

Índice

Agradecimientos.....	4
Prólogo	5
Capítulo 1: <u>B</u> ienvenido a la era de las compras	8
Capítulo 2: <u>L</u> as pequeñas del retail	23
Capítulo 3: <u>L</u> as ganancias ocultas del <i>retail</i>	29
Capítulo 4: <u>E</u> l verde imperio de los Solari	47
Capítulo 5: <u>L</u> a herencia de los Gálmez.....	93
Capítulo 6: <u>L</u> os Calderón, lazos de familia	124
Capítulo 7: <u>L</u> a otra cara del negocio.....	146
Capítulo 8: <u>G</u> igantes que no dan tregua.....	163
Anexos	170

Agradecimientos

Gracias a todos los entrevistados en esta memoria, que mediante sus testimonios y observaciones nos permitieron comprender mejor el mundo del *retail* en Chile, sus redes de poder, el efecto en la sociedad y en sus trabajadores.

Un reconocimiento especial a nuestra profesora guía, periodista y directora del Instituto de Comunicación e Imagen (ICEI) de la Universidad de Chile, María Olivia Mönckeberg, por despertar en nosotras cuestionamientos que permitieron crear una visión más crítica y dieron origen a ideas como el proyecto de esta memoria. Además de su formación y edición durante el proceso, que con sus aportes enriqueció nuestro trabajo.

En el transcurso de esta investigación una persona muy importante, que aportó con sus consejos, guía y disposición fue Cecilia Vargas, de la Unidad de Investigación Periodística de la Universidad de Chile. Gracias por su paciencia, ojo crítico y asistencia a toda hora.

Agradecemos a nuestro entorno laboral, jefes y colegas, de Radio Universidad de Chile y Economía y Negocios de El Mercurio. Muchas gracias por su comprensión, apoyo y flexibilidad, que nos permitieron desarrollar este proyecto con mayor libertad y tiempo. Además de todos los consejos, guías y orientaciones que nos otorgaron y nos permitieron vivir una aventura con un fin muy positivo.

Finalmente, nuestros más sinceros agradecimientos a nuestras familias, por su apoyo incondicional en este largo recorrido. Es por y gracias a ustedes que hoy esta memoria da a luz. Sin la fuerza que nos otorgaron, este proceso no hubiese sido lo mismo.

Prólogo

En los últimos veinte años el comercio minorista o *retail* se ha convertido en uno de los sectores más importantes de la economía chilena. El acelerado y sostenido crecimiento que han experimentado las empresas ligadas a este rubro se ve reflejado en los más de siete mil millones de dólares que esta industria mueve anualmente y que la ha hecho convertirse en el barómetro del ritmo del crecimiento económico de Chile.

En la actualidad las grandes cadenas de *retail* están presentes en la vida cotidiana de millones de chilenos que realizan sus compras en supermercados, multitiendas e hiperferreterías. Todo concentrado en un solo lugar: el centro comercial.

El cambio ha sido tan radical que en poco tiempo quedaron atrás los viejos hábitos de consumo que caracterizaron las décadas anteriores. Los almacenes y boutiques paulatinamente comenzaron a desaparecer, lo exclusivo se convirtió en lo masivo y el ahorro fue reemplazado por el crédito. Estas transformaciones se desataron gracias a la implementación de una economía neoliberal, que además de facilitar el crecimiento del país durante los '90, influyó en el abultamiento y consolidación de una nueva “clase media” consumidora, pilar fundamental de esta sociedad.

Este escenario fue aprovechado por las nuevas generaciones de comerciantes, quienes convirtieron pequeños negocios familiares en firmas multimillonarias en un abrir y cerrar de ojos. Si los '90 fueron el momento de crecer y expandirse en metros cuadrados, los últimos diez años han servido para diversificar las inversiones y coger pedazos cada vez más grandes de las billeteras de los consumidores chilenos.

Las primeras en poner en práctica este modelo de negocios fueron las multitiendas, que hace un siglo partieron haciéndose cargo de una necesidad básica, como la Sastrería Falabella o la Mueblería Paris para después ampliar su oferta hacia otros rubros, entre estos la decoración, electrodomésticos, vestuario y perfumería.

Sin embargo, el gran acierto de estas empresas fue su incursión en el negocio financiero. La entrega de tarjetas de crédito llevó hacia otros niveles el acto de compra y venta y permitió que cada

vez más personas pudieran adquirir productos que, de otra forma, no habrían podido obtener. Pero el verdadero impacto de este mecanismo tiene otra cara: el sobreendeudamiento.

Según los datos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) en diciembre de 2009 existían más de 16 millones de tarjetas de crédito no bancarias emitidas; es decir, casi la totalidad de la población chilena tendría en su poder uno de estos plásticos. Pero la entidad constató además que en ese mismo periodo un poco más de 33 mil personas estaban morosas en el pago de sus cuotas.

El tema se vuelve aún más interesante si se considera la manera en que ha evolucionado el tipo de cliente que accede a estas tarjetas. En 1981, por ejemplo, los titulares de la tarjeta CMR de Falabella pertenecían principalmente al segmento socioeconómico ABC1 (21,6 por ciento) mientras que el D representaba sólo el 13 por ciento. Esa proporción ha cambiado de forma radical en 26 años. En 2007, el segmento D representaba el 39 por ciento, seguido por el C3 (25,5 por ciento), el C2 (27 por ciento) y el ABC1 (8,5 por ciento).

La expansión de estas empresas también impuso cambios sustanciales en las relaciones laborales. Según los datos de la Dirección del Trabajo, esta industria concentra cerca de un millón de trabajadores en Chile. La mayoría de los empleados son mujeres y jóvenes que han tenido que adaptarse a largas jornadas sin días libres, bajos sueldos, peleas por las comisiones, horarios extensos y poca tolerancia con la actividad sindical.

Sin embargo, uno de los principales problemas que han detectado los organismos fiscalizadores y los propios dirigentes sindicales, es la multiplicidad de razones sociales con las que operan estas empresas. Cada tienda por departamento opera bajo un RUT específico y se aplican reglas distintas en cada una de ellas. Esto neutraliza el poder de negociación de los sindicatos e impide que se otorguen de manera uniforme los beneficios para los trabajadores. Estas diferencias no se explican cuando las multimillonarias ganancias generadas llegan a un solo lugar, respectivamente: Cencosud S.A, Ripley Corp o S.A.C.I Falabella.

Por eso, para los empresarios el atractivo de este negocio es innegable. Prueba de ello es que los principales grupos económicos de Chile ya han puesto sus ojos y sus manos en las multitiendas que además de crecer dentro del país tienen un gran potencial de desarrollo hacia el resto de Latinoamérica.

En 2004 el grupo Luksic - que figura dentro de las tres principales fortunas chilenas por sus actividades mineras, financieras e industriales - incursionó en el *retail* adquiriendo parte de la propiedad de Almacenes Paris. Y pese a que este holding sólo estuvo un año a la cabeza de la tienda por departamento celeste, su presencia dio cuenta del interés que genera entre los “peces gordos” de la actividad económica del país.

Lo mismo sucedió con el economista, Álvaro Saieh, que en 2009 adquirió el 20 por ciento de la propiedad de Ripley y quien además es dueño de las cadenas de supermercados Unimarc, Deca, Bric y Korlaet. Dos rubros (vestuario y alimentos) que eventualmente podrían unirse, para entrar en competencia directa con los holdings Falabella y Cencosud.

Esta memoria de título, “Multitiendas en Chile: el negocio del siglo XXI”, desarrollada en la Unidad de Periodismo de Investigación del Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI) de la Universidad de Chile, intenta dilucidar la articulación de las empresas que forman parte de este sector, su llegada al país, las dinámicas del negocio, las áreas que les generan mayores utilidades y los códigos que articulan la relación cliente-consumidor, como el sistema crediticio.

Al mismo tiempo, busca indagar sobre los rostros e historias de vida que están detrás de estas empresas: determinar cómo llegaron a este negocio, cuáles son sus relaciones con otros actores del mercado, el peso de sus decisiones en las compañías y qué proyecciones muestra este sector que influye en el mediano y largo plazo, tan en los bolsillos y la vida de millones de personas.

Capítulo 1

Bienvenido a la era de las compras

Colores vivos, modelos de ensueño y moda europea. Centenares de locales que alimentan los armarios y casas de miles de personas que se encantan con vistosas vitrinas y engatusadores avisos comerciales. Uno de los negocios más queridos y necesarios para la sociedad, una receta de éxito infalible: las multitiendas y tiendas por departamento.

Más del 40 por ciento del producto interno bruto en Chile se debe al cobre; de cerca siguen la celulosa, la creciente exportación de frutas y verduras, y los maltrechos salmones y pescados¹. Sin embargo, una gran fuente de negocios, que no conoce los números rojos y que se sustenta con el bolsillo de todos los chilenos, no está considerada dentro de esta tabla: el denominado *retail*. Lo constituyen tiendas que mediante un prolijo orden y atractivos descuentos atraen día a día a más personas en un consumo que no parece detenerse.

En Chile actualmente existen 982 locales pertenecientes a seis empresas del *retail*². Esta cantidad es mayor que la de establecimientos de educación superior en el país, que bordean los 600, de acuerdo a cifras del Ministerio de Educación³. El amor a primera vista de miles de chilenos con estas tiendas comenzó con una simple sastrería en 1889. Pero el gran salto de los últimos años vino con la moda y consumo al alcance de cualquier bolsillo, gracias a la magia de las tarjetas propias.

Durante la década de los '80, Chile experimentó uno de los mayores cambios económicos. Entre 1985 y 1989 se realizó el primer proceso de privatización de empresas estatales⁴ mientras se aplicaba un modelo neoliberal, que permitió la rápida expansión del comercio minorista, también denominado *retail*. Fue precisamente durante este periodo cuando las grandes cadenas comenzaron a desarrollarse, pero no sería sino hasta en los '90 cuando alcanzarían un crecimiento total.

¹ Estadísticas de exportaciones chilenas, Prochile. Disponible en sitio web de la entidad (www.prochile.cl). Consultado: 20 de enero de 2010.

² Considerando locales de la empresa Falabella (213), Cencosud de Paris (640), Ripley (51), Hites (12), La Polar (31) y Johnson's (35). Datos extraídos de las memorias anuales de cada tienda.

³ Entre Universidades, Centros de Formación Técnica e Institutos profesionales suman 573, de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Educación. Estadísticas, Ministerio de Educación. Disponibles en el sitio web del Ministerio de Educación (www.mineduc.cl). Consultado el 20 de diciembre de 2010.

⁴ María Olivia Mönckeberg. "El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno". Ediciones B. Chile 2009.

Poco a poco, las grandes ciudades del país comenzaron a ver cómo se levantaban inmensas construcciones donde convergen todos los sectores del comercio llevados a una mayor escala. Así surgieron hipermercados, centros comerciales e hiperferreterías, convirtiéndose en uno de los negocios más rentables de esta época. Y el proceso de expansión fue rápido: recién en 1990 Falabella ingresaba en los *malls*, y ya en 1993 se convertiría en transnacional al instalarse en Mendoza⁵.

Del boulevard al mall

La historia y evolución de estas empresas está llena de características comunes: trayectorias centenarias, administraciones familiares y agresivos planes de expansión que las han llevado a convertirse en uno de los motores de la economía chilena.

La denominada revolución del *retail* en Chile parece haber estallado de un día para otro. En menos de un segundo de tiempo histórico los chilenos dejaron de comprar sus alimentos en almacenes y su ropa en pequeñas tiendas o *boutiques* o en las populares ferias de las pulgas. Los días del “pedir fiado” quedaron atrás y las plazas fueron reemplazadas por los centros comerciales.

Para el historiador Gabriel Salazar⁶, la primera referencia de este tipo de negocios se puede detectar en los albores del siglo XX con la apertura en Chile de grandes tiendas como Los Gobelinos y Gath y Chávez. Estos lugares tenían características similares a las tiendas actuales, como una ubicación estratégica - en pleno centro de Santiago - y el asentamiento en grandes edificios de varios pisos.

En ese tiempo “las mujeres de clase alta iban a pasearse en los salones de venta y a mostrarse entre sí. Después apareció al frente un cafecito donde iban a lucir las cosas que compraban. El consumo aparece muy vinculado al comercio exterior y la oligarquía chilena muy ligada a la importación de esos productos”, relata el Premio Nacional de Historia 2006.

Este tipo de costumbres de la sociedad, se traspasó a negocios familiares como la sastrería Falabella (1889) y la mueblería Paris (1900), que fueron nuevos escenarios para las compradoras de

⁵ Historia. Nuestra empresa. Disponible en el sitio web de la empresa (www.falabella.cl) Consultado el 20 de marzo 2009.

⁶ Entrevista a Gabriel Salazar realizada por las autoras de esta memoria, 23 de marzo de 2010.

esa época. Esto hizo posible que tuvieran el éxito que les ha permitido que sus compañías cumplan más de un siglo de vida.

Son actitudes, hábitos y costumbres que los chilenos absorbieron como esponja, pero que, según los expertos, responden a complejos fenómenos históricos, políticos, económicos y sociales.

Salazar fija el inicio de estos cambios mucho antes de que incluso se manifestaran los primeros atisbos de lo que sería la industria del *retail*. Según él, sería la oligarquía comerciante la que habría consumado el hecho de asociar el consumo con un símbolo de estatus. Ya en ese tiempo, las ropas que vestía la clase alta era lo que las distinguía del resto de la población, que era mayoritariamente rural.

Otra de las claves para entender este fenómeno desde una perspectiva histórica, sería el hecho de que la oligarquía siempre prefirió los productos importados y no valorizó lo que se hacía a nivel nacional. El golpe de gracia, a juicio del académico, lo habría dado la Constitución de 1833 que, de la mano de Diego Portales que, de hecho, era comerciante, puso en un lugar preponderante al comercio y la especulación por sobre la industria.

Pero la explosión del comercio al detalle tal como se conoce hoy se produjo durante la década del 90. El economista y coautor del libro *El poder de los grupos económicos en Chile*⁷, Hugo Fazio⁸, comenta que esto fue favorecido por la apertura de la política económica chilena, que atrajo nuevos mercados y mantuvo tasas arancelarias muy bajas, lo que promovió las importaciones.

Para Fazio, ex vicepresidente del Banco Central durante el gobierno de Salvador Allende, una suma de factores permitió la consolidación de estos gigantes: casi naturalmente los pequeños comercios fueron desapareciendo; el elevado valor del peso durante los '80 abarató los costos a la hora de traer productos al país y le dio mayor poder adquisitivo a los chilenos.

En este sentido, el director general del Centro de Desarrollo Alternativo (Cenda), llama la atención sobre otra serie de proceso que facilitó el crecimiento de estos actores dentro del mercado. “Esto tiene que ver con diferentes fenómenos como la tendencia mundial. En los últimos años ésta ha privilegiado que el sector de los servicios crezca, proporcionalmente con otros sectores. Eso

⁷ Hugo Fazio, Macel Claude, Cristián Gutiérrez. *El poder de los grupos económicos en Chile*. LOM Ediciones, Chile, 2005.

⁸ Entrevista a Hugo Fazio realizada por las autoras de esta memoria, 24 de noviembre de 2009.

también se ha dado en Chile, entonces la actividad del comercio al detalle pesa mucho más que antes”, dice Fazio.

El también profesor de la Universidad de Chile agrega que “otra de las cosas que influyen en esto es que la política económica los favorece porque una de las características de la economía chilena es su apertura. Una apertura que es más que una expresión. Implica el libre ingreso de productos exportados, que entran prácticamente sin pagar arancel. El porcentaje que venden de artículos exportados es muy alto. Entonces por el no pago de arancel entran en condiciones muy favorables y adquieren masivamente en países donde el costo de producción es más bajo que en Chile y empiezan a desplazar a productores internos”.

Así las principales empresas del rubro, Falabella, Almacenes Paris y Ripley lograron posicionarse dentro del mercado nacional, abriendo tiendas en los principales centros comerciales de Santiago y en la mayoría de las regiones.

Y aunque la expansión física daba luces del éxito que estaba teniendo ese modelo, fue la integración del negocio financiero, a través de las tarjetas de crédito, lo que permitió a los *retailers* chilenos dar el salto hacia otro nivel de ganancias.

La magia del dinero plástico

El crédito fue la fórmula ideal para disparar las ventas y poner a disposición de los clientes productos que, bajo otras condiciones, no habrían podido obtener. Fue así como las áreas de electrodomésticos y artículos tecnológicos pasaron a estar entre las más importantes dentro de las tiendas por departamento y, además, las mejor remuneradas.

Las tarjetas fueron la gallina de los huevos de oro para las multitiendas que, aparte de cobrar los intereses asociados a las transacciones crediticias, obtienen ganancias a través de comisiones por el mantenimiento de las cuentas y de seguros obligatorios que se incluyen al firmar el contrato.

La idea trajo brillantes resultados. De acuerdo a una encuesta realizada por la empresa Search, ya en 1992 el 82 por ciento de los consultados reconoció haber comprado en este tipo de

comercio y el 48 por ciento poseía tarjeta de crédito de alguna de las casas comerciales⁹. En la actualidad, las tres principales multitiendas concentran 9.908.642 tarjetas vigentes¹⁰, es decir, más del 56 por ciento de la población total del país tiene una tarjeta de Falabella, Paris o Ripley.

Según indica el ingeniero comercial Phillip Horden en la primera clase de un *e-learning* sobre administración de *retail* patrocinado por la Universidad Adolfo Ibáñez y publicado en el diario *La Tercera* “la industria del *retail* representa más del 20 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país y ofrece un millón 300 mil empleos, lo que se traduce en un quinto de toda la fuerza laboral del país” y agrega que dentro de las “peculiaridades del *retail* chileno se encuentra su estrecha vinculación con el negocio financiero a través de la emisión y administración de las tarjetas de crédito”¹¹.

Precisamente el acceso al crédito fue lo que desató mayor adhesión dentro de la sociedad chilena y la fórmula que hizo que las grandes empresas de *retail* aumentaran de manera ostensible sus ventas. En este sentido, Hernán Calderón¹², el presidente de la Corporación de Usuarios y Consumidores (Conadecus) afirma que “antes éramos vecinos, ciudadanos, hoy somos consumidores. Este sistema económico sólo nos ve de esa forma”.

En la misma línea, la ex Directora del Trabajo, Patricia Silva¹³ sostiene que “lo que hizo finalmente el *retail* fue cambiar la cultura del consumo nacional y no nos dimos cuenta”.

Sin embargo, el círculo del denominado *retail* financiero no termina ahí. Cada compañía es dueña de su propia agencia de seguros, que ofrece los productos más codiciados en el mercado como seguros de vida, automotrices, desempleo y hogar y su propio Banco. Estos últimos compiten cliente a cliente con las instituciones financieras tradicionales que existen en Chile. Pero como la filosofía de los *retailers* nacionales es no dar una puntada sin hilo, la ventaja comparativa que tienen sus bancos se basa en la orientación hacia los sectores medios y bajos de la sociedad¹⁴.

⁹ *El Mercurio*, 20 de octubre de 1992, “Revelan resultados de encuesta Search: Se consolida sistema de multitiendas en el país”. Sin autor

¹⁰ Informe Trimestral de Tarjetas de Créditos no bancarias. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Diciembre de 2009.

¹¹ *La Tercera*, 11 de octubre de 2009, “El boom del retail en Chile”. Phillip Horden.

¹² Entrevista a Hernán Calderón realizada por las autoras de esta memoria, 30 de noviembre de 2009.

¹³ Entrevista a Patricia Silva realizada por las autoras de esta memoria, 6 de noviembre de 2009.

¹⁴ Nuestro Banco. Disponible en el sitio web de la empresa (www.bancoripley.cl). Consultado el 1 de mayo de 2010.

El pionero Parque Arauco

El tercer ingrediente que consolidó a las multitiendas fue el negocio inmobiliario. Acostumbrados a llegar como arrendatarios de locales notaron que parte importante de sus ganancias se iban al pago de superficie por ventas, sector inexplorado hasta los '80 por los holdings familiares del *retail*.

Fue la explosiva inauguración de Parque Arauco, reconocido como el primer gran mall de Chile, el que les demostró el éxito y las ganancias que podrían obtener por esa vía. La técnica fue sencilla: en 1982 compró un gran terreno comercial para arrendar a pequeñas marcas e incluso a las mismas tiendas por departamento.

Así en un solo espacio se encontraron los tres gigantes del *retail*, con otros locales especializados. A la hora de ganar, daba lo mismo si viene del bolsillo de la competencia o no, el objetivo era crecer. Por eso, hoy podemos ver en Chile más de 20 centros comerciales que tienen una superficie de ventas de más un millón de metros cuadrados, donde conviven a diario Falabella, París y Ripley; y estas compañías incluso se arriendan entre ellas espacios privilegiados de estas gigantes estructuras de consumo.

Por supuesto todo en sociedades separadas, como otro giro de negocio. En el caso de Falabella su inmueble se llamó grupo Mall Plaza; en París es Cencosud Shopping Centers, y en Ripley tiene diversos nombres, aunque el principal se llama Inmobiliaria Eccsa S.A. y su reciente asociación en Nuevos Desarrollos S.A., donde comparte más de un 20 por ciento en dos Mall Plaza de Santiago. Un negocio multimillonario que consolidó a los *retailers* mediante la mágica triada: tiendas, tarjetas y locales, una fusión indestructible que sólo en Falabella logra ventas por 2.800 millones anuales de dólares y más de 180 millones de visitas.

Pero, además, una de las claves para ganar esta batalla fue lo que el economista y experto en marketing Pedro Hidalgo calificó como “la participación en el bolsillo del cliente”, donde con la inserción de bancos propios, seguros de vida, agencias de viajes y programas de bebés y novios, las multitiendas logran un trazo mayor de la succulenta torta de los ingresos de los chilenos. “Más que

tomar una participación de las ventas con los distintos clientes, los han logrado retener, es decir, lo que gastan cada vez lo gastan más en una empresa X como Falabella”, precisa Hidalgo¹⁵.

La entrada al nuevo milenio impulsó el negocio hacia cifras multimillonarias. “Tan importante ha sido este crecimiento que a comienzos de 2007 ya se constataba el desplazamiento de las eléctricas por el *retail* como el sector con más peso en la bolsa. Falabella, Cencosud, La Polar, D&S y Ripley ya eran el 23 por ciento del Índice de Precio Selectivo de Acciones (IPSA) y rompían la histórica hegemonía de Colbún, Endesa, Enersis y Edelnor”¹⁶.

En 2009, el comercio representó el 8,8 por ciento del PIB¹⁷ de Chile y en el periodo 2003 a 2006 creció a tasas más altas que otros sectores de la economía. La participación en el mercado la encabeza Falabella, que en 2008 acaparaba el 37 por ciento de la torta; seguido por Paris con el 25, 5, Ripley con 23, 7 y La Polar con el 13,4.¹⁸

Es así como todos los años, los conglomerados controladores de estas empresas aparecen en la punta de los rankings de las revistas especializadas. Y el Bicentenario trajo buenas noticias al sector, pese a los embates que dejó la crisis económica en el periodo 2008 – 2009.

Un proyecto, una familia

Una de las características comunes a todas estas compañías es su articulación en grupos empresariales cuya actividad es el comercio al por menor en forma masiva. En un estudio de la Dirección del Trabajo se especifica que “en algunos casos las grandes tiendas constituyen el origen del grupo (Falabella, Ripley) y en otros han sido incorporadas como nuevas áreas de inversión (Paris)”¹⁹.

El artículo 96 de la Ley 18.045 de Mercado de Valores establece que “son grupos empresariales el conjunto de entidades que presentan vínculos de tal naturaleza en su propiedad,

¹⁵ Entrevista a Pedro Hidalgo realizada por las autoras de esta memoria, 31 de agosto de 2009.

¹⁶ Telma Gálvez , Helia Henríquez y Gabriela Morales. *Holdings y tiendas: la trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*. Cuaderno de investigación N°36 división de estudios Dirección del Trabajo. Santiago. Abril 2009. P. 35

¹⁷ Datos obtenidos del sitio web del Banco Central (www.bcentral.cl). Incluye comercio minorista y mayorista y restaurantes y hoteles. Consultado el 14 de julio de 2010.

¹⁸ Informe Sector Comercio. Departamento de Estudios BanChile inversiones. Disponible en el sitio web (www.camaracentrocomerciales.cl) Consultado el 3 de mayo de 2010.

¹⁹ Telma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. *Holdings y tiendas: la trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*. Ya citado .P. 29.

administración o responsabilidad crediticia, que hacen presumir que la actuación económica y financiera de sus integrantes está guiada por los intereses comunes del grupo o subordinada a éstos o que existen riesgos comunes en los créditos que se les otorgan o en la adquisición de valores que emiten”.

Durante gran parte de su existencia, las principales multitiendas del país han estado en manos de una misma familia y la máquina de la fortuna es heredada de generación en generación.

Falabella es controlada mayoritariamente por la dinastía Solari; Ripley, por los hermanos Calderón. Antes de pasar a Cencosud, Paris pertenecía a los Gálmez. Estos clanes tienen más de una cosa en común, como su bajo perfil mediático y el olfato empresarial.

Según un estudio realizado por la empresa Deloitte²⁰, que año a año mide a las 250 empresas del retail con mayores ventas en el mundo, Cencosud lidera a nivel latinoamericano, ocupando el octogésimo lugar de la lista total con ventas por más de 11 mil millones de dólares²¹. Falabella también logró un lugar destacado en la lista con el quinto lugar en la región y ascendió del puesto 154 al 134 en el mundo, con ventas por los más de seis mil millones de dólares²².

El holding Falabella

Entre música alegre y colores vivos se abren las puertas de Falabella. Un espacio blanco decorado con el clásico y corporativo verde que cobra vida entre un desfile de ropa y productos. La misma tienda que dio sus primeros pasos como sastrería es hoy uno de los cinco gigantes del *retail* latinoamericano. Percibe ingresos por sobre los 5 mil millones de dólares y cuenta con más de 70 mil colaboradores repartidos en cuatro países²³

¿Pero quiénes están detrás de esta gran empresa? Hoy Falabella es sinónimo de los Solari. Aquellos que acaparan noticias con la torre Titanium, los mismos de los holdings Bethia, Corso y Auguri, que además dirigen el Club Hípico y tienen negocios en casi todas las ramas productivas

²⁰ Deloitte. *Global Power of retailing 2010*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.deloitte.com). Consultado el 29 de abril de 2010.

²¹ Considera el año fiscal estadounidense 2008-2009.

²² Las ventas de Falabella en total ascendieron a los 6.410 millones de dólares en 2009.

²³ S.A.C.I. Falabella. *Indicadores relevantes 2010*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.falabella.cl). Consultado el 20 de abril de 2010.

del país, que a su vez proveen a este gran gigante verde. Una verdadera máquina de hacer dinero que los posiciona como una de las familias más poderosas del país.

Este clan inició dos siglos atrás con una sastrería en pleno paseo Ahumada. Se hicieron conocidos con pantalones y chaquetas de confección italiana. Aunque tras la muerte del iniciador del negocio Salvatore Falabella se diversificaron. Los Solari trajeron la ropa de mujer, de niños e incluso durante los '80 sumaron los artículos para el hogar. Mientras Juan Cúneo, sobrino de Agustín Solari, fue quien impuso por primera vez en Chile una tarjeta propia. El Crédito Multi Rotativo, más conocido como CMR, fue la puerta al acceso ilimitado para los sectores de menores recursos.

Así el negocio familiar se convirtió en una mega empresa de profesionales. Las confecciones italianas fueron remplazadas por los clásicos productos *made in China*, que se trasladan en una bolsa de plástico verde que ya ni siquiera se asemeja al color y logo de sus inicios.

Actualmente el grupo cuenta con tiendas para mejoramiento del hogar (Homecenter Sodimac); tienda por departamentos (Falabella); agencias de viajes (Falabella Viajes); bancos (Banco Falabella); seguros (Falabella Pro); supermercados (Tottus) e incluso inmobiliarias (Mall Plaza S.A.). Esto sin contar las sociedades que mantiene con telefonía celular (Entel PCS, Movistar y Claro); con farmacias (Farmacias Ahumada); bencineras (Copec), y hasta con el Transantiago a través de tarjetas BIP para pagar en cuotas; todo para posicionar y utilizar en más partes la famosa CMR²⁴.

Con tanto negocio los ingresos son cuantiosos. A diciembre de 2009 reportaron sólo en utilidades 198.783 millones de pesos, que obtuvieron mediante ventas y créditos en sus 216 locales que poseen en toda América Latina. Suman más de un millón de metros cuadrados de superficie desplegada en sus diferentes locales²⁵. Esto significa que si se juntaran todas las tiendas, superarían la superficie de la ciudad Coquimbo, que alcanza a 1,42 kilómetros cuadrados.

²⁴ Falabella es dueña de un 20 por ciento de Farmacias Ahumada. Además sus directores tienen acciones en empresas como Entel PCS, Movistar, Claro, Copec y Transantiago, lo que le permite establecer alianzas estratégicas para posicionar mejor a la CMR.

²⁵ Falabella tiene una superficie de 1,45 Km.2 desplegado en todas sus tiendas, de acuerdo a los datos entregados en su memoria anual.

Este gran despliegue inmobiliario tiene como objetivo central satisfacer a los millones de clientes que atienden diariamente: cuentan con más de cinco millones de personas que tienen la CMR²⁶. Es decir, al menos uno de cada cuatro chilenos tiene esta tarjeta, que para muchos es el nuevo carné del ciudadano consumidor. ¿Cuál es el encanto? La tasa de interés más baja entre las multitiendas, una política que su creador, Juan Cúneo adoptó desde sus inicios y hoy sigue haciéndolo realidad.

Con más de cien años de historia casi todos sus pasos han sido fructíferos. Con un único desliz, del que a juicio de Carlos Heller, director de la empresa, todavía no se recuperan: Argentina.

Actualmente esta familia está dividida estratégicamente en holdings, de acuerdo a su participación accionaria. Ésta sigue creciendo y con planes de ampliarse aún más a polos que todavía no conquista como México y Brasil. Incluso algunos de ellos se han dedicado a sumar en sus carteras los negocios que pertenecían al Presidente Sebastián Piñera, como lo hizo el holding Bethia al comprar las acciones de Lan, en una millonaria operación a través de Celfin Capital en abril de 2010.

El que quiere celeste que le cueste

La tienda Paris fue el eslabón que completó el imperio del holding de *retail* más grande de Chile, Cencosud. El gigante controlado por el inmigrante alemán Horst Paulmann Kemna, adquirió la tradicional multitienda en 2005, después de un complejo proceso de cambios de propiedad en el que estuvieron involucrados el grupo Quiñenco, ligado a los Luksic, y el Consorcio Financiero, liderado por Juan Hurtado Vicuña y Eduardo Fernández León.

En medio de un mercado que no da tregua, Paris se erigió como la segunda tienda por departamento de mayor relevancia, a unos pocos millones de su principal competencia, Falabella. En 2008 Cencosud reportó utilidades por 96.340 millones de pesos.²⁷

²⁶ A diciembre de 2009 existían 5.963.305 de tarjetas vigentes, según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Disponible en el sitio web de la entidad (www.sbif.cl). Consultado el 10 de enero de 2010.

²⁷ Cencosud, *Memoria anual 2009*, Disponible en el sitio web de la empresa (www.cencosud.cl). Consultado el 13 de junio de 2010.

Sin embargo, mucho antes de integrar el Círculo Más, holding que se conforma en manos de Paulmann y su compañía Cencosud, la historia de esta empresa se remonta a 1900 cuando José María Couso inauguró la Mueblería Paris en pleno centro de Santiago. Medio siglo más tarde, el negocio cambió su nombre por Almacenes Paris, cuando expandió su rubro a la venta de electrodomésticos, decoración y vestuario.

De ahí en adelante, esta sociedad sólo conoció triunfos de la mano de un patriarca, Juan Gálmez Couso, y sus cuatro hijos Juan Antonio, José Miguel, Jorge Enrique y Luis Alberto Gálmez Puig.

Fueron ellos los primeros en incursionar en el negocio financiero vinculado a las tiendas por departamento cuando en 1980 pusieron en circulación su tarjeta de crédito, inscribiendo uno de los principales pilares del negocio del *retail*. En diciembre de 2009 existían 1.516.578 tarjetas Más Paris, de las cuales 938.744 mantenían operaciones hasta esa fecha²⁸; es decir, cerca del diez por ciento de la población de Chile hoy tiene en sus billeteras una tarjeta Más Paris.

En 1996 la empresa se abrió a la Bolsa de Comercio; el mismo año lo hizo Falabella, lo que significó un aumento de capital de 35 mil millones de pesos para la compañía de los Gálmez. También fueron pioneros en el lanzamiento de un portal de ventas por internet en 1999. Pero la llegada del nuevo siglo trajo problemas a la tienda.

La evolución de Paris siempre estuvo muy ligada a la de Falabella. Con orígenes similares y operando dentro del mismo rubro, parecía ser que con el correr del tiempo, las compañías apuntaban hacia un mismo horizonte. Sin embargo, mientras la empresa de los Solari aprovechó las condiciones económicas del Chile de los '90 para expandirse a pasos agigantados, la de los Gálmez comenzó a quedar atascada.

Un indicador que grafica más claramente esta situación es el valor de las acciones. Si bien, hasta 2001 el valor bursátil de ambas empresas se había mantenido parejo, a partir de ese año el precio de la acción de Falabella creció rápidamente, dejando atrás a su histórico rival. Durante ese mismo periodo, Almacenes Paris disminuyó sus utilidades en un 36 por ciento y cedió su segundo

²⁸ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. *Informe Trimestral de Tarjetas de Crédito no Bancarias diciembre 2009*. Disponible en el sitio web del organismo (www.sbif.cl) Consultado el 17 de mayo de 2010.

lugar en el mercado a Ripley²⁹. Como si esto fuera poco, a principios de 2004 la tienda se vio envuelta en un conflicto laboral en el que la Dirección del Trabajo la sindicó como la empresa que registró la mayor cantidad de infracciones a las leyes laborales³⁰.

Los malos resultados desencadenaron una serie de decisiones agresivas, que terminaron con la salida de la familia Gálmez del control de Almacenes Paris el 17 de agosto de 2004. El único que quedó fue Jorge Enrique, el tercero de los hermanos, quien junto a Quiñenco, al Consorcio Financiero y a un pariente, José Manuel Ugarte, pasaron a controlar cerca del 53 por ciento de la compañía³¹.

Pero la nueva dirección no duró mucho. Cencosud ya tenía los ojos puestos en la tienda de color celeste que con su área financiera, Banco Paris, y su propia agencia de viajes, completaba el imperio de *retail* integrado que, en la actualidad, controla también las cadenas de supermercados Jumbo y Santa Isabel; las tiendas de mejoramiento para el hogar Easy, y los centros comerciales Alto Las Condes, Florida Center, Portal La Dehesa, Portal La Reina, Portal Rancagua, Portal Valparaíso y Portal Temuco. Estos negocios que emplean a más de cien mil personas al año³².

La megacompañía de Paulmann está llevando adelante uno de los proyectos más ambiciosos en el área inmobiliaria: la construcción de la torre más alta de Sudamérica, el edificio Costanera Center, en pleno corazón de Providencia, cuya inversión bordea los 600 millones de dólares. En este proyecto habrá espacio además para otra tienda Paris.

Esta nueva era de Paris bajo el amparo del rey del *retail* criollo, vino acompañada de una arremetida publicitaria que incluyó rostros como el de la modelo Tomka Tomicic, el actor Benjamín Vicuña y la animadora de televisión Claudia Conserva.

En 2009 Paris contaba con 30 locales de venta en todo Chile, y 13 se concentraban sólo en la Región Metropolitana³³. Para los próximos años, el grupo tiene contemplada la apertura de

²⁹ Teodoro Wigodski, *Caso Falabella-Almacenes Paris: Profesionalización de la empresa familiar* Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile. Enero 2008.

³⁰ *La Nación Domingo*, 25 de enero de 2004, “El grupo de la plata dulce”, Ana Verónica Peña

³¹ *La Tercera*, 22 de agosto de 2004, “El clan que ahora remeció al comercio”, Azucena González y Fernando Vega.

³² Cencosud, *Memoria Anual 2009*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.cencosud.cl). Consultado el 15 de julio de 2010

³³ Idem

tiendas en Arica, Copiapó, Quilpué, San Antonio y Osorno y en el Mall Portal Ñuñoa. Además, el conglomerado tiene presencia en Brasil, Perú, Argentina y Colombia.

Los Calderón y Ripley

La historia de Ripley comenzó en los años '30 en un pequeño local de San Felipe donde Lázaro Calderón, un inmigrante europeo de raíces judías- sefardíes, vendía telas y retazos. El negocio caló profundo dentro de sus hijos, Marcelo y Alberto Calderón Crispín, quienes fundaron la tienda Ripley en 1964, un par de años después que Johnson's.

A diferencia de sus principales competidoras, este proyecto no surgió a principios del siglo XX, pero rápidamente se hizo un espacio entre las preferencias de los consumidores chilenos. De hecho, a comienzos de los '90 Ripley ya estaba dentro de los tres grandes y mantiene esa posición hasta hoy.

Contra viento y marea, esta compañía ha logrado sortear los embates de la crisis económica que durante 2009 implicó una disminución de un 75,6 por ciento de las utilidades en relación al año anterior³⁴. Nada para llorar, porque de todas formas acumularon ganancias por 6.547 millones de pesos, mil millones más de los que se necesitan para pagar los sueldos de toda la planta del Servicio Nacional de Menores³⁵.

Ripley ha recorrido un camino distinto al de sus competidores. A diferencia de Falabella, los Calderón no utilizaron su apellido como marca registrada. Por el contrario, la atracción de Marcelo - el mayor de los hermanos - por las confecciones y su peculiar encanto por la cultura popular lo llevaron a sus 23 años a instalar un taller en la calle Víctor Manuel. "La empresa se llamaba Calderón Confecciones y la marca de la ropa era Johnson's - por el ex presidente Lyndon Johnson -. Luego abrió tres locales de 50 metros cuadrados cada uno en el centro de Santiago. Les puso Bond - en honor a James Bond -; Harry - por Harry el Sucio - y Ripley -por el programa de TV, Ripley: aunque usted no lo crea -. Finalmente, se quedó sólo con este último por la alta audiencia que tenía la serie de TV en Chile"³⁶

³⁴ Ripley Corp, *Memoria Anual 2009*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.ripley.cl).

³⁵ Según la Ley de Presupuesto 2010 los gastos en personal del Sename ascienden a los \$ 5.196.105.000.

³⁶ *Qué Pasa*, 2 de enero de 2009, "Los Calderón frente a la crisis", Antonieta de la Fuente y María José López.

Durante sus primeras décadas de funcionamiento esta multitienda era asociada al consumo de los sectores de menores recursos, sin embargo, ante la contundente arremetida de sus pares en el mercado, la compañía se vio en la necesidad de dar un salto más grande, una jugada que implicara vencer o morir.

Fue así como en 1993 Ripley se aprestó a convertirse en la primera tienda de comercio al detalle que ingresó a un mall. Y el afortunado fue elegido cuidadosamente. La idea era sacarse la “mala fama” de ser una empresa enfocada al estrato socioeconómico bajo, pero las negociaciones no fueron fáciles.

Después de una serie de infructíferas conversaciones con Horst Paulmann para ingresar al Alto Las Condes por “no contar con el perfil del centro comercial”³⁷, los ojos se volcaron hacia el Parque Arauco de José Said. La apuesta fue un éxito y se celebró con bombos y platillos.

Según constató la revista *Qué Pasa* “la llegada de Ripley a Parque Arauco es uno de los grandes hitos en la historia de la compañía y también en la industria. La tienda de 12 mil metros cuadrados, el posicionamiento que lograron darle y el surtido de productos importados que tenían, marcaron un antes y un después. Lejos quedaba la imagen de la tienda de 120 metros cuadrados que surgió en el centro de Santiago en 1964 y que se abastecía localmente”³⁸.

A partir de este hito, todas las multitiendas comenzaron a optar por la inversión en inmobiliarias, dentro de los centros comerciales, y hoy es parte importante del sustento de estos negocios.

