

Por Ximena Pérez Villamil

Alguna vez sus destinos se cruzaron. Y pudieron unirse para siempre.

Una súper exitosa, la más grande del negocio en Latinoamérica con sus tiendas y *malls*, con más de 100 años de vida y la mayor capitalización bursátil de Chile. La otra, muy joven, 100% digital y un negocio tecnológico-logístico.

Hasta hace cinco años Falabella superaba por mucho a Mercado Libre. La chilena valía en bolsa US\$21.094 millones y la argentina, US\$14 mil millones en septiembre de 2018.

No había diferencias entre las seis ramas controladoras: Heller Solari, Karlezi Solari, Cortés Solari, Cúneo Solari, Solari Donaggio y del Río Goudie. Cada familia tenía un patrimonio cercano o incluso superior a US\$2 mil millones, calculando un 10% por rama, y un pacto de accionistas que expira el 1 de julio de 2025 e incluye a Sergio Cardone Solari, con su 2,2%.

Cinco años después, en 2023, el valor de Falabella en la bolsa se desplomó a US\$5.270 millones y el de Mercado Libre se disparó a US\$82.464 millones. Poco más de 15 veces.

Tres clasificadoras de riesgo -Fitch, Standard & Poors y Feller Rate- rebajaron, en noviembre, la calificación crediticia de Falabella, con lo cual perdió el llamado "grado de inversión", el indicador para establecer si existe un bajo riesgo de quiebra o de insolvencia. Al perderlo se encarece el costo de los créditos para la compañía.

Sus pérdidas, aunque bajaron, llegaron a US\$5 millones el tercer trimestre, acumulando US\$10 millones en rojo los primeros nueve meses. Por primera vez anotó tres trimestres (no consecutivos) de pérdidas.

Atrás quedó su liderazgo como la empresa de mayor capitalización bursátil, lo que ocurrió al menos desde 2013 hasta septiembre de 2019, cuando perdió el trono y su valorización retrocedió a US\$13.593 millones, su menor valor desde febrero de 2010.

El poder de Cúneo

Hoy existen dos bloques al interior del directorio: los Solari Donaggio, Karlezi Solari y Cortés Solari por un lado; los Cúneo Solari, Heller Solari y Del Río por el otro.

Lo que quedó de manifiesto en la última elección de la mesa de la que salieron Carlos Heller (designó en su reemplazo a Enrique Ostalé), Sergio Cardone y Carolina del Río (entró Alfredo Moreno) y por primera vez en la historia, el presidente de Falabella no pertenece a una de las seis familias.

Clave en lograr esta nueva alineación fue Juan Cúneo, hombre que dejó el directorio en 2014, acostumbrado a manejar el poder, amigo del ex Primer Ministro Silvio Berlusconi, con quien no solo hablaba por teléfono, sino que visitaba en Italia. Lo hizo apoyado por su exitosa trayectoria de

La evolución de una y otra

Lo mejor no llegó: Falabella y Mercado Libre y sus destinos cruzados

Pudieron unirse. Hace cinco años la chilena valía US\$21 mil millones versus US\$14 mil millones de la argentina. Hoy, la diferencia es de 15 veces a favor de la firma de Marcos Galperín.



Ventas en el comercio online



FUENTE: KAWESKAR LAB

30 años como gerente general y la visión de que Falabella debía seguir operando como siempre lo había hecho, apuntando al cliente, sin un foco preponderante en lo digital. Mientras los otros, con Carlo Solari a la cabeza, querían hacer cambios estructurales, ajustar el modelo de negocios y apostar a una transformación digital. Está por verse el resultado de esta tensión. Por el momento el mercado mantiene a Falabella castigada.

Quien dirimió la votación que estaba empatada -cuatro a favor de mantener a Carlo Solari en la presidencia y cuatro a favor de nombrar a Enrique Ostalé- dicen que fue el representante de las AFP, Andrés Roccatagliata, el último en emitir su opinión.

La idea que se rechazó

En la vida y en los negocios, hay decisiones de las cuales arrepentirse. Se toman con la información disponible, con la historia a cuestas, con una mirada a veces más de presente que de futuro, tal vez marcada por el ego. Pero también es cierto que todos son generales después de la

batalla.

Hace algún tiempo, cuando Falabella campeaba en el negocio de *retail* evaluó comprar Mercado Libre, cuyo valor en bolsa era muy inferior al de la chilena. Hizo el análisis, hubo reuniones con Marcos Galperín, su fundador que ahora vive en Uruguay, pero en el directorio no contó con apoyo.

Pese a no ser un tema público, sí ha trascendido. "Alguna vez Mercado Libre vino a hablar con Falabella, que valía mucho más. Y no les interesó", dice Claudio Pizarro, miembro del Centro de Estudios del Retail (Cerret) de Ingeniería Industrial de la U. de Chile y profesor de esa facultad.

A nivel mundial hay ejemplos notables: cuando comenzaba su negocio Bill Gates le ofreció al empresario y excandidato presidencial Ross Perot venderle la mitad de Microsoft en US\$30 millones y éste le respondió que no.

La más valiosa de Sudamérica

A mediados de 2018, Falabella anunció la compra de Linio, el *marketplace* mexicano, fuerte en tecnología y electrónica, con presencia en ocho países de la región. Pagó US\$138 millones y le sumó otros US\$147 millones para potenciar su crecimiento a dos años. Sigue existiendo y sirvió como prueba, pero no prendió.

Durante la pandemia Mercado Libre se convirtió en la empresa de mayor capitalización bursátil de Argentina con un valor de US\$71.568 millones. Y fue el sitio más visitado por los chilenos -una de cada cuatro visitas a fue a Mercado Libre- según un reporte de GfK a diciembre de 2020.

En 2021, la argentina que debutó en 2007 en Wall Street, llegó a costar US\$95.230 millones, pasando a ser la más valiosa de Sudamérica.

"Su ADN es digital. Falabella, en cambio, tiene un legado de 130 años de tiendas físicas súper exitoso, pero en la mitad del vuelo, perdió fuerza y tuvo que cambiar un motor, incorporar lo digital, lo que es muy difícil mientras vas volando", apunta Pizarro del Ceret.

"Mercado Libre estaba mucho más preparada en la pandemia, Falabella se encontró con miles de reclamos, natural por ser la más grande, pero eso mismo le jugó muy contra porque quedó muy expuesta", agrega.

En ventas en el comercio *online* Falabella lidera con una participación de mercado de 36% versus un 21% de Mercado Libre, según Kaweskar Lab. Y la proyección para 2024 sigue a favor de Falabella: 34% versus 25% de la argentina fundada en 1999.

Mientras tanto, el mercado espera conocer el nombre del nuevo gerente general que reemplazará al argentino Gastón Bottazzini, que deja la empresa el 31 de diciembre.

Como todavía la *head hunter* Egon Zehnder no encuentra un candidato/a, interinamente ocupará el cargo Alejandro González, actual gerente de finanzas.