

“

Siempre en las empresas puede haber distintos puntos de vista y lo que hay que hacer es consolidar la inversión que se ha hecho hacia atrás”, decía hace algunos días a **Pulso** el exdirector de Falabella, Felipe del Río. “Yo estoy en la onda de que salgamos adelante y de unir, no desunir”, complementaba la semana pasada Sergio Cardone. Hoy, si bien ninguno de los dos está en la mesa de uno de los mayores *retailer* del país, ambos son parte de las ramas controladoras, unas que han tenido diferencias en el último período y que esta semana sorprendieron al mercado con bruscos cambios.

El martes, Falabella realizó su mayor cambio de directorio en décadas. Por primera vez ingresó un extranjero -Germán Quiroga-; las AFP tuvieron el peso para nombrar a otro integrante -Andrés Roccatagliata- y además entraron el exministro e histórico de *retailer*, Alfredo Moreno, y el ex Walmart, Enrique Ostalé. Quedaron sólo cinco miembros de las familias controladoras: Carlo Solari, Juan Carlos Cortés, José Luis del Río, Cecilia Karlezi y Paola Cúneo.

El mayor movimiento, sin embargo, vendría un día después. Por primera vez asumía la presidencia un externo a los controladores. Enrique Ostalé reemplazaba a Carlo Solari.

“Creo que hoy están contruidos los pilares para garantizar nuestro liderazgo regional. Para la nueva etapa lo más apropiado para la compañía es un presidente del directorio externo a las familias controladoras y que cuenta con amplia experiencia en el *retail*”, dijo ese día Solari, poniendo fin a nueve años como timonel. La segunda mitad ha sido mala: desde 2018, antes de la pandemia, la capitalización de Falabella bajó de US\$ 18.354 millones a unos US\$ 5.000 millones actuales. Los resultados, además, se resintieron en 2022 en un contexto adverso que ha golpeado a todo el sector.

El escenario descrito fue la base de serios desacuerdos entre las siete ramas controladoras, las que llevan unidas desde hace exactos 20 años, cuando se unió Falabella y Sodimac.

La dilución del pacto controlador

Falabella tiene más de 130 años de historia. Fue Alberto Solari, casado con Eliana Falabella, quien dinamizó el *retailer*. En un momento en

que se evaluó la venta de la compañía, su hermano menor, Reinaldo Solari, junto a sus sobrinos Juan Cúneo y Sergio Cardone, decidieron comprarla y entrar a la propiedad. De ellos devienen las seis de las siete ramas que hoy controlan a la compañía. El matrimonio Solari-Falabella tuvo tres hijas: Liliانا, Teresa y María Luisa Solari Falabella. La primera es la fundadora del grupo Bethia, que hoy gestiona su hijo Carlos Heller, y que posee un 8,9% del *retailer*. Heller dejó esta semana el directorio tras 20 años. Teresa es fundadora de Corso, administrado por sus hijos Juan Carlos y Francisca Cortés, que tiene un 11,56%. Luego estuvo María Luisa, quien falleció en 2015: su hija Cecilia Karlezi quedó a cargo de Auguri, que tiene el 12,73%, vía Inversiones Auguri SpA y Lucec Tres SpA. Esta sociedad es, de hecho, la principal accionista del *retailer*, con un 10,67%.

Reinaldo Solari murió en 2021 y tuvo tres hijos -Carlo, Sandro y Piero-, quienes hoy participan de Falabella a través de Grupo San Vitto, y tienen el 10,77%.

Juan Cúneo y sus hijas Paola y Giorgianna componen el grupo Liguria, que tiene un 8,5%. Mientras que Sergio Cardone, vía Amalfi, os-

tenta un 2,3%.

Dersa es la rama número siete, y la de mayor participación accionaria en la firma: tiene un 13,98%. En ese grupo están los hermanos Del Río Goudie.

El primer pacto de accionistas data del 23 de julio de 2003, al alero de la fusión con Sodimac y que implicó el ingreso de la familia Del Río a la propiedad de Falabella. En él las siete familias controlaban el 88,72%, porcentaje que se reduciría al 81,31% diez años después, y que ahora concentra menos del 70% de la propiedad de Falabella: específicamente, un 68,81%.