Ripley logró su máximo esplendor en los primeros años del nuevo milenio. En 2004 sacó del camino a Paris y se convirtió en la segunda multitienda más importante del país. Posteriormente, el 14 de julio del 2005 abrió a la bolsa un 15 por ciento de la compañía con la rimbombante presencia de la *top model* Cindy Crawford alborotando a los corredores.

En la actualidad, Ripley tiene 40 locales en Chile y 12 en Perú. Además, obtiene ganancias a través del Banco Ripley y la Agencia de Viajes del mismo nombre, que partió con un convenio con LAN, la ex aerolínea del Presidente Sebastián Piñera. Hasta 2008 Ripley era propietaria del ciento por ciento de los malls Panorámico y del centro en Santiago y Rancagua, pero su

³⁷ Idem.

³⁸ *Qué Pasa*, 9 de julio de 2008, “La revolución del retail en Chile”, Ricardo Román.

participación fue vendida en su totalidad por los Calderón durante 2009 a Álvaro Saieh Bendeck, dueño de Copesa, Unimarc y Corpgroup entre otras pertenencias

Hasta el 2009, los principales accionistas de Ripley eran el grupo Calderón (65,5 por ciento), el grupo Saieh (20 por ciento) y otros accionistas minoritarios en un 14,5 por ciento.³⁹

³⁹Ripley Corp, *Memoria Anual 2009*, Disponible en el sitio web de la empresa (www.ripley.cl)

Capítulo 2

Las pequeñas del retail

El retail no sólo se nutre de los gigantes. En la pesquisa de consumidores y reparto de créditos fáciles hay compañías más pequeñas que también se van en busca de la liquidez de los chilenos.

Sus historias son similares. En su mayoría han seguido la línea del pequeño negocio familiar que cobra fuerza, aunque de menor tamaño. Apuntan a lo que los sociólogos llaman el “chileno emergente”, de clase aspiracional, que vive en sectores de menores recursos, pero mantiene un alto consumo. Por eso se ubican casi siempre en áreas céntricas y populares de las ciudades.

Las multitiendas son consideradas la división menor de las tiendas por departamento, pero no tienen nada de chicas. Pese a su tamaño, superan los tres millones de clientes y tienen más de 50 tiendas en casi 70 mil metros cuadrados de superficie. Una presencia que les ha dado un lugar privilegiado dentro de la billetera de los chilenos.

Una de las multitiendas más llamativas y con mayor potencial para los inversionistas es La Polar. Con el rostro de Jorge Zabaleta, en su promoción, y transando acciones en la bolsa, ésta es una de las empresas que más ha crecido durante los últimos años.

“Llegar y llevar”

Igual que Falabella nació como sastrería, pero en Estación Central, en 1920. Pertenecía a la familia Paz Guendelman y antes se conocía como Comercial Siglo XXI. Sin embargo, no tuvo la misma rapidez que los gigantes para crecer, no empleó la moda europea como enganche, ni puso modelos extranjeras en sus portadas. Por el contrario, su eslogan pretendía demostrar que era más accesible que el resto: “Llegar y llevar”.

En los '50, La Polar comenzó un programa de financiamiento para clientes y en los '80 ya tenía dos locales más en el centro de la capital. A fines de esa misma década se unió al club del negocio financiero con la Tarjeta de Crédito La Polar, la misma que hoy cuenta con cerca de 1

millón 600 mil millones de clientes⁴⁰. Y a principios de los '90, la multitienda decidió expandirse a regiones.

Sin embargo, su mayor crecimiento y giro se dio en 1999, cuando Southern Cross Group, empresa inversionista estadounidense, ingresó al negocio y creó un nuevo plan estratégico para atraer a más público y fidelizar a sus clientes. Al borde de la quiebra, Comercial Siglo XXI terminó de vender el total del porcentaje que poseía de las tiendas que una vez ellos inauguraron.

Y el cambio fue positivo. La compañía estadounidense logró levantar la empresa. En 2000, La Polar comenzó su venta de seguros, lanzó su portal de ventas *online*, se abrió a la Bolsa e incluso anunció su expansión al extranjero, cuando ya sumaban más de 40 tiendas en el país.

Para La Polar, lo más importante es “mantener la liquidez de su negocio”⁴¹ y por eso se ha enfocado a los sectores populares e incluso ha tratado de generar vínculos con sus clientes. Por eso fue la primera tienda del *retail* que creó un club para mujeres de tallas grandes, con toda una línea para ellas y un club donde reciben consejos: Extra Lindas.

Para reforzar este vínculo tomó a personajes chilenos famosos, como la actriz Fernanda Urrejola y el futbolista Iván Zamorano. Y su trabajo ha dado frutos: hoy sus acciones bordean los tres mil pesos⁴², superando el valor unitario de las de Falabella. Cuenta con más de 400 accionistas grandes, como Larraín Vial y Celfín Capital y, además, reporta utilidades por un poco más de 45 millones de pesos y espera salir del país⁴³.

De vendedores ambulantes a multimillonarios

A diferencia del resto de los *retailers*, los hermanos Hites no tenían grandes recursos, su motor fue la necesidad. Todo comenzó porque el padre de esta familia enfermó y los hermanos

⁴⁰ 1.660.465 millones es el número de tarjetas vigentes a diciembre de 2009, de acuerdo a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Sbif). Disponible en el sitio de la Sbif (www.sbif.cl). Consultado el 10 de enero de 2010.

⁴¹ La Polar. *Memoria Anual 2009*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.lapolar.cl). Consultado el 13 de enero de 2010.

⁴² Datos según la Bolsa de Comercio de Santiago. Disponible en el sitio web de la Bolsa (www.bolsadesantiago.com). Consultado el 20 de abril de 2010.

⁴³ La Polar. *Inversionistas 2010*. Disponible en: www.lapolar.cl/mipolar/empresa. Consultado el 20 de marzo de 2010.

Hites salieron a vender telas a plazo en la calle. Vendían lo que fuera, desde lápices hasta autos. Fue ahí cuando Isaac se encantó con los negocios y con sólo 11 años abandonó la escuela para dedicarse ciento por ciento a ellos⁴⁴.

Así comenzó comercializando en la calle y después en 1947 por fin pudo comprar un local. En la calle 21 de Mayo partió con un negocio de electrodomésticos. 40 años más tarde llegarían a Alameda y en los '90 comenzó a ofrecer el “Súper Crédito Hites”. Para el 2000 pasó a ser sociedad anónima y tras establecerse en diferentes puntos del país, se abrió a la Bolsa durante 2009⁴⁵.

Los Hites son una de las familias más herméticas del *retail*. No suelen dar entrevistas. Recién en 2009 Isaac accedió a ser portada de la revista *Sábado* y hablar sobre la historia de su familia y sus negocios. Dos aspectos de su vida que han sufrido peleas, caídas e incluso estafas.

Al igual que los dueños de La Polar, los Hites apostaron por los clientes de barrios populares, que a juicio de los expertos, no son “bancarizables”, es decir, no tienen acceso a créditos. Para ellos esto fue una oportunidad de generar ingresos. Sin embargo, ha sido una de las tiendas más lentas en crecer. Pese a que tiene más de 60 años de historia, sólo cuenta con 12 puntos de venta en Chile.

Pero esto no significa que el negocio vaya mal. Actualmente tienen más de un millón⁴⁶ de clientes con tarjetas emitidas y reporta utilidades por sobre los tres mil millones de pesos.

Isaac Hites es calmado y dice que pese a que existan gigantes del *retail* como Horst Paulmann, “nosotros somos felices como somos, la envidia no la conozco”⁴⁷, aunque vivió amargos momentos que marcaron un retroceso en la tienda. Su mayor golpe fue la infructuosa inversión que hicieron en el diario *El Metropolitano*, donde tenían apostado parte importante de su capital; pero nunca generó ganancias para los Hites e incluso provocó un quiebre entre Isaac y Alex⁴⁸.

⁴⁴ Revista *El Sábado de El Mercurio*, 12 de diciembre de 2009. Sabine Drysdale.

⁴⁵ Hites. *Memoria Anual 2009*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.hites.cl). Consultado el 23 de julio de 2009.

⁴⁶ Hites cuenta específicamente con 1.147.317 de clientes con tarjetas emitidas.

⁴⁷ Revista *El Sábado de El Mercurio*, “Isaac Hites: Las Confesiones de un rey del retail”. Ya citado.

⁴⁸ Ídem.

Johnson's y la caída de Calderón

Johnson's ha sido uno de los más vertiginosos negocios del *retail*. Sus inicios son contemporáneos a los de Ripley y proviene de los mismos dueños: la familia Calderón. Su fundador Marcelo Calderón, ícono de la compañía, comenzó con un negocio puerta a puerta que después estableció para obtener mayores ganancias. Y por un tiempo lo consiguió.

En el año 1985 empezaron con su tienda a Rancagua y, siguiendo los pasos de las grandes, nació la tarjeta Johnson's. En los '90 cruzaron la frontera con su local Forest en Argentina y crearon sociedades independientes para administrar el negocio financiero.

Durante el año 2000, la situación cambió. Los Calderón notaron que la técnica no estaba dando tantos frutos y decidieron reformular su empresa. Tras distintos cambios de logotipos, el sobrio negro pasó a un naranjo casi eléctrico, y Johnson's se unió a las pequeñas del *retail*. Buscó afianzar clientes en sectores populares. Su tarjeta pasó a ser Johnson's multiopción y se generaron alianzas para diversificar su uso en otros locales.

Por tratarse de una sociedad cerrada, a diferencia del resto no entrega sus ingresos ni sus utilidades en la Superintendencia de Valores y Seguros ni las publica en su sitio web. Pero con su crecimiento consiguió instalar 57 tiendas en todo el país y da trabajo a seis mil trabajadores.

Sin embargo, las finanzas de Johnson's salieron a la luz en 2009, cuando se comentó que tendría una deuda por 300 millones de dólares. Según una auditoría de Deloitte & Touche, la compañía acumulaba pérdidas por entre los 170 y 180 millones de dólares⁴⁹.

Ya en 2008 presentaba pérdidas por 60 millones de dólares. Por ello, en la misma nota, se consigna que "Johnson's prestó en forma irresponsable (dinero a sus clientes) y no reconoció este hecho en las provisiones de 2007 y 2008. "Nosotros obligamos a Deloitte a hacerlo con lo cual destapamos la olla"⁵⁰.

Por eso cambiaron sus políticas de empresa, con un recorte de un 45 por ciento en el presupuesto; incluso se elevaron las exigencias para quienes quisieran obtener su tarjeta. Antes apuntaban a personas sobre los 21 años que acreditaran sueldos de 120 mil pesos hacia arriba, de los

⁴⁹ *El Mercurio*. 25 de marzo de 2010. "Auditoría revela que Johnson's tiene US\$ 170 millones en pérdidas y complica acuerdo con los bancos". Sin autor.

⁵⁰ Ídem.

segmentos socioeconómicos C2, C3 y D. Tras la debacle, sólo pueden obtener la tarjeta los mayores de 30 años que acrediten un ingreso sobre los 150 mil pesos.

En abril de 2010, las opciones que barajaba la empresa no eran muchas. Se esperaba que “sinceraran” sus cifras para poder obtener algún financiamiento de los bancos. Necesitan un crédito sindicado de 250 millones de dólares para volver a operar con regularidad. Por eso, diez bancos acreedores de la empresa, liderados por el Banco de Chile, evaluaban la situación⁵¹.

Las condiciones que le ponen las entidades bancarias no son pocas. La primera es que Calderón haga efectivo su aporte por 105 millones de dólares, obtenido a través de la venta de sus acciones en Ripley al grupo Saieh, en 2009. Además, la administración de la multitienda espera aumentar las garantías vendiendo activos, es decir propiedades e inmuebles de Johnson's, si presenta números rojos al terminar el 2010⁵².

El principal problema de Johnson's es la falta de liquidez, consecuencia de las deudas que acumularon, y sus intereses. Además, sus ejecutivos comentaron a El Mercurio que bajó su negocio financiero y aumentó la morosidad entre sus clientes⁵³.

Durante un tiempo, su salvavidas fue el crédito que le otorgó el Banco de Chile por 40 millones de dólares, con lo que pagaron a los proveedores y evitaron la quiebra. “El 30 de diciembre nos depositaron la plata, al otro día cancelamos las deudas y el 2 de enero ya no debíamos nada”, recuerda un ejecutivo de la empresa, que no quiso publicar su nombre, en un reportaje de la revista *Capital*⁵⁴.

Para muchos, dentro de la compañía, el gran culpable es Marcelo Calderón, por negarse a capitalizar su “chiche”. De hecho su fábrica textil, otra regalona del empresario, no reporta ganancias. La situación es tan crítica que el único negocio que en la actualidad muestra números azules en todo el holding es FES, la tienda de ropa juvenil que controla su nieto Marcelo Konitzki

⁵¹ *Revista Capital*. 6 de abril de 2010. “La cruzada de Johnson's”. Paula Vargas.

⁵² Ídem.

⁵³ *El Mercurio*, “Auditoría revela que Johnson's tiene US\$ 170 millones en pérdidas y complica acuerdo con los bancos”. Ya citado.

⁵⁴ *Revista Capital*, “La cruzada de los Johnson's”. Ya citado.

Calderón. Aunque las ganancias de esta tienda sólo representan un tres por ciento de las ventas de la cadena, lo que se traduce en al menos 500 millones de dólares⁵⁵.

Al momento de escribir esta memoria, los bancos todavía no daban su veredicto sobre un posible plan d sobrevivencia que incluía vender locales. Pero si no lograban un acuerdo, Johnson's deberá solicitar un convenio judicial preventivo, que si no es otorgado provocaría su eventual quiebra.

⁵⁵ Ídem.

Capítulo 3

Las ganancias ocultas del *retail*

El indiscutido éxito que han tenido las multitiendas en Chile viene aparejado, indisolublemente, del asentamiento de la cultura del consumismo. Vestuario, calzado, electrodomésticos de última generación y aparatos con tecnología de punta forman parte del paisaje natural de los hogares de la mayoría de los chilenos, para quienes no contar con el dinero suficiente a la hora de costear los más diversos bienes ya no es un problema.

La venta de productos, giro principal de estas empresas, continúa siendo el gancho de entrada para las miles de personas que concurren, al menos una vez a la semana, a estos templos de “lo que está de moda”.

Si bien la experiencia de compra varía de un estrato socioeconómico a otro, existe un factor que es común a todos: el crédito. De acuerdo a los datos del “Informe del Retail 2010” elaborado por la revista *Capital* más del 70 por ciento de las ventas de las multitiendas se hace vía tarjeta.⁵⁶

Mientras en el lado más vulnerable de la sociedad se “sacan” las cosas que necesitan, en la medida en que sube la escala social, se aspira a obtener ciertas marcas que, más allá de ser identificadas con la calidad de un producto, son un símbolo “de pertenecer a la modernidad, indica el Premio Nacional de Historia 2006, Gabriel Salazar.

En este sentido, el académico de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y especialista en Marketing, Pedro Hidalgo, explica que “este negocio financiero les permite a las compañías, además, generar ventas, porque mucha gente no podría comprar si no fuera a crédito. Por otro lado, uno tendría que pensar: ¿Por qué la gente usa este mecanismo? Porque lo necesita, porque lo satisface”.

Es por eso que las revistas especializadas realizan periódicamente un perfil para dilucidar claramente quiénes compran en estas compañías. Completas radiografías de la clase media – índice

⁵⁶ *Revista Capital*, 20 de febrero de 2010, “Informe del Retail 2010”. Sin autor.

por excelencia del nivel de desarrollo de un país – que se han convertido casi en un arte científico, más allá de lo económico o sociológico, y que buscan conocer al revés y al derecho a esta masa compradora.

Atracción por las capas medias

Durante la última década se han registrado cambios notorios en relación con la clase media chilena. “Con mayor poder adquisitivo, más años de educación y menos complejos que antaño, el grupo cuyos ingresos familiares fluctúan entre los 800 mil y 2,7 millones de pesos es consumista, aspiracional, marquero, pero también bien informado y con los pies en la tierra”. Así describe el artículo “La clase media del Bicentenario” publicado el 2 de enero del 2009 en la revista *Qué Pasa* a este segmento. “Ese es el perfil de la nueva clase media. Aquella que surgió como resultado de una serie de procesos sociales y económicos y que hoy tiene a los grandes grupos del *retail* de cabeza tratando de encontrar una fórmula para satisfacerlos”.⁵⁷

El reportaje también hace mención a que “si en los ochentas las libretas de ahorro eran pasaporte para cumplir los sueños de las familias medias, hoy las solicitudes de crédito hacen lo suyo, tanto para la casa propia, el auto, las vacaciones, la piscina y todo aquello que permita un buen pasar. Si antes el presupuesto se regía por la previsión, ahora lo importante es vivir bien hoy”.

Idea compartida por el ingeniero comercial Phillip Horden quien reconoce que “el crecimiento de los grupos socioeconómicos medios –C1, C2,C3 – explicaría el boom del retail en los últimos años”⁵⁸

Sin embargo, tras esta promesa de lograr un mejor estilo de vida está oculta una realidad que es común a más del 60 por ciento de los chilenos: el sobreendeudamiento.⁵⁹

Según la definición de la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios de Chile (Conadecus), el sobreendeudamiento se produce cuando el saldo disponible del ingreso, restando las

⁵⁷ *Qué Pasa*, de enero de 2009, “La clase media del Bicentenario”, Constanza Hola Chamy.

⁵⁸ *La Tercera*, 11 de octubre de 2009, Ya citado.

⁵⁹ Informe de Estabilidad Financiera Banco Central 2009. Disponible en el sitio web (www.bcentral.cl). Consultado el 15 de agosto de 2009.

necesidades básicas de una persona o de su grupo familiar, no alcanza para el cumplimiento de las obligaciones originadas por créditos o cuentas de servicios.

Tanto para las organizaciones de consumidores como para el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) entre las causas que explicarían este fenómeno se incluiría la entrega indiscriminada de tarjetas de crédito, la falta de información respecto de las tasas de interés, los empleos precarios y el estímulo social que recibe el endeudamiento.

La soga financiera al cuello

Cuenta atrasada en mano, carnet y tarjeta son los requisitos para entrar a larga fila de consumidores que no logran llegar a fin de mes con dinero en la billetera. Con los años, el pago a crédito se ha convertido en uno de los mecanismos preferidos por los chilenos a la hora de costear los distintos ámbitos de sus estándares de vida y el innegable atractivo de este instrumento parece ser una droga que generó adicción en todo el país.

Las cifras hablan por sí solas. En seis años, el nivel de endeudamiento de los chilenos pasó de casi un 35 a un 60 por ciento.⁶⁰ Esto significa que los consumidores del país, en la actualidad, tienen casi el doble de deudas que tenían en 2003.

Sin embargo, el rostro detrás de estos números es conocido por todos y las vicisitudes de subirse a la rueda de las deudas componen una realidad que asfixia a la mayoría, especialmente, a aquellos con menores recursos. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) el gasto mensual en los hogares del quintil más pobre alcanza los 300 mil pesos, pero sus ingresos no superan los 200 mil. Mientras, el quintil más rico percibe un ingreso promedio de un millón 681 mil 500 pesos y sus gastos se mantienen bajo el millón y medio al mes⁶¹. Lo que significa que en Chile, las únicas personas que gastan menos de lo que ganan son los más adinerados.

Para las distintas entidades ligadas al tema, las tasas de interés son un factor esencial en este proceso. En el caso de las tarjetas de crédito no bancarias – que para el 2009 sumaban más de 16

⁶⁰ Ídem.

⁶¹ Instituto Nacional de Estadísticas (INE). *Encuesta de Presupuestos Familiares Julio 2008*. Disponible en la página web del organismo (www.ine.cl) Consultado el 12 de agosto de 2009.

millones⁶² mientras la población activa del país es de 7.3 millones -“el interés es de alrededor del 48 por ciento anual. Esto corresponde al máximo legal permitido que se calcula aplicando un 50 por ciento del interés promedio cobrado por los bancos o también denominada tasa máxima convencional”, explica el asesor jurídico del Sernac, Juan Carlos Luengo⁶³.

Esta medida fue aplicada en 1966 cuando las tasas de inflación anuales eran superiores al 30 por ciento, es decir, cuando el valor real del dinero era mucho menor. Pero hace ya más de una década que la inflación no supera el cuatro por ciento. De hecho, el 2009 Chile terminó con una tasa negativa del 1,4 por ciento⁶⁴ y la tasa que manejan los *retailers* continúa inamovible.

“Esa es la razón por la que las multitiendas que funcionan con créditos se han enriquecido, ese es su negocio: aprovechar la oportunidad de aplicar un 50 por ciento de interés. Hemos tenido inflaciones negativas y continuamos con la misma tasa. A menor costo del dinero ellos aumentaron sus utilidades. No sé qué negocio logra esa rentabilidad hoy”, sostiene el presidente Conadecus, Hernán Calderón.

Pero la línea que separa lo estrictamente legal de lo abusivo es delgada. En junio del 2005 el Sernac presentó una demanda colectiva contra Ripley, Almacenes Paris, La Polar, Johnson`s, Corona, DIN y ABC por cobrar tasas de interés más altas que la máxima convencional en más de cinco millones de tarjetas.

El litigio se resolvió en el 2006 cuando las multitiendas decidieron acogerse a un avenimiento que les obligó a pagar 15 mil millones de pesos a los clientes afectados, a través de bonos que devolvían parte del pago excedido en las mismas boletas de cobranzas. Esta fue la primera gran acción de clase o “class action” que se llevó a cabo, tal como lo estipula la Ley del Consumidor.

Y aunque esta hazaña todavía es considerada como la gran victoria de las organizaciones de consumidores, el trato impidió que el problema llegara a los tribunales, lo que presumiblemente,

⁶² *Informe trimestral tarjetas de créditos no bancarias*. Diciembre 2009. Ya citado.

⁶³ Entrevista a Juan Carlos Luego realizada por las autoras de esta memoria, 4 de noviembre de 2009.

⁶⁴ *Diario Financiero*, 7 de enero de 2010, “Chile cerró el año 2009 con una inflación acumulada de -1,4%”. Sin autor.

habría causado mayores pérdidas a las empresas. Sin embargo, el episodio marcó un precedente en este sentido.

“Lo principal que afecta a los consumidores hoy es el sobreendeudamiento y que caigan en ello tiene que ver con la fijación de la tasa de interés máxima convencional. Las personas se endeudan porque a una tasa de 4,5 o 4,8, estamos bordeando un interés anual del 50 por ciento. Pero si a eso le agregamos todos los costos de mantención y cobros adicionales se acerca al 60 o 70 por ciento anual”⁶⁵, comenta Calderón.

José Aguirre es uno de los afectados por los traicioneros plásticos. Tiene 55 años y trabaja como paramédico en un centro hospitalario de Santiago. La mañana del martes 25 de agosto del 2009 se dirigió raudo al módulo de Cobranzas en el último piso de la multitienda Ripley, ubicada en el Mall del Centro, para tratar de saldar una millonaria deuda que arrastra desde 2007. Él gana alrededor de 500 mil pesos y junto a su esposa, que también trabaja en el área de la salud, logran un ingreso familiar líquido de 800 mil, cifra nada despreciable si consideramos que el ingreso promedio de una familia chilena es de 659 mil 050 pesos⁶⁶

Los 500 mil de José le permitieron acceder tranquilamente a las tarjetas que ofrecen las diferentes multitiendas, llave de acceso a todas aquellas cosas que alguna vez le fueron prohibidas. Y aunque las cuotas parecen aminorar por momentos el verdadero valor de los productos, no hay deuda que no se pague ni plazo que no se cumpla y es justo allí donde se produce el problema.

Con dos hijos en la universidad y sin derecho a becas, debido al dinero que gana, sus cuentas lo superaron cuando hace aproximadamente dos años recibió una factura que le indicaba una deuda de un millón y medio. Como no contaba con el efectivo para cancelarla, recurrió a un mecanismo llamado repactación.

De acuerdo a la definición del Servicio Nacional del Consumidor, Sernac, la repactación o renegociación es un ofrecimiento voluntario de la empresa para ayudar al cliente a cumplir con sus deudas, a través de nuevos plazos, cuotas e intereses. Daniela, encargada de cobranzas en Ripley, afirma que mensualmente recibe de 90 a 110 solicitudes de repactación. Esto significa que en

⁶⁵ Entrevista a Hernán Calderón realizada por las autoras de esta memoria, 30 de noviembre de 2009.

⁶⁶ *Informe de Presupuesto Familiar INE 2008*. Ya Citado.

promedio mil 200 personas al año no pueden pagar sus cuentas a tiempo sólo en este local y más de 40 mil en todos los locales de los grandes del *retail* en Chile

Cuánto tienes, cuánto vales

Pero el proceso no es igual a las compras. Hay que ir más arriba de los maniqués y los zapatos, colindando con los electrodomésticos, para llegar a las oficinas de Atención al Cliente. Un espacio sobrio sin el encanto típico del comercio. Aquí no hay afiches de descuentos, ni coloridos productos, sólo adornan el espacio sillas y módulos con los colores corporativos de la empresa.

José llegó hasta aquí, en busca de una forma para salir de sus deudas. Pero el fenómeno del sobreendeudamiento tiene muchas aristas y una parte, que muchas veces no está clara, son las reglas del juego. A la hora de pedir plata prestada, la radiografía comercial de cada chileno define su tasa de interés y sus facilidades, algo que los expertos definen como nivel de riesgo.

Claudio Pizarro, ingeniero del Centro de Estudios del Retail (Cerret) de la Universidad de Chile, explica que a diferencia de las tasas de interés bancario, que se fijan de acuerdo a la tasa del Banco Central, éstas miden el riesgo de cada persona y, de acuerdo a eso, se cobra más caro⁶⁷. Aunque también tienen un límite.

Pero no siempre funcionó así. Como forma de prevenir las posibles pérdidas con clientes que no pagaban sus deudas a las empresas del *retail*, nace la gerencia de riesgo. Este sector es el encargado de clasificar a los clientes de cada tienda, según su prontuario comercial. Una fotografía al interior del bolsillo de cada chileno que define los términos de este arreglo llamado crédito.

Sin embargo, a los ojos de las multitiendas no todos tenemos el mismo valor. El interés de la repactación varía según el criterio que disponga la gerencia de riesgo de la empresa. “Hay clientes que tienen una tasa preferencial, que puede ser de 2,2 a 2,8 por ciento, pero la tasa más común aquí en Ripley es de 4,1”, precisa Daniela, encargada de cobranzas de la multitienda.

Ella explica que en el sistema que maneja al acceder a la repactación figura automáticamente quienes tienen tasa preferencial, “a ellos les sale más baja la cuota, pero cuando la

⁶⁷ Entrevista a Claudio Pizarro realizada por las autoras de esta memoria, 21 de agosto de 2009.

tasa es normal es mucho lo que sube la deuda”, comenta. Y no se equivoca, en términos prácticos una persona que debe 500 mil pesos con una tasa de interés de 2,2 sólo pagaría 11 mil pesos más, mientras que la tasa de 4,1 sube la deuda en 20 mil 500.

Pero antes de la debacle todos son potenciales buenos clientes. Por lo mismo, las multitiendas ofrecen entregar su plástico en menos de 20 minutos. Paradójicamente, la estabilidad financiera o, incluso, la acreditación de una renta no son un requisito para ello. Por eso, las personas pueden optar a los plásticos sin un ingreso mínimo regulado e incluso como estudiante universitario o dueña de casa, dos actividades que no perciben remuneraciones.

De acuerdo a la información entregada por las captadoras de Almacenes París, un programa interno determina el cupo máximo y la tasa para cada cliente, de acuerdo a datos como comuna, lugar de estudio o trabajo y edad, esta es la tarea de los gerentes de riesgo.

Pero, ¿qué es lo atractivo de prestar dinero? “Cobrar la tasa de interés, ese es el negocio. A ti te interesa un teléfono, entonces yo te presto el financiamiento. Son dos negocios que se potencian mucho, que es la casa comercial junto con el crédito”, dice Pizarro. Según su opinión este modelo se gestó en Chile y hoy se expandió por todo el mundo. De hecho, el ingeniero argumenta que una de las razones que despertó el interés de Walmart en D&S fue justamente la internalización de la tarjeta Presto en los supermercados Lider, pues la transnacional sólo lleva dos años utilizando este modelo.

Las facilidades y los riesgos que asumen las cadenas de retail sustentan su verdadero negocio. “Vender mercadería es un negocio, pero hacerlo a crédito es un negocio todavía mejor. Por eso, muchas veces están dispuestos a vender productos con muy poco margen de ganancias, porque ganan con el cobro administrativo (interés)”, afirma Pizarro.

Con la intención de hacer dinero con dos negocios paralelos, “las cadenas de retail entregaron créditos a segmentos más riesgosos de la población que, por lo mismo, no eran bancarizables”, dice Pizarro. Para él este sistema tiene una lógica muy sencilla: “Aquí hay un juego que es: a los que tienen más riesgo les cobro más caro y estoy dispuesto a correr ese riesgo”.

El asesor jurídico del Sernac, Juan Carlos Luengo, reconoce que no existe mucha información pública respecto del riesgo que una persona representa para una empresa, pero subraya que en ningún caso estos factores deberían convertirse en discriminación.

A juicio de Pizarro “no hay un sobreendeudamiento exagerado, aunque sí hay casos donde la cosa se escapa, pero eso tiene que ver mucho con las personas, o sea a ti te ofrecen un crédito, pero nadie te obliga a tomarlo”.

Sea obligación o no, según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), a diciembre de 2009 habían cinco millones 944 mil 394 tarjetas de crédito no bancarias en uso, lo que corresponde a cerca de un 42 por ciento de la población actual en Chile. Noticia positiva en las cámaras de comercio pues, “las empresas ganan en la medida que les compran con crédito, porque cobran en la tasa de interés el costo del dinero, por eso es super atractivo y todo el mundo lo utiliza”, agrega Pizarro.

Además de la rentabilidad de las empresas, Pizarro explica que las tarjetas propias de las casas comerciales “son una opción para acceder a bienes y servicios con un pago en tiempo diferido, lo que requiere que yo sea capaz de cubrir la deuda”. Por ello, afirma que lo mejor es no endeudarse más allá de sus capacidades de pago o ahorrar y después consumir.

El negocio del “Chin Chin”

Otra fórmula de ponerle precio al dinero prestado son los avances en efectivo, beneficio inmediato de las multitiendas a sus clientes. Sin embargo, de acuerdo al estudio de costos de estos avances, realizado por el Servicio Nacional del Consumidor, “sólo en el pago de intereses más comisiones se duplica el valor solicitado de avance. Dicho de otro modo, los consumidores terminan pagando hasta casi dos veces el monto solicitado al contado”.⁶⁸

Pizarro atribuye esto a que “si quieres dinero ‘chin-chin’, una liquidez de ese nivel es muy cara”. Por eso recomienda que éstos sean utilizados sólo para la adquisición de bienes durables, como los muebles o una cocina, y no para el gasto cotidiano, por ejemplo, la comida. En el mismo

⁶⁸ Sernac, “*Costo de los Avances en efectivo*”. Disponible en la página web del organismo (www.sernac.cl). Consultado el 16 de agosto de 2009.

informe del Sernac, se explica que un avance por 50 mil pesos en Hites genera una deuda de 98 mil 424, donde los 48 mil 424 adicionales equivalen sólo a intereses y comisiones.

Caro o no, el sobreendeudamiento es un fenómeno en constante crecimiento y ante esto empresas como D&S, a través de su tarjeta Presto han decidido educar a la gente, mediante la campaña “Úsalas con responsabilidad”. Con el rostro de Luis Jara, la tarjeta de Lider invita a los chilenos a una página web con información sobre cómo administrar las deudas, llevar un cálculo de las cuotas y saber cuándo es más conveniente usarlas. Para Pizarro esto es “bonito”, porque “las empresas no quieren que la gente no le pague, entonces le dicen pídamelo sólo lo que necesita, no lo que no pueda pagar”.

Las organizaciones de usuarios y el Sernac también cuentan con informes periódicos respecto del valor de los créditos y tasas de interés de cada compañía. En ese caso el llamado es a informarse y cotizar.

La Recaudadora

Sin embargo, los deudores de Chile son muchos y paradójicamente generan miles de empleos al mes por no cancelar su deuda al día. Bien lo saben en RECSA, la empresa Recaudadora S.A. La enemiga de los morosos, una completa brigada de telefonistas y visitadores dispuestos a rastrear a todos los que no cumplen con sus pagos.

La Recaudadora surgió en 1985 para administrar los cobros del mercado financiero. Sin embargo, con la rápida expansión de las multitiendas y la propagación de las compras a crédito con tarjetas propias, en 1996 comenzó a trabajar con Falabella, Paris, Ripley y Johnson's.

Daniela Gallardo, representante de esta compañía explica que “las empresas hacen una especie de licitación y las mejores ofertas en cuanto a productividad y costos se quedan con las carteras. Ellos tienen un número de bases de datos y los distribuyen entre las distintas sociedades que se dedican a esto y la que va reportando mejores resultados obtiene más. Ellos nos entregan la base de datos y comienza el tema del teléfono y el cobro⁶⁹”.

⁶⁹ Entrevista realizada por las autoras de esta memoria, 5 de octubre de 2009 de 2009.

Pero no todas las cobranzas son iguales, existe todo un lenguaje legal que permite clasificar el número de llamadas y visitas a la hora de cobrar. La Recaudadora ofrece distintos tipos de servicios y de acuerdo al precio y el procedimiento que realicen, la multitienda le entrega una cartera de clientes moros para que comience la pesquisa. Existen cinco tipos de servicio en esta materia: preventiva, prejudicial, extrajudicial, judicial y la recaudación en mora.

La recaudación preventiva es el primer contacto con posibles endeudados para evitar atrasos. Si con el tiempo, el cliente no cancela la deuda pasa a la prejudicial. Aquí aparecen frases como “lo llamo para que regularice su situación con nuestra empresa” e involucra llamadas telefónicas, correspondencia, visitas en terreno y planificación de pago. Proceso similar se realiza en la parte extrajudicial, esto tras el aviso de que el próximo paso será recurrir a la fuerza pública si no pagas y presenta alternativas para cancelar el monto pendiente como convenios y repactaciones.

Sin embargo, es en esta etapa donde se producen problemas y los reclamos de los consumidores suelen ser los mismos: acoso y hostigamiento a través de llamadas a toda hora y en días domingos y festivos, filtración de la situación a los empleadores o miembros de la familia, o la llegada de documentos que parecen ser judiciales y no lo son. Todas prácticas que están claramente sancionadas por la Ley del Consumidor en su artículo 37º, inciso 5º.

En ese sentido, Gallardo indica que “todas estas cosas tienen protocolos, por eso cada vez que una persona entra a trabajar se le hace una inducción larga y se les dice los criterios que tienen que aplicar. Todo está regulado por la ley que establece los parámetros y mecanismos y si hay gente a la que le cobran de mala manera o si se descubre que una de estas compañías tiene malas prácticas se puede acudir al Sernac, que se encarga de fiscalizar”.

De todas formas, la representante de Recsa reconoce que los procedimientos varían de acuerdo a los requerimientos de cada empresa. Por lo mismo, existen grupos de trabajo que se dedican con exclusividad a cada cuenta: una decena de agentes de cobranzas para Ripley, otra para Paris y así en más. Cada una de ellas puede exigir el cumplimiento de ciertas metas diarias. “Todo tiene que ser de acuerdo al cliente para el que tú trabajas, pero dentro de la ley”, precisa.

Camila, que prefiere reservar su apellido, trabajó en un *Call Center* y afirma que a cada empleado le entregan una base de datos de 500 personas cada dos semanas. “Nosotros teníamos un

sistema donde podíamos ver el detalle de cada cuenta y su deuda mes a mes”, dice. Su objetivo es ubicar la mayor cantidad posible de morosos y dejar constancia de sus respuestas.

“Un mes de atraso es suficiente para empezar a llamar. Claro que no puedes ser irrespetuoso, porque si no te quitan la cuenta y se la asignan a otro”, comenta Camila. En su trabajo, les prohibían dejar recados, ya sea en la casa o la oficina a la que contactarían, nunca podían decir para qué llamaban sólo que se comunicara con la empresa a la brevedad, una frase inocente que de igual forma puede generar conflicto a los trabajadores.

Ante esto, Juan Carlos Luengo, abogado del Sernac indica que cualquier conflicto que se presente durante cualquiera de las fases de la cobranza, el responsable es la empresa con la que el usuario firmó el contrato, en este caso, la tienda por departamento y no la firma que realiza la cobranza.

Finalmente, luego de todas las insistencias de las primeras etapas de este engorroso proceso y con meses de retraso en el pago, se pasa a la cobranza judicial. Esta es la última presión de los acreedores cuando ven que las personas no tienen intención de pago y buscan recuperar el pasivo del cliente por la vía legal. Aquí se realiza un proceso de investigación y búsqueda que puede llegar incluso al embargo de bienes si no se cancela el saldo en mora.

Con todo hay que tener claro que estas instancias actúan directamente en desmedro del bolsillo de los chilenos. Al valor de la cuota se suman los gastos de cobranzas que pueden llegar a aumentar el monto a cancelar casi en un diez por ciento y mientras más alta es la deuda menor el porcentaje de la empresa. De acuerdo a la Ley del Consumidor, para montos adeudados de diez UF se cobra un nueve por ciento, entre diez y cincuenta UF un seis por ciento y sobre las cincuenta UF un tres por ciento⁷⁰. Esto significa que si se debe 250 mil pesos, se pagará 22 mil 500 adicionales por este concepto, pero si el monto adeudado es de 110 mil, se agregan sólo 33 mil, gracias a la tasa de interés del tres por ciento, pues si se aplicara la tasa el nueve la cuota ascendería a 99 mil.

Sólo en Santiago existe más de veinte empresas dedicadas a esta función que pelean codo a codo las bases de datos los afligidos chilenos. Entre ellas destaca Orsan, Socofin y Sercom, como

⁷⁰ Ley n°19.496. “Establece normas sobre la protección de los derechos de los consumidores. Párrafo tercero, Del crédito al consumidor. Artículo 37°.

las que tienen la mayor cantidad de carteras de las casas comerciales. A esto hay que sumar la centena de oficinas de abogados que se especializan en la cobranza judicial.

Una vida que no corresponde

Cristián Gallardo, guardia de seguridad de 40 años, conoce de cerca el trabajo de la Recaudadora. Casado y con una hija de diez años, siente que está en un *déjà vu* con Ripley. Es la segunda vez que saca la misma tarjeta y aunque lleva sólo seis meses con ella ya acumuló tres sin pagar.

Para Cristián, “este es un sistema en el que a uno lo afligen, porque te llaman por teléfono y hasta llaman a tu mamá para pagar. Te dan amenazas pero ‘de ladito’ no directas, porque dicen traiga el dinero para no enviar una orden judicial”.

Sin duda, el mayor problema de los deudores es la morosidad, que necesariamente los inserta en una lista similar a los “más buscados” del comercio, el famoso Dicom. José Aguirre, al igual que Cristián, lleva más de tres años figurando en el Boletín Comercial, lo que les impide acceder a un crédito para refinanciar sus deudas. ¿Sus opciones? Seguir repactando bajo los términos que determine la compañía a la que le debe.

Daniela, explica que hay dos formas de renegociar las deudas, la primera es cuando el cliente repacta a través de la cartola una de las cuotas y una vez que la paga retoma el resto de sus cuotas. La segunda y más común es renegociar la deuda total. “En ese caso al cliente se le pide una cuota inicial y el resto se cancela de 3 a 48 meses”, explica.

José tomó la segunda opción. A causa de los intereses, acumuló una deuda de \$3 millones. De cada pago mensual determinado en la repactación sólo alcanzaba a cubrir los intereses y, hasta la fecha, aún no puede sanear la deuda completa. Si no vuelve a utilizar el plástico de Ripley su mora culminaría en 2011, pero seguirá pagando la que mantiene con Almacenes Paris.

Una situación más radical fue la que vivió a la señora Mercedes. A sus 60 años, con un esposo jubilado y tres hijos en la universidad se vio perseguida por una deuda que ni si quiera podía repactar. “Fui una clienta antigua, nunca había tenido problemas y siempre pagué mis cuotas al día.

Hasta que la situación económica empeoró y tuve que dejar de pagar. No cancelé varias cuotas y ahí comenzó el problema”, recuerda Mercedes.

Las sonrisas de las vendedoras, que alguna vez la designaron incluso como “Clienta Premium” de Falabella, se convirtieron en ásperas y secas negativas de las ejecutivas que traspasaron su caso directo a una oficina de abogados. Con ellos pactó una cuota mensual que comenzó a pagar en diciembre del 2009.

“Los ejecutivos tampoco me dejaban acudir con sus superiores para explicarles mi situación. Nunca tuve la intención de no pagar, sólo quería repactar. Agoté todas las instancias e, incluso, acudí al Sernac, pero nadie podía hacer nada y cómo me iba a ir en contra de Falabella si son dueños de todo Chile”, relata frustrada.

Resignados, tanto José como Cristián reconocen que han llegado a este extremo “por querer vivir una vida que no nos corresponde”. Pese a esto, los ciudadanos continúan yendo hacia las tarjetas como abejas hacia la miel. Tanto es así, que sólo una captadora abre en promedio seis cuentas antes de la hora de almuerzo.

Más allá de estas situaciones, los chilenos son valorados en el mercado como buenos pagadores. Así lo demostró la crisis económica que comenzó a hacerse sentir en los bolsillos nacionales entre el 2008 y el 2009. Según los datos que maneja Conadecus en el período de crisis la cantidad de personas que mantenía al menos una cuota impaga subió de dos a casi cuatro millones de tarjetas. Sin embargo, poco a poco la situación comenzó a regularizarse, lo que demostró “la responsabilidad de la gente con sus deudas”, dice Hernán Calderón.

A su juicio, la preocupación de los usuarios por responder ante sus compromisos, evitó que en Chile se produjera un fenómeno económico más complicado causado por la falta de liquidez. “La gente se aprieta el cinturón e incluso dejan de comer para pagar sus lo que debe y lo hacen”, sostiene.

Cristián sale apurado de la multitienda, deberá conseguir 27 mil pesos antes del viernes, si quiere evitar que su deuda siga en aumento para comenzar a pagar su repactación en septiembre. El reloj marca la una de la tarde y las sillas del módulo cobranzas de Ripley aún están repletas.

La armadura del consumidor

Los líos entre los consumidores y las multitiendas son diversos, pero los más graves parten con la firma del contrato crediticio. Tanto el Sernac como Conadecus aseguran que dentro de los principales reclamos que reciben desde este rubro se destacan los cambios unilaterales en los contratos, los cobros poco claros por intereses y comisiones y la inclusión de seguros obligatorios. Todos ámbitos que llegan mes a mes en los estados de cuenta de los millones de chilenos que utilizan las tarjetas de las casas comerciales. “La cuota sube todos los meses y si le agregamos la falta de información, la gente sabe que paga, pero no sabe lo que paga”, dice Hernán Calderón.

En medio de un mercado escasamente regulado, la Ley del Consumidor se erige como la única y más efectiva herramienta con la que cuentan los usuarios para exigir el cumplimiento de sus derechos. Sin embargo, en la medida en que la cultura del crédito se asentó con mayor fuerza en los hábitos de consumo de los chilenos, esta legislación tuvo que ir adecuándose sobre la marcha y las multitiendas no quedaron indiferentes frente a estos cambios.

Uno de los episodios más tensos en este sentido ocurrió en 1997 a pocas semanas de que entraran en efecto algunos de los artículos emblemáticos de este texto legal como la eliminación de la letra chica en los contratos.

La nueva ley comenzaría a regir el 5 de junio de ese año y, en los meses previos, las casas comerciales iniciaron un proceso de renovación de contratos con sus clientes. En ese mismo periodo Almacenes Paris desvinculó el área de crédito de la administración de la tienda y creó la filial denominada Administradora de Créditos Comerciales (ACC S.A). Esta empresa sería el nuevo acreedor de los clientes y permitía, además, ampliar el rubro hacia los avances en efectivo y los seguros.

Este cambio en las reglas sorprendió a algunos usuarios que recurrieron al Sernac para que se pronunciara sobre la situación. Efectivamente, las autoridades determinaron que existían irregularidades, en especial, en los aspectos que corregía la nueva ley del consumidor.

El entonces director de la entidad, Francisco Fernández declaró a la prensa que llamaba la atención que “estas casas comerciales hayan invitado a renovar los contratos poco antes de la

entrada en vigencia del texto legal”, ya que, de acuerdo al derecho, “las leyes no pueden modificar los contratos en curso”⁷¹.

En el caso de Almacenes París, las cláusulas problemáticas tenían que ver con la falta de notificación sobre el pago de obligaciones como gastos de cobranzas, cuyo sistema de cálculo no se informa por adelantado, autorización de pasar a Dicom a las personas que no cumplan con sus pagos sin el compromiso de gestionar su retiro de las listas una vez regulada la situación y la facultad de ACC de exigir la totalidad del saldo adeudado en caso de mora o retraso.

Para Falabella los reclamos se enfocaban en la variación del sistema de cobro del crédito y cargar a la línea de crédito de los usuarios todos los servicios que la compañía determinara como necesarios para operar el sistema y el derecho de la empresa a comunicar al empleador del consumidor la situación de éste en caso de mora.

A Ripley, en tanto, se le cuestionaba el hecho de cargar al cliente las consecuencias de las deficiencias, omisiones o errores administrativos; exigir la totalidad de la deuda a los herederos del titular si llegase a fallecer y reservarse el derecho de modificar el contrato unilateralmente a través de un aviso escrito.

Trece años más tarde, sorprende que desde el mismo Sernac reconozcan que las principales deficiencias de las que se quejan los usuarios por el uso de tarjetas sea la desinformación sobre los cobros de las multitiendas y los cambios arbitrarios en de las condiciones pactadas en el mercado financiero.⁷²

En la actualidad, existe en el Congreso un proyecto de ley que modifica la actual legislación, que consagra el pago de multas para los afectados por las prácticas abusivas de las empresas. El texto fue ingresado el 03 de junio del 2009, luego del escándalo que provocó el caso de colusión entre las principales cadenas de farmacias que operan en Chile. Está en su segundo trámite constitucional, sin urgencia.

⁷¹ *El Mercurio*, 18 de mayo de 1997, “La Escaramuza de las grandes tiendas”, Begoña Boffil.

⁷² *El Mostrador*, 10 de enero de 2010, “Sernac: contratos del *retail* contienen cláusulas seriamente abusivas”. Disponible en el sitio web (www.elmostrador.cl). Consultado el 13 de enero de 2010.

De todas formas, las cifras hablan de un claro avance en cuanto a la exigencia de claridad y buen trato de parte de las compañías hacia sus clientes. Las causas ingresadas al juzgado por ley del consumidor aumentaron de 4.446 en 1998 a 10.290 en el 2007. Además, en este mismo período las consultas y reclamos que llegaron al Sernac aumentaron casi al doble y en más del 80 por ciento de los juicios, en los que la entidad se hizo parte, se falló a favor de los consumidores.

Mercado no regulado

Parte importante de la explosión del fenómeno del sobreendeudamiento está dada también por la falta de una legislación que regule el otorgamiento indiscriminado de tarjetas de crédito. En la actualidad, no existe ningún mecanismo que impida que las personas sin solvencia económica se adeuden, ya que es el mercado el que fija los requisitos para ello.

El problema estuvo presente en las campañas presidenciales del 2009, en la que candidatos como Jorge Arrate llamaron la atención respecto de este tema, sin embargo, no se lanzaron propuestas concretas para resolverlo.

En cambio, sí se habló de una modificación al sistema de información comercial que el mismo Presidente, Sebastián Piñera, calificó en el segundo debate presidencial televisado como “una cárcel que le corta las oportunidades a la gente”.

En mayo del 2009 el entonces gobierno de la Presidenta, Michelle Bachelet, envió al Congreso un proyecto de ley que busca reformular el sistema de administración de los datos comerciales para eliminar las asimetrías en la información.

La idea es crear una entidad única que administre los datos comerciales de los chilenos. Este registro contendría información bancaria, pero también la de las casas comerciales. Además, contará con los datos negativos como las morosidades, y también los positivos como el que una persona pague sus deudas al tiempo.

Sin embargo, la discusión ya se había dado con fuerza en el rubro y mientras las instituciones bancarias presionaban por tener acceso al historial comercial completo de los chilenos, las multitiendas se han erigido como un fuerte opositor de la iniciativa.

Y es que la información a este nivel cobra una relevancia especial para los negocios comerciales y, en este sentido, las empresas del retail llevan la ventaja, pues tienen acceso a una mayor cantidad de clientes, especialmente, en el sector más riesgoso, el de bajos recursos.

A juicio de Hernán Calderón “la ley de consolidación de datos también es una herramienta para prevenir el sobreendeudamiento. Yo puedo acceder a un montón de fuentes de financiamiento como bancos, las cooperativas de ahorro y crédito, que tienen la facultad por ley de otorgar crédito y comprometer el 25% del sueldo de una persona y se descuenta por planilla. Eso no está consolidado en el boletín comercial. Eso debe estar contemplado porque así se puede tener claridad de cuánto está endeudada una persona y en la medida en que yo sé cuánto es el sobreendeudamiento, es la cantidad del crédito. En los créditos existen tasas de riesgos que son altas porque, precisamente, la información no está completa”.

Los intentos para mejorar la regulación de este mercado han sido variados. Sin embargo, la mayoría no ha podido llegar a buen puerto. En diciembre del 2006 el diputado PS, Pedro Muñoz, ingresó un proyecto de ley que “Establece un procedimiento para regular la situación de insolvencia grave de deudores civiles”.

La iniciativa establecía una “fase preventiva”, en la que el deudor debía exponer su situación financiera al acreedor para coordinar una nueva forma de realizar los pagos. De no llegarse a un acuerdo, se pasaría a una “fase judicial”, donde un magistrado arbitraría el conflicto y fijaría las condiciones para pagar la deuda. En la actualidad, el proyecto fue archivado.

El 30 de octubre del 2007 ingresó a su primer trámite constitucional el proyecto de ley que “regula prácticas agresivas y engañosas asociadas a tarjetas de crédito no bancarias”. La moción fue planteada por el parlamentario UDI, Gonzalo Arenas y buscaba impedir que las empresas premiaran con descuentos y liquidaciones exclusivas a los que compraban con tarjeta de crédito. La iniciativa aún duerme en el Congreso.

El entonces diputado independiente, Álvaro Escobar, ingresó en el 2008 un proyecto de ley que modifica la ley N° 18.010 (Sobre operaciones de crédito y dinero) en materia de aumentos

unilaterales por parte de las entidades financieras de cupos de líneas de crédito y de tarjetas de crédito, a sus clientes. Tampoco ha pasado del primer trámite constitucional.

Capítulo 4:

El verde imperio de los Solari

Está entre los *retailers* más grandes de América Latina. Tiene presencia en la banca, los negocios inmobiliarios, seguros, viajes y hogar. Han sido acusados por conflicto de intereses y adorados por su gran historia, como una de las familias más poderosas del país.

A mediados del siglo XIX, diversas familias de Italia viajaron a Chile buscando una oportunidad. Muchos de ellos se instalaron en Argentina y otros llegaron a Antofagasta, Valparaíso e incluso en La Araucanía. En medio de esta manada llegó Salvatore Falabella al país, buscando un futuro. Sin más conocimientos que la confección de trajes italianos decidió comercializar ternos, vestones y pantalones en el corazón de Santiago.

Un hombre, un local y un slogan, así partió todo. “Sin necesidad de salir del país usted encuentra la última expresión de la moda mundial con auténticos modelos de París, Londres y Nueva York”. El llamado fue rápidamente absorbido por la sociedad chilena. En esos años, un traje podía costar 350 pesos y el sueldo básico de un empleado no superaba los 465 pesos⁷³.

La sastrería salió a flote y se sumó a la tendencia de la época, caracterizada por negocios familiares, pequeños y dedicados a un solo rubro. Mientras la industrialización de las fábricas recién se instalaba en Chile y la “cuestión social”, impulsada por la encíclica *Rerum Novarum*, generaba revueltas en el mundo laboral⁷⁴.

El gigante verde fue durante mucho tiempo una sola tienda. Sus primeros años fueron lentos y los '20 no fueron fáciles. Con la crisis económica, que generó el jueves negro en Estados Unidos, los clientes se volvieron más austeros que nunca.

Sin muchos cambios en el local, Salvatore dejó Falabella en manos de su hijo Arnaldo Falabella Finizzio. La empresa tomó más fuerza y se consolidó como una de las tiendas de ropa más importantes del país.

⁷³ *Qué Pasa*. 9 de julio de 2007. “La revolución del retail en Chile”. Ricardo Román.

⁷⁴ Memoria Chilena. “1880-1920”. Disponible en el sitio web (www.memoriachilena.cl). Consultado el 1 de agosto de 2009.

Arnaldo era un hombre de lujosos gustos y criado en los negocios. Si bien los Falabella llegaron sólo con sueños, no tardaron mucho en hacerlos realidad. Vivió literalmente como un rey y es por eso que mandó a construir un castillo en el corazón de Providencia. Este es el que hoy conocemos como la Municipalidad.

En este fastuoso escenario aceptó en su familia al hombre que separaría el apellido de la marca: Alberto Solari. En 1937, el lujoso salón principal que hoy alberga exposiciones y eventos de la municipalidad de Providencia, fue testigo del matrimonio entre Solari y Eliana Falabella Peragallo, hija de Arnaldo.

Solari tenía negocios familiares en Antofagasta. La historia era similar a la de su suegro, inmigrantes italianos que llegaron al norte del país a instalar el emporio La Confianza, de Solari Hermanos. Sin embargo, Arnaldo necesitaba más manos y le pidió a Alberto Solari que trabajara en Falabella.

Para el padre de Eliana era importante dejar la empresa en manos de la familia. Pese a que tuvo seis hijos, sólo dos eran hombres. Uno de ellos falleció a temprana edad y el otro no podía administrar el negocio por problemas de salud. Así, sin herederos disponibles dejó a su yerno su tesoro máspreciado. Solari a su vez, se hizo de un compañero fiel, Jorge Mellafe, quien asumió como gerente comercial y en los '80 tomaría una importante tajada accionaria del imperio verde⁷⁵.

Solari y Mellafe aceleraron el motor de crecimiento en Falabella. Fue tal el cambio, que en un reportaje de *Qué Pasa* resaltan que mientras llegar a ocho locales les costó 82 años, alcanzar las 144 tiendas les significó apenas la mitad⁷⁶.

La expansión de los Solari

Las ideas de Solari marcaron un importante crecimiento para la empresa y a la vez, una paulatina desaparición del apellido Falabella. El plan era llegar a más gente. Así, en 1940 Alberto Solari mostró su talento en los negocios al abrir las puertas de Falabella al vestuario para mujeres y niños.

⁷⁵ Hugo Fazio. *Mapa de la extrema riqueza*, LOM Ediciones, Santiago, 2005. Pág. 303.

⁷⁶ *Qué Pasa*, "La revolución del retail en Chile". Ya citado.

Alberto Solari y Eliana Falabella tuvieron tres hijas: Liliana, María Luisa y Teresa Matilde Solari Falabella. Tres mujeres criadas para ser dueñas de casa, que estudiaron en el colegio particular Dunalastair, de Las Condes, y luego se casaron. En una entrevista de *La Nación Domingo*, las Solari Falabella declararon que su madre les había hecho prometer que nunca entrarían al mundo de los negocios y que dedicarían su vida a la familia, por ello no estudiaron una carrera profesional⁷⁷.

“A mí me habría encantado ser veterinaria o médico, pero cómo. Lo único que me permitieron hacer, cuando salí del colegio, fue entrar a trabajar a la Cruz Roja”, reconoció a *La Nación Domingo*, María Luisa Solari⁷⁸. Así las hermanas estuvieron ajenas al mundo de los *retailers* durante sus primeras décadas.

De vuelta en las tiendas verdes, el crecimiento no paraba y Solari necesitó más gente a su lado. Bajo el eslogan “Santiago no es Chile”, Reinaldo, su hermano y hoy presidente del imperio, fue a ayudar a Alberto. Con su fábrica de ropa femenina Mavesa andando, se dedicó a administrar la primera sucursal de Falabella en regiones.

La buena racha era constante y Falabella se convertía en una cotizada mina de oro. La hermana de Alberto, Marietta, no tardó mucho en sumar un Solari más en la empresa, su hijo Juan Cúneo.

Con el primo de las Solari dentro, Falabella se diversificó aún más. En 1958, los italianos comenzaron a vender productos para el hogar, mientras Alessandri Palma dejaba su sello empresarial dentro del país y un incondicional apoyo al incipiente sistema capitalista de Chile.

Pero el contexto político del país hacía años que le generaba trabas a Falabella para funcionar con normalidad. Durante la Unidad Popular, los locales fueron obligados a cerrar. En ese momento la inversión de Alberto Solari y Jorge Mellafe en un restaurante en Ahumada, cerca al pasaje Matte, fue la mejor opción para sacar algo de ganancias cuando Augusto Pinochet inició su dictadura y la economía del país enfrentó una de las crisis más crudas para Chile.

⁷⁷ *La Nación Domingo*. 30 de marzo de 2003. “Tres Mujeres Precio contado”. Marcela Ramos.

⁷⁸ Ídem.

"Al salón de té y restaurante le iba bastante bien. Para el golpe de 1973 ese local nos sirvió de refugio porque las tiendas no se pudieron abrir", recuerda Antonio Mir en la Revista *Qué Pasa*⁷⁹, por el local que operó con éxito hasta 1975.

Los '80 cambiaron la situación de Chile y también la de Falabella. Arnaldo Falabella había muerto y este luto traería grandes modificaciones en la empresa. En principio el *retailer* fue repartido en partes iguales para las cuatro Falabella Peragallo, sus hijos, y Alberto Solari, como uno más de la familia. Sin embargo, los hijos de las hermanas- a excepción de los descendientes de Eliana- vendieron sus partes del negocio, al igual que sus madres⁸⁰.

La venta colectiva de los herederos fue el pase de entrada definitivo de los Solari Magnasco. Ellos habían trabajado por la compañía y sabían la proyección que podía tener, por eso compraron sus partes, al igual que Juan Cúneo, marcando el fin de la administración de los Falabella.

Cúneo era un joven lleno de ideas y se consagró en Falabella con el mejor invento de todos los tiempos: el Crédito Multi Rotativo, más conocido como tarjeta CMR. En 1980, el descendiente de italianos convenció a su tío para vender a plazo, con un sólo plástico, el primero en Chile y con más clientes a la actualidad.

En busca de un brazo derecho, Juan Cúneo comenzó a trabajar con Antonio Mir, como encargado del departamento de Créditos. Hoy Mir es gerente asesor de la empresa y lleva más de 70 años trabajando con los Solari.

En la esfera familiar, el luto volvió a tocar la puerta. Alberto Solari, cabecera de la gran expansión del imperio Falabella, falleció en 1986. Sus tres hijas rompieron entonces la promesa de no participar en los negocios y pasaron a ser parte del directorio, mientras su tío Reinaldo Solari Magnasco asume como nuevo presidente de la compañía, puesto que desempeña hasta hoy.

El país seguía en lo que los libros definen como la dictadura más larga de Sudamérica. La crisis económica de comienzos de los '80 marcó un tiempo difícil para la expansión del crédito a plazo. Hernán Bühi Buc, sería "el salvador" para el gran empresariado, al acelerar la puesta en marcha del modelo económico neoliberal. Tras ocupar diversos cargos gubernamentales, Augusto

⁷⁹ *Qué Pasa*, "La revolución del retail en Chile". Ya citado.

⁸⁰ Ídem.

Pinochet lo nombró ministro de Hacienda en febrero de 1985 y en 1989 postuló -sin éxito- a la Presidencia de la República en contra de Patricio Aylwin.

Büchi Buc es el primer profesional externo a los Solari en entrar al directorio de Falabella, junto a Nicolás Majluf Sapag y Jorge Pacheco Matte, quienes compraron acciones de Falabella, a las hermanas Solari, por convenientes tarifas⁸¹.

La fuerza se segrega

“La propiedad no es corporativa, sino personal”⁸², ese era el mensaje del clan Solari. Con ellos en la dirección, sólo quedaba seguir creciendo y como de ropa no vive el hombre, expandieron sus negocios hacia diferentes áreas: inmobiliarias, mejoramiento del hogar, y posteriormente supermercados, viajes, seguros e incluso bancos.

El primer paso fue sumar sucursales. Producto de su meteórica expansión, en cantidad de locales y proyectos inmobiliarios, la empresa creó una sociedad de rentas el 10 de febrero de 1988. En este movimiento la compañía pretendía elevar su capital social en un 15 por ciento, de 600 millones de pesos a 4 mil millones de pesos. Además dividió la firma en dos sociedades que mantiene hasta la actualidad: Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella (S.A.C.I. Falabella), que controla más del 99 por ciento de la compañía, e Inversiones Parmín S.p.A., dueña de las participaciones minoritarias.

En este punto S.A.C.I. Falabella deja de ser un negocio familiar para ser una sociedad de holdings. Sin Alberto y con tres nuevas integrantes era hora de “separar aguas” como señala Carlos Heller, hijo de Liliana Solari -que fue entrevistado para esta memoria⁸³-, y así nació una de las redes más grandes en los imperios familiares.

S.A.C.I. Falabella agrupó a los holdings Bethia, de Liliana Solari; Corso, de Teresa Matilde; Auguri, de María Luisa; Liguria, de Juan Cúneo; Amalfi, de Sergio Cardone; y San Vitto, de Reinaldo Solari. Así se conformó definitivamente la multitienda, que hasta hoy sigue subdividida.

Ya para 1992, convertida en holding Falabella, registraba ventas anuales por 300 millones de dólares y más de un millón de personas tenía la CMR. En 1996, dejaron su sociedad de rentas y

⁸¹ Ernesto Carmona. “*Los Dueños de Chile*”, Ediciones La Huella, Santiago, 2002. Pág. 203.

⁸² Ídem.

⁸³ Entrevista a Carlos Heller realizada por las autoras de esta memoria, 5 de octubre de 2009.

se convirtieron en sociedad anónima abierta. Así los Solari comenzaron a transar sus acciones en la Bolsa de Comercio desde noviembre de ese año. Era el tercer hito para la empresa, cuyas acciones están entre las de mayor precio de la Bolsa de Santiago.

Durante los años siguientes, los Solari comenzaron a abarcar cada vez más espacio en la prensa por sus compras e inversiones. En 1993 emprendieron camino a Argentina y se instalaron en el Plaza Shopping de Mendoza. El primer año facturaron ganancias sobre los 400 millones de dólares anuales, pero la crisis económica del país trasandino derrumbó los ingresos de Falabella hasta en un 30 por ciento y la única técnica de supervivencia fue hacer descuentos de hasta un 60 por ciento. Según Heller, este ha sido el único negocio no rentable para todo el clan y a su juicio, todavía no logran una recuperación total.

En 1995 entraron al mercado peruano de la mano de la Sociedad Andina de los Grandes Almacenes (Saga) del que tomaron el 61 por ciento de la propiedad, repartida en 460 acciones distintas por un costo de nueve millones de dólares, lo que permitió elevar el capital del gigante verde en 13 millones de dólares e inaugurar con dos filiales en Lima. Con las ganancias que le reportaron los negocios en Perú y el crecimiento en Chile, los Solari siguieron creciendo y hoy cuentan con locales en Argentina, Perú y Colombia.

Otro crecimiento importante fue el inmobiliario. Comenzó en 1983 cuando abrieron Falabella Parque Arauco, lo que demostró el éxito de los mall en Chile. Así nació Mall Plaza S.A., donde Falabella controla un 59,9 por ciento. El primer inmueble de este nuevo holding fue Mall Plaza Vespucio, construido en 1990, donde descubrió el éxito que podía generar un centro comercial en sectores emergentes.

Más tarde instalaron Mall Plaza Oeste en Maipú, El Trébol de Concepción, La Serena, Tobalaba en Puente Alto, Los Ángeles y Norte en Huechuraba. Actualmente, los Solari tienen 12 mall, diez en Chile y dos en Perú. Además tienen diez *power centers*, en Chile y Perú: formato de centro comercial que cuenta con al menos dos tiendas ancla (como Falabella, Paris o Ripley), más una galería de locales menores y un patio de comidas⁸⁴.

Su crecimiento siguió en marcha y así en 1997 sus HomeStore pasaron a ser Sodimac, tras la fusión de los Solari con la familia Del Río, dueña de Derco. Un año más tarde compraron ING Bank Chile y comenzaron el negocio bancario y una agencia de viajes, además de la venta de

⁸⁴ S.A.C.I. Falabella. *Memoria Anual 2009*. Ya citado.

productos *on-line*. Más tarde, los Solari compraron el 20 por ciento de Farmacias Ahumada, lo que les permitió poner a Juan Cúneo y Juan Benavides en el directorio de esa empresa, y en el año 2000 la tarjeta CMR se podía utilizar en empresas como Copec, Entel y Movisar⁸⁵.

Su último giro de negocio fueron los supermercados. En 2002 nace el primer supermercado verde: Tottus, creado para entrar en el rubro⁸⁶. Para acelerar su expansión dos años más tarde compró la cadena de supermercados San Francisco y en 2008 intentó fusionarse con D&S, pero el Tribunal de la Libre Competencia no lo permitió⁸⁷.

Nada personal, sólo negocios

Una de las frases más ocupadas a la hora de negociar cuando hay alguna diferencia entre las partes, es que no se trata de “nada personal”, sino sólo negocios. Pese a la unión que aparentaba la familia Solari, a la hora de ver los números cada uno corre por su cuenta. Por eso en los '90, y gracias a sus dietas –por pertenecer al directorio- que no bajan de los 3 mil millones de pesos en los últimos años⁸⁸, las diferentes ramas del clan invirtieron sus fortunas en diferentes sectores productivos.

Cada director o participante formó su propio holding y “family office” con sus cónyuges e hijos. Cada uno ha ocupado portadas de diarios y revistas por sus inversiones, sin embargo, en el mundillo económico las más atractivas son las tres Solari Falabella.

Las hermanas tienen un perfil muy particular y diferente de la figura clásica del empresario. Se reconocen tan fanáticas de la ropa, como de los caballos. Por eso, si no están en las carreras en Dubai, donde más alguna comparte la propiedad de un equino con jeques árabes, van al departamento de la “Tere” en Miami, para comprar en Farrey’s. Incluso a veces visitan Estados Unidos para ir a Bloomingdale’s y otras tiendas de la 5th Avenue, de Nueva York, reconocida como calle de la moda. Pero no van por una cartera de diseñador. Traen armarios llenos, muebles y excéntricos adornos, que les llegan por barco, relata Marcela Ramos en el reportaje “Tres hermanas Precio contado”, publicado en La Nación Domingo⁸⁹.

⁸⁵ Ídem.

⁸⁶ Ídem.

⁸⁷ Tribunal de la Libre Competencia. 31 de enero de 2008. “*TDLC no aprueba la fusión de D&S y Falabella*”. Disponible en su sitio web (www.tdlc.cl). Consultado el 10 de enero de 2010.

⁸⁸ S.A.C.I. Falabella. *Memoria Anual 2009*. Ya citado.

⁸⁹ *La Nación Domingo*, “Tres Mujeres Precio contado”. Ya citado.

Pese al gran capital que los posiciona entre las familias más poderosas del país, con un patrimonio cercano a los seis mil millones de dólares⁹⁰, las herederas no ejercen la misma influencia política. Los Solari no integran *think tanks*, como el Centro de Estudios Públicos (CEP), o algún movimiento religioso, como los Legionarios de Cristo. Por sus características y gustos, se ha dicho en la prensa que la elite nacional los prefiere lejos⁹¹, aunque sus ganancias y movimientos sean mucho más astutos que los de la mayoría de los inversionistas aceptados por el resto.

La herencia de Reinaldo

Reinaldo Solari, hermano de Alberto Solari y tío de las herederas, ha sido el jefe del clan durante las últimas décadas en la empresa. Casado con Vicenta Donaggio Marchesiello, tiene tres hijos: Sandro, Piero y Carlo. Con ellos formó su *family office* Megeve Consulting, donde se generó el holding San Vitto, ese grupo controla el 11,94 por ciento de Falabella.

Pero la supremacía de Reinaldo Solari, dentro del imperio verde, parecía que iba a cambiar con el Bicentenario de Chile. En marzo de 2010, sorprendió con el anuncio de que se retiraría este año de la presidencia, como señala el diario La Tercera⁹².

El octogenario empresario e ingeniero calculista de la Universidad de Chile formó todo un imperio familiar y desde febrero de 2010 comenzó a dejarlo en manos de sus hijos. Según datos de la Superintendencia de Valores y Seguros, durante ese mes modificó sus sociedades San Vitto, Barolo, Sangiovese, Brunello, las inmobiliarias Tiberio y Tiberio Dos y Megeve Consulting, que conforman el grupo San Vitto.

Reinaldo Solari le entregó la administración de estas sociedades a sus tres hijos y a uno de sus más cercanos colaboradores: Alberto Gary. Así los documentos establecen como únicos propietarios a Piero, Carlo, Sandro y Gary, “quedando sin efecto la designación y forma de actuación que se establecía hasta la presente modificación estatutaria respecto de don Reinaldo Solari Magnasco”, indica el texto oficial citado por la prensa⁹³.

⁹⁰ *Revista Capital*. 27 de abril de 2010. “Solari, hermanas”, Paula Vargas.

⁹¹ *La Nación Domingo*, “Tres Mujeres Precio contado”. Ya citado.

⁹² *La Tercera*. 21 de marzo de 2010. “Reinaldo Solari organiza salida de la presidencia del grupo Falabella”. Verónica Moreno.

⁹³ Ídem.

De acuerdo a los medios económicos, su hijo Piero sería quien quedaría en el directorio de S.A.C.I. Falabella, y su sobrino Juan Cúneo tomaría la presidencia⁹⁴. Sin embargo, en la junta de accionistas el 28 de abril de 2010, donde Solari Magnasco informaría su retiro, de acuerdo a los documentos de la SVS, fue reelegido como presidente del directorio y sigue siendo parte de él⁹⁵.

Con más de 20 años dentro del holding verde, Solari hizo historia por sus progresos, los que le permitieron formar su propio imperio personal. En honor a un centro de esquí francés, donde organizó un campeonato mundial de este deporte en los '60 le puso Megeve Consulting a su *family office*. En él, los Solari Donaggio desarrollan diferentes negocios. Uno de ellos fue el consorcio Aguas Nuevas, holding sanitario que controlaba Aguas Antiplano, Aguas Magallanes y Aguas Araucanía, junto a las hermanas Solari Falabella y Juan Cúneo. Esta compañía administrada por su hijo Piero fue vendida en 2008, lo que le reportó ganancias por 350 millones de dólares al grupo familiar.

Además, en Megeve Consulting cuentan con la participación de Enaco, constructora que comparten con Sergio Cardone Solari; es dueño, además, de un porcentaje de Los Parques S.A., propietaria del Parque del Recuerdo, cuyo 50 por ciento le pertenece a Eduardo Fernández León.

Los hombres de Reinaldo

Reinaldo Solari como buen calculista no deja nada al azar. Y como buen italiano, se asegura de tener un círculo cercano que no le falle, por eso eligió con mucha cautela a los hombres de Megeve.

Como gerente de Inversiones Megeve puso a Dieter Hauser Laclaustra, ingeniero comercial de la Universidad Católica, que fue analista de inversiones del grupo CB Capitales y gerente de estudios de Penta Vida. Además participa como accionista en Enaco, Termotasajero y Refinancia Megeve, filial colombiana de la empresa.

Nicolás Bañados, es el gerente de inversiones privadas de Megeve. Fue analista de seguros del Consorcio Nacional de Seguros, subgerente de Inversiones Megeve y asociado de inversiones de The Gap Corporation en Estados Unidos. Economista de la Universidad Católica, participa en Termotasajero, Refinancia Megeve y Haldeman Mining Company.

⁹⁴ Ídem.

⁹⁵Superintendencia de Valores y Seguros. 28 de abril de 2010. “Junta ordinaria de accionistas”. Disponible en su sitio web (www.svs.cl).

Jorge Arancibia Pascal, abogado y profesor de la Universidad Católica también está dentro del grupo. El profesional reconocido por impulsar la iniciativa de rebajar impuestos para quienes se comprometían con políticas más verdes, participaba en Aguas Nuevas-hasta que los Solari vendieron- y hoy participa en las empresas de los Solari Donaggio.

Además de Andrés Segú, que también trabajó en Penta Vida, y Julio Dittborn Mayer, hijo del diputado de la Unión Demócrata Independiente, para quien Megeve es su primer trabajo.

Con tantos años de experiencia, los negocios no han sido pocos. Algunos han perdurado y otros no, como la empresa Aguas Nuevas. La sanitaria estaba compuesta por todos los herederos de los Solari: Piero Solari Donaggio, hijo de Reinaldo; Paola Cúneo Queirolo, hija de Juan Cúneo; Gonzalo Rojas Vildósola, gerente general del holding Bethia; junto a Alex Harasic Durán, quien también integra el directorio de Cruzados S.A.D.P.; Alberto Muchnick Mlynarz, director del CorpBanca; Julio Fernández Taladriz,, director de la frutícola David del Curto S.A. y Banco Falabella; y Axel Christensen de la Cerda, presidente del Consejo Consultivo de Hacienda en el gobierno de Michelle Bachelet, director de Barclays Global Investors y de la Empresa Nacional del Petróleo (Enap), designado por la Corporación del Fomento (Corfo).

Sin embargo, en 2009 todos se retiraron juntos del directorio y vendieron su participación. Pese a que recibían dietas anuales que superaban los 10 mil millones de dólares anuales no tenían oportunidad de expandirse en el mercado lo que los hizo desincentivarse y finalmente vender. En la operación recibieron 200 millones de dólares como *holding*⁹⁶.

Liguria, el refugio del próximo líder

El segundo timonel de Falabella es Juan Cúneo Solari, el primo de las hermanas Solari Falabella y hoy vicepresidente de S.A.C.I. Falabella. Un hombre que ha sido definido por sus cercanos como trabajólico, de carácter fuerte y con un agudo olfato para los negocios.

Con sólo 21 años y recién egresado de la Escuela de Economía de la Universidad Católica, Juan Cúneo, hijo de Marietta Solari y su padre homónimo, entró a trabajar en Falabella. Sus ideas parecieron innovadoras desde el primer momento, sin embargo, para él su carrera empresarial comenzó a los 40 años, pues antes se consideraba un empleado más en la compañía, explica a El

⁹⁶ *La Tercera*. 19 de mayo de 2005. “Los nuevos caminos de las tres hermanas Solari Falabella”. Luis Fromin.

Mercurio⁹⁷. Hoy, el empresario del año, elegido por Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (Icare) en 2004, es el postulante al gran trono verde, cuando se retire su tío Reinaldo⁹⁸.

Está casado con Joanna Queirolo Botta, quien también participa activamente en todas las sociedades con su esposo. Tiene dos hijas: Paola Alessandra y Giorganna María, quienes hoy administran Viña Casas del Bosque, el negocio viñatero de Cúneo. Con sus siete nietos explora su lado más relajado. Con ellos pasea por el campo, cabalga e incluso les entrega los regalos de navidad vestido de viejo pascuero, comenta a la periodista Azucena González en una entrevista para *La Tercera*⁹⁹.

Entre los cercanos, reconocen que Cúneo no es un hombre blando. Hace sentir su opinión, incluso si eso significa criticar a sus parientes, por eso, a la hora de hacer negocios ha formado holdings independientes de los otros Solari. De hecho cercanos al directorio definieron la estrategia de Falabella como un “modelo de gestión austero, enérgico, familiar, muy encarnado en los últimos años en la figura autoritaria y casi arrolladora de Juan Cúneo, pero que ha sido extremadamente sensible a las oportunidades del crecimiento de la economía y al incremento de los estándares de consumo”, en la *Revista Capital*¹⁰⁰.

Cúneo no tiene muchas inversiones, pero las ha ubicado muy bien. Iquiqueño y fanático de Audax Italiano no para en su actividad. Su rutina comienza a las 7 de la mañana y divide los días en los distintos directorios. Y aunque se hizo famoso por Falabella, en 1975 formó su propia compañía, la fábrica de confecciones Italmod, pero en los '80 regresó al holding con sus primas.

El vicepresidente de Falabella reconoce, en una entrevista de *La Tercera*, que tiene dos pasiones: Italia y Casablanca, que escogió como escape y lugar de descanso. Ahí pasa sus fines de semanas. Sin embargo, no deja nada sin inspeccionar, arriba de su caballo se pasea para revisar los animales, las hortalizas y las viñas. Y si se queda en la ciudad, no es para leer un libro. Con más de siete décadas en el cuerpo, Cúneo no pasa un día sin ejercitarse o realizar largas caminatas por el campo¹⁰¹.

⁹⁷ *La Tercera*. 31 de julio de 2004. “Juan Cúneo: ‘Mi carrera empresarial comenzó a los 40 años’”. Azucena González y María de los Ángeles Avilés.

⁹⁸ *La Tercera*. “Reinaldo Solari organiza salida de la presidencia del grupo Falabella”. Ya citado.

⁹⁹ *La Tercera*. “Juan Cúneo: ‘Mi carrera empresarial comenzó a los 40 años’”. Ya citado.

¹⁰⁰ *Revista Capital*. 1 de junio de 2010. “Pacto de sangres”. Equipo de *Revista Capital*.

¹⁰¹ *La Tercera*. “Juan Cúneo: ‘Mi carrera empresarial comenzó a los 40 años’”. Ya citado.

Como buen italiano, la mesa es el epicentro de la familia. El plato no importa, siempre que sea algo mediterráneo. Cuando quiere salir afuera va al Bellpaese, restaurante italiano, ubicado en Apoquindo, o el Tiramisú, de la misma línea en Isidora Goyenechea. Y se reconoce un poco ermitaño, sólo sale para comer, pues no baila en los matrimonios y tampoco le gusta ir al cine, comenta en el diario de Álvaro Saieh¹⁰².

Cúneo es el que más a pecho se ha tomado sus raíces italianas. Llevó a todos sus nietos a Roma y se preocupa de que hablen fluidez el idioma. Su tarea, traspasando sus tradiciones, no ha sido en vano, entre cientos de inmigrantes de ese país en Chile ha sido el único invitado a formar parte del Comitato Mundial de Onor de los Italianos en el Mundo, en 2003, donde sólo hay dos latinoamericanos.

En el nombre del padre

En Falabella, Juan Cúneo figura a través del holding y grupo de acciones Liguria. Pero el nombre no viene del connotado restaurante, sino de la región ubicada al noreste de Italia, en ese lugar Juan Cúneo padre comenzó sus negocios y también una viña artesanal.

Mediante Liguria, Cúneo controla más del 12 por ciento de S.A.C.I. Falabella y recibe una dieta por 5.597 millones de pesos anuales, por su participación en el directorio de la empresa. Además en 2009 recibió ingresos por 62.190 millones de pesos por su participación accionaria, a través de Inversiones Tercera Liguria Dos S.A. e Inversiones Hispana Dos S.A., lo que suma en sus haberes 67.787 millones de pesos. Esto sin contar los 25.133 millones que le pagan por su cargo como director de Mall Plaza S.A., los 4.618 millones por Sodimac y los 5.454 millones por CMR¹⁰³.

Pero además del grupo, Juan Cúneo bautizó a su inmobiliaria con el nombre de Liguria. La silenciosa compañía, en 2007 quiso jugar en las grandes ligas y adquirió el 20 por ciento de Simonetti Inmobiliaria S.A., que tenía Paolo Simonetti¹⁰⁴. La empresa a cargo de los hermanos, Felipe y Alejandro, abrió dos puestos en el directorio para Cúneo. El empresario del año, elegido por Icare en 2007, instaló ahí a su brazo derecho Ignacio Swett y a Alberto Muchnick. Sin embargo,

¹⁰² Ídem.

¹⁰³ S.A.C.I. Falabella. *Memoria Anual 2009*. Ya citado.

¹⁰⁴ *Ciper*. 15 de marzo de 2010. "Estas son las constructoras e inmobiliarias de los edificios más dañados en Santiago". Equipo Ciper. Disponible en su sitio web (www.ciperchile.cl). Consultado el 31 de abril de 2010.

los hermanos Simonetti siguieron al mando, pues el pacto controlador- que incluía a Cristián Undurraga y Rodrigo Lyon- sumaba un 51 por ciento de la propiedad¹⁰⁵.

Entre sus cercanos se comentó que Cúneo se había encantado con el ADN de la compañía: el diseño de sus proyectos, su trayectoria y su reconocida marca en el rubro¹⁰⁶. Y el negocio va viento en popa, ya en 2009 registraban un aumento de capital en la compañía, donde sumaban más de 22 mil millones de pesos¹⁰⁷.

La cepa va por dentro

Pese a que Casablanca era su respiro, Cúneo era capaz de sacrificarlo al ver que era un diamante en bruto. Por eso la tranquila casa de veraneo de los Cúneo Solari se convirtió en Viña Casas del Bosque. El negocio comenzó en 1993, asesorado por Pablo Morandé, enólogo y fundador de vinos Morandé. Cúneo reconoció a La Tercera ser un amante del buen vino y estudioso de las cepas y se aventuró cultivando merlot, todo un desafío para una zona, hasta esos días, reconocida por su cultivo de blancos¹⁰⁸.

El terreno posee cerca de mil hectáreas, con plantaciones de hortalizas como lechugas, choclos y alcachofas, que se exportaron a Estados Unidos. Hoy, Casas del Bosque tiene más de 250 hectáreas dedicadas a la producción vitivinícola y no contemplan una expansión mayor. “Somos una viña *boutique* y nuestro enfoque es la calidad”, aseguró Giorgianna en una entrevista de revista *Qué Pasa*¹⁰⁹.

La viña se llama Casa del Bosque, en honor a las pequeñas viviendas de adobe que decoran el paisaje cercado de pinos y álamos. Y aunque la consideren viña *boutique*, porque prefieren tener un tamaño menor, los ingresos no son pequeños. Sólo en 2006 exportaron 40 mil cajas, a un precio promedio FOB¹¹⁰ ya que se de 36 dólares cada una, de acuerdo a datos de la Aduana¹¹¹.

Cúneo dejó a sus dos hijas a cargo del proyecto viñatero. Para ellas, esta es su principal tarea y se clasifican en cepas completamente diferentes. Paola, de 45 años, dice que tiene el

¹⁰⁵ *Qué Pasa*. 3 de noviembre de 2007. “Simonetti en su mejor año”. Myriam Mellado.

¹⁰⁶ Ídem.

¹⁰⁷ *Ciper*. “Estas son las constructoras e inmobiliarias de los edificios más dañados en Santiago”. Ya citado.

¹⁰⁸ *La Tercera*. “Juan Cúneo: ‘Mi carrera empresarial comenzó a los 40 años’”. Ya citado.

¹⁰⁹ *Qué Pasa*. 7 de abril de 2007. “Las Herederas de Juan Cúneo”. Paula Comandari.

¹¹⁰ Término del anglosajón *free on board*, que significa franco a bordo, lo que refiere a la mercancía que entra y sale libre gastos de aduana y/o fletes.

¹¹¹ *Qué Pasa*. “Las Herederas de Juan Cúneo”. Ya citado.

equilibrio de un *pinot noir*. Es el cerebro a cargo de los números, lleva las finanzas y la planificación estratégica¹¹². Desde que se licenció de Ingeniería Comercial, en la Universidad de Chile, asumió las inversiones de la familia y luego tomo como caballito de batalla la viña. Además es directora de Banco Falabella y Agrícola Casas del Sur, el negocio lechero de la familia¹¹³.

Giorgianna, de 39 años, se define con la intensidad del *sauvignon blanc*. Es la creativa de marketing y se encarga de la imagen de los vinos. La publicista, de la Universidad del Pacífico, se incorporó en 2002 al negocio tras dejar su cargo como jefa de marketing en el Banco de Chile, de sus amigos Luksic. Ella fue quien comenzó a cambiar la imagen de la viña, que hasta ese año era sólo una casa rústica de adobe e incluso llamó a artistas para que pintaran las etiquetas de las botellas. Pese a que está volcada casi en un ciento por ciento a Casas del Bosque, también es directora de Tottus¹¹⁴.

Para potenciar el valle, las Cúneo se asociaron con las otras viñas para hacer una ruta el vino en la región. El conjunto de Casablanca lo integran viña Matetic, Veramonte, Indómita- de la familia Heller Solari- y Morandé, cuyo fundador preside el grupo. Sin embargo Giorgianna tenía estrategias personales para atraer turistas y fue abrir completamente la viña, lo que puso en vitrina la histórica casa de veraneo de la familia¹¹⁵.

En 2005 crearon el restaurante del lugar: Tanino, que en temporada alta recibe a más de 400 personas al mes. Entre su cartera VIP de visitas tiene a embajadores, la princesa de Tailandia, Lucciano Benetton y el cantante, Juan Luis Guerra.

Entre sus actividades fueron pioneros en implantar el “Harvest Experience”, que permite que cada turista coseche sus propias uvas. Además, tienen 62 caballos chilenos, para que la gente cabalgue en la viña. Pero levantarla no fue fácil hasta 2007 todavía no salían de los números rojos¹¹⁶.

El directorio de Viñas Casas del Bosque lo preside Juan Cúneo. Entre sus directores están sus hijas e Ignacio Swett Lazcano, quien además de participar en la viña fue gerente general de la Sociedad Concesionaria Autopista Interportuaria S.A. y de la Sociedad Concesionaria Melipilla S.A, en 2006.

¹¹² Ídem.

¹¹³ Ídem.

¹¹⁴ Ídem.

¹¹⁵ Ídem.

¹¹⁶ Ídem.

Casas del Bosque también es una empresa agrícola, con 20 hectáreas, donde Juan Cúneo produce alfalfa y tiene más de 200 animales en engorda. Pero además de hortalizas y vinos, Cúneo reconoce una pasión por las vacas. Es por esto que en un predio de 600 hectáreas, entre Paillaco y Río Bueno instaló su lechería: Agrícola Casas del Sur. Pese a no tener el peso de los Bethia, cuenta con 700 de estos animales, que producen sobre los 5,5 millones de litros¹¹⁷.

Fasa, la mancha en el expediente de Cúneo

Pese a los reconocimientos, como el del Icare y la comunidad italiana, Cúneo no ha dado siempre en el blanco. En 1999, el holding S.A.C.I. Falabella compró el 20 por ciento de las acciones de Farmacias Ahumada, Fasa. En este movimiento, los Solari lograron que la CMR se utilizara en las farmacias de José Codner.

El acuerdo fue productivo hasta 2008 y les permitió poner a dos hombres de Falabella en el negocio farmacéutico: Juan Benavides Feliú y Juan Cúneo Solari. Sin embargo, hacia fines de ese año las farmacias tenían algo más que contar a sus clientes. SalcoBrand, Cruz Verde y Farmacias Ahumada estaban coludidas para subir los precios¹¹⁸.

Con una lista de 222 remedios de uso común, las empresas manipularon los precios a su antojo y al unísono, entre noviembre de 2007 y marzo de 2008. Con esto no dejaron muchas opciones para que los usuarios buscaran ofertas especiales. Y al poco tiempo los glamorosos ejecutivos, que hasta pocos meses sonreían por las grandes ganancias que les dejaron estos acuerdos, comenzaron a señalarse unos contra otros, tratando de traspasar responsabilidades¹¹⁹.

Por eso, no fue extraño que José Codner en su desesperación señalara a Juan Cúneo entre los presentes en la reunión de los coludidos. El vicepresidente de Falabella, y hasta ese día empresario de irreprochable expediente, tuvo un gran despliegue a través de los medios de comunicación, en los que se encargó de desmentir al empresario de Farmacias Ahumada.

“Nosotros nunca supimos nada”, dijo el primo de las Solari a *La Tercera*¹²⁰. Incluso dijo no saber de los posteriores acuerdos con las autoridades. “No es efectivo que en la reunión sostenida

¹¹⁷ *La Tercera*. 7 de febrero de 2010. “Nicolás Ibáñez apuesta por desarrollar en Chile nueva variedad de ganado”. Verónica Moreno.

¹¹⁸ *La Nación*. 25 de marzo de 2009. “Fasa admite colusión con farmacias y laboratorios”. Carlos González.

¹¹⁹ Ídem.

¹²⁰ *La Tercera*. 16 de abril de 2009. “Juan Cúneo y caso colusión: ‘No supimos nunca nada’”. María José Tapia.

con el Sr. Codner, en el mes de enero pasado, haya sido informado de las negociaciones con la Fiscalía Nacional Económica", dijo al diario *El Mercurio*¹²¹.

Pese a que Cúneo negó estar informado de la situación, algunos directores ligados al controlador de Fasa, admiten que Codner le planteó la posibilidad del acuerdo con Fiscalía y que estaba enterado de todo. Alexander Fernández, miembro del directorio, fue el único en declarar públicamente que los representantes de Falabella “nunca expresaron disconformidad con el acuerdo”¹²².

La polémica generó un quiebre en las relaciones. Mediante una carta, Cúneo y Benavides, junto a Ernesto Labatut y Pablo Lamarca- directores de Farmacias Ahumada que representaban las acciones de las AFP- pedían la salida de Alejandro Rosemblat, vicepresidente ejecutivo de la compañía¹²³.

En Falabella el golpe fue fuerte y se hizo sentir en la reunión de directorio. Ahí las ramas de las tres Solari Falabella optaron por salir de la farmacéutica. Sin embargo, Cúneo, junto a su tío Reinaldo, Sergio Cardone y los Del Río quisieron quedarse. Para Carlos Heller, “no tenía sentido quedarse después de lo ocurrido”. Pero, la opinión de Cúneo pesó más, quien dijo que “Falabella no sale arrancando de ningún negocio”¹²⁴.

Y respecto de la colusión, en mayo de 2009 el Tribunal de la Libre Competencia aceptó el acuerdo de conciliación de Fasa. En él, la farmacéutica quedó a disposición de la corte para aportar en el juicio contra SalcoBrand y Cruz Verde, debió pagar una multa cercana a los 597 millones de pesos y retribuir a los clientes el sobrepago de los remedios¹²⁵.

Bethia, tras los pasos de Piñera

La historia del holding Bethia acaparó portadas el 24 de marzo, cuando una de las propiedades más emblemáticas del empresario y hoy Presidente de Chile, Sebastián Piñera, encontró nuevos dueños. El 8 por ciento de acciones de la aerolínea Lan, hasta ese momento en manos de Axxion, pasaría a ser parte de la gran gama de negocios de uno de los *retailers* verdes:

¹²¹ *El Mercurio*. 2 de abril de 2009. “Juan Cúneo desmiente que el presidente de Fasa le informara sobre colusión”. José Troncoso.

¹²² Ídem.

¹²³ Ídem.

¹²⁴ *La Tercera*. 3 de mayo de 2009. “Accionistas de Falabella discutieron venta del 20 por ciento de Farmacias Ahumada”. Verónica Moreno.

¹²⁵ Tribunal de la Libre Competencia. 13 de abril de 2009. “*TDLC resuelve sobre conciliación en caso farmacias*”. Disponible en su sitio web (www.tdlc.cl).

Bethia. Un movimiento en extremo silencio hizo que el holding de Liliana Solari, tras diversas evaluaciones, se adjudicara la anhelada porción de la compañía y quedara como el tercer mayor accionista de la aerolínea, con derecho a tener un director en la empresa aérea¹²⁶.

La historia del *family office* fue de la mano del desarrollo de su familia. Liliana Solari se casó con Agustín Heller, un ejecutivo de la fabrica de Falabella, que al contrario de lo que mucho piensan nunca fue dueño de los calcetines Heller. Con él, Liliana tuvo dos hijos Carlos y Andrea Heller Solari.

Sin embargo, la familia no duró mucho tiempo unida. En una entrevista, su hijo Carlos comenta que sus padres se han casado tres veces con diferentes personas¹²⁷. En el caso de Liliana, sus amores han tenido contacto directo con sus negocios. Agustín Heller trabajó en la fábrica del gigante verde hasta su separación. Luego, Liliana se casó con Gonzalo Rojas, uno de los fundadores del holding Sigdo Koppers, donde se desempeñó durante 12 años como subgerente general y, en su calidad de periodista, escribió los libros con la historia de la empresa en *La hora del trueno* y *La hora del trueno II*.

La relación con Rojas tampoco duró, sin embargo los negocios se mantuvieron, así su hijo homónimo juega hasta hoy un rol muy importante en la empresa. Gonzalo Rojas Vildósola se ha desempeñado como director de Banco Falabella y CMR, gerente y director de Bethia y gerente general del Club Hípico, después que su familia política -los Heller Solari-, adquirieran las acciones de la institución. Además es director de las empresas Calán. Incluso Carlos Heller reconoce el fraterno lazo que existe entre ambas familias hasta el día de hoy¹²⁸.

Pero la tercera parece ser la vencida y su gran pasión por los caballos de Liliana la llevó a conocer a su compañero actual, Guillermo Gatica¹²⁹. El *turfman* -término anglosajón para los empresarios dedicados a los caballos- es conocido como “Gato” y comparte hasta la actualidad sus tardes en el Club Hípico con Liliana. Incluso administran juntos una yegua llamada “Vamo’ a Galupiar”, que a mediados de 2010 tuvo muy buenos resultados, como consigna el diario La Nación en junio de 2010¹³⁰.

¹²⁶ *La Tercera*. 24 de marzo de 2010. “Grupo Bethia compra el 8% de las acciones de LAN a Piñera en US\$ 425 millones”. Sin autor.

¹²⁷ *Revista Poder*. Abril de 2010. “Las nuevas alas de Heller”. Ximena Pérez.

¹²⁸ Ídem.

¹²⁹ Ídem.

¹³⁰ *La Nación*. 3 de junio de 2010. “Liliana Solari: ‘Me volvió el alma al cuerpo’”. Julio Cervellino.

Liliana Solari, presidenta de Bethia, encabeza el holding familiar; su hijo Carlos Heller es vicepresidente; Andrea Heller, directora; Gonzalo Rojas, director y gerente; y el abogado Alberto Morgan, director. Pero el cargo de Liliana es casi simbólico. Hoy los caballos ocupan la mayoría de su tiempo y traspasó a sus hijos y su hijastro Gonzalo Rojas la administración de sus negocios.

En diferentes entrevistas ha declarado que viendo a los equinos es donde más comparte con sus hermanas y su familia. Por lo mismo, viaja alrededor del mundo con sus caballos, igual que sus hermanas. Incluso aquél histórico 24 de marzo, mientras su hijo acaparaba las portadas económicas y los periodistas hacían sonar su teléfono, María Luisa contestó sólo para decir que se encontraba en los Emiratos Árabes Unidos viendo las carreras de caballos y no sabía en qué negocios andaba metida su hermana.

Sin embargo, Liliana y sus hijos tienen uno de los holdings más diversificados del grupo. En 1994 comenzaron su *family office* que hoy tiene negocios en ocho ramas productivas: lechera, transporte, agrícola, ganadero, vitivinícola, inmobiliaria, financiero y retail.

Vialat es el centro de la actividad lechera de la familia. Agrupa las empresas Parmalat, que compró en 2004 tras la quiebra de la compañía italiana por 30 millones de dólares; Calán, adquirida en 2002; Copalca; y el 34 por ciento de la argentina Milkaut, comprada por el grupo en 2005¹³¹. Estas compañías anotan ventas por sobre los 60 millones de dólares.

Uno de sus últimos movimientos fue la inversión que anunciaron el 23 de junio de 2010. Los Bethia esperan inyectar 25 millones de dólares a Vialat, con los que ampliarán el plantel lechero que poseen en el Fundo San José de Bellavista, en Los Ángeles. El proyecto durará nueve meses en completarse y su objetivo es incrementar en un 30 por ciento su producción y alcanzar los 102 millones de litros de leche producidos por día, esperan lograr esta meta al incrementar sus 5.500 cabezas de ganado a siete mil¹³².

En el área agrícola, Bethia tiene Ancalí, que reporta ventas por 10 millones de dólares al año. En 2010 ingresó un proyecto por 5,4 millones de dólares para construir un centro de crianza en el Fundo Curiche, en la Región del Bío-bío¹³³.

¹³¹ *La Tercera*. “Los nuevos caminos de las tres hermanas Solari Falabella”. Ya citado.

¹³² *El Mercurio*. 23 de junio de 2010. “Agrícola del grupo Bethia invertirá US\$ 25 millones. en su negocio lechero”. Fernando Vial.

¹³³ Ídem.

Otro de los negocios de Bethia son los vinos, al igual que sus primas Cúneo Queirolo, Andrea Heller ha sido la líder de la próspera Viña Indómita. Los Heller entraron en 2006 cuando tomaron el control de la operación por 20 millones de dólares. Hoy tienen más de 500 hectáreas plantadas entre el valle del Maipo y Casablanca, reciben 30 mil visitas al año, venden 470 mil cajas de vino anuales con lo que reciben ingresos por 15 millones de dólares¹³⁴.

Andrea Heller, su administradora, es la de más bajo perfil en el holding Bethia. Sus últimas noticias han sido más filantrópicas, ya que tras el terremoto que vivió Chile, el 27 de febrero de 2010, decidió dar acogida a los perros abandonados. En su predio de Casablanca tiene a 58 canes y asegura que es un sueño hecho realidad, pues al igual que su madre siempre tuvo cariño por la medicina veterinaria¹³⁵.

En el rubro de transporte el grupo Bethia tampoco se quedan atrás. Su compañía Sotraser factura 30 millones de dólares anuales, es una de las principales empresas del rubro y, desde luego, proveedor de Falabella, aunque sus mayores ingresos se deben a reportes por servicios prestados a mineras¹³⁶. Además cuenta con Aeroandina, línea de helicópteros para servicios privados; y las recién compradas acciones de LAN. Se calcula que tienen un capital cercano a los 1.400 millones de dólares, gracias a su 12,4 por ciento en Falabella¹³⁷.

Caballos a la baja

Los caballos son una de las mayores pasiones de todos los Solari y Liliana no fue la excepción. En 1987 comenzó una inversión de por un predio de 200 hectáreas en Los Ángeles. Compró un fundo para criar caballos finasangre, que cuenta con más de 60 trabajadores y 140 yeguas. Supervisado por Andrea Heller, actualmente, es la mayor empresa del sector y está presente desde Vilcún hasta Los Ángeles¹³⁸.

¹³⁴ *Revista Poder & Negocios*. Septiembre de 2009. “La viña de Liliana Solari”. Lorena Ampuero.

¹³⁵ *La Tercera*. 30 de mayo de 2010. “Andrea Heller crea refugio para perros afectados por el tsunami”. Gabriela Sandoval.

¹³⁶ *Estrategia*. 15 de febrero de 2010. “Los pasos del grupo Bethia para profundizar su diversificación”. Sin autor.

¹³⁷ *La Tercera*. “Los nuevos caminos de las tres hermanas Solari Falabella”. Ya citado.

¹³⁸ *Estrategia*. “Los pasos del grupo Bethia para profundizar su diversificación”. Ya citado.

En honor a su padre, Liliana bautizó el fundo como Haras Don Alberto, ya que fue él quien le inculcó el amor por los caballos¹³⁹. De hecho el nombre de su holding, Bethia, fue puesto en alusión a la primera yegua campeona del haras¹⁴⁰.

Uno de los últimos movimientos que tuvieron en el rubro equino fue a fines de 2009 cuando absorbieron cuatro sociedades: Inversiones y Rentas Don Alberto Dos, Helso Dos, Inversiones Pradilla Limitada e Inversiones Pebles SpA. Después el holding inició una reestructuración interna, apoyada por un aumento de capital de cuatro millones de dólares con lo que el grupo logró un capital total de 112 millones de dólares¹⁴¹.

Sin embargo, el panorama no sería tan próspero en otros sectores de la economía equina. El Club Hípico y el Hipódromo de Chile representan dos polos de negocios donde poseen un importante porcentaje accionario. Esta fue una de las razones por las que Carlos Heller fue elegido director del Club Hípico, en 2009 y 2010, con un 7,72 por ciento de las acciones; antes fue Juan Cúneo quien tiene un porcentaje accionario del 9 por ciento. Además de Teresa Matilde Solari (8,5 por ciento de las acciones) y María Luisa Solari (8,5 por ciento), también comparten directorio con Jorge Celis (7,22 por ciento), Alberto Gary (2,72 por ciento) y Cristian Lewin (2,72 por ciento).

A principios de 2010 el Club Hípico, a través de sus voceros, dejó ver que continuaban en una crisis arrastrada desde 2008 por la falta de apuestas e ingresos mediante las carreras. Hoy sólo saben que los chilenos no están apostando con el mismo riesgo.

Para algunos la ludopatía que generó la proliferación de los casinos en Chile ha dejado a los caballos de lado. Por eso, los Solari y el directorio del Club Hípico buscaron apoyo en el Ministerio Hacienda. El objetivo de los empresarios es que el Ministerio, que recibe el 3 por ciento de las carreras de los caballos, debido a un impuesto específico sobre las apuestas, les entregue este 3 por ciento para mejorar la rentabilidad del club de Blanco Encalada. Hasta ahora, la situación no ha tenido mayores concreciones ni movimientos.

Los Solari y sus cercanos, también alimentan a la “farándula económica”, con tensiones por dinero que manifiesta esta familia de origen italiano. Carlos Heller protagonizó una serie de dimes y diretes mediáticos con Juan Cúneo, su tío quien lo criticó por ser un “director ausente”, y con Marcel Zarour, pareja de María Luisa Solari, la tía de Heller. El asunto, que enredó los hilos

¹³⁹ *Estrategia*. 26 de enero de 2004. “Los negocios de la familia Heller Solari”. Sin autor.

¹⁴⁰ *Estrategia*. “*Los pasos del grupo Bethia para profundizar su diversificación*”. Ya citado.

¹⁴¹ Ídem.

familiares, se gatilló en un mail de Heller Solari, en su calidad de presidente, donde instó a los demás directores a “lavar la ropa sucia en casa” y medir los comentarios en la prensa o no hablar de plano. Pese a que cesaron las peleas públicas, en junio de 2010 todavía no tenían definido qué pasaría con el impuesto a las apuestas¹⁴².

El chuncho llega a LAN

Otra de las atracciones de este holding, además de su amor por los caballos es el fútbol, por eso no causó rareza al ver que “Caco”, como le dicen en la familia a Carlos Heller Solari, comprara acciones de Azul Azul S.A., la empresa que controla el club de fútbol Universidad de Chile.

“Mi abuelo fue presidente de Audax Italiano. Juan Cúneo es hincha de Audax Italiano. Mi tío Reinaldo jugó en el equipo oficial de la Universidad de Chile y mis primos Sandro, Carlo y Piero también son de la U. Mi papá fue miembro de su directorio y yo era como mascota del equipo, viajaba con los jugadores a todas partes. Jugué en las divisiones inferiores a los 14 años”, comenta en una entrevista de la revista *Poder*, en abril de 2010¹⁴³.

Carlos Heller es por lejos uno de los más conocidos públicamente de todo el holding y la compra de acciones en Azul Azul S.A. fue para él uno de los negocios más complicados que ha tenido. En las noticias afirmaron que “su llegada y permanencia en el club de sus amores le ha traído puros dolores de cabeza”, le dijo a Ximena Pérez en su entrevista para la revista *Poder*¹⁴⁴.

Fue uno de los primeros en comprar acciones de Azul Azul S.A.- un 18 por ciento- y pudo ser presidente. De hecho, declara que podría haber alcanzado un porcentaje accionario mayoritario de no ser por los insultos de los hinchas, que le tiraron pintura en la cara e incluso funaron una de las carreras del Club Hípico parándose en medio de la pista.

Para Heller, el rechazo de la barra de “Los de Abajo” y la pelea que se generó entre él y los directivos del equipo, a través de los medios, lo hicieron entrar en una fase de hermetismo, ya que admite que le tiene miedo a la prensa “por como tergiversan lo que uno dice y comienzan a ver conflictos y cosas raras donde no las hay”, explica en la entrevista que otorgó para esta memoria.

Por eso cuando se rumoreaba que podría ser el nuevo presidente del directorio azul, se negó ante los medios en una conferencia. “Me enteré que era candidato a la presidencia de la ‘U’, estos

¹⁴² *La Nación Domingo*. 21 de marzo de 2010. “Las grietas del Club Hípico”. Juan Antonio Torres.

¹⁴³ *Revista Poder*. “Las nuevas alas de Heller”. Ya citado.

¹⁴⁴ Ídem.

señores son los culpables”, declaró. “El lunes empecé a madurar la idea. Tengo el espíritu y las ganas, pero debo saber a qué me estoy exponiendo y si es viable el proyecto. Sería un suicidio hacerme cargo sin saber en profundidad las deudas”, advirtió¹⁴⁵.

Al igual que su familia nunca toma negocios ni responsabilidades donde sabe que no obtendrá ganancias seguras, aunque sí le gustó la idea de participar en el directorio. “Estoy dispuesto a integrar un directorio. Ahora, decir que viene un mesías a salvar a la ‘U’ no: que alguien se meta la mano al bolsillo no sirve si no hay un proyecto detrás. Todos tenemos que poner, no una sola persona”¹⁴⁶, precisó en la conflictiva conferencia que dio a los medios económicos y deportivos, como consigna el periodista Antonio Valencia, en *La Nación*.

Heller se considera tímido y sencillo. Y su simpleza se reconoce por sus hábitos, como la compras de sus ternos en Falabella y no en grandes tiendas europeas, como sus tías. El técnico agrícola de Inacap, dice ser infantil y los negocios han sido la concreción de sus juegos cuando era un niño. A corta edad juega con aviones, camiones y pelotas, tres lugares, donde Heller tiene importante presencia accionaria. En la entrevista de la revista *Poder*, admite que también jugaba con barquitos y por ahí podría ir su próximo negocio¹⁴⁷.

El “Caco” desde joven administra sus propios negocios, una tradición familiar que incentivó a toda su familia a buscar oportunidades a corta edad. Por eso, en su currículum figura desde vendedor de Falabella, como lo fueron todos sus primos, hasta DJ. Durante su adolescencia puso música en la discoteque Oba Oba de Vitacura e incluso después tuvo un programa radial: Concierto Discoteque.

Al terminar sus estudios comenzó como vendedor en Falabella y mostró su pasta de comerciante. Orgulloso recuerda que mientras su antecesor ganaba apenas 50 mil pesos en comisiones por ventas, él logró ingresos por 100, 200 y hasta 300 mil pesos por el mismo concepto. Así en muy poco tiempo lo cambiaron a línea blanca.

Pero a veces parece que el hombre sencillo se regalonea en fastuosos escenarios. Sentado en los grandes sillones del apoteósico directorio del Club Hípico, en el sexto piso, la dirección del club parece un recinto sólo para hombres. Ese día la característica presencia femenina de sus tías y su

¹⁴⁵ *La Nación*. 2 de diciembre de 2004. “Carlos Heller Solari lanzó su carrera al directorio de la ‘U’”. Antonio Valencia.

¹⁴⁶ Ídem.

¹⁴⁷ *Revista Poder*. “Las nuevas alas de Heller”. Ya citado.

madre no está y los hombres pululan de un lado a otro viendo las más de cinco pantallas LCD instaladas para ver las carreras de caballos.

Con un vaso de whisky, mozos uniformados en todas partes y hombres que constantemente lo saludan a lo lejos, se instala como amo y señor del recinto. Heller reconoce que no se pierde las carreras. Con casa en Los Ángeles, en la región del Biobío, viaja constantemente, pero no como cualquiera. En su jet Citation privado¹⁴⁸ reconoce que ha recorrido diferentes países incluso.

Al regreso de sus vacaciones fue ascendido como subgerente de compras de la línea electrohogar en Falabella Ahumada¹⁴⁹. Y un poco más tarde formó su familia. Escaló hasta ser gerente de compras, ahí conoció a su ex esposa Paola Ancarola. Ella tenía una hija de 24 años, que comparte departamento con Pedro, el hijo mayor de los Heller Ancarola. Pedro seguirá los pasos de su padre y tal vez pueda ser el próximo hombre a cargo de Ancalí o Vialat, pues estudia Agronomía en Inacap y próximamente viajará a perfeccionarse en una lechería de Wisconsin¹⁵⁰.

Hoy Carlos Heller, ya más tranquilo después de los conflictos con Azul Azul S.A. acapara nuevamente las portadas al comprar el 8 por ciento de LAN y ser designado como el hombre de Bethia que compartirá mesa con los Cueto.

Titanium, el fuerte de Bethia

Donald Trump, el multimillonario de Estados Unidos, mandó a construir la Trump World Tower, en la reconocida 5th Avenue de Nueva York, como símbolo de su poder. Y en Chile, los Bethia hicieron Titanium, la torre más alta del país.

Su inauguración acaparó las portadas de todos los medios chilenos y su invitado de honor fue el Presidente Sebastián Piñera. Pero los Heller Solari no llegaron a esto solos. En 2006 se asociaron con el arquitecto Abraham Senerman¹⁵¹, en la compañía ASL Sencorp, para construir la

¹⁴⁸ Ídem.

¹⁴⁹ Ídem.

¹⁵⁰ Ídem.

¹⁵¹ Senerman se dedica a la construcción, en ASL Sencorp.; a los proyectos inmobiliarios, en Senexco; y a la arquitectura y construcción, Senarq; todo agrupado en el holding Sencorp, que el mismo Senerman preside. El arquitecto, casado con Frida Volochinsky, abogada y contralora del holding, tiene sólo un hijo, Ricardo Senerman Volochinsky que administra Senexco y es director ejecutivo del imperio familiar. Entre sus otros negocios también figuran Valle Nevado, centro de esquí que comparte con los hermanos Alejandro y Eduardo Ergas. Asociado con la compañía anglosajona Jack Johnson, el 3 de mayo anunció una inversión por 40 millones de dólares para incrementar el parque inmobiliario en la nieve.

tercera torre más alta de Sudamérica. Con 56 pisos, 194 metros de altura y 73 mil metros cuadrados significó una inversión de 170 millones de dólares¹⁵².

Senerman lleva años siendo socio de los Bethia y tienen proyectos conjuntos en Chile y Perú. Desde 1991 ha sido reconocido como el hombre que “revolucionó la arquitectura de oficinas con el edificio más alto de Chile”, al construir el edificio De La Industria, que se ubica en la Costanera Andrés Bello n° 2777, en la comuna de Las Condes.

Actualmente, los últimos pisos están siendo ocupados por el holding de Abraham Senerman, otros fueron vendidos a la firma de abogados de Carey y Compañía. Sin embargo, el 80 por ciento de los pisos lo compró en 2008 el holding alemán Deka Immobilien, por una transacción que superó los 200 millones de dólares¹⁵³. Entre los clientes más importantes están el banco suizo HSBC, dedicado al segmento ABC1¹⁵⁴.

Uno de los últimos trabajos de Senerman está también ligado a los Bethia: el proyecto inmobiliario Parque Titanium, ubicado en los ex terrenos de lo que fue el Estadio Santa Rosa de Las Condes, del Club Deportivo de la Universidad Católica. Hoy tiene tres edificios, cada uno con 20 mil metros cuadrados, distribuidos en 23 pisos y cuatro niveles de estacionamientos¹⁵⁵.

El ambicioso proyecto ya tiene interesados, el 22 de junio se hizo público el interés de Entel- ligada a los grupos Matte, Hurtado Vicuña y Fernández León- por comprar una de las torres. El proyecto, que se emplaza en 6,5 hectáreas implica una inversión de 180 millones de dólares con los que pretende construir un negocio por año para tener en 2010 al menos unos 260 departamentos¹⁵⁶.

Pescados, ropa y Corso

Teresa Matilde Solari Falabella, la menor de las hermanas, es la más alejada de los medios. A diferencia de María Luisa y Liliana, la Tere nunca tomó las riendas del holding familiar, no se involucró en los negocios ni ha dado una entrevista exclusiva sobre su parte de la familia. Sus únicas apariciones han sido junto a sus hermanas.

¹⁵² *La Tercera*. 3 de mayo de 2010. “Inauguran la Torre Titanium, el edificio más alto de Chile”. Sin autor.

¹⁵³ Ídem.

¹⁵⁴ *El Mercurio*. 20 de abril de 2010. “HSBC inaugura primera sucursal en Torre Titanium”. Sin autor.

¹⁵⁵ Estrategia. “*Los pasos del grupo Bethia para profundizar su diversificación*”. Ya citado.

¹⁵⁶ *El Mercurio*. 4 de mayo de 2010. “Inmobiliaria Titanium alista su llegada a Colombia para 2011”. Claudia Ramírez.

Tratando de seguir el compromiso a su madre, nunca administró sus negocios y le dejó la tarea a su hijo mayor Juan Carlos Cortés, homónimo de su padre. Juan Carlos además era el nieto favorito de Eliana, por eso fue el único a quien le dejó parte de su herencia, otorgándole su casa en Lo Beltrán n° 2291, en la comuna de Vitacura. La casa que una vez albergó a la nona de los Solari. Hoy es una corporación sin fines de lucro para niños con discapacidades intelectuales, llamada Corporación Señales¹⁵⁷.

El *family office* de Teresa fue bautizado como Corso, por la unión de los apellidos Cortés y Solari. Y no dejan nada al azar, sus cercanos han descrito en la prensa que “más que la rentabilidad inmediata, lo que busca este grupo son proyectos que se identifiquen con su visión de empresa, es decir, firmas que hagan un aporte real al desarrollo, que den trabajo y mejoren la calidad de vida de las personas”¹⁵⁸.

A la hora de invertir, los Corso se han inclinado por el lado exportador y agroindustrial. A diferencia de los Bethia, que siempre tratan de ser accionistas mayoritarios, ellos buscan negocios permanentes tomando porcentajes minoritarios, pero que logren al menos un representante en el directorio.

La primera apuesta de los Cortés Solari fue la pesquera Itata, donde poseen el 14,7 por ciento. La idea de esta compra era vincularse a la exportación para no depender tanto del mercado local, que a diferencia de Falabella funciona bien con un dólar alto, por el conveniente cambio que le genera con sus clientes¹⁵⁹. Así ganan sí o sí.

Sus cercanos comentaron que una de las cosas que facilitó esta decisión fueron los socios de Itata, la familia Sarquis. Para los Cortés Solari, la afinidad y cercanía que se generó fue una de las principales causas, la mejor prueba de esto es que Juan Carlos decidió asumir como director de la pesquera, pese a que nunca había buscado un directorio aparte de los del *retailer* verde¹⁶⁰.

Además poseen un 27 por ciento de la propiedad de la termoeléctrica Termotasajero, que comparten con el *holding* San Vitto, de Reinaldo Solari Magnasco¹⁶¹.

¹⁵⁷ Corporación Señales. “*Historia de la Corporación*”. Corporación Señales. Disponible en su sitio web (www.senales.cl). Consultado el 3 de mayo de 2010.

¹⁵⁸ *Revista Capital*. “Solari, hermanas”. Ya citado.

¹⁵⁹ Ídem.

¹⁶⁰ Ídem. .

¹⁶¹ *La Tercera*. “Los nuevos caminos de las tres hermanas Solari Falabella”. Ya citado.

Sus amigos los Sarquis

“Quien se asocia con el agua surge”, ese es el refrán del líder del clan Sarquis -Jorge Sarquis- que sedujo a los Cortés para involucrarse en su pesquera. Esa también fue la enseñanza que como fundador de la pesquera en 1948 le dejó a sus hijos: Jorge y Sergio¹⁶². Y no se equivocó, pues en 2009, la salmonera logró ingresos consolidados por 131 millones de dólares, donde Juan Carlos Cortés obtuvo una dieta de 8.396 millones de pesos anuales como integrante del directorio.

Jorge, vicepresidente de Itata, y Sergio Sarquis Menassa, presidente de la pesquera, también están vinculados a otras áreas de negocios, como el inmobiliario, a través de Sinergia.

El grupo Sarquis posee un 50 por ciento de la propiedad, un 25 por ciento a los Zalaquett y 25 por ciento a Alberto Kassis¹⁶³. Además tienen inversiones agrícolas a través de Siracusa, su director es Carlos Hurtado¹⁶⁴ y Sergio es reconocido como uno de los fundadores de la Sociedad Nacional de Pesca (Sonapesca), de la que fue presidente por varios años, además de ser un influyente miembro de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa). Sergio Sarquis está muy apoyado por sus hijos, uno de ellos, Rodrigo, también es parte del directorio de Itata como segundo vicepresidente.

Otro de los integrantes es el ingeniero comercial de la Universidad Católica de Chile, doctorado de la Universidad de Chicago, el director de Itata, Sergio de la Cuadra Fabres. Además de pertenecer a Itata, quien fue uno de los civiles del grupo económico de Pinochet. Vice-presidente y presidente del Banco Central de Chile desde 1981 a 1982, fue ministro de Hacienda en 1982. Ha sido también director de la Bolsa Electrónica y consultor internacional de varios países de América Latina y miembro de diversos directorios¹⁶⁵.

¹⁶² Aqua.cl. “*Sergio Sarquis: visionario, emprendedor y gremialista*”. Disponible en su sitio web (www.aqua.cl). Consultado el 15 de marzo de 2010.

¹⁶³ Alberto Kassis es ingeniero civil industrial y perteneció a la sociedad de árabes las Diez Mezquitas, que junto a Álvaro Saieh Bendeck compraron Banco Osorno durante la dictadura y en el Consorcio Periodístico S.A., como lo señala María Olivia Mönckeberg en su libro “Los Magantes de la Prensa” (Ya citado).

¹⁶⁴ Carlos Hurtado Ruiz Tagle, ex cuñado del ex senador demócratacristiano, Andrés Zaldívar, es ingeniero comercial. Fue ministro de Obras Públicas, durante el gobierno de Patricio Aylwin. Como secretario de esta cartera aprovechó de trabajar en la Ley de Concesiones. Tras su estancia en el gobierno aprovechó la ley e invirtió parte de sus fondos de CMB en concesionarias. También es parte del directorio de Molymet y consejero de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa). Además fue director de TVN entre 1994 y 1995 y en 2009 fue escogido presidente de Chilevisión, tras el fideicomiso voluntario de Sebastián Piñera, como señala María Olivia Mönckeberg en su libro “Los Magnates de la Prensa” (Ya citado).

¹⁶⁵ Forbes. “*Sergio de la Cuadra Fabres*”. Profiles of Forbes People. Disponible en su sitio web (www.people.forbes.com). Consultado el 10 de mayo de 2010.

Entre éstos, De la Cuadra está en Viña Concha y Toro, Industrias Ceresita- donde figura Sergio Cardone también-, Nibsa S.A., Banco Monex y Petroquim S.A. Sólo en Concha y Toro por su participación en el directorio percibe ingresos sobre los 82 millones de dólares¹⁶⁶ y causó revuelo al ser partícipe de los asesores de la salmonera Invertec en 2009, para negociar con los bancos tras las pérdidas que registraron por el virus ISA¹⁶⁷. En el aspecto académico es miembro del consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Otro integrante externo a la familia Sarquis es Juan Bilbao Hormaeche. Reconocido como triunfador en el mundo de los negocios, el supernumerario del Opus Dei hizo carrera similar a las de sus amigos y compañeros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica: Francisco Pérez, ejecutivo del grupo Luksic, y Alfredo Moreno, ex pieza clave de Falabella y canciller en el gobierno de Sebastián Piñera¹⁶⁸.

La carrera de Bilbao junto a Sebastian Piñera en Citicorp. El ignaciano e ingeniero comercial también compartió aulas con Felipe Larraín, actual Ministro de Hacienda de Piñera, y después de años bajo el alero de Piñera se fue como gerente al estadounidense Bankers Trust, donde incluso llegó a trabajar en Wall Street. Tras la fusión de este banco con Deutsche Bank optó por invertir en la compañía¹⁶⁹.

Después fue asesor de los grupos Hurtado Vicuña y Fernández León, que compraron el Consorcio Financiero, donde hoy se desempeña como presidente de Consorcio Seguros de Vida, además de ser director de Viña Santa Carolina y de Colbún S.A, y fue director de Blanco y Negro S.A., al igual que Sebastián Piñera.

Los progresistas de Corso

Los Cortés Solari calculan todos sus pasos y son muy quisquillosos al decidir con quien trabajar. Al igual que el resto de los Solari, se rodean de hombres de negocios con buenos contactos, que habitualmente simpatizan con la derecha política del país. Al formular su holding contrataron a Bernardo Fontaine Talavera, quien también asesora a los Hírmias.

¹⁶⁶ Ídem.

¹⁶⁷ *El Mercurio*. 7 de mayo de 2009. “Sergio de la Cuadra, el negociador de la salmonera de los Montanari”.

Sin autor.

¹⁶⁸ *El Mercurio*. 1 de febrero de 2004. “El trío dinámico”. Laura Garzón.

¹⁶⁹ Ídem.

Hijo de Arturo Fontaine Aldunate, quien jugó un significativo rol muy importante en los '70. Fue abogado, periodista, ex embajador, ex subsecretario de Hacienda y ex director de “El Mercurio”. Fontaine Aldunate cultivó algo muy similar a los *think tank* actuales, pero en plena Dictadura. Acogía cada semana a más de 50 jóvenes gremialistas, para evaluar y planificar los movimientos del gobierno militar y bajo esa influencia educó a sus seis hijos¹⁷⁰.

Los cinco hermanos de Bernardo (46) están todos en distintas áreas: Arturo (58), escritor y director del Centro de Estudios Públicos (CEP); Juan Andrés (56), Ministro de Economía en el gobierno de Sebastián Piñera; Hernán (54), abogado y socio del estudio Fontaine y Cía.; María Valentina (52), diseñadora e ilustradora de libros; María de la Paz (50), profesora de Biología; y Cecilia (40) que es periodista¹⁷¹.

Bernardo ha hecho su propia historia. Director de LAN, de Metro y de Deutsche Bank, estuvo presente en Falabella, a cargo del área de servicios financieros hasta el año 2000¹⁷². Entre sus proyectos más recientes y personales estuvo la compra del ciento por ciento de Place Vendôme, a través de su fondo de inversión Aquiles. La óptica que tiene 28 locales en Chile, obtuvo ventas que superaron los 7.500 millones de pesos en 2009 y registró inversiones por sobre los 20 millones de dólares¹⁷³.

De vuelta a los Corso, Julio Fernández es el líder del grupo. El ex ejecutivo del Banco de Crédito e Inversiones (BCI), quien además de ser gerente de Equity, es director de la eléctrica de los Solari en Colombia: Termotasajero¹⁷⁴.

Otra de los integrantes del estratégico equipo es Elizabeth Lehmann, quien también participa de la inmobiliaria Manquehue- donde los Corso tiene un porcentaje- y Michael Gratsy. Éste abogado comercial fue presidente de la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (Amcham) entre 2005 y 2007, de Oracle Chile S.A., David del Curto S.A.- empresa ligada a los Solari- y de Santo Domingo Country School S.A. Pero sus obligaciones no terminan ahí, además es

¹⁷⁰ *El Mercurio*. 23 de mayo de 2010. “La familia que deja Arturo Fontaine Aldunate: Desde un ministro al director del CEP”. María José Gutiérrez.

¹⁷¹ Ídem.

¹⁷² *Estrategia*. 22 de junio de 2010. “Bernardo Fontaine asume presidencia de Place Vendôme”. Sin autor.

¹⁷³ Ídem.

¹⁷⁴ *El Mercurio*. 21 de noviembre de 2007. “Grupo Solari se asocia con AFP colombianas y entra al mercado eléctrico de ese país”. Rosario Zanetta y José Troncoso.

director de la Fundación País Digital, de Ban Tattersall S.A. y socio principal y fundador del *buffet* de abogados Gratsy, Quintana, Majlis & Compañía¹⁷⁵.

Álvaro Bofill es otro brazo derecho de los Cortés Solari, quien además de participar activamente en negocios como la eléctrica Termotasajero, comparte oficinas con Gratsy en el *buffet*, donde se hizo cargo de la fusión Sodimac- Falabella y las apelaciones al Tribunal de la Libre Competencia por la fallida fusión del *retailer* verde con D&S¹⁷⁶.

El último integrante del gran holding, presidido por Juan Carlos, es Claudio Israel Quilodrán, esposo de Francisca Cortés Solari, quien aporta su experiencia empresarial en el sector agrícola y *retail*, y ha participado en estas áreas dentro de los negocios de los Falabella.

Marcas de lujo y grandes construcciones

A diferencia de los Bethia, que han desarrollado todo tipo de negocios, exceptuando el *retail*, para el grupo Corso las tiendas siguen siendo uno de los más importantes giros de negocio, por ello optaron por las marcas exclusivas.

No es extraño, que si la Tere gusta de lujos en Estados Unidos, uno de sus negocios sea traer la exclusividad a Chile. Así nació Equity Brands & Retail, en 2005, y a un año de su existencia reportaron ganancias por cuatro millones de dólares¹⁷⁷. La idea de los Cortés Solari fue traer diversidad y moda internacional a los chilenos, concepto que esperan replicar en toda Latinoamérica.

Equity es la empresa encargada de traer las marcas de alta costura y diseño a los *malls* chilenos. Francisca Cortés, la hija de Teresa es quien se hace cargo de la firma que ha comprado franquicias de: Zoo Concept, New Balance, Original Penguin, Benetton, Sisley, Sparta, Diesel, Paul Frank, Melissa, Bata, Trek y Quicksilver.

Otra de las marcas de Equity es Rebels Golf Center. El local dedicado a ropa y accesorios para jugar golf nació de la pasión de Juan Carlos Cortés por este deporte. Entre sus amigos es conocido como “El Fenómeno” porque no deja ninguna copa para el resto.

¹⁷⁵ Gratsy, Quintana, Majlis & Compañía. “Abogados”. Disponible en su sitio web (www.gqmc.cl). Consultado el 3 de mayo de 2010.

¹⁷⁶ Ídem.

¹⁷⁷ *El Mercurio*. 28 de mayo de 2007. “Equity busca cuadruplicar sus ventas en el negocio del retail especializado”. Francisco Derosas y Germán Maldonado.

A la hora de jugar comparte canchas con otros connotados hombres de negocios como su compañero Michael Grasty; la familia Larraín, de P&G Larraín; Sebastián Piñera; Wolf Von Appen; José Antonio Rabat, de Inmobiliaria Manquehue, donde son socios; Carlos Alberto Délano, del grupo Penta; Alfonso Swett, de Forus; los hermanos Cueto, de Lan; Leonidas Vial, de LarrainVial; y Félix Bacigalupo, de Pathfinder, son apenas un ramillete¹⁷⁸.

A la hora de posicionar Equity Brands & Retail, la primera en hacerse cargo fue Sandra Porcile. La gerente general del holding hasta mayo de 2010, tiene una reconocida trayectoria en el mundo de los negocios. Fue gerente general de Nike en Chile y primera mujer en asumir este cargo en la región. Además trabajó anteriormente en la empresa Kraft de Estados Unidos y Nestlé en Chile¹⁷⁹.

Tras la renuncia de la ingeniera civil industrial de la Universidad Católica, una nueva mujer llegó a Equity: Caroline Vlerick. La ex gerente textil de Cencosud¹⁸⁰ y MBA de Harvard, comenzó en el departamento de marketing de Procter and Gamble, en Bruselas. Años más tarde se fue a trabajar a la financiera JP Morgan en Nueva York y más tarde llegó a Chile, donde fue reconocida por su renovación en diseño dentro de los textiles de Cencosud¹⁸¹.

Sumado a su exitoso negocio de marcas, los Cortés Solari también incursionaron en el negocio de las constructoras. Por eso durante años fueron parte de la Constructora Almagro, de hecho en octubre de 2004 Juan Carlos Cortés elevó la participación accionaria del holding de un uno por ciento a un 12,5 por ciento, en una inversión que les costó cerca de siete millones de dólares¹⁸².

La empresa tuvo ingresos de explotación sobre los 79 millones de pesos en 2009¹⁸³ y Juan Carlos Cortés tenía un puesto asegurado en el directorio, que compartía con los hermanos Gálmez, ex dueños de Paris. Hoy uno de ellos, Jorge Gálmez, es dueño del silencioso Mall Sport, ubicado en Las Condes.

¹⁷⁸ *El Mercurio*. 1 de marzo de 2009. “Clubes de golf: hasta \$70 millones cuesta hacerse socio”. Francisca Vega.

¹⁷⁹ *El Mercurio*. 20 de enero de 2003. “Nueva gerente general para Nike Chile”. Sin autor.

¹⁸⁰ *Revista Capital*. 10 de mayo de 2010. “Porcile deja Corso”. Sin autor.

¹⁸¹ IE Business School. “Caroline Vlerick”, en IE Business School. Disponible en su sitio web (www.ie.edu). Consultado el 3 de mayo de 2010.

¹⁸² *Qué Pasa*. 30 de octubre de 2004. “Puro Cash”. Fernando Vega.

¹⁸³ Constructora Almagro. “*Memoria Anual 2009*”. Disponible en sitio web de la empresa (www.almagro.cl). Consultado: 10 de diciembre de 2010.

Sin embargo, en 2007 vendieron sus acciones a 430 pesos cada una a Socovesa, dando paso así a la formación de la constructora e inmobiliaria más grande de Chile. En los medios se dijo que por la cantidad de paños, que por sí solos, tenían los Corso habrían evaluado seguir en el negocio inmobiliario de forma independiente¹⁸⁴.

Otro giro de negocio de los Corso fue el área frutícola. En febrero de 2007, Juan Carlos y su familia se embarcaron en un desafío por salvar la situación financiera de David del Curto S.A. y tomaron el control de la empresa tras lograr el 51,8 por ciento de las acciones de la compañía. Los Corso consiguieron ser los socios mayoritarios tras un aumento de capital que costó cerca de 29 millones de dólares, pese a que habían llegado a la compañía sólo dos años antes- en 2005- como parte del fondo de inversión Proa II de Moneda Asset Management¹⁸⁵.

En David del Curto fue probado el talento de los Corso al levantar la empresa en menos de dos años. Con producción de kiwis, carnes rojas, berries, paltas, cítrico y carnes amarillas, ya en 2009 tenían 10 millones de cajas vendidas y son reconocidas como la mayor frutícola de Chile¹⁸⁶. El directorio lo comparten con Manuel Sánchez Ortega, quien fue socio controlador y presidente de la compañía mientras estuvo en su peor momento. Casado con cuatro hijos y experiencia en los negocios ha dedicado más de 40 años a la empresa que salvaron los Corso¹⁸⁷.

Otro de los hombres de David del Curto es Juan Carlos Méndez González. El ingeniero agrónomo, economista y académico fue director de Presupuestos de Augusto Pinochet, desde 1975 hasta 1981. Además de ser consultor del Banco Central y del Banco Interamericano de Desarrollo, estuvo después en el directorio de AFP Habitat e Iansa. También participó activamente apoyando la campaña de Joaquín Lavín, en las presidenciales contra Ricardo Lagos, y fue prorector de la Universidad Finis Terrae.

Al igual que Reinaldo Solari, Mendez hizo negocios con Julio Fernández Taladriz, que participa también en Banco Falabella. Otro de los participantes es Álvaro Alliende Edwards, gerente general de Moneda Asset Management, que es parte a través de la administración del fondo Proa II, del grupo Corso. Se suman a la lista otros ejecutivos como el ingeniero Juan Pablo Edwards Guzmán, Ramón Guerrero Ferrogíaro, Eugenio Silva Rozas y Manuel Sánchez Sáez.

¹⁸⁴ *Revista Capital*. Noviembre 2007. "Curso Independiente". Sin autor.

¹⁸⁵ *Qué Pasa*. 27 de septiembre de 2008. "La mano de Corso en David del Curto". Antonieta de la Fuente.

¹⁸⁶ Ídem.

¹⁸⁷ *El Mercurio*. 8 de diciembre de 2001. "La situación de la compañía es sana". Laura Garzón.

Los Cortés Solari también tienen parte de sus inversiones dedicadas a los caballos. A través de Haras “Mocito Guapo”, dirigida también por Juan Carlos Cortés Solari. María Teresa abrió las haras el 1 de mayo de 1989, con el nombre de su primer caballo, escogido por su padre Alberto Solari en Argentina. Hoy poseen cientos de caballos que rematan por sobre los cuatro hasta los 18 millones de pesos en el caso de los campeones¹⁸⁸.

Auguri, la carga de Ceci

María Luisa “Icha” Solari, es la hermana del medio. Pese a que en los inicios se hizo cargo de su holding, a los pocos años dejó todo en manos de su hija, María Cecilia Karlezi. La responsabilidad no fue poca, la “Ceci” está en el directorio de S.A.C.I. Falabella, a través del grupo Auguri. En él tienen Inversiones Auguri Ltda., Inversiones y Rentas Don Alberto Tres S.A. y Lucec Tres S.A.¹⁸⁹.

María Cecilia Karlezi Solari participa activamente en los directorios de Dinalsa S.A. (filial de Falabella a cargo del desarrollo social y empresarial), Sodimac, y CMR. Además tiene la Sociedad de Inversiones Santa Filomena, Inversiones Columbus y la empresa de transporte Campanario.

En los medios María Cecilia se destaca por tener más liquidez que el resto. Su patrimonio es mucho más joven y privilegia las inversiones de largo plazo, en rubros menos explotados. Su capital lo dividen en tres sociedades: Auguri, donde figura su porcentaje de Falabella; Santa Filomena, con la que compró parte de la Clínica Las Condes; y Agrícola Chechi, donde administra sus viveros¹⁹⁰. En ellos Cecilia Karlezi pasaba la mayor parte del tiempo, antes de diversificar la cartera de Auguri.

San Sebastián está ubicado en Buin y los otros en fundos del sur: Los Gamos, de Osorno, o Chechi en Frutillar. Por eso, cuando asumió los directorios de su madre, dejó plantada la oficina que le tenían en Kennedy 5454 y habilitó una en sus viveros, desde donde trabaja con su brazo derecho Alex Harasic.

¹⁸⁸ Haras Mocipo Guapo. “Ventas”. Disponible en página web de la empresa (www.mocitoguapo.cl). Consultado el 8 de mayo de 2010.

¹⁸⁹ S.A.C.I. Falabella. *Memoria Anual 2009*. Ya citado.

¹⁹⁰ *Revista Capital*. “Solari, hermanas”. Ya citado.

El ejecutivo Harasic fue quien administró su participación en el consorcio Aguas Nuevas y también pertenece al directorio de Cruzados S.A.D.P. Mientras su esposo, Alejandro Gil Gómez, con quien tiene un solo hijo, posee una empresa de transportes en Quilicura y además está en el directorio de Clínica Las Condes, en representación del holding.

Cecilia Karlezi Solari ha hecho noticia por ser la accionista mayoritaria de Clínica Las Condes. Ingresó en diciembre de 2008 y tras el remate del 9,7 por ciento accionario de Sebastián Piñera, Karlezi compró 30 mil acciones del centro de salud por 25.100 pesos la acción, a través de su fondo de inversiones Santa Filomena, lo que le costó cerca de 753 millones de pesos¹⁹¹.

Con este movimiento, Karlezi adquirió un 0,37 por ciento más, del centro de salud que tenía como director al hoy ministro de salud Jaime Mañalich. Con esto, al hija de la “Icha” alcanzó un 10,41 por ciento de las acciones, superando a Banmédica (10,28 por ciento)¹⁹².

El 17 de diciembre de 2009 se supo que Cecilia Karlezi adquirió el 10 por ciento de Cruzados S.A.D.P., la concesionaria del equipo de fútbol profesional Universidad Católica. La compra de cinco millones de acciones, a 325,555 pesos cada una, que realizó a través de inversiones Santa Filomena, le costaron en total 3,2 millones de dólares y se convirtió en la accionista mayoritaria.

Otro de sus amigos que también estuvo entre los primeros inversionistas de la sociedad anónima del equipo de fútbol fue el hoy canciller Alfredo Moreno Charme, con quien compartía sillas en el directorio de S.A.C.I. Falabella hasta su nombramiento como canciller¹⁹³.

Para muchos, los negocios de la Ceci no son suficientes, pues tiene liquidez de sobra: recibe una dieta de 5.597 millones de pesos anuales, sólo por su puesto en el directorio y una remuneración que supera los 62 mil millones de pesos anuales por su participación accionaria. Además de 4.611 millones de pesos por su participación en Dinalsa, 4.618 por Sodimac, y 4.598 por CMR¹⁹⁴. Las ofertas para que invierta colapsan su escritorio¹⁹⁵.

¹⁹¹ *La Tercera*. 19 de febrero de 2010. “Cecilia Karlezi sube participación en Clínica Las Condes tras comprar parte de las acciones de Piñera”. Sin autor.

¹⁹² Ídem.

¹⁹³ *La Tercera*. 22 de diciembre de 2009. “Cecilia Karlezi, directora de Falabella, compra el 10% de Cruzados SADP”. Sin autor.

¹⁹⁴ S.A.C.I. Falabella. *Memoria Anual 2009*. Ya citado.

¹⁹⁵ *Revista Capital*. “Solari, hermanas”. Ya citado.

Las apuestas de la Icha

Mientras Cecilia Karlezi se multiplica para abarcar sus negocios, su madre, María Luisa disfruta de los caballos. Tiene un haras llamado “El Sheik”, que también administra la hija, pero además es parte importante del Hipódromo de Chile. Desde ahí, la Icha se preocupa de mantener el legado ecuestre de su padre, junto al ex boxeador y el alcalde de Independencia, Antonio Garrido. Para el edil “La Ichita es una gran mujer. Tiene un corazón de oro y a los paseadores pobres los ayuda, igual que a los hogares de menores y ancianos que hay cerca del Hipódromo”, comentaba en una entrevista en revista *Capital*¹⁹⁶.

Junto a Garrido, María Luisa logró hacer una plazuela en honor a su padre. La heredera de Falabella le propuso al alcalde financiar una, a cambio de ponerle el nombre de su padre. Por eso, hoy en plena Independencia Alberto Solari Magnasco tiene una plaza con tres palmeras en su memoria¹⁹⁷. Tan buena es la relación entre ambos, que cercanos comentan que la Icha donó 12 millones de pesos para la campaña del edil de Renovación Nacional¹⁹⁸.

En la vida personal, la Icha pasa sus días con el empresario Marcel Zarour; con él ha hecho negocios juntos, viajan a ver los caballos e incluso visitan los tribunales. Después de la fallida fusión de los Falabella con D&S, la Superintendencia descubrió que ella y Zarour quisieron subir la apuesta comprando acciones de los supermercados antes de que se diera a conocer la noticia y fueron sancionados con una multimillonaria multa. Aunque según ellos, nunca lo hicieron con ese propósito¹⁹⁹.

Cardone, el constructor

Sergio Cardone Solari es uno de los hombres de más bajo perfil en el holding de S.A.C.I. Falabella. El hijo de Juan Cardone y Ginetta Solari, hermana de Reinaldo, comenzó su carrera muy joven y en el gigante verde se reconoce su participación a través del holding Grupo Amalfi. Este lo conforman seis sociedades de papel diferentes, con una participación equivalente a 62.190 millones de pesos. Participa directamente en los *malls* y el Banco Falabella, por los que recibe

¹⁹⁶ Ídem.

¹⁹⁷ *La Nación Domingo*. “Tres Mujeres Precio contado”. Ya citado.

¹⁹⁸ Ídem.

¹⁹⁹ *El Mercurio*. 20 de julio de 2008. “Marcel Zarour: ‘No hubo utilidad ni lucro, absolutamente nada’”. Azucena González.

remuneraciones de 30.730 millones de pesos al año, por su participación en el directorio se le suma una dieta de 5.597 millones de pesos y por ser parte del comité recibe 1.866 millones adicionales²⁰⁰.

Pese a la gran herencia que significó Falabella, donde tiene el mismo porcentaje de control que todo el directorio (11,94 por ciento), desde los 25 años, Sergio Cardone Solari comenzó a trabajar en el departamento de estudios del grupo Cruzat. “El Teco”, como lo apodan en casa, es uno de los más alejados de la prensa, aunque estuvo entre los líderes de la exitosa fusión con Sodimac y fue director de la forestal Neut Latour. Sus cercanos lo destacan por su “ímpetu, su sencillez, cercanía con la gente y paciencia”, comentó a *La Tercera* Carlos Kubik, quien fue gerente de Banmédica²⁰¹.

Graduado de ingeniero comercial de la Universidad Católica fue reclutado por Manuel Cruzat para trabajar en su holding CB, “allí compartió sitio con varios de los ejecutivos y empresarios que hoy están en la primera línea de los negocios que mueven a este país”²⁰², con muchos de ellos se reúne, hizo migas y negocios.

En los '80 Cruzat se quiso desprender de su inmobiliaria Enaco y Cardone tomó el control junto a su tío Reinaldo Solari, Antonio Tusset, Patricio Muñoz, Enrique Ayala, Alfonso Lacámara y Juan José Mac Auliffe. Con algunos de ellos mantiene además el fondo de inversión Sabco, la administradora de fondos de inversión Cimenta, Haldeman Mining Company y Los Parques S.A., del cementerio Parque del Recuerdo, donde comparten el otro 50 por ciento con la familia Fernández León.

De sus cercanos, todos son reconocidos hombres de negocios (Ver Recuadro). Sólo la constructora Enaco factura anualmente sobre los 100 millones de dólares anuales²⁰³. Además, Sergio Cardone posee una participación en Banmédica y compartió hasta 2009 el consorcio Aguas Nuevas con sus primas Solari Falabella y Juan Cúneo. En el sector financiero tiene la sociedad Rentas San Pedro Limitada, la importadora Importy Comercializadora, y además tiene un porcentaje de la Universidad Finis Terrae, de Tricolor S.A. e Industrias Tricolor S.A.

²⁰⁰ S.A.C.I. Falabella. *Memoria Anual 2009*. Ya citado.

²⁰¹ *La Tercera*. 22 de junio de 2003. “El otro negociador de la fusión Falabella- Sodimac”. Sin autor.

²⁰² Ídem.

²⁰³ *Diario Financiero*. 14 de agosto de 2009. “Patricio Muñoz, socio de inmobiliaria Enaco: ‘Varios saldrán del Negocio y quedarán sólo los profesionales’”. Marco Gutiérrez.

Los hombres de Enaco

Antonio Tusset Jorrat fue gerente general de la Celulosa Arauco y Constitución (Celco), filial de Copec; ex director del Hogar de Cristo; integrante del directorio de Banmédica, al igual que Cardone, holding controlado por los grupos Penta y Fernández León. Además es director de Cristalerías de Chile S.A., de SCL Aeropuerto de Santiago, Tricolor S.A., Masisa S.A., Cisa S.A y fondos hipotecarios y de inversión Cimenta S.A.

Por su parte, Patricio Muñoz Molina comparte directorio en Haldeman Mining Company S.A.; Los Parques S.A. y Cimenta S.A. Enrique Ayala Marfil comparte directorio en la minera Haldeman, además de ser director de Textil Industrial S.A.

Alfonso Lacámara Suárez es gerente general de SCL Aeropuerto de Santiago; y Juan José Mac Auliffe Granello, fue director de Entel y actualmente pertenece al directorio de Banmédica también.

Nace un gigante

No todos los Falabella tienen el apellido Solari en alguna parte. Pese a que la familia, cual clan italiano se mantuvo encerrado en sí mismo durante mucho tiempo, sabían que para crecer hay que fusionarse.

En 1997, Falabella ingresó a una nueva área de negocio. Tras un contrato de asociación con la empresa estadounidense The Home Depot, amplió su departamento de mejoramiento del hogar. Un año más tarde abrió sus primeros dos locales. Sin embargo, a la línea no le fue bien y en 2001, Falabella compró el ciento por ciento de The Home Depot Chile. Así nació HomeStore, que en 2002 tenía presencia en siete locales del país.

Sin embargo, en este rubro había ya dos marcas que habían generado fidelidad por parte de sus clientes: Easy, de Cencosud, y Homecenter Sodimac. Por eso, en 2003 los Solari decidieron abrir la puerta a los hermanos Del Río y fusionar su querida Falabella con Sodimac S.A., la tradicional empresa de los dueños de Derco. La noticia remeció al mercado, al punto que obligó a Horst Paulmann a replantear sus negocios en Easy. Aunque los dos eran grandes potencias, el mejoramiento del hogar tenía un 70 por ciento en poder de vendedores minoritarios²⁰⁴.

²⁰⁴ *La Tercera*. 10 de junio de 2006. "Fusión Sodimac Falabella obligará a Paulmann a replantear planes para Easy". Sin autor.

Con la fusión, Falabella automáticamente llegó a Colombia, gracias a las sedes de Sodimac, que los Del Río tenían en aquel país. Con esto, el nuevo conglomerado comercial pasó a ser la mayor empresa del *retail* con un valor de 2.500 millones de dólares y anticipaba, en esos años, utilidades por 150 millones de dólares²⁰⁵.

En la transacción los Del Río tomaron el 17 por ciento de Falabella, que les vendieron las hermanas Solari. Las herederas y principales accionistas, quedaron con el 54 por ciento y recibieron 140 millones de dólares tras la operación. A su vez, Falabella tomó el 80 por ciento de Sodimac, repartido entre los diferentes grupos del pacto controlador²⁰⁶.

En este movimiento, Juan Cúneo y Reinaldo Solari también compraron partes de las hermanas Solari. En los medios se declaró que “la intención de las partes Solari fue diversificar la propiedad de la firma y equilibrar la participación accionaria entre ellos para dar estabilidad en el largo plazo a la compañía”²⁰⁷.

Pero los hermanos Del Río Goudie tenían una fortuna ya cimentada cuando se unieron a los Solari. Dersa es el holding que agrupa a los siete hermanos: José Luis, ingeniero comercial de 60 años; Juan Pablo, arquitecto de 58 años; Felipe, ingeniero de 53 años; Ignacio de 49; Sebastián, de 48; Bárbara y Carolina. Integran el holding Del Río; las filiales de Derco, distribuidora de automóviles y maquinaria; Pesquera Friosur; San José Farms, productora de berries; y la inmobiliaria Prodeco, dueña de varios locales de Sodimac²⁰⁸.

Los hijos de José Luis del Río Rondanelli, que falleció en 2003, tienen sus labores repartidas. José Luis, el mayor es quien preside el holding, acompañado por Juan Pablo e Ignacio. Con ellos monitorea las operaciones de Derco y Friosur.

Derco es la distribuidora de automóviles más grande del país. Administra las marcas Mazda, Suzuki, JAC, Renault, Samsung, Great Wall, Changan y Greely, con lo que representan un 17 por ciento de la industria automotriz²⁰⁹. Para El Mercurio, esta compañía es la que hace la caja

²⁰⁵ *La Tercera*. 25 de julio de 2003. “Falabella y Sodimac sellan fusión y estudian ingresar a supermercados”. Azucena González y Sandra Rojas.

²⁰⁶ Ídem.

²⁰⁷ Ídem.

²⁰⁸ *El Mercurio*. 21 de enero de 2007. “Los desconocidos negocios de los hermanos Del Río”. Laura Garzón.

²⁰⁹ *Estrategia*. 2 de noviembre de 2009. “El gran salto que prepara el grupo Del Río”. Sin autor.

del grupo, pues factura sobre los 700 millones de dólares, consigna la periodista Laura Garzón en un reportaje sobre la familia²¹⁰.

En la salmonera Friosur poseen el 70 por ciento de la propiedad. Sólo en 2009, la pesquera exportó sobre los 29 millones de dólares, lo que la ubica como la salmonera número 15 por ventas al extranjero²¹¹.

Por su parte, Juan Pablo del Río ha participado activamente en Sodimac y administra Delsa, el negocio inmobiliario de la familia, y la constructora Santa María²¹².

Mientras Ignacio ejerce como gerente comercial de Derco y es el encargado de San José Farms, que a través de por Vita Berry se ha convertido en una de las mayores exportadoras de arándanos del país²¹³.

Felipe del Río, quien trabajo en la financiera Conosur- también ligada a los Del Río- tomó un rol directivo en Banco Falabella. Sebastián también tiene un sillón en el consejo directivo de Derco. Carolina, junto a su esposo Víctor Pucci, pone el glamour al grupo, ya que tiene la representación de Laura Ashley en Chile, y compartía la propiedad del centro de entretenimiento Chuck E. Cheese's con su hermano Sebastián y el actual ministro de Relaciones Exteriores, Alfredo Moreno Charme. Y Bárbara, aunque no tienen funciones ejecutivas, participar en fundaciones de los Del Río Goudie ²¹⁴. Sólo por Falabella, los hermanos reciben utilidades de casi 30 millones de dólares.

Los negocios del canciller

Cabe destacar que uno de los brazos derechos del holding durante años y asistente en las carteras de los hermanos Del Río fue, el hoy canciller y ex partícipe del directorio de S.A.C.I. Falabella, Alfredo Moreno Charme. El ingeniero de la Universidad Católica desde sus inicios mostró pasta para los negocios. Conocido en la prensa como “yuppie” junto a sus amigos, Juan Bilbao Hormaeche y Francisco Pérez Mackenna. Fueron amigos de toda la vida y llegaron a vincularse con importantes holdings familiares. Moreno Charme, comenzó en el grupo Cruzat y

²¹⁰ *El Mercurio*. “Los desconocidos negocios de los hermanos Del Río”. Ya citado.

²¹¹ *Estrategia*. “El gran salto que prepara el grupo Del Río”. Ya citado.

²¹² *Ídem*.

²¹³ *El Mercurio*. “Los desconocidos negocios de los hermanos Del Río”. Ya citado.

²¹⁴ *Ídem*.

hasta su nombramiento trabajó con los Del Río, y con el grupo Penta, de Carlos Eugenio Lavín y Carlos Alberto Délano²¹⁵.

Moreno estudió en el colegio San Ignacio de El Bosque y en la Universidad Católica. Después viajó durante la década de los '80 a Chicago para obtener un MBA en economía. Pasó por la Comisión Progresista, instaurada por el gobierno de Pinochet tras la crisis de los '80, para “normalizar” y reprivatizar empresas productivas, servicios y bancos. Más tarde, tomó la Editorial Santiago, una compañía que idea insertos promocionales para que los medios de comunicación entreguen a sus lectores y que hoy tiene operaciones en toda América Latina²¹⁶.

Más tarde adquirió Telemercados Europa, firma de reparto de productos a domicilio que factura sobre los 42 millones de dólares y comparte la franquicia de Chuck E. Cheese's con Carolina Del Río. Además llegó a tener el uno por ciento de Banco de Chile, valorado en 12 millones de dólares, después de haber sido parte del directorio en representación del Patronato Nacional de la Infancia. Fue también uno de los primeros en comprar el 3,2 por ciento de las acciones de Cruzados SADP, en más de un millón de títulos por más de 310 pesos cada uno.

A Moreno la Dictadura le abrió las puertas de sus negocios y mediante la Comisión Progresista también hizo migas con los Del Río, como presidente de Ladeco. Los hermanos pensaron en adquirir la aerolínea, pero nunca se concretó el negocio, aunque quedaron impresionados con el manejo de Moreno Charme, a quien le ofrecieron integrar el directorio de Sodimac. Dentro de éste fue el líder de la exitosa fusión con Falabella y, además, logró obtener importantes ganancias para la familia al vender la financiera Conosur al Banco de Crédito e Inversiones, BCI²¹⁷.

A lo largo de su carrera, Alfredo Moreno ha tenido diversos cargos, entre ellos destaca el haber sido director de Icare y de la Federación de Caballos Chilenos, ya que disfruta del Rodeo. La dirección de Fundación Teletón también fue una de sus obligaciones más destacadas. Para él, este puesto tenía una misión, ya que con un padre que vivió toda su vida con el 70 por ciento del cuerpo quemado vio muy de cerca lo que era sobreponerse a las debilidades físicas y salir adelante²¹⁸.

²¹⁵ *El Mercurio*. “El trío dinámico”. Ya citado.

²¹⁶ Ídem.

²¹⁷ Ídem.

²¹⁸ Ídem.

Un DC entra a Falabella

Tras el nombramiento de Moreno, como Ministro de Relaciones Exteriores en marzo de 2010, los Del Río quedaron con un puesto menos en el directorio. Como en muchas empresas, tras la llegada de Piñera a La Moneda destacados ejecutivos abandonaron sus directorios para asumir un cargo público y Falabella no fue la excepción. Pero también los anteriores trabajadores del Estado empezaron a buscar un sillón en las empresas. Así José Pablo Arellano, ex presidente ejecutivo de Codelco, llegó a S.A.C.I. Falabella.²¹⁹

No deja de ser llamativo que José Pablo Arellano, militante demócrata cristiano, ex Ministro de Educación, durante el gobierno de Eduardo Frei, y al mando de Codelco, durante el gobierno de Michelle Bachelet, comparta directorio con Hernán Büchi Buc, ex Ministro de Planificación y Hacienda de Augusto Pinochet. De hecho, en el diario electrónico de la Radio Universidad de Chile se mencionó que uno de los que lo nombró fue Büchi, en su calidad de director independiente, junto a Sergio Cardone²²⁰.

El nuevo ejecutivo de Falabella, ganó por votación a Patricio Eguiguren, gerente general de Viña Lapostolle. Arellano tiene una vasta experiencia en empresas públicas, como Banco Estado y Televisión Nacional de Chile. Es economista de la Pontificia Universidad Católica de Chile, fue director de la Corporación de Investigaciones Económicas para América Latina (Cieplan), presidente de Fundación Chile, consultor del Banco Mundial, del Banco Interamericano del Desarrollo, del Fondo Monetario Internacional y de la Organización de las Naciones Unidas. En las empresas privadas fue parte del directorio de Iansa y Viña Santa Rita.

Falabella-D&S, el sueño frustrado

La relación con Fasa no ha sido el único problema de Falabella, como tampoco la mala inversión inicial en Argentina. Los Solari tenían pensado algo mucho más ambicioso, que dejaría a Cencosud, muy por debajo del gigante verde. El 7 de mayo de 2007, en un restaurante en Lima se reunieron los hermanos Felipe y Nicolás Ibáñez con el vicepresidente de Líder, Hans Eben, Juan Cúneo y Alfredo Moreno Charme, en ese entonces director de Falabella y presidente de Icare.

²¹⁹ *Estrategia*. 28 de abril de 2010. “José Pablo Arellano entra a Falabella y Reinaldo Solari renunciará a fin de año”. Sin autor.

²²⁰ *Diario Electrónico de Radio Universidad de Chile*. 28 de abril de 2010. “José Pablo Arellano ahora es miembro del directorio de Falabella”. Sohad Houssein.

El objetivo era analizar la posible fusión entre Falabella y los supermercados Líder, de D&S. Eben y Moreno eran los hombres a cargo de la fusión. Al día siguiente, los encargados se contactaron con un representante de JP Morgan que analizó el negocio y notificaron a José Luis del Río, director de S.A.C.I. Falabella, de los avances.

El 10 de mayo Eben y Moreno se reunieron con expertos de JP Morgan, y el 14 y 15 se dedicaron a pulir los detalles de la fusión. En esta operación fue contactada Ana María Laguna Galasso, que estaba encargada de las comunicaciones de D&S. Con Eben y Moreno, Laguna discutió la estrategia comunicacional para dar a conocer la fusión.

Hasta ahí todo iba bien. La noticia saltó a los medios el día 17 de mayo y acaparó todas las portadas económicas. Mientras en Economía y Negocios de *El Mercurio* se hablaba del “acuerdo comercial más grande en la historia de Chile”²²¹, en *La Nación* afirmaban que “nace un monstruo”²²².

El acuerdo convertía automáticamente a los Solari, los del Río y los Ibáñez, en los segundos *retailers* más grandes de toda América Latina, con ventas por más de 7 mil millones de dólares. La nueva sociedad estaría repartida en un 23 por ciento para los hermanos de Líder y un 77 por ciento para los pertenecientes a Falabella. La idea era salir en la conquista de Latinoamérica juntos e imbatibles²²³.

Reinaldo Solari junto Felipe Ibáñez presentó el acuerdo. “Para Falabella y D&S es muy importante este paso. Se trata de dos empresas auténticamente chilenas que han satisfecho las necesidades del público y avanzado en países cercanos... le damos la bienvenida a la familia Ibáñez, nosotros ya nos juntamos con los Del Río y esperamos que seamos hermanos”, comentó el presidente del holding verde a *El Mercurio*²²⁴.

El Tribunal de la Libre Competencia tenía entre seis meses y un año para rechazar la medida. Enrique Vergara, fiscal económico de ese período, inmediatamente mostró preocupación. “A la Fiscalía lógicamente que le preocupa la operación, porque se está creando un gran conglomerado del *retail* [...] Nos interesa toda la operación y todo el efecto que pueda tener.

²²¹ *El Mercurio*. 17 de mayo de 2007. “Falabella y D&S sellan acuerdo de fusión”. Alicia Lecaros.

²²² *La Nación*. 18 de mayo de 2007. “Nace un monstruo: se fusionan D&S y Falabella”. D. Rojas y J.M.

Jaque.

²²³ *El Mercurio*. “Falabella y D&S sellan acuerdo de fusión”. Ya citado.

²²⁴ Ídem.

Lógicamente que nuestras preocupaciones dicen relación a cómo afecta o podría afectar esta fusión a los consumidores y también a los proveedores”, comentó Vergara a Radio Cooperativa²²⁵.

Antes de que se cumpliera el año, el 31 de enero de 2008, el Tribunal de la Libre Competencia dio su veredicto y desaprobó la fusión entre los supermercados Líder y las tiendas Falabella y Sodimac.

El tribunal económico argumentó cinco razones para su negativa: produciría un cambio en la estructura de mercado que los dejaría como actor dominante en todos sus segmentos, dificultaría la entrada de nuevos actores y disminuirían las condiciones de competencia. Además reconoció que las razones entregadas no cumplían con los requisitos mínimos para ser aceptadas en un análisis del propio control de concentraciones y que no existen medidas suficientes para compensar los riesgos para el resto de los competidores²²⁶.

Pese a que los actores apelaron y criticaron a los jueces por tomar medidas “antiprogresistas”, como menciona Carlos Heller, la situación no cambió. Meses más tarde D&S olvidaría lo sucedido y adoptaría una fusión aún más grande con Walmart. Para los Solari esto no era sorpresa. “Nosotros sabíamos que Walmart iba a llegar, con o sin nosotros dentro”, dice Heller.

Y todos iban a ser ricos

Sin embargo, mientras a la luz del día se hacían ventajosos negocios entre los Ibáñez y los Solari- del Río, algunos optaron por comprar acciones de estas empresas en la oscuridad.

Accionistas, cónyuges e incluso una periodista a cargo de las comunicaciones de la fusión fueron acusados por uso de información privilegiada por la Superintendencia de Valores y Seguros. El primer sancionado fue Hans Eben Oyanedel, el director de D&S para la fusión y director de empresas Tucapel, fue multado por faltar al “deber de reserva” y posteriormente renunció a su cargo en Líder²²⁷.

²²⁵ *Diario Electrónico de Cooperativa*. 18 de mayo de 2007. “Fiscal Económico mostró preocupación por fusión de D&S y Falabella”. Sin autor. Disponible en página web del medio (www.cooperativa.cl). Consultado el 14 de abril de 2010.

²²⁶ TDLC. 31 de enero de 2008. “*TDLC no aprueba la fusión de D&S y Falabella*”. Disponible en sitio web de la entidad (www.tdlc.cl). Consultado el 10 de enero de 2010.

²²⁷ *Punto Final*. 8 de agosto de 2008. “Las alegres comadres de Falabella D&S”. Paul Walder.

Eben negó las imputaciones y recibió el respaldo de Felipe y Nicolás Ibáñez. Según la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), entre el 11 y el 16 de mayo Eben dio a conocer “la existencia de negociaciones entre D&S y Falabella” a tres personas de su entorno cercano: su primo, Vicente Aresti López, Alejandro Irarrázaval Ureta y su hijo, Eugenio Eben Aresti²²⁸.

Vicente Aresti López dirige su grupo familiar Soinpro, que incluye la elaboradora de alimentos para mascotas NutriPro, Viña Aresti y Arrocera Tucapel. Al enterarse de la fusión compró acciones de D&S por un total que superaba los dos mil millones de pesos, mediante las sociedades Arlop, Vicar y La Producción, entre el 11 y el 16 de mayo, un día antes del anuncio oficial. Pasada la noticia, Aresti vendió parte de los papeles de D&S a mayor precio, lo que le generó ganancias por sobre los 100 millones de pesos, aunque conservó una parte de las acciones²²⁹.

Eugenio Eben tuvo una actuar similar. El 11 de mayo, el hijo mayor de Hans Eben, adquirió casi 50 millones de pesos en acciones de D&S, a nombre de su esposa Caroline Fell. El primogénito las vendió el 18 de mayo, con lo que obtuvo ganancias por sobre los 14 millones de pesos²³⁰.

Mientras, Alejandro Irarrázaval, que era yerno de Aresti López y trabajaba como gerente general de Tucapel, compró cerca de 470 millones de pesos en papeles de la compañía de los Ibáñez, a través de su sociedad Sotavento, el día 15 de mayo. Irarrázaval también las vendió el 18 de mayo, con lo que ganó sobre los 100 millones de pesos²³¹.

Para la SVS, los tres familiares de Eben Oyanedel “actuaron de manera coordinada en esta operación”. La mejor prueba fue que ninguno de ellos era inversionista habitual en la bolsa y todos pidieron préstamos para realizar las transacciones²³².

Por eso, la Superintendencia multó a los implicados y adicionalmente les pidió devolver las ganancias que consiguieron con la venta de las acciones de D_&S, aunque la cifra que fijó la institución fue menor a la que consiguieron con este acto. Hans Eben debía pagar 16,5 mil dólares; Eugenio Eben 46 mil dólares y devolver cerca de 44 mil dólares; Vicente Aresti tuvo que cancelar

²²⁸ Ídem.

²²⁹ Ídem.

²³⁰ Ídem.

²³¹ Ídem.

²³² Ídem.

1,61 millones de dólares, más dos mil millones de dólares por las ganancias; y Alejandro Irarrázabal Ureta tenía que pagar 351 mil dólares y devolver cerca de 440 mil dólares²³³.

Pero los familiares de Hans Eben Oyanedel no fueron los únicos, también estaba implicada Ana María Laguna Galasso, encargada de comunicaciones de D&S y socia de Extend, la empresa de Pilar y Marilú Velasco. En la resolución de la SVS se indica que Ana María Laguna fue sancionada por “acceso y posterior revelación a su cónyuge, Peter Bruno Studer, de información privilegiada referente a la existencia de negociaciones entre D&S y Falabella”²³⁴.

Bruno Studer compró casi ocho millones de pesos en acciones de la empresa de supermercados, el 16 de mayo de 2007, un día antes de dar a conocer la noticia. La Superintendencia determinó que tras la compra, las acciones se valorizaron en un 26 por ciento más, lo que se tradujo en ganancias para Laguna y su esposo. La Superintendencia sancionó a Studer con una multa de 17 mil dólares, más una devolución de 6 mil dólares, y a Laguna la castigó con 4 mil dólares²³⁵.

Sin embargo, no sólo en D&S la ambición “rompió el saco”. Entre las Solari hubo una hermana que fue superada por la tentación: María Luisa Solari y su pareja Marcel Zarour Atanacio fueron también sancionados. El 16 de mayo, a las 7 de la mañana, Reinaldo Solari visitó a su sobrina la Icha, para que firmara el pacto antes de ir al extranjero²³⁶.

Antes de viajar, Zarour hizo una llamada y compró más de cien mil acciones de D&S a 233 pesos por papel, y más de 500 mil acciones para Solari Falabella, a través de sus sociedades Agrícola Icha Solari y Cía Ltda. y Complejo Turístico Bahía Quimán²³⁷.

La Superintendencia sancionó a la directora de Falabella “por estimarse que proporcionó al Sr. Zarour la información privilegiada de la negociación para el acuerdo de fusión, en virtud de la cual este último realizó las operaciones de compra de acciones D&S, infringiendo de esta forma el

²³³ *La Tercera*. 17 de julio de 2008. “Sancionados por SVS tendrán 10 días para apelar y deberán pagar al menos un 25 por ciento de la multa”. Sin autor.

²³⁴ *Punto Final*. “Las alegres comadres de Falabella D&S”. Ya citado.

²³⁵ *La Tercera*. “Sancionados por SVS tendrán 10 días para apelar y deberán pagar al menos un 25 por ciento de la multa”. Ya citado.

²³⁶ *Punto Final*. “Las alegres comadres de Falabella D&S”. Ya citado.

²³⁷ Ídem.

deber de reserva"²³⁸. La "Icha" fue castigada con 40 mil dólares y Zarour fue multado con 113 mil dólares, más una devolución por sobre los 120 mil dólares²³⁹.

Los otros Falabella

Pero no todos los descendientes de Falabella son grito y plata. De hecho la rama que se desprende de Roberto Falabella Finizzio, el tío abuelo de las hermanas Solari, no es conocida. Sólo existe una publicación en la Revista Musical Chilena, que habla sobre uno de sus dos hijos: Roberto Falabella Correa.

Falabella Finizzio, no estaba casado con la madre de Roberto. Se casó después con Paulina Peragallo, hermana de Eliana Peragallo, que se casó con su hermano Arnaldo. Por eso, fue criado por su abuela y su tía Hilda, que no tuvo hijos²⁴⁰.

Roberto Falabella Correa es la antítesis de las Solari. Un músico y compositor que estaba lejos de conocer una familia unida, como la de sus primas. Tuvo una madre ausente, que le dio muchos hermanos adoptivos, de diferentes padres. Y su desarrollo no fue fácil. Roberto nació con el síndrome de Little, trastorno que deja los músculos de las extremidades rígidos y más tarde terminó completamente parálítico. No podía realizar movimientos voluntarios y hablaba con dificultad²⁴¹.

A diferencia de sus primas, que vivieron en palacios y educadas en los mejores colegios, Roberto aprendió a leer por sí solo. De hecho, ni siquiera estaba documentado como chileno, ya que su madre nunca lo reconoció. Su primera profesora, tampoco tuvo muchas expectativas sobre él y dijo que no tenía la capacidad intelectual para estudiar, aunque demostró que sí al completar sus estudios con excelentes notas²⁴².

Se casó con Olga Díaz Blanc, una mujer 10 años mayor, con quien tuvo dos hijas, Ximena y Florencia. Además contaba con dos asistentes y amigos, que traspasaban las notas que producía en su cabeza a partituras: Eduardo Moubarak y Raúl Rivera.

Fue instruido por consagrados músicos, que siempre dijeron que Falabella Correa era uno de los que marcó alta calidad musical en el país. Compuso 61 obras musicales completas y

²³⁸ Ídem.

²³⁹ *La Tercera*. "Sancionados por SVS tendrán 10 días para apelar y deberán pagar al menos un 25 por ciento de la multa". Ya citado.

²⁴⁰ *Música Chile*. Junio de 2009. "*Roberto Falabella: un músico y ser humano excepcional*". Delia Cassareto.

²⁴¹ Ídem.

²⁴² Ídem.

compartía sus ratos con artistas como el Premio Nobel, Pablo Neruda, que le leía sus odas en Isla Negra y Roberto le puso música a más de algún poema. Además, Violeta Parra era asidua visitante, con su guitarra le iba a cantar; por eso sus hijas se criaron con recuerdos de la artista y su “Casamiento de negros”²⁴³.

Sin embargo, la fastuosidad de los Falabella se disolvió. Tras la muerte de su padre, el músico fue excesivamente solidario con los amigos y poco responsable con los negocios. Toda su millonaria herencia se redujo a deudas²⁴⁴.

Olga trabajó en distintas cosas para cubrir las necesidades de sus hijas y la degenerativa enfermedad de Roberto. Así mientras las Solari Falabella se criaban en el palacio de Providencia, Roberto debió criar a sus hijas en una humilde casa en Puente Alto²⁴⁵.

El músico falleció el 12 de diciembre de 1958 en la Clínica Alemana. Hoy, está sepultado en el mausoleo de los Falabella que mandó a construir su padre. Sus cuadernos de estudio, partituras y libros fueron donados al Departamento de Ciencias y Artes Musicales de la Universidad de Chile. Y sus hijas, viven austeramente, ayudadas a veces por sus tías Solari Falabella, aunque nunca comenten sobre esta rama de la familia²⁴⁶.

²⁴³ Ídem.

²⁴⁴ Ídem.

²⁴⁵ Ídem.

²⁴⁶ Ídem.

Capítulo 5

La herencia de los Gálmez

El siglo XIX estaba a punto de llegar a su fin y la presencia de descendientes e inmigrantes españoles en Chile continuaba tan viva como en los primeros años de la Conquista. Precisamente de sangre ibérica era José María Couso, fundador de la “Mueblería París”, que se inauguró en 1880 en la calle Bandera en pleno centro de Santiago.

Couso estuvo 20 años a la cabeza de un negocio que, en poco tiempo, se diversificó y absorbió la demanda de artículos para el hogar y decoración y que, además, dio un espacio privilegiado a la venta de prendas de vestuario. Así, con el barco navegando en aguas calmas, Couso vendió la tienda a su yerno Antonio Gálmez en 1910, quien posteriormente la heredó a su hijo Juan Gálmez Couso, el reconocido patriarca de la tienda conocida como “Almacenes París”.

En casi un siglo, la multitienda se consolidó de la mano de Gálmez Couso y sus cuatro hijos Gálmez Puig: Juan Antonio (casado con María de la Luz Goñi), José Miguel (casado con María Francisca Egaña), Luis Alberto (casado con María Isabel Ossa) y Jorge Enrique (casado con Marie Dominique Tunis) Gálmez Püig. Este último presidió el directorio de la empresa hasta 2004, cuando pasó a ser controlada por Cencosud y fue el único hermano que continuó involucrado en la compañía después del cambio de propiedad²⁴⁷.

Los cuatro integrantes del clan Gálmez Puig egresaron del colegio Saint George. Juan Antonio, José Miguel y Luis Alberto son ingenieros comerciales de las universidades de Portland, Católica y Adolfo Ibáñez respectivamente, mientras que Jorge se tituló como ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile.

Pese a que compartían asientos diariamente en el directorio de Almacenes París, tienen intereses distintos, tanto en la vida personal como en los negocios.

Según indica el artículo “El clan que ahora remeció al comercio” publicado en el diario *La Tercera*²⁴⁸, el mayor de ellos, Juan Antonio, es el que mantiene un perfil más público gracias a sus actividades en el mundo gremial. Desde 1997 es consejero de la Cámara de Comercio de Santiago

²⁴⁷ *La Nación Domingo*, “El grupo de la plata dulce”. Ya citado.

²⁴⁸ *La Tercera*, “El clan que ahora remeció al comercio”. Ya citado.

y, durante todo el periodo, ha podido dar sus opiniones respecto de temas tan relevantes y atinentes a su rubro como la modificación a la Ley del Consumidor y la de Mercados Capitales. Pero su verdadera pasión es la caza, deporte que practica en una de las propiedades que tiene cerca de Osorno.

José Miguel, en tanto, es definido como el “más cerebral”. Se hizo cargo de la gerencia general de la compañía y bajo su gestión vivieron los procesos de salida a la bolsa y la incorporación al grupo de centros comerciales Plaza. Participa como consejero de las universidades privadas Diego Portales y Del Pacífico y, de acuerdo a lo que asegura el mismo reportaje de *La Tercera*, junto a su esposa colabora en las obras sociales del Hogar de Cristo y, si la agenda lo permite, disfruta de jugar golf en el Club de Santo Domingo²⁴⁹.

Quizás el hermano más extravagante sea el menor, Luis Alberto. Aunque su participación en la compañía pasó un poco más desapercibida, encargándose de la división de vestuario femenino, es en su tiempo libre donde realmente destaca. El menor de los Gálmez Püig es un coleccionista de preciados modelos de autos antiguos que utiliza para competir, anualmente, en el Rally de Puerto Velero que recorre la ruta entre Santiago, el camino Nogales – Zapallar, sigue en Los Vilos y culmina al norte de La Serena. Su “joyita” es un Austin Healy, modelo producido en la Inglaterra de la postguerra y que se compara con las famosas y costosas marcas como Jaguar, MG y Triumph²⁵⁰.

La manzana que cayó un poco más lejos del árbol fue Jorge. Sus deseos de emanciparse de la manera de hacer negocios de su familia quedaron plasmados cuando emprendió con una sociedad propia: Inmobiliaria e Inversiones Cerro Verde S.A. Esta empresa se caracteriza, al igual que su dueño, por una “constante búsqueda de oportunidades en el desarrollo de nuevos negocios, la inversión en distintos rubros y la participación en proyectos innovadores”²⁵¹.

Jorge Gálmez parece saber que la gallina de los huevos de oro puede estar escondida en cualquier parte y por lo mismo es uno de los pocos empresarios chilenos que se mueve dentro del rubro de los deportes y la vida al aire libre. A través de Cerro Verde controla el Mall del Deporte, el primer centro comercial temático de Chile; Pronáutica, principal distribuidora de embarcaciones en

²⁴⁹ *La Nación Domingo*, “El grupo de la plata dulce”. Ya citado

²⁵⁰ *Idem*

²⁵¹ Mall Sport. Nuestra Empresa. Disponible en el sitio web (www.mallsport.cl) Consultado el 18 de mayo de 2010.

el país; Ready Dock, que fabrica instrumentos de uso acuícola; Comercial 720 dedicado a la venta de tablas para la nieve y Eco 100 relacionada con el rubro detallista²⁵².

Jorge Gálmez Puig es pieza clave para entender la forma en que se produjo el cambio de propiedad de la segunda multitienda más grande de Chile y que concluyó con 104 años de la familia a la cabeza de Almacenes Paris.

Junto a los “peces gordos”

“La noche del 17 de agosto de 2004, un Gálmez Puig dejó caer algunas lágrimas en el piso 16 de la torre costanera en Las Condes. Eran pasadas las 21 horas y en la oficina del bufete de abogados Urenda se firmaba el acuerdo que esta semana remeció al mercado: la familia que desde hace más de cien años controlaba Almacenes París vendía la firma”²⁵³. Así graficaba el artículo periodístico “El clan que ahora remeció al comercio” publicado en *La Tercera*, el proceso que dejó a Juan Antonio, José Miguel y Luis Alberto fuera del negocio familiar.

En su reemplazo entraban nada más y nada menos que dos de los grupos económicos más importantes de Chile: los Luksic, que a través de Quiñenco adquirieron el 11,4 por ciento de la empresa desembolsando 55 millones de dólares; y el Consorcio Financiero de los Hurtado Vicuña y Fernández León que se adjudicó un 9,9 por ciento del capital por 48 millones de dólares, los que se sumaron al 1,4 por ciento que ya tenían de la tienda. De esta forma, ambos grupos quedaron con iguales porcentajes en la propiedad de Almacenes Paris.

Esta transacción confirmó la posición privilegiada que había adquirido el *retail* dentro del mercado chileno y el atractivo que generaba para empresarios que se desenvolvían en importantes rubros como el financiero y el minero.

Fue el caso de los Luksic que a través de Antofagasta Minerals posee un 60 por ciento de la Minera Los Pelambres, una de las principales cupríferas privadas del país. Además Quiñenco maneja empresas como el Banco de Chile (el segundo más importante, después del Banco

²⁵² Aqua Chile. “Los nuevos planes de los hermanos Gálmez”. Disponible en el sitio web (www.aqua.cl) Consultado el 15 de julio de 2010

²⁵³ *La Tercera*, “El clan que ahora remeció al comercio”. Ya citado.

Santander, de capitales españoles), la Compañía de Cerveceras Unidas (CCU) y Madeco, empresas que facturaron más de cuatro mil millones de dólares en ventas el año pasado.²⁵⁴

Este holding es presidido por Guillermo Luksic Craig, el segundo de los hijos de Andrónico Luksic Abaroa. Su hermano Andrónico dirige el banco y Jean Paul está a cargo del rubro minero.

El Consorcio Financiero, en tanto, es el mayor actor en el área de los seguros. Es dueño de las filiales Consorcio Corredores de Bolsa, Consorcio Fondos Mutuos y Consorcio créditos hipotecarios. Asimismo, este grupo controlado por los empresarios Juan Hurtado Vicuña, Eduardo Fernández León y José Antonio Garcés, maneja la sanitaria Esva y, a través de ella, Aguas del Valle, la minera Punta del Cobre y las empresas Banmédica, entre otras.

El nexo con estos grupos se gestó gracias a la intervención de José Manuel Ugarte Hernández, hijo de una prima de Gálmez Couso y amigo cercano de Jorge Gálmez Puig. Ugarte participó en el directorio de Almacenes Paris hasta el 2004 y era accionista minoritario de la empresa, a través de la sociedad Lemoniz.

El mismo Jorge Gálmez le habría encomendado a Ugarte encontrar a los mejores postores para vender la compañía. En ese momento “fuentes cercanas a la multitienda aseguraban que hace algún tiempo había discrepancias al interior de la familia sobre cómo se estaban manejando las cosas”, pero precisaban que los hermanos “eran muy cuidadosos en los directorios donde nunca hicieron ver esas diferencias”.²⁵⁵

Pero Jorge Enrique siempre tuvo en mente mantenerse dentro de la compañía y necesitaba nuevos socios para comprar el 39 por ciento de sus hermanos. Ugarte había sido gerente de inversiones del Consorcio Financiero y era muy cercano a Patricio Parodi y Juan Bilbao, gerente general y socio de la empresa de los Hurtado Vicuña y Fernández León, respectivamente.

“El nexo con los Luksic se produjo de inmediato. Bilbao le propuso a su amigo Francisco Pérez Mackenna, gerente general de Quiñenco, que se embarcaran en la fiesta del *retail* a través de Almacenes Paris”²⁵⁶ relata el reportaje “Y no ardió Paris” publicado en *El Mercurio*. Y la respuesta fue positiva.

²⁵⁴ Quiñenco S.A, Nosotros. Disponible en el sitio web de la empresa (www.quinencogroup.cl) Consultado el 19 de junio de 2010

²⁵⁵ *El Mercurio*, 22 de agosto de 2004, “Y no ardió Paris”, Laura Garzón

²⁵⁶ Idem

Las negociaciones se concretaron en menos de una semana. Los Luksic y el Consorcio se quedaron con el 14,4 por ciento cada uno, Ugarte aumentó su participación al cuatro por ciento y Jorge Gálmez terminó con un 27 por ciento, lo que lo convirtió en el accionista mayoritario de la multitienda.

“Jorge Gálmez hizo una oferta que sus tres hermanos no pudieron rechazar: recibieron 190 millones de dólares por su parte de la compañía, que correspondían al 76 por ciento de los 250 millones que desembolsó el nuevo grupo de accionistas por el 52 por ciento que tenían los cuatro Gálmez de la multitienda a través de la sociedad Inmobiliaria e Inversiones Aconcagua”, cuenta el artículo de *El Mercurio*.²⁵⁷

De esta forma, los herederos de la centenaria Mueblería Paris separaban aguas, al menos por un tiempo.

“La compañía llegó a un tamaño grande, pero le faltaba profesionalizarse y eso significaba que hijos, sobrinos y nietos no podían trabajar en ella. Es natural que mis hermanos quisieran que sus hijos trabajaran en sus empresas y por eso querían emprender sus propios negocios”, explicó en ese entonces Jorge Gálmez en una entrevista concedida al *El Mercurio*.²⁵⁸

Sin embargo, en un extraño movimiento, Juan Antonio, José Miguel y Luis Alberto recompraron acciones de Almacenes Paris, precisamente el mismo día en que abandonaron la dirección de la multitienda. Los tres hermanos realizaron 45 operaciones de compra y adquirieron más de cinco millones de papeles, a través de cuatro sociedades de inversión manejadas por ellos.²⁵⁹

El mayor de los hermanos, Juan Antonio compró 965 millones de pesos a través de Inversiones El Convento S.A; José Miguel adquirió dos paquetes de 508 millones de pesos mediante Inversiones Los Castaños S.A e Inversiones Acces S.A y el menor, Luis Alberto, desembolsó otros mil millones de pesos con Inversiones Costanera S.A. La operación los dejó con menos de uno por ciento de las acciones de su ex empresa.

El movimiento les valió una multa de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) por 69 millones de pesos. El organismo fiscalizador determinó que los empresarios omitieron el derecho a abstención al comprar, pues contaban con información privilegiada de la firma.

²⁵⁷ Idem

²⁵⁸ *El Mercurio*, “Y no ardió Paris”, Ya citado

²⁵⁹ *El Mercurio*, 26 de agosto de 2004 “Los Gálmez recompran US\$ 5 millones de Paris”, Cristián Rodríguez

Nuevos rumbos

Después de su salida de Almacenes Paris, los tres hermanos Gálmez comenzaron a actuar en bloque en los negocios y a través de sus sociedades personales se diversificaron hacia distintos rubros.

El luto pasó y el 2005 se consolidó como el año de las compras. En ese período adquirieron el 24 por ciento de la Inmobiliaria Almagro, donde compartieron propiedad con Francisco Reyes, Renato Stewart, José Ignacio Tirado, Enrique Quevedo Segismundo Schulin-Zeuthen, Jaime Bauzá y Hugo Ovando y Teresa Solari, una de las dueñas de Falabella. La constructora, finalmente, se fusionó en 2007 con Socovesa de Eduardo Gras.

El mismo mes en que entraron a Almagro, los Gálmez saltaron al negocio financiero mediante de la creación de Interfactor. Esta compañía se dedica al *factoring* (entrega de dinero por facturas) y a otorgar créditos a pequeñas y medianas empresas. Partió con un patrimonio de dos mil 400 millones de pesos y en sólo un año de funcionamiento logró una cartera de 250 clientes activos²⁶⁰. Hoy tiene presencia en ocho ciudades del país.

También durante 2005 aterrizaron en la lucrativa industria salmonicultora, adquiriendo el 80 por ciento de Acuimag, que produce ovas y *smolt* (salmones pequeños) de agua dulce.

De ahí en adelante el trío ha mantenido sus negocios con bajo perfil.

El círculo de hierro de Paris

La llegada de los grandes grupos económicos a Almacenes Paris dio nuevos aires a la alicaída multitienda que había perdido su privilegiado segundo lugar en el mercado. El renovado directorio de 2004 quedó presidido por Jorge Gálmez Puig y, a su lado, un grupo de empresarios top y futuras figuras políticas.

El segundo en las filas fue Francisco Pérez Mackenna, ex alumno del colegio Tabancura, ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica y MBA de la Universidad de Chicago. En las aulas del plantel estadounidense forjó una cercana relación con Alfredo Moreno Charme, ex director de Falabella y actual ministro de Relaciones Exteriores. Junto a él formó una consultora en la que también participó Juan Bilbao Hormaeche, a quien Moreno conocía desde el colegio.

²⁶⁰ Aqua Chile. “Los nuevos planes de los hermanos Gálmez”. Ya citado.

Posteriormente Pérez Mackenna y Bilbao Hormaneche migraron hacia Citicorp, firma vinculada al Presidente Sebastián Piñera. Allí Mackenna tuvo sus primeros acercamientos con los Luksic, pero sólo en 1991 ingresó al grupo cuando asumió la gerencia general de la CCU. Previamente fue gerente de administración y finanzas de AFP Provida, cargo por el cual llegó a la presidencia de la Asociación de AFP.

Aunque no mantuvo una fuerte presencia en el mundo político, militó un tiempo en Renovación Nacional partido al que fue invitado por el asesinado senador Jaime Guzmán cuando aún no se formaba la UDI.

En 1998 Pérez Mackenna se consolidó como gerente general de Quiñenco S.A, matriz de los negocios industriales del grupo Luksic, posición que mantiene hasta hoy. Además, participa en los directorios del Banco de Chile, Madeco, CCU, ECUSA, CCU Argentina, Inversiones y Rentas, Telefónica del Sur, Banchile Corredores de Bolsa, LQIF y es asesor del directorio de Viña San Pedro Tarapacá.

El tercer asiento del directorio de Paris lo ocupó Juan Bilbao en representación del Consorcio Financiero. Más allá de la relación de trabajo y de negocios, Bilbao y Pérez Mackenna mantienen una estrecha amistad que se remonta a sus días universitarios, tanto en Chile como en Estados Unidos. Ambos estudiaron ingeniería comercial en la Pontificia Universidad Católica y fueron reclutados por el departamento de estudios de la empresa Forestal S.A del grupo de Manuel Cruzat y Fernando Larraín Peña, que reunía a los más destacados estudiantes de economía de la UC a fines de los '70 y principios de los 80 y por donde también pasó el actual ministro de Economía, Juan Andrés Fontaine.

A sus veinte y tantos años Bilbao “era el *showman* de la facultad, el animador de todos los eventos y famoso por sus parodias y chistes.”²⁶¹ Además es recordado por las pomposas fiestas que eran comparadas con las celebraciones de otras épocas: un menú típico incluía pavo y piernas de jamón y los comensales frecuentes eran Pérez Mackenna y Moreno Charme²⁶², cuenta el artículo “Perfiles de tres yuppies chilenos” publicado en el portal de internet gatoencerrado.cl

²⁶¹ *Gato Encerrado*, 4 de febrero de 2004, “Perfiles de tres yuppies chilenos: los lazos que unen a Juan Bilbao, Alfredo Moreno y Francisco Pérez”. Disponible en (www.gatoencerrado.cl) Consultado el 12 de julio de 2010.

²⁶² *Gato Encerrado*, 4 de febrero 2004. Ya citado.

“Con Juan somos casi hermanos. Es padrino de mis hijos, nos casamos juntos, tenemos departamento en el mismo edificio en las Brisas de Santo Domingo y compartimos la pasión por el golf”²⁶³, contó Francisco Pérez al mismo sitio web.

Los ´90 trajeron buenas noticias a Bilbao. En 1993 se hizo cargo de los negocios en Latinoamérica del prestigioso Bankers Trust de Nueva York, cargo que lo posicionó como el ejecutivo chileno más importante en Estados Unidos.

Hoy preside el Consorcio Financiero, que administra activos que superan los cinco mil millones de dólares²⁶⁴ y participa en el directorio de la viña Santa Carolina del grupo Larraín que lidera Fernando Larraín Peña y de la pesquera Itata de los Sarquis y los Solari.

El actual ministro de Hacienda, Felipe Larraín Bascuñán, es la pieza que cierra este círculo de empresarios que cruzaron caminos en la Universidad Católica y que al alero de los grandes grupos económicos aterrizaron en Almacenes Paris. Larraín estudió en los colegios San Ignacio del Bosque y Tabancura del Opus Dei, pero a diferencia de sus colegas y amigos, optó por la Universidad de Harvard para realizar su postgrado. En Harvard alcanzó el grado de doctor en economía.

Más que a la vida empresarial, Larraín ha tenido una fuerte inclinación hacia la vida académica. Fue profesor titular visitante de la cátedra Robert Kennedy de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Harvard y profesor titular del Instituto de Economía de la Universidad Católica de Chile.

Durante los ´90 trabajó en el Banco Mundial y asesoró a los países de Europa Oriental para que concretaran su paso desde una economía socialista hacia una de mercado. Posteriormente prestó sus servicios en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Felipe Larraín es parte del comité de directores de AntarChile, la principal sociedad holding del Grupo de Empresas Angelini, cuyas ventas consolidadas durante el 2009 reportaron más de

²⁶³ Idem

²⁶⁴ Consorcio Financiero. Nuestra Empresa. Quiénes Somos. Disponible en el sitio web de la empresa (www.consorcio.cl). Consultado el 15 de julio de 2010.

nueve mil millones de dólares²⁶⁵, es decir, todo el costo del programa de gobierno de Sebastián Piñera para sus cuatro años de administración.²⁶⁶ Esta sociedad controla empresas como Copec, Pesquera Iquique la Celulosa Arauco y Constitución (Celco), Abastible, Metrogas, la eléctrica Guacolda, minera Isla Riesco y la eléctrica Colbún.

Larraín también forma parte del directorio de Cruzados SADP, la sociedad controladora del equipo de fútbol Universidad Católica y Mercantil Factoring, compañía que otorga servicios financieros.

El visionario Andrés Navarro

La lluvia de empresarios top del Paris de 2004 no se agotó en los grandes grupos económicos. Prueba de ello, fue la presencia de Andrés Navarro Haeussler, el *geek*²⁶⁷ del grupo. Navarro estudió en el colegio San Ignacio y se tituló como Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica.

Aunque nunca ha participado directamente de la actividad política, se había declarado como simpatizante de la Democracia Cristiana, sin embargo, su actividad empresarial y su cercanía con el actual Presidente Sebastián Piñera lo matricularon hoy con la derecha.

Desde joven Andrés Navarro siempre fue definido como un visionario. En 1974 cuando recién había egresado de la facultad, creó la Sociedad Nacional de Datos, más conocida por su sigla Sonda. La firma fue financiada a través de un préstamo de 15 mil dólares de su padre y del apoyo de Raúl Espinoza Wellman, gerente general de Copec y su profesor en la UC.

Espinoza logró que Copec, que en ese tiempo estaba en manos del grupo Cruzat-Larraín, aportara 55 mil dólares a la naciente empresa de computación, cuando ni siquiera se sabía lo que eran los computadores. En 1996, Navarro volvió a asociarse con Cruzat cuando compró una parte de CB Capitales, junto a Sebastián Piñera²⁶⁸.

²⁶⁵ AntarChile. *Memoria Anual 2009*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.antarchile.cl) Consultado el 12 de julio de 2010

²⁶⁶ El programa de gobierno de Sebastián Piñera tiene un costo aproximado de nueve mil 255 millones de dólares. En tanto que la reconstrucción post terremoto está estimada en ocho mil 432 millones de dólares. Cifras disponibles en el sitio web (www.gobiernodechile.cl) Consultado el 26 de julio de 2010

²⁶⁷ Término que se utiliza para referirse a una persona fascinada con la tecnología y la informática.

²⁶⁸ *La Nación Domingo*, 15 de octubre de 2006. “Las redes de Navarro”, Felipe Saleh y Miguel Paz.

Con esta empresa desarrolló el sistema de “morosidad *on line*” del Boletín Comercial de la Cámara de Comercio de Santiago, que hoy asfixia a millones de clientes del *retail*, y el sistema de venta electrónica de bonos Fonasa, ganado vía licitación con su empresa I-Med.

En la actualidad, Sonda opera en nueve países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay) y factura 300 millones de dólares al año.

Mientras estudiaba en la UC se hizo amigo de importantes figuras de la Concertación como José Pablo Arellano, presidente ejecutivo de Codelco durante el gobierno de Michelle Bachelet y el ex ministro de Transportes René Cortázar, quien también formó parte de este renovado directorio de la multitienda.

Un artículo publicado en *La Nación Domingo* en 2006 indica que “en los ’80, en medio de la convulsión política, estrechó sus lazos con sus amigos de la universidad y otros profesionales ligados a Cieplan, como Alejandro Foxley y Marcos Lima, y otros como Máximo Pacheco y Javier Etcheberry”²⁶⁹

Desde el fin de la dictadura, participó activamente de las campañas presidenciales de la Concertación bajo la consigna de “empresarios que apoyan la democracia”, que financiaron parte de las campañas. Sin embargo, para la última elección cambió de bando y decidió apoyar a Sebastián Piñera, con quien mantiene una gran amistad y lazos de negocios: compartieron una parte de la constructora Aconcagua que posteriormente se fusionó con Salfacorp y que, en la actualidad, es la principal empresa constructora de Chile. También fueron socios en la propiedad de la Clínica Las Condes e incluso Navarro forma parte del directorio de Chilevisión, canal que el Mandatario vendió en agosto de 2010 a la multinacional de las comunicaciones Time Warner.

En la mesa directiva de Chilevisión Andrés Navarro comparte con otro de los grandes amigos de Sebastián Piñera, Fabio Valdés Correa y con la hermana menor del Jefe de Estado, Magdalena Piñera Echeñique. También se codea con el ex presidente de la Sofofa, Juan Claro González, el ex ministro de Educación, José Joaquín Brunner Ried y con el ingeniero comercial Santiago Valdés Gutiérrez, hijo de Fabio.

Navarro participa al mismo tiempo en la junta directiva de la Universidad Andrés Bello donde se relaciona con algunos de los representantes del ala más dura de la UDI, como Luis Cordero y Miguel Ángel Poduje. También es socio de la Inmobiliaria Andrés Bello que a su vez

²⁶⁹ Idem.

controla las sociedades IAB Inmobiliaria - que se hace cargo de los negocios inmobiliarios de la universidad – y de Inversiones Salud S.A que controla la Clínica Indisa. Ahí comparte directorio con Ignacio Fernández, Luis Cordero, Marcelo Ruiz, Juan Antonio Guzmán y Francisca Tampier Ramírez²⁷⁰

Asimismo, Navarro es dueño del colegio Dunalastair, exclusivo establecimiento educacional ubicado en Chicureo. Entre otras actividades, el dueño de Sonda fue director de la Fundación Chile durante diez años e integra el directorio de Fundación País Digital junto a Jorge Carey, Agustín Edwards Eastman y Fernando Flores. Además, pertenece al consejo consultivo de Fundación Trascender y es consejero del Council of the Americas, centro encabezado por David Rockefeller que reúne a las más importantes empresas estadounidenses que realizan negocios en América Latina.

También lideró la Fundación Teletón donde se relacionó con el actual presidente de la organización, Carlos Alberto Délano, cabeza de Penta, grupo controlador de la AFP Cuprum, a la que Sonda presta servicios.

El amigo ministro

Andrés Navarro se encontró en el directorio de Almacenes Paris con uno de sus antiguos amigos, René Cortázar²⁷¹, quien había llegado a la mesa directiva de la multitienda en 2003, un año antes que se produjeran los cambios en la propiedad.

Cortázar es ingeniero comercial de la Universidad Católica y doctor en economía del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Antes de ser secretario de Estado, integró los directorios de D&S, Entel Chile, CorpBanca y AES Gener. También fue vicepresidente de Icare y director del Centro de Estudios Laborales Alberto Hurtado.

Más que un empresario, Cortázar disfruta del mundo académico y el servicio público. Fue ministro de Trabajo y Previsión Social durante el gobierno del demócrata cristiano Patricio Aylwin y se desempeñó como director ejecutivo de Televisión Nacional de Chile (TVN) entre los años

²⁷⁰ María Olivia Mönckeber, *Los magnates de la prensa*. Ya citado.

²⁷¹ René Cortázar se desempeñó como profesor de la Universidad Católica de Chile (1972-1975) y profesor visitante de la Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro (1981) y de la Universidad de Notre Dame (1983 - 1987). Además es profesor titular docente de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

1995 y 2000, periodo en el que dejó a la estación pública con utilidades por sobre los tres mil millones de pesos.²⁷²

También fue presidente de la Asociación Nacional de Televisión (Anatel) y de la Federación de Medios de Comunicación. Pero además fue nombrado por el grupo Luksic como presidente del directorio de Canal 13 en agosto de 2010, cuando el holding pasó a controlar la estación televisiva de la Universidad Católica.

Igual que muchas figuras concertacionistas del gobierno de Michelle Bachelet, terminando su periodo, decidió volver al centro de investigaciones Cieplan, donde forma parte del comité ejecutivo junto al ex canciller Alejandro Foxley; al ex director ejecutivo de Codelco, José Pablo Arellano; el también ex director de Codelco, Patricio Meller; el especialista en comunicaciones corporativas Eugenio Tironi y el actual gerente general de Banco Estado y hermano del Presidente de la República, Pablo Piñera.

Cieplan nació a principios de los '70 mucho antes que otros centros de pensamiento o *Think Tanks* y fue la trinchera desde donde se criticaron las políticas económicas implementadas en la dictadura militar. Según indica su página web institucional, en la actualidad se define como una organización privada sin fines de lucro que busca “aportar a la innovación de las políticas públicas tanto en Chile como en Latinoamérica”.²⁷³

Mientras Cortázar se desempeñaba como ministro de Transporte su amistad con Navarro fue cuestionada, ya que Sonda se ganó el contrato para proveer el soporte tecnológico del Transantiago. Pero el potencial conflicto de intereses no fue lo que levantó polvo, sino la ineffectividad del servicio licitado.

Durante la puesta en marcha del nuevo transporte público capitalino, no se podía controlar la frecuencia ni la localización de los buses; la mayoría de las maquinas no tenían sus cámaras de seguridad operativas y el sistema de “cobro inteligente” arrojaba fallas continuamente²⁷⁴. Como si esto fuera poco, el ingeniero experto en robótica Roberto Sone acusó a Navarro de utilizar la

²⁷² *El Mostrador*, 10 de agosto de 2010, “El sello que René Cortázar llevará a Canal 12”, Felipe Saleh.

²⁷³ Cieplan. Acerca de Cieplan. Quienes Somos. Disponible en el sitio web de la organización (www.cieplan.cl) Consultado el 15 de julio de 2010.

²⁷⁴ *La Nación Domingo*, 8 de abril de 2007, “Sonda en la Mira”.

tecnología que él había inventado para la empresa TIMM para ganar el concurso público, pero que finalmente no tuvo los medios para ponerla en práctica²⁷⁵

Navarro siempre negó su relación con Sone y las acusaciones que le imputaban. El conflicto no llegó a ninguna parte y Roberto Sone pasó a ser accionista mayoritario y controlador de TIMM México y de todas sus filiales, incluyendo la chilena²⁷⁶.

Un ejecutivo y un abogado

El sexto asiento del renovado directorio de Almacenes Paris lo ocupó Cristián Eyzaguirre Johnston, un ejecutivo de bajo perfil que durante julio de 2010 fue designado por su ex compañero de mesa en la multitienda, el actual ministro de Hacienda, Felipe Larraín, como integrante del comité financiero que asesora a dicha secretaría de Estado.

Un cargo relevante si se considera que esta instancia marcaría las directrices en cuanto a las inversiones del Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES) y del Fondo de Reservas de Pensiones (FRP), que administran los recursos soberanos del país.²⁷⁷ Allí Eyzaguirre Johnston trabaja con el ex presidente del Banco Central entre 1989 y 1991 Andrés Bianchi; el ex gerente general de AFP Habitat y último ministro de Hacienda de Augusto Pinochet, Martín Costabal; el académico del Instituto de Economía de la PUC, Klaus Schmidt-Hebbel; el también profesor titular de la PUC, Eduardo Walker Hitschefeld y Ana María Jul, quien laboró durante 27 años en el Fondo Monetario Internacional (FMI), donde llegó a ser directora ejecutiva.

Eyzaguirre es ingeniero comercial de la Universidad de Chile y Master en Economía de la Universidad de California, Berkeley. Fue gerente general del Banco Bice y gerente de finanzas de empresas CMPC, controlada por el grupo Matte.

También fue subdirector del Servicio de Impuestos Internos (SII) y asesor de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa). En la actualidad integra los directorios de Cencosud, Besalco, E-CL S.A., de las empresas del Grupo GTD e Inforsa y es miembro del comité de inversiones del Hogar de Cristo.

²⁷⁵ Idem

²⁷⁶ Idem

²⁷⁷ *El Mercurio*, 7 de julio de 2010, “Ministerio de Hacienda designa a Cristián Eyzaguirre como nuevo integrante del Comité Financiero”.

Finalmente, la poderosa mesa directiva de la multitienda en 2004 se completó con el nuevo propietario y primo de Jorge Gálmez Puig, José Manuel Ugarte Hernández y con el abogado Juan Carlos Dörr Zegers, socio de una de los estudios jurídicos más prestigiosos del país: Urenda, Rencoret, Orrego y Dörr²⁷⁸.

La firma se especializa en diversas áreas entre las que destacan el derecho corporativo, inversión extranjera, derecho financiero, mercado de capitales, quiebras y reorganizaciones, derecho tributario, fusiones y adquisiciones, recursos naturales, minería y energía, libre competencia y regulación, derecho laboral y previsional entre otras.

Dörr Zegers fue uno de los fundadores de la firma junto a Carlos Urenda Zegers, Álvaro Rencoret Silva y Alberto Orrego Gamboa. En su currículum figuran como especialidades los litigios, arbitrajes y soluciones de controversias, además del derecho corporativo y tributario. Fue abogado integrante del Tribunal Constitucional y fiscal de la Corporación de Fomento Fabril (Corfo). También participó en la comisión de estudios para la reforma del sistema judicial chileno y es profesor de Derecho Civil en la Universidad Católica desde 1984.

En el estudio, que lleva más de 40 años operando, trabaja junto a Francisco Urenda Panadero, quien fue acusado de fraude por el gobierno de Bolivia en 2004, debido a supuestas irregularidades en el traspaso de terrenos fiscales para uso agrícola.²⁷⁹ La acción habría provocado pérdidas evaluadas en 580 millones de dólares al fisco boliviano por transferencias ficticias de tierras para eludir impuestos²⁸⁰. Tanto Urenda Panadero, como su padre Carlos Urenda Zegers y Francisco Pérez Yoma (hermano del ex ministro del Interior Edmundo Pérez Yoma) - implicados en el caso - negaron las acusaciones²⁸¹.

La “traición” de Gálmez

El cambio de propiedad y el nuevo y robustecido directorio de Almacenes Paris dieron renovados aires al negocio. Sin embargo, el inquieto socio mayoritario y único representante de la

²⁷⁸ También son socios de este bufete de abogados Gonzalo Errázuriz Herrera, Fernando Hurtado Morales, Sergio Orrego Flory, Pablo Bauer Novoa, Jorge Vial Álamos, Juan Carlos Dörr Bulnes y José Manuel Bustamante Gubbins.

²⁷⁹ *El Mercurio*, 27 de enero de 2004, “Bolivia acusa de fraude a tres empresarios chilenos”, Daniel García.

²⁸⁰ *Idem*

²⁸¹ *Idem*

familia fundadora, Jorge Gálmez Puig, no duró mucho tiempo satisfecho y comenzó a observar nuevos horizontes.

Sólo cuatro meses después de la entrada de Quiñenco y del Consorcio Financiero a la multitienda, Gálmez inició conversaciones con uno de los holdings que durante los '90 creció a pasos agigantados y cuyo rubro era, precisamente, el *retail*. Se trataba de Cencosud - sociedad liderada por el inmigrante alemán Horst Paulmann Kemna – que, entre sus negocios más importantes, controlaba la cadena de supermercados Jumbo, el centro comercial Alto Las Condes y la tienda para el mejoramiento del hogar Easy.

Pero el interés de Paulmann por la Almacenes Paris se remontaba a los meses previos al primer cambio de propiedad. “Cuando en agosto de 2004 el mercado se remeció al enterarse que el grupo Luksic, acompañado del Consorcio Financiero entraba a controlar la multitienda, pocos supieron que había más interesados en entrar a la compañía de los Gálmez: Cencosud ya estaba en lista de espera”²⁸², indica un artículo de la periodista Carola Rojas publicado en el diario *La Tercera*.

El reportaje señala que en los días previos al 17 de agosto –fecha en que se concretó la salida de tres de los cuatro hermanos Gálmez de la firma – algunos miembros del equipo de Cencosud se habrían puesto en contacto con altos ejecutivos del Consorcio Financiero para manifestarles su interés en participar en la transacción. Las negociaciones estuvieron a cargo del entonces gerente general corporativo de Cencosud y actual ministro de Minería, Laurence Golborne Riveros.

Golborne era la mano derecha de Paulmann y trabajando con él se convirtió en uno de los ejecutivos más cotizados del *retail*. Además de sus aptitudes profesionales, el actual secretario de Estado es reconocido por su carisma y afable personalidad. La periodista y editora cultural de Radio Universidad de Chile, Vivian Lavín, lo conoció en una reunión de amigos y lo describe como un hombre llano, de gran sensibilidad, que disfruta del karaoke y de tocar en su guitarra los clásicos de las leyendas del rock como Eric Clapton.

Fueron precisamente estas cualidades las que lo hicieron convertirse en uno de los protagonistas del rescate de los 33 mineros que quedaron atrapados en agosto de 2010 en la mina

²⁸² *La Tercera*, 16 de enero de 2005, “El duelo secreto entre Luksic y Paulmann para tomar el control de Almacenes Paris”, Carola Rojas.

San José de Copiapó. Con eso pasó de ser uno de los rostros más desconocidos del gabinete presidencial a uno de los mejores evaluados por la ciudadanía.

Golborne creció en Maipú en el seno de una familia de clase media y su relación con el comercio se remonta al negocio de su padre, Wilfred Golborne, quien desarrolló su veta empresarial con la apertura de una ferretería. Laurence Golborne es uno de los símbolos del éxito que alcanza la clase media ilustrada. Egresó del Instituto Nacional en 1978 y entró a estudiar Ingeniería Civil Industrial en la Universidad Católica, saliendo como el mejor egresado de su generación. Partió su carrera trabajando Esso Chile, filial de la petrolera estadounidense Exxon Móvil. En 1990 ingresó a Chilgener donde llegó al cargo de gerente corporativo de finanzas. Allí estrechó lazos con Juan Antonio Guzmán y Bruno Phillipi, ambos funcionarios de la dictadura militar. Finalmente, llegó a Cencosud en 2001 y bajo su gestión la compañía logró instalarse en Perú, Colombia y Brasil.

Golborne encabezó las conversaciones con el Consorcio Financiero para participar en la venta de Almacenes Paris, sin embargo, desde la empresa vinculada a los Hurtado Vicuña y los Fernández León no hubo respuesta.

“La negativa se percibió como una señal clara: Consorcio Financiero quería hacer este negocio sólo con los Luksic. Pero en las oficinas corporativas ubicadas en el mall Alto Las Condes no se habían dado por vencidos”²⁸³, precisa el reportaje “El duelo secreto entre Luksic y Paulmann para tomar el control de Almacenes Paris” publicado en *La Tercera*

Fue así como Paulmann programó una serie de reuniones con Jorge Gálmez Puig. La primera de ellas se llevó a cabo la segunda semana de diciembre de 2004. Posteriormente, oficializaron posturas junto al abogado Juan Carlos Dörr por el lado de Gálmez y los delegados de Cencosud, Laurence Golborne, Juan Francisco Gutiérrez (del estudio Philippi) y el gerente de finanzas, Pablo Castillo.

De acuerdo a lo que señala el artículo de Carola Rojas “las conversaciones se fueron dando conforme se acababa el año y al final de la tercera ya había acuerdo: Gálmez aceptaba aliarse con Cencosud para crear una empresa de tres mil 500 millones de dólares en valor bursátil, lo que equivalía al cinco por ciento del Producto Interno Bruto anual de Chile en ese momento”²⁸⁴

²⁸³ *La Tercera*, “El duelo secreto entre Luksic y Paulmann por el control de Almacenes Paris”. Ya citado

²⁸⁴ *La Tercera*, “El duelo secreto entre Luksic y Paulmann por el control de Almacenes Paris”. Ya citado.

Según indicó la periodista, “hasta ese entonces las tentativas habrían sido secretas”²⁸⁵. Por eso, cuando Jorge Gálmez comunicó sus intenciones a sus socios, éstas no fueron bien recibidas. La idea era que ambos grupos adhirieran a la transacción, pero tanto Francisco Pérez Mackenna como Juan Bilbao Hormaneche respondieron que la proposición era “inaceptable”.²⁸⁶

La guerra fue declarada y Jorge Gálmez quedó en el medio. En una entrevista publicada en *El Mercurio*²⁸⁷, el único representante de la familia fundadora de Almacenes Paris dijo que estaba molesto con sus socios por no aprobar que su empresa y Cencosud se asociaran, sin necesidad de hacer una oferta por la multitienda.

“Yo no traicioné a nadie. Cuando Luksic y Consorcio ingresaron a Paris, lo hicieron sabiendo que había que asociarse con un jugador del rubro apenas la compañía tuviera más valor. En ese entonces la acción estaba en 460 pesos y hoy alcanza los 788 pesos. Siempre dije que mi idea era que Paris fuera el número uno. ¿Alguien cree que iba a lograrlo comprando terrenitos o supermercados? Siempre estuvo en mente una asociación”²⁸⁸, declaró Gálmez a *El Mercurio*.

El ingeniero finalizó la entrevista al diario diciendo “el contrato es claro. Dice que cada uno de los accionistas ejercerá su derecho a voto inherente a sus acciones, libre e independientemente de los otros, sin necesidad de de consulta ni de información previa”²⁸⁹.

El factor Turner

Pero la tozudez de Gálmez frente a este nuevo negocio tenía otra explicación. Según consignó el diario *El Mercurio* “la relación entre los nuevos dueños y el antiguo se fue deteriorando acelerada e irremediamente. El empresario se sintió sobrepasado por la nueva administración, liderada por el gerente general Pablo Turner González, a quien Quiñenco y Consorcio se llevaron desde Falabella para levantar a la alicaída empresa”.²⁹⁰

²⁸⁵ Idem

²⁸⁶ Idem

²⁸⁷ *El Mercurio*, 29 de enero de 2005, “Jorge Gálmez: ‘Yo no traicioné al grupo Luksic ni a Consorcio’”, Andrea Sierra.

²⁸⁸ *El Mercurio*, 29 de enero de 2005. Ya citado.

²⁸⁹ Idem.

²⁹⁰ *El Mercurio*, 10 de marzo de 2005, “El duelo de dos colosos por Paris”, Andrés Sherman y Teresa Correa.

Pablo Turner es considerado un “peso pesado” dentro del *retail*. En una entrevista desarrollada por el *Diario Financiero*²⁹¹ lo caracterizan como un ejecutivo audaz y muy profesional poseedor del tanpreciado toque del Rey Midas: convierte en oro a todas las empresas con las que se relaciona.

Estuvo 21 años a la cabeza de Falabella y era muy bien considerado dentro de la empresa. Su gestión fue reconocida como el ingrediente que logró catapultar al gigante verde hacia sus procesos de expansión y de consolidación dentro del mercado²⁹². Por eso, sorprendió mucho cuando en 2004 anunció su salida de la compañía de los Solari.

La decisión habría sido gatillada por su cercanía con el grupo Luksic que le prometió igualdad de condiciones tanto en lo económico como en lo laboral. Sin embargo, todavía no terminaba de armar equipos cuando se conocieron las intenciones de fusionar Almacenes Paris con Cencosud. La situación habría preocupado a Turner quien no se sentía cómodo con el eventual cambio en las “reglas del juego”²⁹³.

“Varias fuentes de Paris indicaron que lo que le preocupaba a este ingeniero comercial era que su nivel en la nueva empresa se viera disminuido respecto del sitio que tenía en Falabella. Así se lo habría hecho saber a Jorge Gálmez en una dura discusión”²⁹⁴, relata el diario *La Tercera*.

De hecho, Turner se convirtió en pieza clave de la estrategia de Quiñenco y Consorcio para evitar la fusión con Cencosud. Una de las condiciones para aceptar la transacción era que Pablo Turner ocupara un alto cargo dentro de la nueva compañía e incluso se llegó a plantear que reemplazara al entonces gerente corporativo de Cencosud, Laurence Golborne. “Esta alternativa fue descartada por el grupo de Paulmann y se dieron por terminadas las conversaciones”,²⁹⁵ señala el ya citado reportaje “El duelo secreto entre Luksic y Paulmann para tomar el control de Almacenes Paris” de *La Tercera*

Pero Turner siguió adelante. Pasó a encabezar la viña San Pedro del grupo Luksic con la misión de repuntar los números rojos que presentaba hasta el momento. Cuando eso ocurrió

²⁹¹ *Diario Financiero*, 28 de marzo de 2008, “Pablo Turner tras su salida de San Pedro: “No me veo posicionado como un ejecutivo”.

²⁹² *Idem*

²⁹³ *La Tercera*, “El duelo secreto entre Luksic y Paulmann por el control de Almacenes Paris”. Ya Citado

²⁹⁴ *Idem*.

²⁹⁵ *La Tercera*, “El duelo secreto entre Luksic y Paulmann por el control de Almacenes Paris”. Ya citado

Guillermo Luksic dijo: “hemos traído al mejor talento”²⁹⁶. Después de dos años, lo logró²⁹⁷, asegura una nota publicada en el *Diario Financiero*

Durante 2009 Turner recibió una oferta para integrar las filas de Ripley, sin embargo, el ejecutivo desechó la idea para dedicarse de tiempo completo a la presidencia del directorio de ABC Din del holding *AD retail*, ligado al grupo Yaconi Santa Cruz, en reemplazo del legendario ejecutivo de esa compañía Jaime Santa Cruz Negri²⁹⁸.

Alguien tiene que ceder

Con Turner fuera del mapa aún no se definía el destino de Almacenes Paris. Por eso fue necesario encontrarse cara a cara en la bolsa con propuestas concretas para los inversionistas.

En la trinchera de Paulmann y Gálmez apostaron por la fusión de ambas compañías en dos etapas: en un principio, el empresario de origen alemán tomaría el control de la multitienda a través de una Oferta Pública de Acciones (OPA) en la que prometía comprar el cien por ciento de los títulos a los dueños de ese tiempo. Así se quedaría con el 40 por ciento de la firma. La transacción debía estar concretada a más tardar el 18 de marzo de 2005²⁹⁹.

Si eso resultaba, con el 40 por ciento adquirido más el 27 por ciento de Jorge Gálmez era posible fusionar las dos empresas y dar origen al mayor holding del *retail* de ese momento. Tal como estaba concebido, de todas formas, quedaban intactas las participaciones de Consorcio y de Quiñenco.

Sin embargo, la propuesta tenía un pequeño resquicio. “Para no endeudarse Paulmann no pagaría en efectivo, sino que haría un trueque: una acción de Cencosud por cada 1,18 de Paris”³⁰⁰

La oferta dejó tan disconformes a Pérez Mackenna y a Bilbao Hormaneche que lanzaron una contra OPA, en asociación con José Said de Parque Arauco, quien además es el principal

²⁹⁶ *Revista Capital*, 27 de julio de 2007, “Luksic x 3” Roberto Sapag.

²⁹⁷ *Diario Financiero*, 28 de marzo de 2008. Ya citado.

²⁹⁸ “Recambio en ABC Din: Pablo Turner asume la presidencia del directorio” Disponible en el sitio web (www.jec.cl) Consultado el 25 de julio de 2005.

²⁹⁹ *El Mercurio*, “El duelo de dos colosos por Paris”. Ya Citado

³⁰⁰ *Idem*.

accionista de embotelladoras Andina y de la Isapre Cruz Blanca, entre otras, “para atravesarles un valor más alto (900 pesos) por título, que el que ofrecía el dueño de Jumbo (780 pesos).³⁰¹”

Los ejecutivos de ambos grupos indicaron al diario *El Mercurio* que esta movida no tenía nada que ver con Paulmann sino que respondía “exclusivamente a una discrepancia de precios”. “Somos inversionistas y al precio que él ofrece no vendemos, sino que también salimos a comprar. Si Cencosud hubiera ofrecido mil por título, le vendíamos las acciones en papel celofán”,³⁰² dijeron al matutino.

En una entrevista al mismo medio, el propio Juan Bilbao Hormaneche explicó que “las acciones de Paris, en vez de pagarse, se están canjeando por papeles de Cencosud, cuyo valor bursátil está sobrevalorado” y agregó que “lo correcto sería que Cencosud emitiera acciones y levantara unos 850 millones de dólares en el mercado para pagar acciones en efectivo de Paris y que con ese precio los accionistas libremente decidieran comprar”³⁰³

Finalmente, alguien tuvo que ceder. “El grupo de Paulmann anunció su decisión de no sólo aumentar el precio a pagar, sino también incluir un pago al contado por el 27,3 por ciento de las acciones de Paris a un precio de 960 pesos, para hacer frente a la contraoferta realizada por Quiñenco, Consorcio y Parque Arauco, que incluía un precio de 900 pesos por el 27 por ciento de Paris y pago al contado”³⁰⁴, según informó en ese entonces Radio Cooperativa.

Y el trío de hierro sucumbió. Almacenes Paris pasó a ser parte del holding de *retail* integrado más grande del país con Jorge Gálmez incluido. Sin embargo, el 6 de noviembre de 2008 abandonó el directorio de Cencosud para dedicarse a su propia firma: Inversiones Cerro Verde³⁰⁵. De esta forma, concluyeron más de cien años de la dinastía Gálmez a la cabeza de la multitienda.

³⁰¹ Idem.

³⁰² Idem.

³⁰³ *El Mercurio*, 29 de enero de 2005, “Socio de Paris destroza oferta de fusión que lazó Cencosud”, Andrea Sierra.

³⁰⁴ Radio Cooperativa, “Cencosud logró acuerdo para quedarse con Almacenes Paris”, disponible en el sitio web (www.cooperativa.cl) Consultado el 18 de junio de 2010.

³⁰⁵ *La Tercera*, “Jorge Gálmez presenta su renuncia al directorio de Cencosud”. Disponible en el sitio web (www.latercera.cl). Consultado el 15 de junio de 2010.

La era Paulmann

Si hay un empresario o un grupo empresarial que pueda jactarse de haberle “sacado el jugo” a las buenas condiciones económicas de las últimas dos décadas en Chile es Horst Paulmann Kemna y su holding Cencosud.

El asentamiento de la sociedad de consumo y la cultura del centro comercial, así como el explosivo uso del crédito, convirtieron al comercio en uno de los rubros más rentables³⁰⁶, reconoce el académico Phillip Horden en su primera clase a distancia del curso “Administración de *Retail*” publicado semanalmente en *La Tercera*. Y se podría decir que quien llevó este negocio a otro nivel fue, precisamente, este inmigrante alemán. También parece ser que en la medida en que su negocio se consolida, también lo hace su posición dentro de la sociedad chilena.

Su fuerte y seco vozarrón, que mantiene resabios del acento germano, y su gran estatura hacen que su presencia no pase inadvertida. Hace gala de un buen humor, que en ocasiones parece forzado, como quedó de manifestado públicamente cuando, durante su aparición en televisión como telefonista que recibía las donaciones para la Teletón *Chile ayuda a Chile* para socorrer a las víctimas del terremoto del 27 de febrero de 2010. En esa oportunidad contó ante el micrófono de Mario Kreutzberger, que su primer trabajo en el país había sido como telefonista. “Me echaron porque me dijeron que nunca iba a aprender a hablar español y aquí me tienen”.

En esa ocasión donó a nombre de Cencosud mil millones de pesos a la causa que tuvo como principales protagonistas a las empresas del *retail*.

Pese a que en los últimos años su empresa ha acaparado los rankings nacionales, constituyendo una de las fortunas más grandes de Chile, Paulmann carga sobre sus hombros el estigma de no tener la estirpe de la elite económica nacional que, según el historiador Gabriel Salazar, proviene directamente de los hacendados de la época colonial y que se relaciona con la actividad productiva y la industria³⁰⁷.

Bajo esa óptica, en Chile el comercio pasaría a ser una “segunda clase de fortuna”, tal como la proveniente de la especulación y del sector financiero, precisa Salazar.

³⁰⁶ *La Tercera*, 11 de octubre de 2009. Ya citado.

³⁰⁷ Entrevista realizada por las memoristas el martes 26 de marzo de 2010.

Sea por el motivo que sea, a Paulmann le ha costado relacionarse con sus pares y ha tenido que surgir solo. Su enfrentamiento con los Luksic por la propiedad de Paris fue una muestra de ello, tal como lo son sus encontronos con el empresario austriaco Thomas Fürst del grupo Plaza, quien lo llama “el alemán”³⁰⁸

Pero entre otros actores su trabajo es reconocido y admirado. Jorge Errázuriz, socio principal de Celfin Capital, considera a Horst Paulmann como un símbolo de los nuevos tiempos: “Se acabó eso de que lo políticamente correcto es ser austero como los Matte. Estamos saliendo del patrón antiguo donde se valoraba la austeridad y el éxito era mal visto. A diferencia de Eliodoro Matte, Paulmann no tiene ninguna traba, ni cultural ni social. Es más libre: puede emprender en Argentina y ser como argentino e invertir en Perú sin ningún complejo. Paulmann, Sebastián Piñera y Andrés Navarro son un ejemplo a seguir”³⁰⁹

El mismo Paulmann refrendó la postura de Errázuriz al afirmar en 2004 que los empresarios chilenos eran pasivos y que no estaban preparados para acompañar la internalización de sus empresas. “No es fácil invertir en otros países. Cuando el ejecutivo chileno debe salir al exterior – y colonizar con sus emprendimientos y marcas- se les mueve el piso, les cuesta arriesgarse y entender la forma de pensar localmente. El presidente de una empresa no quiere ir fuera porque tiene una casa en la playa y porque le gusta jugar golf con sus amigos; el subgerente no se quiere ir porque le gusta esquiar en Portillo y el gerente de finanzas tampoco porque le gustan los pubs de Vitacura”³¹⁰, sentenció el empresario alemán en una entrevista al diario *La Tercera*.

Con declaraciones como estas el reconocido rey del *retail* criollo, logra posicionar sus puntos de vista que cada vez son más valorados dentro del ámbito empresarial chileno.

Los inicios

Horst Paulmann Kemna nació en 1935 en Kassel, una pequeña ciudad alemana ubicada a orillas del río Fulda. Compartió su infancia junto a siete hermanos en plena Segunda Guerra Mundial y en 1948, cuando tenía trece años, el núcleo completo se trasladó a Argentina donde vivió por un año.

³⁰⁸ *La Tercera*, 10 de abril de 2005, “Las opciones que analiza Fürst para impedir que Paulmann ingrese al grupo Plaza”, Carola Rojas

³⁰⁹ *Punto Final*, 27 de noviembre de 2009, “La nueva derecha que apoya a Piñera”, Manuel Salazar.

³¹⁰ *La Tercera*, 15 de octubre de 2004 “Paulmann acusa pasividad de empresarios chilenos”, Luis Mendoza

En 1949 los Paulmann se instalaron en Osorno en el sur de Chile, donde Horst ingresó a estudiar al Colegio Alemán; sin embargo, no finalizó sus estudios y se dedicó a trabajar junto a su padre. En 1952 la familia se trasladó a Temuco donde compró la Quinta de Recreo Las Brisas. Horst y Jurgén lograron instalar en 1961 un supermercado que llamaron Las Brisas. Al poco tiempo, el negocio creció y abrieron otros cinco locales. Además, crearon una distribuidora de alimentos (Adesu) que repartía productos en el sur del país³¹¹.

Los supermercados quedaron a cargo de Jurgén y Horst partió rumbo a Santiago. Su despegue se produjo en 1974, en los albores de la dictadura militar. “Influenciado por sus visitas al extranjero y la lectura sagrada de publicaciones especializadas, Paulmann creó “P y P, pasando y pasando”, un autoservicio para los pequeños comerciantes, donde lo mínimo que se podía comprar era una caja de algún producto. El local situado en Santa Rosa 3570 sólo recibía pagos en efectivo. Es ahí donde podría fijarse el origen de su fortuna: compraba grandes volúmenes con buenos descuentos y como la inflación en esos años estaba fuera de control ganaba algo adicional gracias a la subida de precios”,³¹² relata el reportaje “La revolución del *retail* en Chile” publicado en la revista *Qué Pasa*.

Su gran salto fue en 1976 cuando decidió instalarse con un hipermercado, tal como los que había visto en sus viajes a Europa. En sus inicios, la idea era construir un híbrido entre bodega mayorista y negocio detallista. “En los cinco mil metros cuadrados que poseía en Avenida Kennedy, en Las Condes, debían convivir ambos mundos de tal forma que los clientes pudieran elegir entre llevarse una unidad o una caja de productos. Paulmann creía que las dueñas de casa se asociarían informalmente para comprar al por mayor y luego repartirse los productos con el fin de ahorrar”,³¹³ señala el mismo artículo de *Qué Pasa*.

Así nació Jumbo, en la avenida Kennedy donde 17 años después se levantó el centro comercial Alto Las Condes. Fue el primer hipermercado de Chile que estaba hecho a la imagen y semejanza de aquellos que existían en los países desarrollados: enormes superficies enclavadas al costado de una carretera, sólo a un par de kilómetros del centro de la ciudad³¹⁴ y cuyo símbolo fue el elefante de orejas largas que fue bautizado como Jumbo por su gran tamaño. Sin embargo, la

³¹¹ *Qué Pasa*, “La revolución de retail en Chile”. Ya Citado.

³¹² *Idem*.

³¹³ *Idem*.

³¹⁴ *Qué Pasa*, “La revolución del retail en Chile”. Ya citado.

explosión urbana que vivió la capital durante los últimos veinte años, hoy lo mantiene enclavado justo en el corazón de Las Condes.

En la actualidad Cencosud opera 118 supermercados con un total de 173.782 metros cuadrados de salas de venta. En su operación de hipermercados y supermercados en Chile, alcanza casi el 30 por ciento del mercado. Posee ocho centros comerciales y 21 establecimientos Easy, además de 25 tiendas por departamentos a través de Paris³¹⁵.

Desde las alturas

Pero un coloso que genera ganancias por casi cien mil millones de pesos³¹⁶ decidió dar una prueba física de su poder. Si antiguamente, los más influyentes personajes de la elite o los héroes de la patria quedaban inmortalizados en estatuas o retratos, hoy son los grandes proyectos inmobiliarios los que dan cuenta de la importancia de alguien en la historia.

Emplazado en el sector oriente de la comuna de Providencia, casi entre los límites entre Las Condes y Vitacura, se construye el Costanera Center. El edificio superará los 700 mil metros cuadrados. El proyecto cuenta con cuatro torres: una de 41 pisos, que albergará un centro comercial, oficinas, un hotel cinco estrellas y un helipuerto; la segunda es un rascacielos de 70 pisos de 300 metros de altura; otra de 41 pisos que tendrá oficinas y una cuarta que tendrá un hotel cuatro estrellas y un centro médico³¹⁷. Porque para soñar hay que hacerlo en grande, parece decir Paulmann a través de su gigantesca construcción.

La colosal misión está encargada a las oficinas de arquitectos Pelli, liderada por Clark Pelli, quien se responsabilizará por la Gran Torre Costanera y Alemparte Barreda y asociados, que se ocupará del resto. La empresa constructora que concretará el sueño será SalfaCorp, que tiene entre sus accionistas al Presidente Sebastián Piñera y que se fusionó durante 2008 con la inmobiliaria Aconcagua³¹⁸.

La construcción no ha estado exenta de problemas. Los primeros roces surgieron con el ministerio de Obras Públicas en 2007 porque, una construcción de esta envergadura, requería, al menos, de una propuesta paralela de mitigación vial de la que, por lo general, se hacen cargo de las

³¹⁵ Cencosud, *Memoria Anual 2009*. Disponible en el sitio web de la empresa (www.cencosud.cl).

³¹⁶ Cencosud facturó 96.340 millones de pesos en 2009.

³¹⁷ *Revista Poder*, Noviembre 2009 “El sueño de Paulmann”, Lorena Ampuero.

³¹⁸ *Revista Poder*, “El sueño de Paulmann”, Ya citado

empresas. La afluencia de personas que tendrá este inmueble, que además contará con un centro comercial, hace presumir que la congestión vehicular, especialmente en las horas de más tráfico, causaría un grave problema a la comuna. Costanera, además está rodeado por pequeñas calles donde ya hay situaciones viales conflictivas. Por eso se cuestionó mucho el inicio de las obras, ya que el permiso municipal estaba supeditado a la solución de este asunto, lo que no se materializó.

Sin embargo, el mayor obstáculo que enfrentó la construcción del Costanera Center fue la paralización de sus obras el 28 de enero de 2009 debido a la crisis económica mundial que estaba afectando al país en ese momento.³¹⁹ La decisión dejó sin empleo a cerca de dos mil 500 trabajadores³²⁰, que se desempeñaban en labores de construcción y que no percibían sueldos muy elevados.

El megaproyecto de Paulmann se convirtió en el símbolo de la crisis económica en el país. Y tal como representó la recesión, Paulmann tuvo que luchar para que se transformara, a fines de ese mismo año, en el emblema de su término.

El 17 de diciembre, en un acto que contó con la presencia de la ex Presidenta Michelle Bachelet, el entonces ministro de Obras Públicas, Sergio Bitar, el ex presidente de la Cámara de Diputados y hoy subsecretario de Hacienda Rodrigo Álvarez (UDI), el alcalde de Providencia Cristián Labbé y el de Vitacura Francisco de la Masa, además del senador UDI Pablo Longueira, Paulmann anunció la reanudación de los trabajos en el Costanera Center.

Con casco blanco y ante una gran presencia de los medios de comunicación, el mismo Paulmann se encaramó encima de una grúa para mover la primera piedra que marcaba esta nueva etapa. Tan orgulloso estaba que, incluso, invitó a la ex Mandataria a que lo acompañara a lo más alto de la torre para que presenciara la vista. Y según comentó ella misma, posteriormente, la sensación de pararse allí era indescriptible.

Pero el conflicto laboral continuaba latente. Muchos de los trabajadores, que durante el verano protestaron por el cese de sus actividades, no fueron reintegrados al nuevo trabajo. Paulmann lo justificó diciendo que eran las empresas subcontratistas las que debían encargarse de eso y agregó que, en el proceso que se iniciaba, no se necesitaban las mismas especialidades que en

³¹⁹ *La Tercera On line*. “Cencosud anuncia paralización de obras de megaproyecto Costanera Center” Disponible en el sitio web (www.latercera.cl) Consultado el 12 de junio de 2010.

³²⁰ *Revista Poder*. “El sueño de Paulmann”. Ya citado.

un principio. Algo que causó dudas, porque las obras comenzaron justo donde habían quedado antes.

El nuevo impulso requirió de una inversión de cien millones de dólares, los que fueron sacados del plan de inversiones que Cencosud tenía contemplado para 2010 y que totalizaba 700 millones de dólares.³²¹

Se estima que el centro comercial debería estar listo a fines del 2011, mientras que el rascacielos debería estar finiquitado durante el segundo semestre del 2012.

Los “caballeros” de Paulmann

Si Horst Paulmann es el rey del *retail*, sus ejecutivos y su círculo de amigos serían sus “caballeros”. Su soporte más cercano son sus hijos Manfred Paulmann Koepfer, Peter Paulmann Koepfer y Heike Paulmann Kopefer.

Ellos forman parte de las nuevas generaciones del *retail*, que recién egresados de la universidad entran a las empresas familiares para aprender la administración del negocio. El primogénito, Manfred, es el vicepresidente de la compañía. Ingeniero comercial de la Universidad de Chile, fue uno de los impulsores de las tiendas para el mejoramiento del hogar Easy en los '90.³²²

“Manfred y su hermana Heike comenzaron a trabajar en la empresa en 1992 y su hermano Peter al año siguiente, cada uno en áreas distintas de la compañía. Manfred, el mayor, se involucró en la gestión y desarrollo de la cadena Easy; Heike, en los centros de entretenimiento Aventura Center, y Peter trabajó en el área de centros comerciales, presidió la filial Cencosud Shopping Center y es director de Unicenter, la división argentina del ramo”.³²³

³²¹ *El Periodista On line*, “Presidenta Bachelet reanuda obras de Costanera Center”. Disponible en el sitio web (www.elperiodistaonline.cl) Consultado el 17 de junio de 2010.

³²² *El Mercurio*. 3 de enero de 2009, “La nueva generación de ejecutivos que encabeza el retail en Chile” José Troncoso

³²³ *La Tercera*, 27 de febrero de 2005, “Horst Paulmann asegura un lugar en el futuro de sus empresas a sus tres hijos”. Javier López.

Siguiendo los pasos de su padre, los hijos cursaron su enseñanza media en el Colegio Alemán de Santiago. Los dos mayores estudiaron ingeniería comercial en la Universidad de Chile y Heike en la Católica. Ya cuarentones, todos tienen sólo un año de diferencia entre ellos.³²⁴

Cuando entraron a la empresa su padre los incorporó como directores de Quinchamalí S.A. Posteriormente, en 1996 ingresaron como socios en partes iguales a Inversiones Latadía. A través de ambas sociedades la familia controla el holding³²⁵.

Ninguno de los hijos de este trío dinámico habría heredado la personalidad avasalladora de su padre, pero sí su gusto por los negocios.

Heike Paulmann, la menor de los tres hermanos está a cargo de Aventura, la filial que administra los centros de entretenimiento del grupo. Manfred y Peter, en cambio, tienen sus propias empresas relacionadas con Cencosud, aunque no en la propiedad. Manfred es socio de Neuralis, un holding de servicios informáticos que ocupa dos pisos en un edificio en el centro de Santiago y que, entre otras cosas, se ha encargado de los diseños de los sitios de Internet de empresas del grupo.

Según precisa el reportaje “Horst Paulmann asegura un lugar en el futuro de sus empresas a sus tres hijos” publicado en *La Tercera* “Peter es socio de Regalos Geniales o Regen (lluvia en alemán), una empresa que tiene la representación de una marca de juguetes didácticos para niños, de productos del personaje animado Bob Esponja y que colaboraba con la quebrada Salo para comercializar mochilas de su línea Mitos y Leyendas. Regen surte de productos a Falabella, Hites, Corona, Johnson’s, La Polar y también a Jumbo”³²⁶.

El orgulloso padre ha declarado a distintos medios que cree “que los tres salieron buenos para hacer negocios, los tres son ingenieros comerciales, así que soy un hombre afortunado”.³²⁷

De navieras y tucanes

Una de las principales críticas que hace un estudio realizado en 2008 por el académico de la Universidad de Chile, Teodoro Wigodski, a las empresas familiares es que tardan más en llegar a

³²⁴ Idem

³²⁵ Idem.

³²⁶ *La Tercera*, 27 de febrero de 2005. Ya Citado.

³²⁷ Idem.

una profesionalización completa en su administración porque siempre se da un lugar privilegiado a la parentela.³²⁸

Paulmann entendió esta condición y se apoyó en dos baluartes de la economía chilena para manejar su exitoso negocio: el empresario Sven von Appen y el ex presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) Bruno Phillipi.

También de origen alemán, Von Appen tiene una larga trayectoria en el negocio de las navieras. Lidera el desarrollo de agencias marítimas en Argentina, donde vivió desde 1973 hasta 1979, además de compañías navieras en Chile y Perú. Es socio, ejecutivo y presidente de varias empresas de su grupo familiar, entre las que se incluye la Sociedad Naviera Ultragas Ltda., Ultramar Agencia Marítima Ltda. y Transmares Naviera Chilena Ltda.

Su pasión por el mar se heredó de generación en generación. Su padre Albert von Appen fue capitán de marina mercante, al igual que su abuelo y su suegro. En 1937 cuando Sven tenía tres años, su familia se trasladó a Chile, donde Albert comenzó a trabajar como inspector para la costa oeste de Sudamérica de la empresa naviera alemana Hamburg Amerika Linie (HAPAG) con sede en Valparaíso³²⁹, señala el portal del Centro de Estudios de empresas familiares de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Albert von Appen fue el fundador de Ultramar, que en la actualidad presta servicios con lanchas y remolcadores, pilotajes y coordina servicios aeroportuarios y posee representaciones marítimas.

Sven von Appen estuvo en la presidencia de Edeavor, una organización sin fines de lucro que apoya los emprendimientos en diferentes países del mundo hasta febrero de 2010. En su reemplazo asumió José Said. Bajo el apellido Von Appen también está bautizado el Centro de Estudios de las empresas familiares de la Universidad Adolfo Ibañez.

Philippi, en tanto, ha mantenido una trayectoria más diversa. Fue uno de los personajes civiles que mantuvo una participación activa en el proceso de privatización de empresas públicas durante la dictadura militar. Colaboró como asesor directo del ministro de Hacienda de Augusto

³²⁸ Teodoro Wigodoski, *Caso Falabella –Almacenes Paris: La profesionalización de la empresa familiar*. Ya citado.

³²⁹ Centro de Estudios empresas familiares Universidad Adolfo Ibañez “Trayectoria de Albert von Appen, fundador de ultramar”. Disponible en (www.uai.cl) Consultado el 28 de julio de 2010.

Pinochet, Hernán Büchi y es reconocido como uno de los artífices de la desestatización de las compañías energéticas más importantes de la época.

Desde su puesto como secretario general de la Comisión Nacional de Energía entre mediados de los ´70 hasta 1984 pudo visualizar la importancia este rubro. Una de sus primeras jugadas fue la privatización de la central hidroeléctrica Pilmaiquén – ex planta de Endesa - firma de la cual fue director hasta su venta en 1999.

Philippi presidió la también privatizada Chilgener (Compañía chilena de Generación Eléctrica)- Gener en la actualidad- donde destacó por su habilidad para manejar y hacer crecer la empresa sin estar involucrado en su propiedad.³³⁰ Esta firma nació de la división de las filiales de la entonces estatal Chilectra junto a Chilmetro y Chilquinta. Hasta 1984 dependía de la Corporación de Fomento (Corfo). La presidencia de Gilgener le aportó a este ingeniero una dieta bruta de más de seis millones mensuales. Junto con esto, Philippi integró los directorios de otras sociedades ligadas a este grupo como Chiver S.A (constituida en Colombia en 1996), Gener Argentina y de Energy Trade and Finance Corporation.

Dentro de su círculo de amigos más cercano destaca el ex ministro de Educación de Augusto Pinochet, Juan Antonio Guzmán Molinare. Junto a él, Philippi integró el grupo bautizado por la prensa opositora a la dictadura militar como “los tucanes”, donde también figuraban los ingenieros comerciales Álvaro Saieh y Sergio Melnick, el ex “zar de la electricidad” José Yuraszek y ex ministro de Vivienda del régimen autoritario, Miguel Ángel Poduje. Según explica la periodista María Olivia Mönckeberg en su libro “Los magnates de la prensa”, ellos fueron los encargados de “perpetuar las modernizaciones y proyecciones”³³¹ económicas que se hicieron entre 1973 y 1989.

Precisamente, una de esas modernizaciones tenía que ver con la jibarización de la Universidad de Chile en los ´80, proceso en el cual Bruno Philippi jugó un rol fundamental. El ingeniero civil formó parte de la “comisión universitaria” - como se conoció oficialmente a los

³³⁰ María Olivia Mönckeberg, “*El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*”. Ya citado. Pág. 38

³³¹ María Olivia Mönckeberg, “*Los magnates de la prensa*”, Ya citado. Pág. 185

tucanes - que inició una serie de reformas que apuntaron a reducir los aportes para infraestructura, equipamiento y remuneraciones para las universidades estatales³³².

Además, Philippi fue uno de los gestores del Fondo de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt) creado en 1982 a costa de la disminución del Aporte Fiscal Directo a los planteles del Estado. Este “tucán” también fue un agente esencial dentro del proceso que colocó al ingeniero comercial, José Luis Federici, como rector designado de la Universidad de Chile en 1987.

Philippi continuó ligado a las compañías que nacieron a raíz del modelo económico impuesto durante la dictadura militar y se desempeñó como director de la AFP Provida. Asimismo trabajó en distintas instancias del gobierno relacionadas con la inversión extranjera y el diseño e implementación de políticas públicas en los sectores de transporte, educación, ciencia, tecnología, minería y telecomunicaciones³³³.

Bruno Philippi fue presidente de Telefónica entre 2001 y 2005 y encabezó la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), el gremio empresarial más influyente del país, durante dos periodos consecutivos: de 2005 a 2007 y de 2007 a 2009.

Un futuro brillante

Después de haberse mantenido en silencio por algún tiempo Horst Paulmann volvió al ataque. Esta vez lo hizo desde Perú, país donde controla los supermercados Wong, la cadena supermercadista más importante al otro lado de la frontera.

En una entrevista concedida a *El Mercurio* el 25 de julio de 2010, Paulmann afirmó que el holding que dirige “se encuentra en excelente camino. Durante un año suspendimos todos los proyectos, pero hemos vuelto a retomarlos todos. No es fácil cuando se para algo volver a echarlo a andar pero estamos retomando el ritmo”³³⁴

³³² María Olivia Mönckeberg, “*El negocio de las universidades en Chile*”, Random House Mondadori, Santiago, 2007, Pág 332.

³³⁴ *El Mercurio*, 25 de julio de 2010 “Cuando hay menos impuestos hay más inversiones y eso es lo que necesitamos”, José Troncoso

Después de un año de crisis, el empresario se levantó con todas las ganas de concretar sus proyectos y, según sus cercanos, pasa las 24 horas pegado en eso,³³⁵ cuenta el periodista José Troncoso en la misma entrevista publicada por *El Mercurio*.

"En los últimos meses hemos tenido un crecimiento enorme en la rentabilidad, porque aprendimos a mirar hacia adentro de la compañía. Esto ha sido lo que hemos hecho los meses después del año 2008, y especialmente 2009. Hoy, Cencosud es cada día más eficiente, y va a sorprender cada día más"³³⁶, indicó Paulmann al diario de Agustín Edwards.

Según aseguró su dueño, el holding estaría vendiendo más de 12 mil millones de dólares a través de todas sus empresas.

Respecto de los planes de crecimiento Paulmann sostuvo que "no hay mucho más dónde expandirse. Estamos muy contentos en los países en que estamos y no hay ni una necesidad de llevar la compañía a otro país. Chile, Colombia, Perú, Brasil y Argentina son excepcionales. Pero a Argentina hay que saber manejarlo. Como estuve 23 años viviendo ahí, conozco al país, sabemos cómo hay que moverse. En los 30 años que llevamos, Cencosud nunca hizo un balance negativo. Son pocas las empresas argentinas que digan eso"³³⁷.

Para el 2010 el grupo tiene contemplado invertir un monto cercano a los 800 millones de dólares, que podrían incluir la construcción de un nuevo centro comercial en las inmediaciones del colegio Saint George´s en Vitacura.

Paulmann concluye sus proyecciones contando a *El Mercurio* que "hay mucho capital en el mundo y no hay proyectos. Y la gran ventaja de Cencosud es que tenemos muchísimos proyectos muy interesantes, tanto en Brasil como en Perú, Colombia, Argentina y Chile. Esto le da una fortaleza tremenda a la empresa ¡Porque no hay uno, cinco o diez, hay docenas y docenas de proyectos que nos van a llevar a un gran crecimiento y esto es lo que les interesa a los inversionistas!"³³⁸.

³³⁵ Ídem.

³³⁶ *El Mercurio*. "Cuando hay menos impuestos hay más inversiones y eso es lo que necesitamos". Ya citado.

³³⁷ Ídem.

³³⁸ Ídem.

Capítulo 6

Los Calderón, lazos de familia

La historia de Ripley está ligada a otra tradicional familia de comerciantes: los Calderón. Más que ninguna otra, la tienda cuyo eslogan hacía referencia a la moda de los cinco continentes, ha estado sujeta a las decisiones familiares, pues todo se administra entre hermanos.

"Son gente muy modesta, humilde y sencilla. Ellos no pudieron terminar sus estudios escolares, porque tenían que generar recursos para el sustento diario. En esta vorágine de ver cómo salir adelante, se empiezan a dar oportunidades en el mundo del comercio. Es ahí cuando la historia nace..."³³⁹. Así describe la génesis de esta empresa familiar, uno de los herederos del negocio y actual gerente general de Ripley Corp, Lázaro Calderón Volochinsky.

Lázaro pertenece a la segunda generación de los Calderón relacionados con la multitienda, junto a sus hermanos Andrés y Michel. Ellos son responsables de dirigir una compañía que genera ganancias por más de seis mil millones de pesos³⁴⁰, según constató la Memoria Anual de la empresa en 2009. Sin embargo, tal como lo reconoce Lázaro, sus antecesores partieron desde lo más bajo.

Los primeros Calderón llegaron a Valparaíso en 1930 provenientes de Europa. Esta familia, de raíces judías sefradí, se instaló en San Felipe de la mano de su patriarca Lázaro Calderón y su esposa Vida Crispín. El matrimonio tuvo cuatro hijos: Raquel, Sara, Maxo (prefiere ser llamado Marcelo) y Alberto.

Fueron los hombres los que tomaron las riendas de la familia y lograron tener la representación de Algodones Yarur para comercializar telas. La actividad caló hondo en Marcelo. Corría la década de los '50 y le comentó a su padre que sería un buen negocio vender pantalones. Con esa idea en mente, no pasó mucho tiempo, para que creara American Pants, proyecto que lo llevó incluso hasta Estados Unidos para conocer las últimas tendencias³⁴¹. Sin embargo la gran oportunidad se presentó en 1956 cuando junto a su hermano Alberto fundaron Ripley.

³³⁹ *El Mercurio*, 10 de diciembre de 2007. "Lázaro Calderón: 'Ha sido una de las decisiones más importantes del Ripley'", Francisco Derosas y Azucena González.

³⁴⁰ En total Ripley generó ganancias por 6.547 millones de pesos, según consigna su Memoria Anual 2009. Disponible en el sitio web de la empresa (www.ripley.cl)

³⁴¹ *Qué Pasa*, "Los Calderón frente a la crisis". Ya citado.

El señor de Ripley

Con sólo 1,65 de altura, Marcelo Calderón Crispín es la prueba de que, al estilo de Napoleón, no se necesita una figura imponente para conquistar grandes cosas en la vida.

“A diferencia de su padre y su hermano, Marcelo fue más audaz a la hora de hacer negocios y su personalidad la refleja una anécdota que suele contarle a su equipo de trabajo: cuando acompañaba a su padre a Santiago – desde San Felipe - se metía en las tiendas y bajaba los precios de las promociones haciendo que los precios se dispararan”³⁴², cuenta el reportaje “Los Calderón frente a la crisis” publicado en la revista *Qué Pasa* el 2 de enero de 2009.

Pese a sus modestos orígenes, Lázaro Calderón adquirió todas las costumbres del empresario chileno. Dentro de sus pasatiempos favoritos están el golf y el *bridge* y es socio del Club de Golf La Dehesa. Ahí se reúne con sus amigos más cercanos, casi todos miembros activos de la comunidad judía, como Alejandro Nicoletti, que pertenece a una de las familias pioneras en la exportación de uva de mesa en Chile, Gabriel Colodro, ligado a la propiedad de la farmacia Salcobrand y David Albagli.

“Quienes han compartido partidas con él comentan que las apuestas son parte del ritual, pero sus amigos aseguran que no es un hombre al que le guste hablar de plata”,³⁴³ cuenta el mismo artículo de la revista *Qué Pasa* que recalca que le gusta mantener un bajo perfil.

Sin embargo, no todos los chilenos pueden jactarse de tener dentro de su círculo más cercano al insigne animador de televisión y símbolo de la Teletón Mario Kreutzberger.

Todo lo que tiene de audaz, tal como es descrito en la prensa especializada, también lo tiene de tozudo. De hecho, fue su voluntad casi obsesiva de sacar a flote a su “regalona” Johnson’s – una de las empresas que sufrió fuertemente los embates de la crisis económica durante 2009 - lo que lo llevó a renunciar a parte de su patrimonio más rentable, la propiedad de Ripley.

“Antes que todo existió Johnson’s. Es mi proyecto personal, mi pasión, mi proyección. Voy todos los días, converso con mis ejecutivos, con la gente. En los últimos años ha duplicado su tamaño y cambiado su imagen, por lo tanto, mi respaldo es lo mínimo necesario para asegurar su crecimiento y consolidación en el tiempo”³⁴⁴, declaró Marcelo Calderón a la revista *Qué Pasa* para

³⁴² Idem.

³⁴³ Idem.

³⁴⁴ *Qué Pasa*. “Los Calderón frente a la crisis”. Ya citado

explicar su decisión de vender el 20 por ciento de un total de 40 de sus acciones en Ripley en mayo de 2009. Esto serviría para obtener más liquidez y así poder lanzar un salvavidas a Johnson's.

Durante toda la historia de la multitienda, los hermanos Marcelo y Alberto Calderón Crispín controlaron el 80 por ciento de la propiedad a través de la sociedad Inversiones R y Compañía Comandita en Acciones. Cada uno poseía el 40 por ciento de ella.

Sin embargo, en la víspera de la enajenación de los papeles de Marcelo, la sociedad se dividió y se creó Inversiones Bujorico para dar espacio a la venta del 20 por ciento al que estaba renunciando³⁴⁵ y que finalmente llegó a las manos de su amigo Álvaro Saieh por 171 millones de dólares³⁴⁶

El quiebre

Una vez que se conoció la intención de Marcelo Calderón de deshacerse de la mitad de las acciones que poseía en la empresa que había fundado, el mercado reaccionó como un buitre ante su presa.

Los primeros rumores apuntaban a que serían los hijos de su hermano Alberto, quienes ya participaban en la compañía, los que adquirirían el paquete. Incluso se llegó a mencionar el interés del grupo Luksic por la multitienda, pero los papeles estaban ahí para que se los llevara el mejor postor.³⁴⁷

Si bien Alberto no manifestó públicamente su disconformidad, este nuevo escenario no le cayó muy bien. “Quienes los conocen aseguran que la relación entre ambos es cercana, pero efectivamente han modificado sus rutinas conjuntas. Hasta hace algunos años ambos frecuentaban al menos dos veces por semana, a las 12 en punto el Café Haití del paseo Ahumada para reunirse con sus amigos. Ahora sólo va Alberto”³⁴⁸. Así relata un reportaje de la revista *Qué Pasa* el ambiente de ese tiempo.

Alberto no se quedó de brazos cruzados y las versiones de prensa apuntaban al hecho de que “como una forma de blindarse ante el evento de que surjan desavenencias al interior del nuevo pacto, con Saieh dentro, Alberto Calderón y sus hijos compraron el 4,5 por ciento de la empresa

³⁴⁵ Ídem.

³⁴⁶ *La Tercera*, 8 de agosto de 2009, “Grupo Saieh acuerda compra del 20% de Ripley y negocia su ingreso al pacto controlador de la cadena”.

³⁴⁷ *Qué Pasa*, “Los Calderón frente a la crisis”. Ya Citado

³⁴⁸ Ídem.

Ripley, alcanzando casi el 45 por ciento de la sociedad. Con ello mantendrían el control de la multitienda³⁴⁹, señala una nota que apareció en el diario *El Mercurio* el 24 de diciembre de 2009.

Y los roces quedaron evidenciados a la hora de elegir el nuevo directorio. Mientras Saieh exigía que se revocara, la rama de Alberto Calderón propuso elevar el número de integrantes de la mesa de nueve a once. De esta forma, Alberto y sus hijos podrían elegir a cinco, Saieh a tres y Marcelo a dos³⁵⁰, afirma el mismo artículo de *El Mercurio*.

Pero el fundador de la multitienda no quedó conforme. Marcelo reclamó que su hermano “no cumplió con el pacto de accionistas, pues al elevar el número de directores se “vulneran” sus derechos en la compañía. Además, según el empresario, Inversiones R Limitada acordó elevar el número de directores de la empresa en el Comité de Administración, sin su consentimiento”³⁵¹.

El conflicto llegó a tal nivel que Marcelo Calderón anunció la constitución de un juicio arbitral que debía ser dirimido por el juez Marcos Libedinsky.

Finalmente el directorio de la multitienda quedó compuesto por Eduardo Bitrán Colodro (independiente), Fernando Massú y Juan Pablo Vega representando a Saieh y Andrés Calderón Volochinsky, Hernán Uribe, Felipe Lamarca, Sergio Henríquez, José Luis Letelier, Jorge Rosenblut, Michel Calderón y Juan Pablo Matus, por el lado de Inversiones R Limitada.

Los retoños Calderón

Aunque Marcelo Calderón Crispín fue el gestor de gran parte del éxito que tuvo Ripley, no dejó descendencia que heredara el trono. Tuvo tres hijas, Deborah, Patricia y Esther Calderón Kohn, pero ninguna de ellas se interesó por entrar al negocio³⁵².

Una suerte distinta corrieron los retoños de Alberto. Lázaro, Andrés y Michel comenzaron a trabajar en la empresa de su padre a muy temprana edad y son los que han empujado la compañía a través de sus procesos más importantes: la apertura en el Parque Arauco, la salida a la Bolsa y la internalización³⁵³, relata un reportaje de la revista *Capital* publicado en mayo de 2010.

³⁴⁹ *El Mercurio*, 24 de diciembre de 2009, “Rama de Alberto Calderón propone elevar número de directores en Ripley”, José Troncoso.

³⁵⁰ *El Mercurio*, 24 de diciembre de 2009. Ya Citado.

³⁵¹ *El Mercurio*, 16 de enero de 2010. “Marcelo Calderón evalúa pedir árbitro tras cambios en el directorio de Ripley”, Azucena González y José Troncoso.

³⁵² *Revista Capital*, 22 de mayo de 2010, “La cruzada personal de Marcelo Calderón”, Catalina Allendes.

³⁵³ Ídem.

Lázaro, heredó el nombre de su abuelo y es la cara visible de Ripley ante los medios de comunicación. Desde la gerencia general cumple un rol muy activo dentro de la empresa y gracias a sus cualidades, sería el sobrino favorito de su tío Marcelo, al menos en lo que a negocios se refiere.

“Lázaro y Andrés comenzaron, en los años 90, con la importación de productos desde China. Un día, el primero llegó a las oficinas de Johnson's -en Ñuble 1034- a visitar a su tío Marcelo. Llevaba puesto un terno que se había comprado en China. Su tío lo miró de pies a cabeza y le dijo: "¡Cómo puedes andar tan mal vestido!". Lázaro le contestó: "¿Tío, cuánto cree usted que me costó?" y Marcelo le dijo "no lo sé". Entonces Lázaro le comentó que lo había comprado en Oriente y que el precio era irrisorio. Y aprovechó de advertirle que debían comenzar a importar porque de lo contrario la competencia lo haría”³⁵⁴. Así era la relación familiar en los negocios.

De hecho, cuando Marcelo comunicó sus intenciones de vender la mitad de su participación en Ripley, muchos pensaron que sería Lázaro quien aprovecharía la oportunidad para zambullirse en la propiedad de la empresa. “Al igual que su tío, Lázaro se desvive por la compañía. No es raro que los fines de semana visite las tiendas para revisar que todo esté en orden y se preocupe de detalles como las colecciones de cada temporada. En más de una ocasión ha viajado con los gerentes a elegir la mercadería, tal como lo hacía Marcelo, quien vigilaba personalmente cada prenda que se vendía en los locales”,³⁵⁵ consigna la revista *Qué Pasa* en el reportaje “Los Calderón frente a la crisis”.

Pero Andrés no se queda atrás. Desde su puesto como director y junto a su hermano Lázaro eran pieza fundamental en las decisiones de la compañía. De hecho, el alejamiento práctico y simbólico de Marcelo de Ripley en los últimos años implicó, necesariamente, que ellos absorbieran la responsabilidad de la empresa. Este rol se vivió, sobretodo, en el proceso de internacionalización de la multitienda.,³⁵⁶ explica el mismo artículo de *Qué Pasa*.

Aunque el menor de los hermanos Calderón Volochinsky, Michel, también forma parte del directorio de la firma, su trabajo principal está enfocado en la Inmobiliaria Imagina – sociedad con la que su familia maneja negocios residenciales totalmente apartes de multitienda.

³⁵⁴ *Qué Pasa*, “La revolución del retail en Chile”. Ya Citado

³⁵⁵ *Qué Pasa*, “Los Calderón frente a la crisis”. Ya Citado

³⁵⁶ Ídem.

Esta sociedad partió en 2004 junto a la familia Kreutzberger y su objetivo era cubrir la parte residencial ya que, con Inversiones R, todos los proyectos se canalizaban a nivel comercial. Al interior de esta empresa Michel ha demostrado ser un empresario versátil, sin embargo, es reconocido como el más reservado de su núcleo familiar,³⁵⁷ indica la nota de la periodista Azucena González publicada el 13 de junio de 2010 en *El Mercurio*.

Pero eso no lo hace estar menos conectado. Michel Calderón Volochinsky está casado con Karen Ventura Nudman, hermana de la esposa del ministro del Interior, Rodrigo Hinzpeter. Un buen contacto con quien conversar en los almuerzos de domingo.

Para el 2010 Imagina tiene contemplado aterrizar en tierras peruanas para concretar proyectos por cerca de 300 millones de dólares. Para ello se asociarán con una de las familias empresarias más importantes del Perú, los Wise. El conglomerado tiene presencia en varios rubros como el inmobiliario comercial con MegaPlaza y en el previsional con la AFP Integra.³⁵⁸

El otro Calderón

Marcelo Calderón Crispín tuvo tres hijas. Pero el dicho popular reza que todo hombre desea tener un hijo, alguien en quien proyectarse y que pueda seguir sus pasos.

Un reportaje publicado en 2008 en *La Nación Domingo*³⁵⁹ afirma que, en el caso del fundador de Ripley, esto podría ser así, pero que lejos de ser una alegría, la noticia de ser padre de un hombre se convirtió en un verdadero dolor de cabeza.

El año 2000 apareció en escena Marcelo Calderón Ortiz quien interpuso una demanda judicial contra el fundador de Ripley, justo cuando se promulgó la Ley 19.585, que terminaba con los hijos ilegítimos. Este retoño no reconocido sería el resultado de un romance entre Calderón Crispín y Rebeca Ortiz Godoy en los albores de la década de los '50. En ese tiempo el dueño de Johnson's no era el magnate del *retail* que es hoy.

Según acusa el hijo en su demanda el primer acercamiento que había tenido con quien sería su padre se produjo en 1983, cuando Calderón Ortiz ya tenía 30 años. "Él reaccionó violentamente

³⁵⁷ *El Mercurio*, 13 de junio de 2010 "Familia Calderón se asocia con grupo de Perú y afina plan por US\$300 millones", Azucena González.

³⁵⁸ *El Mercurio*, 13 de junio de 2010, Ya citado.

³⁵⁹ *La Nación Domingo*, 14 de septiembre de 2008, "Ripley, aunque usted no lo crea" Javier Rebolledo.

y se retiró airado, dándome a entender que no cruzaría una palabra conmigo”³⁶⁰, cuenta Calderón Ortíz al periodista Javier Rebolledo de *La Nación*. La acción judicial también señala que Calderón Crispín se negó a ayudar económicamente a Rebeca con su hijo, debido a que no contaba con medios económicos³⁶¹.

“El antecedente principal solicitado por el abogado demandante, Hernán Montealegre, para dirimir la paternidad fue la práctica de un examen de ADN. Pero la defensa de Calderón Crispín se opuso de lleno a esta petición, argumentando la "inexistencia de certeza absoluta en la prueba biológica". Además, Calderón Crispín solicitó que el juicio se dejara sin efecto argumentando principalmente que el supuesto hijo se encontraba fuera de edad para hacer la solicitud y que la petición de filiación no era "plausible”³⁶².

Pero la sangre es más fuerte. Calderón Ortiz también tuvo su inclinación por los negocios y comenzó a vender cueros sintéticos para las fábricas de calzado. Previo a eso había obtenido un título como prevencionista de riesgos.

La lucha por que su padre lo reconociera fue intensa, pero al negarse a presentar la prueba de ADN, la justicia determina, casi por descarte, que el demandante tiene la razón. El artículo señala, eso sí, que Calderón Crispín le habría ofrecido 140 millones de pesos para que desistiera de sindicarlo como su padre, pero los abogados del gran señor de Ripley negaron que esto haya sido así.

El deslenguado Felipe Lamarca

Una de las figuras más polémicas del directorio de Ripley es su presidente, Felipe Lamarca Claro. El 30 de marzo de 2009 el directorio de la tienda de *retail* vivió un remezón con la renuncia de Marcelo Calderón. En un hecho esencial se dio a conocer la salida de uno de los socios controladores y la llegada del economista, ex presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) y de Empresas Copec, Felipe Lamarca Claro³⁶³.

³⁶⁰ *La Nación Domingo*. “Ripley aunque usted no lo crea”, Ya citado.

³⁶¹ Ídem.

³⁶² Ídem.

³⁶³ *La Segunda*. 30 de marzo de 2009. “Felipe Lamarca, nuevo presidente de Ripley tras renuncia de Calderón”. Sin autor.

Desde 2005, Lamarca se desempeñaba como vicepresidente del directorio de Ripley Corp., el cargo pasó a manos de Andrés Calderón. Mientras Marcelo Calderón decidió salir para abocarse a reflotar Johnson's³⁶⁴.

Pero el historial de Felipe Lamarca en el mundo de los negocios y la política comenzó mucho antes. Pese a que nació en cuna de oro, pues su familia está compuesta por los clanes Subercaseaux y Claro, en entrevistas ha dicho que conoce la desigualdad social y el quién es quién desde pequeño.

Supo con quien hacer amistad, fue parte de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica (Feuc), que lideraba Jaime Guzmán, y del movimiento gremialista, al que también perteneció³⁶⁵. Así también apoyó a ojos cerrados la privatización de Codelco.

En 1973, Augusto Pinochet lo nombró director del Servicio de Impuestos Internos, aunque lo destituyó en 1974. Y es que prometió ser “independiente hasta que duela” y así fue. Según su versión de la historia, Lamarca no quiso ceder ante las presiones del ex general del Ejército para bajar un juicio por evasión tributaria contra el amigo de la derecha Rafael Cumsille, esa fue la primera razón para ganarse el odio del empresariado. “Para que veas las cosas divertidas de esta sociedad: me llamaron miles de personas diciendo no te preocupes, tienes pega en cualquier lado. Pasaron los días y no encontraba trabajo. El mundo político estaba operando en mi contra”, comentó a Lenka Carvallo de revista *Caras*³⁶⁶.

Pero, su trayectoria profesional pesó más que sus opiniones y fue nombrado presidente de la matriz industrial del grupo Angelini y director de 11 de sus filiales hasta 2005. No era cualquier empleado, fue el brazo derecho de Anacleto Angelini, sobre el que comentó en *Caras*: “Con don Cleto tuve una excelente relación. Hasta que la compañía comenzó a meterse en los problemas medioambientales de la Celulosa Arauco y empezaron las peleas con el gobierno. La cosa se puso cada vez más difícil hasta que un día le dije: ¿sabe qué?, le dejo la pista libre”³⁶⁷.

Ya en 2008 lanzó la primera crítica abierta al empresariado y al mundo político cuando llamó a corregir el modelo económico de mercado y democratizar la política. “Chile no va a

³⁶⁴ Ídem.

³⁶⁵ Udi. “La Forja de una Generación”. Disponible en sitio web del partido político (www.udi.cl). Consultado el 10 de marzo de 2010.

³⁶⁶ *Caras*. Octubre de 2010. “Felipe Lamarca, confesiones de un insolente”. Lenka Carvallo.

³⁶⁷ *Caras*. “Felipe Lamarca, confesiones de un insolente”. Ya citado.

cambiar mientras las elites no suelten la teta”, sostuvo en ese momento el también director de Fundación Imagen País³⁶⁸.

Pese a su crítica, Lamarca no está lejos de eso. De hecho, en 2004 fue el director mejor pagado entre las empresas del Índice de Precio Selectivo de Acciones (IPSA). Con 12 directorios, el ingeniero comercial de la Universidad Católica fue el que acumuló más sillones entre las empresas³⁶⁹.

Sin embargo, en marzo de 2005 dejó el directorio de Empresas Copec³⁷⁰. “Me pasé un buen tiempo sin nada. Un golpe durísimo al ego. Me habían bajado del Olimpo y tenía que ir a pagar solito mis cuentas, admitió Lamarca a revista *Caras*³⁷¹.

Lamarca siempre se ha considerado un insolente e independiente, por eso tituló a sus memorias con el nombre “Las prisas pasan, las cagadas quedan”, que estrenó en 2009³⁷². La vida no ha sido fácil para él, en 2001 estuvo entre la vida y la muerte a causa de una meningitis infecciosa, que remeció al empresariado chileno y le sacó lágrimas a Anacleto Angelinni³⁷³.

Aunque el golpe más fuerte ocurrió en diciembre de 2008. Su hijo homónimo falleció tras chocar su auto Subaru Impreza, contra un árbol en Avenida Kennedy.

Los informes del Servicio Médico Legal revelaron que el exceso de velocidad y de alcohol en la sangre de Lamarca Délano habría provocado el descontrol del vehículo. Llegó con serias heridas a Clínica Las Condes, cerca de las 4 de la madrugada, cuando falleció³⁷⁴.

La noticia remeció al mundo empresarial. Felipe Lamarca Délano, falleció con tan sólo 31 años de edad, jugaba polo y golf por la Universidad Católica. Además, era uno de los dueños de la productora y centro de eventos Sala Espacio Cal³⁷⁵.

³⁶⁸ Ídem.

³⁶⁹ *La Tercera*. 30 de abril de 2005. “Felipe Lamarca fue el director mejor pagado en 2004”. Sandra Rojas.

³⁷⁰ Ídem.

³⁷¹ *Caras*. “Felipe Lamarca, confesiones de un insolente”. Ya citado.

³⁷² Ídem.

³⁷³ *La Segunda*. 8 de junio de 2001. “De vuelta a la vida”. Pilar Vergara y Soledad Vial.

³⁷⁴ *El Mercurio*. 19 de diciembre de 2008. “Hijo de empresario Felipe Lamarca fallece en accidente”. Renata Robbio.

³⁷⁵ Ídem.

Para Lamarca Claro, la muerte de su hijo lo marcó y por eso en su libro le dedicó unas palabras “A Felipe, que me enseñó lo que yo no supe enseñarle”. El presidente de Ripley explicó que su hijo le enseñó a ser sencillo y a hacer amigos, para él era un amigo más³⁷⁶.

Por la boca muere el pez y Lamarca se ha sentido preso de sus palabras muchas veces. Tras sus críticas al empresariado, *El Mercurio* mostró un artículo con 27 personajes de la Sofofa hablando en su contra. “Desde entonces estoy curtido [...] Puedo estar loco, pero tengo una misión. Y si tiene costos personales, es parte del tema. Y, claro, duele, se sufre, pero ¡esta es mi batalla! Y mientras más dura, más la peleo”, declara a Revista *Caras*.

El también ex director de Endesa, muchas veces ha sido criticado por su “desderechización”, ya que en su momento dijo que Lagos sería buen presidente y en 2009 mostró empatía con el mediático Marco Enríquez-Ominami, aunque en las entrevistas declaró que para las últimas votaciones sus candidatos más seguros eran don Nulo Blanco y don Garabato³⁷⁷.

Los hombres de Saieh

Juan Pablo Vega Walker es uno de los nombres que salieron a propuesta en abril de 2010, cuando se realizó la reunión de accionistas de Ripley para elegir a los hombres que los representarán por los próximos tres años. Álvaro Saieh Bendeck lo propuso como uno de los directores independientes para el *retail* de los Calderón, pues conoce su trabajo y capacidad sobre todo en la industria de los supermercados.

Vega Walker trabajó más de siete años ligado a D&S. Fue uno de los que lideró el relanzamiento de Ekono. El 25 de octubre de 2007, Álvaro Saieh lo invitó a ser parte de sus filas, tras la compra de supermercados Unimarc a Francisco Javier “Fra Fra” Errázuriz. El dueño de Copesa y Corpgroup le ofreció a Vega Walker, la gerencia general de los alicaídos Unimarc. En ese momento no era un patrimonio muy grande, pues sumaban siete en total, ubicados en La Reina, Chillán, La Florida, Concepción, 15 por ciento de uno en La Cisterna y dos en Maipú³⁷⁸.

La elección de Juan Pablo Vega Walker como timonel del nuevo giro de negocio que había adquirido Saieh no fue baladí. El ejecutivo y hoy director de Ripley, trabajó como gerente de ventas

³⁷⁶ *Caras*. “Felipe Lamarca, confesiones de un insolente”. Ya citado.

³⁷⁷ Ídem.

³⁷⁸ *El Mercurio*. 25 de octubre de 2007. “Grupo Saieh recluta a ejecutivo que lideró lanzamiento de Ekono”. Sin autor.

y desarrollo de D&S. Además fue designado director de Alvi, la cadena mayorista de la familia Villablanca, donde la compañía de los Ibáñez entró con el 20 por ciento de la propiedad³⁷⁹.

Álvaro Saieh Bendeck propuso un segundo nombre para que llevase las riendas de Ripley: Fernando Massu Taré. El ejecutivo de 53 años, tiene una larga trayectoria empresarial.

Massú se recibió de ingeniería comercial en la Universidad Adolfo Ibáñez y realizó un curso de gestión profesional en la Universidad de Harvard³⁸⁰. Casado con Beatriz Contreras Verela, tiene cinco hijos: Rodrigo (24), Andrea (23), Sebastián (21), Vicente (19) e Ignacio (9).

En el ámbito profesional, fue gerente general del grupo que manejaba Sebastián Piñera Citicorp Chile, desde 1982 hasta 1992. También fue director financiero de Santander Group en Portugal y Canadá, hasta 1995; y ese mismo año asumió como director bancario de Santander Chile³⁸¹.

Fernando Massú entró a las filas de Saieh en 2008, cuando asumió con director de CorpGroup, y el 15 de octubre de 2009 se convirtió en director y segundo vicepresidente del directorio de la empresa. En ese momento renunció también a su cargo como director de la Bolsa Electrónica de Chile³⁸².

El profesor Hernán Uribe Gabler

Otros de los directores, escogido por los Calderón es Hernán Uribe Gabler, director de Ripley, conoce desde hace tiempo a Juan Bilbao Hormaeche, que fue asesor de los Hurtado Vicuña y los Fernández León, y posteriormente trabajó para Sebastián Piñera en Citicorp. Junto a él compartió directorio en Southpack Solutions, la empresa que fabrica envases industriales, de acero cónico para productos agroindustriales, donde también participa Patricio Parodi Gil, Rodrigo Pérez Mackena, Francisco Matthews Salgado y Gustavo Palacios Sotomayor³⁸³.

³⁷⁹ Ídem.

³⁸⁰ *Forbes*. “Fernando Massú”. Profile of people Forbes. Disponible en su sitio web (www.people.forbes.com). Consultado el 15 de mayo de 2010.

³⁸¹ Ídem.

³⁸² *El Mercurio*. 28 de mayo de 2008. “Bolsa Electrónica aprueba ingreso de dos nuevos directores”. Sin autor.

³⁸³ Southpack. “Quiénes Somos”. Southpack Solutions. Disponible en sitio web de la empresa (www.southpack.cl). Consultado el 15 de junio de 2010.

El gerente de administración y finanzas de Ripley Corp S.A., igual que muchos ejecutivos y directivos del *retail* hace clases. Como Nicolás Majluf Sapag, de Falabella, enseña en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica.

Este ingeniero civil de la Pontificia Universidad Católica, que pasó al directorio de Ripley en 2009 recién, tras las reestructuraciones que se hicieron con la entrada de Álvaro Saieh Bendeck.

La chispa de Jorge Rosenblut

Desde la emblemática compañía que controla la energía en Chile, Chilectra, llegó este integrante del directorio: Jorge Rosenblut Ratinoff. El ingeniero industrial de la Universidad de Chile y músico tiene amplia experiencia. Con años en el directorio de la eléctrica, en 2002 asumió la presidencia de Smartcom PCS, la operadora de telefonía móvil que fue absorbida por Claro³⁸⁴.

Fue director del Instituto de Ingenieros de Chile en 1999 y actualmente es prosecretario de la entidad³⁸⁵. Además es Master en Administración Pública de la prestigiosa Universidad de Harvard. Entre 1990 y 1994 estuvo en la Dirección General de Coordinación Interministerial, de Patricio Aylwin. Luego entre 1994 y 1995 fue subsecretario de Telecomunicaciones del gobierno de Eduardo Frei y abrió el mercado de la larga distancia, a través del inicio de las operaciones del sistema multicarrier, y el proceso de fijación tarifaria para CTC en 1994³⁸⁶.

Un año más tarde, el militante del Partido por la Democracia (PPD) pasó a ser subsecretario de la Presidencia. Pero este reconocido concertacionista, que entregó todo su apoyo a Michelle Bachelet, además tiene gran relevancia en el mundo empresarial. Es parte de Terra Group, grupo conformado por Archiplan Chile³⁸⁷ que son dueños de la Freedom Tower, proyecto inmobiliario de 62 pisos y más de 500 departamentos en Miami³⁸⁸.

En su cartera de proyectos también tiene un negocio de guitarras, junto a su compañero de colegio y diseñador de guitarras artesanales, Lito Benito, y el bajista de la Rue Morgue, Javier Chamas, que es el gerente general de la empresa. L. Benito Guitars es el nombre de la compañía

³⁸⁴ *El Mercurio*. 13 de febrero de 2002. "Rosenblut asume en Smartcom en marzo". Sin autor.

³⁸⁵ Instituto de Ingenieros de Chile. "Directorio". Instituto de Ingenieros de Chile. Disponible en página web del instituto (www2.ing.puc.cl). Consultado el 10 de mayo de 2010.

³⁸⁶ *El Mercurio*. "Rosenblut asume en Smartcom en marzo". Ya citado.

³⁸⁷ Los socios principales de Archiplan Chile son: Jaime e Ignacio Hernández, Raimundo Onetto, el abogado estadounidense Padro Martin, su hijo David Martin, Patricio Kreutzberger y Manuel Grosskopf, más un equipo de 60 personas.

³⁸⁸ *El Mercurio*. 4 de diciembre de 2005. "La torre de Rosenblut". Sin autor.

que en marzo de 2003 comenzó a comercializar sus productos y luego llegaron a tiendas como Falabela y Ripley logrando ventas por hasta 500 mil dólares en su primer año de ventas³⁸⁹.

En el área artística, el empresario también fue reconocido por su interés y aporte al cine chileno. En 2007 trascendió que el ya director de Ripley y, para ese entonces, vicepresidente de Terra Group aportó con capital para la película de Joaquín Eyzaguirre, “Casa de Remolienda”³⁹⁰. Fanático de la música rock y el *mountain bike*, Rosemblut además paso a ser presidente de Endesa Chile tras la renuncia de Mario Valcarce³⁹¹.

Los ex ministros

La relación de Eduardo Bitrán Colodro con Ripley nació a través de la gran amistad que mantiene el fundador de la multitienda, Marcelo Calderón Crispín con su tío Gabriel Colodro.

Ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile y doctor en Economía de la Universidad de Boston, Bitrán es uno de los pocos miembros de este directorio que, al igual que Roseblut, milita en el PPD desde 1994.

Y los lazos familiares también pesan a nivel político: su tío Marco Colodro pertenece al círculo íntimo del ex Presidente y fundador del PPD, Ricardo Lagos Escobar.

En 1989 Eduardo Bitrán trabajó en el diseño de políticas tecnológicas para la Concertación y durante el gobierno del DC Patricio Aylwin se desempeñó como asesor macroeconómico del ministerio de Hacienda.

Además, fue uno de los fundadores del centro de pensamiento Expansiva, entidad que logró gran influencia dentro del gobierno de Michelle Bachelet. Incluso fue denominado como “el quinto partido de la Concertación” por el nivel de participación que tenía dentro de la administración pasada. De hecho, de este *Think Tank* surgieron las figuras más significativas del gobierno de Bachelet, como el ex ministro de Hacienda, Andrés Velasco.

³⁸⁹ *El Mercurio*. 27 de agosto 2003. “Las guitarras de Jorge Rosenblut y Cía.”. Gonzalo López.

³⁹⁰ *El Mercurio*. 9 de septiembre de 2007. “Rosenblut pone capital para Casa de Remolienda”. Sin autor.

³⁹¹ *El Mercurio*. 17 de diciembre de 2009. “Directorio de Endesa designa a Jorge Rosenblut como nuevo presidente”. Sin autor.

En ese periodo Bitrán logró obtener uno de los cargos más importantes de su trayectoria, el de ministro de Obras Públicas. Pero su paso por la secretaría de Estado no estuvo exento de problemas. Durante su mandato se rechazó la construcción del Puente de Chacao, que tenía como objetivo unir la Isla de Chiloé con el territorio continental. La decisión le costó muchas críticas que, sumadas a los derrumbes de infraestructura que experimentó el sur del país después de unas fuertes lluvias en 2006, terminaron por sacarlo del cargo en 2008. En su reemplazo asumió otro PDD, Sergio Bitar.

Posteriormente, Bitrán asumió la presidencia del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. Además, integró las mesas directivas de Transelec - empresa encargada de suministrar energía eléctrica desde Arica a Chiloé - Emos, Enami, Ferrocarriles del Pacífico (Fepasa), Intec, Ciren y Sercotec. Fue parte del directorio de la farmacia ligada a su familia, Salcobrand – que en la actualidad se encuentra en investigación por colusión junto a Cruz Verde y Farmacias Ahumada - entre 2003 y 2009.

Al igual que Eduardo Bitrán, otro de los integrantes del directorio de RipleyCorp, Sergio Henríquez Díaz, ostenta dentro de su currículum su cargo como ministro de Vivienda y Urbanismo durante la administración de Eduardo Frei Ruiz Tagle.

Militante de la Democracia Cristiana, durante los '90 fue gerente general de las desaparecidas O'Higgins asesorías financieras y O'Higgins agentes de valores, ligadas al grupo Luksic. En 1995 pasó a la gerencia de la empresa estatal sanitaria Esval, que posteriormente fue privatizada. En ese periodo Henríquez formó parte del directorio de la sanitaria hasta 2007.

El ex secretario de Estado continuó relacionado a las empresas gubernamentales y durante el gobierno de Ricardo Lagos asumió como presidente de la Polla Chilena de Beneficencia y en el mandato de Michelle Bachelet fue designado presidente de Correos de Chile.

Hoy forma parte del directorio de Correos y su estadía allí está garantizada, al menos, hasta el 30 de septiembre de 2012³⁹². Además, gracias a su cercanía con Frei Ruiz Tagle fue uno de los asesores directos del ex Mandatario en la campaña presidencial del 2009.³⁹³

³⁹² Correos de Chile. Nuestra Empresa. Directorio. Disponible en el sitio web del organismo (www.correos.cl) Consultado el 28 de julio 2010.

³⁹³ *El Mercurio*, 12 de octubre de 2008, "Presidenciales ajustan sus estrategias por cambios de escenario".

Finalmente, lejos de la prensa y de los bullados negocios que acaparan portadas, también integran el directorio de RipleyCorp los abogados José Luis Azzari y Juan Pablo Matus Pickering, designados por la sociedad Inversiones R en representación de los Calderón.

Ambos son egresados de la Universidad de Chile y son los personajes menos conocidos públicamente dentro de la empresa. José Luis Letelier Azzari fue presidente de Soprole entre los años 2006 y 2008.

Las mil y un caras de Álvaro Saieh

A la hora de ser multifacético, Saieh marca pauta. Ya en 2004 el periodista Miguel Paz decía que “todos los caminos conducen a Saieh”³⁹⁴ y es que el economista de la Universidad de Chile, Chicago *boy* y gremialista en dictadura tiene inversiones en bancos, seguros, retail, universidades y medios de comunicación, entre otros.

Para algunos es talento, para otros es suerte, y para él son dos cosas: razón y pasión. Pese a ser un inmigrante, Saieh vive desde los tres años en Chile. Sus padres se instalaron en Talca, y ahí conoció el negocio del retail trabajando junto a ellos en “Casa Saieh”. La tienda de su padre que vendía géneros, tapices y hasta ropa íntima³⁹⁵.

Pero el sexagenario hombre, que anecdóticamente nació un 18 de septiembre (1949), estuvo presente en momentos históricos para el país y hoy “es un personaje clave en el ajedrez de Chile”³⁹⁶. En Santiago hizo buenos contactos y entró a una escuela que lo marcó. Ahí pasó de simpatizar con la Democracia Cristiana a ser un firme gremialista que trabajó para Augusto Pinochet en dictadura³⁹⁷.

El ingeniero comercial de la Universidad de Chile, y doctor en Economía de Chicago, es un férreo defensor de la economía que ayudó a implantar en los '80 Augusto Pinochet. En 2009, mientras Chile atravesaba los efectos de la crisis financiera, dijo que lo más importante para el

³⁹⁴ *La Nación Domingo*. 12 de septiembre de 2004. “Todos los caminos conducen a Saieh”. Miguel Paz.

³⁹⁵ María Olivia Mönckeberg. “*Los Magnates de la prensa. Concentración de los medios de Comunicación en Chile*”. Editorial Random House Mondadori, Santiago, noviembre de 2009. Pág. 145.

³⁹⁶ María Olivia Mönckeberg, “Los magnates de la prensa...” Ya citado.

³⁹⁷ Ídem.

surgimiento de un país es el empresariado, que definió como “la fuerza progresista, más generadora de bienestar y que más hace por mejorar la condición humana”³⁹⁸.

La razón y pasión, si bien parecen un slogan, son un estilo de vida para el empresario de apellidos palestino y judío. Una de las pruebas fue la adquisición del 20 por ciento de Ripley, en 2009. Era hora de que el zar transversal de los negocios, como lo consignó *La Nación Domingo*³⁹⁹, aterrizara en el *retail* y los movimientos en la tienda de los Calderón lo hicieron posible.

Desde comienzos de 2009, mientras todos escondían su liquidez hasta que pasara la recesión, