

Fecha: 07-03-2026
 Medio: Diario Financiero
 Supl.: Diario Financiero - Señal DF Sabado
 Tipo: Noticia general
 Título: **La Falabella que deja Enrique Ostalé**

Pág.: 21
 Cm2: 665,2

Tiraje: 16.150
 Lectoría: 48.450
 Favorabilidad: ☐ No Definida

EL DEAL

POR MAGDALENA ESPINOSA

La incertidumbre que rodeaba el futuro del gobierno corporativo de Falabella, tras la disolución del pacto de accionistas, finalmente comenzó a despejarse esta semana. La revelación de los nombres propuestos para integrar el directorio confirmó que la era de Enrique Ostalé llega a su fin en un momento de definiciones estratégicas clave.

Entre las nuevas incorporaciones destaca Fernando de Peña, exCEO de Mallplaza, quien fue apoyado por siete de los principales accionistas del grupo y que, además, corre con ventaja para asumir la presidencia del retailer.

A él se sumarán Tomás Müller Benoit, hijo de Tomás Müller Sproat, quien representará a su familia en el proceso; y Juan Pablo del Río Goudie, quien se perfila como el reemplazante de su hermano, José Luis del Río, luego de que este anunciara en enero su salida de distintos directorios.

La carta de las AFP

Uno de los nombres que ha generado mayor eco es Carolina Schmidt. La exministra se integrará a la mesa como representante de las AFP, ocupando el sillón destinado a los institucionales. Sin embargo, la trastienda de su llegada revela complejos movimientos de poder, pues aunque las administradoras no contaban con el porcentaje necesario para nominar a un director por sí solas, recibieron el apoyo de accionistas controladores bajo la condición de que el cupo fuera ocupado por una mujer.

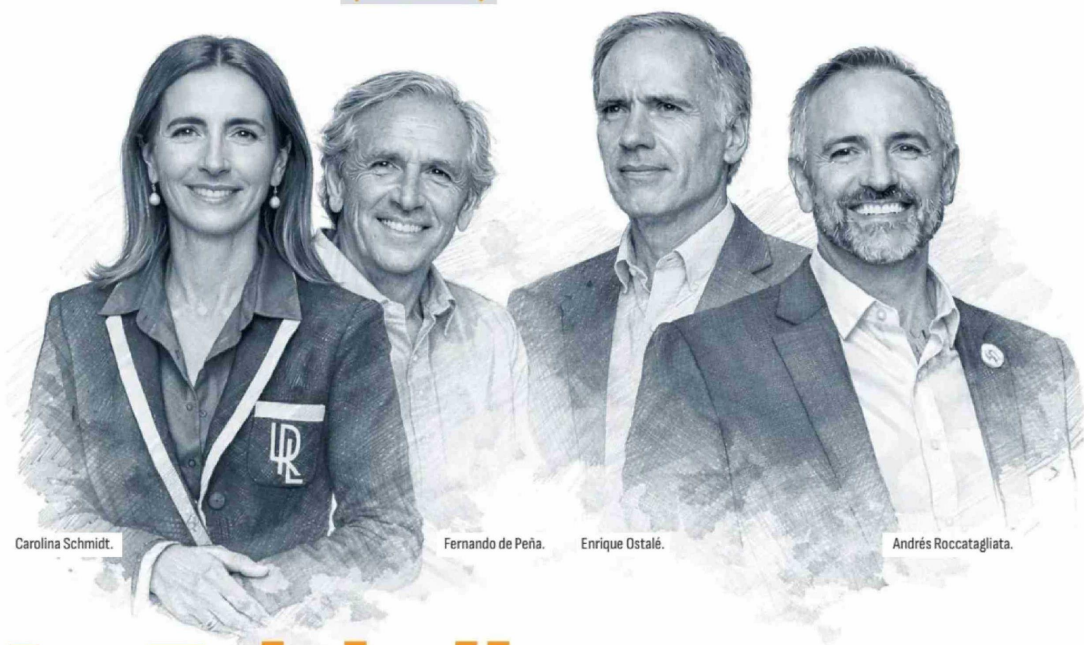
En el mercado se comenta con insistencia que este respaldo provino de la familia Solari Donaggio, con un objetivo político interno claro: bloquear el retorno de Andrés Roccatagliata a la mesa. La razón de este veto cruzado se remonta a un episodio clave en la historia reciente del retail, el voto de Roccatagliata habría sido determinante para que Carlo Solari perdiera la presidencia de la compañía, cargo que terminó en manos de Ostalé.

Hoy, con la salida de este último y el arribo de Schmidt, se cierra un círculo de poder que redefine los equilibrios en el gigante retailer.

Los ajustes de Ostalé

A pesar de las tensiones por los nuevos nombres, Enrique Ostalé se retira por la puerta ancha. El ejecutivo, que fue llamado en abril de 2023 para apagar un incendio que parecía incontrolable, entrega una compañía con cifras que hace apenas dos años se consideraban inalcanzables.

De hecho, la profundidad de la crisis que debió gestionar el nuevo directorio se refleja con crudeza en los balances al cierre de 2022. Aunque el holding mantenía un volumen de ingresos cercano a los



Carolina Schmidt.

Fernando de Peña.

Enrique Ostalé.

Andrés Roccatagliata.

La Falabella que deja Enrique Ostalé

Tras recibir una compañía endeudada y presionada en su estructura de costos, el histórico ejecutivo entrega un balance con grado de inversión recuperado, utilidades históricas por US\$ 1.485 millones y la casa en orden para un nuevo ciclo de inversiones.

US\$ 14.300 millones, su capacidad de generar caja se había visto severamente erosionada: el EBITDA se situó en los US\$ 1.094 millones, lo que representó una significativa caída de 40% en comparación con el ejercicio anterior.

Esta contracción, presionada por una estructura de costos que no lograba ajustarse a la caída del consumo, resultó en una utilidad neta de apenas US\$ 105 millones, 86% menos que el año anterior y lejos de los resultados históricos del grupo.

El momento de mayor tensión se

vivió en el cuarto trimestre de ese año, cuando la firma anotó pérdidas por US\$ 26 millones, dejando en evidencia un nivel de deuda neta que escalaba hasta los US\$ 4.617 millones, nivel insostenible bajo el modelo de aquel entonces.

El camino hacia la rehabilitación financiera no fue sencillo y tuvo su momento más crítico a fines de 2023. En noviembre de aquel año, tras meses de balances bajo presión, las agencias Fitch Ratings y S&P Global Ratings concretaron lo que el mercado más temía: le quitaron a Falabella el Grado de Inversión,

rebajando su nota a la categoría de BB+ (grado especulativo).

Este hito dejó a los bonos del gigante del retail en el terreno de los bonos basura, un golpe reputacional y financiero que encareció el costo del capital justo cuando la empresa más necesitaba oxígeno para reestructurarse. Fue el punto de máxima tensión de la era Ostalé, marcando el inicio de una carrera contra el tiempo para reducir el apalancamiento y convencer a los bonistas de que el grupo no perdería su solvencia.

Camino hacia la recuperación

Poco a poco el nuevo directorio liderado por Ostalé y con un nuevo gerente general a la cabeza, Alejandro González, dieron vuelta los resultados. Y, tal como él mismo ha deslizado en su última carta en la memoria de Falabella de 2025, su plan se basó en "simplificar nuestras operaciones".

La respuesta de la administración fue una dieta financiera radical que comenzó a rendir frutos hacia mediados de 2025. Tras una agresiva ejecución de venta de activos no estratégicos, trabajo a fondo en el manejo de stock y un estricto control del flujo de caja, el ratio de deuda neta sobre EBITDA —que en el peor momento de la crisis a mediados de 2023 superó las 8 veces— logró normalizarse en torno a las 3 veces.

Este ordenamiento permitió que, durante el segundo semestre de

2025, las clasificadoras restituyeran el sello de BBB-, devolviendo a Falabella al club de las empresas seguras para invertir.

Al cierre de 2025, Falabella consolidó su recuperación financiera con ingresos consolidados que ascendieron a los US\$ 14.679 millones, reflejando una operación mucho más eficiente y enfocada en sus negocios principales. El EBITDA del ejercicio escaló a una cifra récord hasta los US\$ 2.144 millones, marcando un quiebre definitivo con la debilidad de años anteriores y permitiendo una expansión de márgenes que superó las proyecciones iniciales del mercado.

Por su parte, la utilidad neta se situó en unos históricos US\$ 1.485 millones, una cifra que no solo deja atrás los números rojos y la volatilidad del 2022, sino que valida la estrategia de simplificación y control de costos que fue el sello de la administración de Enrique Ostalé antes de entregar la posta al nuevo directorio.

"El foco en nuestros negocios core y el fortalecimiento del ecosistema Falabella ha sido determinante. La integración entre mejoramiento del hogar, retail, supermercados, servicios financieros y centros comerciales no es sólo una ventaja competitiva, sino que una forma concreta de crear valor para nuestros clientes: nuestros negocios, juntos, generan más valor que la suma de ellos por separado", expresó el presidente de Falabella en su última carta al mando de la compañía. 

RADIOGRAFIA FINANCIERA AD PORTAS DEL CAMBIO DE DIRECTORIO

(En MM US\$)

AÑO	INGRESOS	GANANCIAS
2022	14.289	105
2023	12.720	68,5
2024	12.251	484
2025	14.616	1.479

Fuente: reportes financieros de Falabella a la CMF