El pacto de 2003 fue modificado el 24 de diciembre de 2013, dura hasta 2025 y, por consiguiente, es el que rige hoy.

“Muestran las ganas de estas siete familias de seguir trabajando juntas en pos del desarrollo de Falabella”, decía Juan Cúneo en un comunicado donde se daba cuenta del nuevo pacto.

Todos las ramas -con la sola excepción de Amalfi- se han diluido desde aquella época. Hace diez años ninguna bajaba del 10%, hoy dos tienen menos de eso. En 2013, el grupo Auguri, de Cecilia Karlezi, ostentaba el 13,09%; hoy posee el 12,73%; Dersa tenía un 19,97%, actualmente es un 13,98%; los Solari Donaggio pasaron de un 11,08% al 10,77%; mientras que Bethia cayó del 10,78% al 8,9%. Lo mismo se ha visto con Corso, de Teresa Solari, que transitó de un 12,47% a un 11,56% en una década, o con el grupo Liguria, de Juan Cúneo, que bajó del 12,04% al 8,5%.

El pacto establece que ninguna rama puede bajar del 8,5%. “Lo único que he hecho es vender (acciones) a lo que me permite el pacto de accionistas”, decía Cúneo en enero de 2021 al DF Más.

El acuerdo tiene vigencia hasta el 1 de junio de 2025 y sólo puede terminarse si las acciones del pacto llegaron a representar menos del 41% de los papeles de Falabella, si las acciones del pacto no tuvieron el control, o si alguna de las ramas tuviera más del 50% de los títulos del acuerdo... todas, condiciones que se ven lejanas.

La dilución de los controladores -dicen cercanos a las ramas- ha tenido dos explicaciones. La primera dice relación con ser una compañía más atractiva para los fondos extranjeros. En 2018, de hecho, el grupo hizo un aumento de capital por US\$800 millones. De ese monto, las siete ramas se comprometieron a suscribir US\$100 millones. El *free float* (capital de libre circulación) se elevó del 26,5% al 29,5%. Hoy es un 31,19%.

Lo segundo responde al deseo de ciertos accionistas de generar recursos para utilizarlos en inversiones personales, o en la necesidad de hacer caja.

Todas las ramas poseen los votos necesarios para tener un directorio, a excepción de Sergio Cardone, que siempre ha sido electo con el apoyo del resto de la familia.

Los Del Río tienen dos cupos. Uno que lo tiene el llamado grupo Inder, que lidera José Luis del Río, y que siempre lo ha ocupado él. Y el grupo Dercó de los hermanos Felipe, Carolina y Juan Pablo, donde se turnan en cada elección.

A medida que fueron saliendo del directorio las hermanas Liliانا, Teresa y María Luisa Solari, fueron entrando sus hijos. Carlos Heller, por la primera; Juan Carlos Cortés, por la segunda, y Cecilia Karlezi, por la tercera.

Reinaldo Solari dejó en 2011 la presidencia en manos de su sobrino Juan Cúneo. Ahí entró a la mesa su hijo Carlo, como vicepresidente, mientras se preparaba para asumir el liderazgo, lo que se concretó en 2014, año en que Cú-

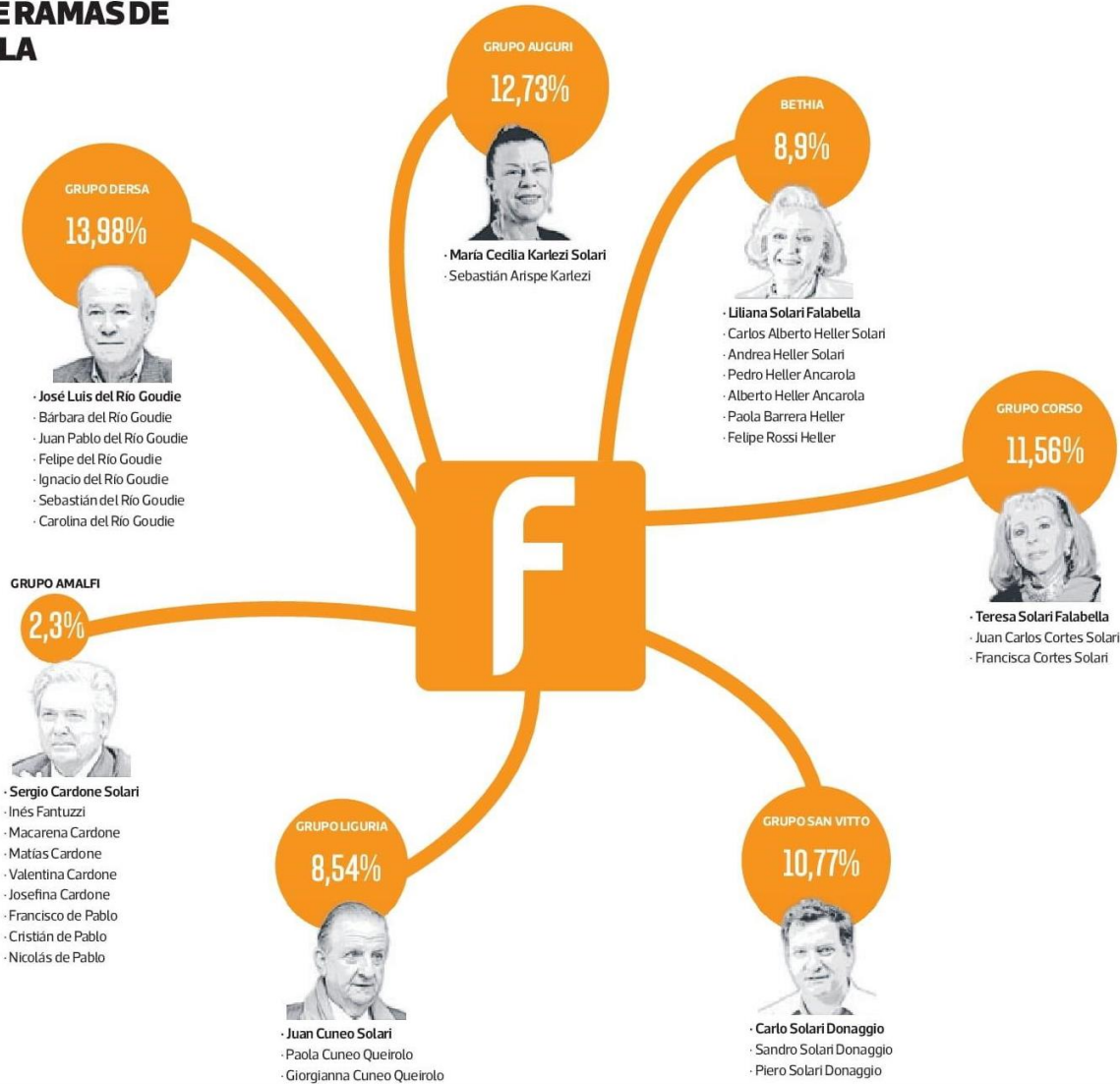
Quién es quién en la tensión que han vivido las ramas controladoras de Falabella

Son siete las familias que manejan el devenir del *retailer*. Un pacto de actuación conjunta las une desde 2003. Si en ese minuto tenían cerca del 89% de la compañía, hoy ostentan menos del 70%. Los débiles resultados y el desplome de su capitalización han generado tensión entre ellas; diferencias que activaron un profundo cambio en el directorio y que finalmente terminó con el primer externo a las familias asumiendo la presidencia.

Un reportaje de MARÍA JOSÉ TAPIA



LAS SIETE RAMAS DE FALABELLA



FUENTE: Memoria 2022 de Falabella

no se retiró. Ahora el cupo de Cúneo lo tiene su hija Paola Cúneo.

La dupla original y más exitosa que ha tenido el *retailer* (Solari-Cúneo) fue reemplazada por Carlo Solari y Juan Carlos Cortés en la vicepresidencia. Ambos han trabajado juntos desde hace casi una década. Y si bien han existido fuertes críticas, sobre todo de parte de José Luis del Río y la rama de Juan Cúneo, varios dicen que les tocó un período complejo; no sólo por las consecuencias del estallido social y la pandemia, sino por ser los que han debido renovar a la compañía para que se transforme en digital. Se ha criticado que se han invertido más de US\$1.500 millones en ello y todavía no hay frutos, pero -defienden otros- esos desembolsos requirieron años para madurar.

