante los últimos 15 años. Le tocaron los últimos cinco años muy difíciles, no solo tuvo que liderar esta transformación digital en un contexto de pandemia, de inflación, alza de tasas de interés, que no facilitaron estos procesos. En cualquier líder, eso genera un desgaste natural y él tuvo la generosidad de entender que su ciclo en Falabella estaba llegando a su fin. También, de ayudarnos en el proceso de sucesión, buscando a un nuevo líder que no traiga este desgaste y nos ayude a seguir en este proceso'.

—¿Qué necesita este nuevo líder?

'Ojalá sea una persona que conozca de retail, del negocio digital, que venga con experiencias de transformaciones similares, entienda los desafíos y cómo liderar en forma más efectiva estos procesos de cambio. Y que sea una persona con habilidades interpersonales que le permitan generar esta colaboración; aumentar las probabilidades de ser un director de orquesta que tenga éxito'.

—Tradicionalmente, los cambios han sido desde adentro, ahora, ¿prefieren un externo?

'Estamos abiertos a ambas opciones. Falabella siempre tiene un plan de sucesión y eso incluye tanto mirar interna como externamente'.

—¿Es el comienzo de una reestructuración más profunda?

'No tenemos previsto que signifique una reestructuración, sin perjuicio de que cuando enfrentas desafíos más complejos, una industria que está cambiando, siempre miramos oportunidades para simplificar nuestras organizaciones, porque también va de la mano de ser más efectivos'.

—Han hecho movimientos en algunas divisiones, por ejemplo, en el banco, ¿responde a una evaluación?

'Son procesos que vienen de tiempo, de conversaciones, o en este caso, de los propios ejecutivos que toman decisiones personales. Lo importante es que teníamos un plan de sucesión y estamos muy contentos con la persona que tomará el liderazgo del banco en Chile'.

—¿Cuándo decidirán el nuevo gerente general?

'Cuando esté definido. Gaston accedió a acompañarnos en este proceso. Esperamos que los tiempos coincidan, aunque estamos más preocupados de buscar a la persona indicada que de cumplir un plazo'.

—Como presidente del directorio, ¿cómo se dirige y cohesionan una compañía en crisis, además cruzada por rencillas familiares?

'Primero, Falabella es una gran empresa y va a salir fortalecida de la coyuntura. El directorio, como directorio, tiene una sola agenda: lo mejor para Falabella. Los accionistas, sobre todo los controladores, tomaron una decisión bien importante en generar cambios. En el directorio nos hacemos cargo de los desafíos, con sentido de urgencia. Obviamente se discute, hay posiciones, es parte de la riqueza, pero tomamos decisiones con el equipo ejecutivo y mandatando para que las ejecuten'.

—Desfamiliarizar la presidencia, ¿fue una decisión oportuna o tardía?

'No estoy capacitado para contestar eso. Tendrían que preguntárselo a los accionistas'.