El adiós de Solari

Días antes de la junta de accionistas de Falabella, el pasado martes, hubo una reunión del pacto controlador. José Luis del Río y Juan Cúneo venían insistiendo hace ya un tiempo con la necesidad de renovar la presidencia. Conocedores de la familia aseguran que ambos querían dar señales al mercado que permitieran cam-

biar la percepción sobre la firma; elevar su valor bursátil y sus acciones.

Además, inversionistas extranjeros habían planteado la necesidad de sumar a un experto en *ecommerce* que ayudara a levantar a la compañía en ese ámbito vital para la sustentabilidad de la empresa, ante el auge de gigantes como Mercado Libre y Amazon.

A diferencia del ala de José Luis del Río, cuyo cupo siempre ha sido ocupado por él, el otro grupo de hermanos -Felipe, Carolina y Juan Pablo del Río- se rotan. Ahora le tocaba salir a Felipe y que entrara Carolina, sin embargo, ella ya había transparentado hace un tiempo que no quería asumir el desafío dada la carga laboral que implicaba. Ese lado ya había designado a Alfredo Moreno para su reemplazo.

Por los Bethia, el espacio lo tenía Carlos Heller, quien lo cedió a Enrique Ostalé.

Sergio Cardone, actual presidente de Mallplaza, salió para que entrara el experto en *ecommerce* que pedían los inversionistas extranjeros: el brasileño Germán Quiroga. Que fuera extranjero era un plus en instancias en que la compañía ya no es un *retailer* nacional, sino regional, confidencian personas contactadas.

Hasta ese momento, no obstante, estaba asegurado que Carlo Solari continuaba en la presidencia. "Creo que va a seguir mucho tiempo más. Tiene la mayoría de los votos para ser presidente", decía dos días antes de la junta Sergio Cardone a **Pulso**.

Lo que ocurriría el martes siguiente no se había conversado previamente... se dio ese día a puertas cerradas. Tradicionalmente, a las reuniones del directorio asisten integrantes de la alta gerencia, partiendo por el gerente general, Gastón Bottazzini. A esta no fue invitado ningún ejecutivo.

Los nueve directores en privado acordaron el cambio que se comunicaría posteriormente. Varios contactados señalan que la llegada de Enrique Ostalé a la presidencia y la salida de Carlo Solari se decidió ahí, básicamente en pos de la unidad de las ramas.

"Cúneo y José Luis querían cambio de presidente desde hace tiempo. Cúneo es muy escuchado por todos, es como un padre del *retail*", señala un cercano a las ramas. "Para los tiempos que vienen es un buen presidente", diría a **Pulso**, Felipe del Río, sobre Ostalé.

La designación de Ostalé fue de consenso. Y

si bien Carlo Solari no tenía pensado dejar el puesto, conocedores confirman que se sumó a la decisión. No quería un quiebre mayor y también tenía claro que era necesario profesionalizar más la mesa. Lo dijo ese día en privado y también públicamente. Y Ostalé le agradeció especialmente su dedicación en una carta que mandó el viernes al personal de Falabella.

Juan Carlos Cortés se mantuvo como vicepresidente; quedó como el director más antiguo, lleva 21 años en la mesa.

Hasta el viernes, las dudas estaban sobre el *management* y posibles cambios en el área ejecutiva, aunque ese día Enrique Ostalé comunicó internamente que Gastón Bottazzini contaba con el apoyo y la confianza del directorio. "Mi compromiso personal y del directorio que represento, es colocar todas nuestras energías para enfrentar los desafíos que tiene Falabella en su proceso de expansión y crecimiento rentable dentro de la región", dijo en una carta.

Hoy existe cierto consenso de que, tras la modificación de la mesa y de la presidencia, la determinación de los controladores es dar vuelta a la página, terminar con las recillas, y avanzar para volver a levantar a Falabella. ●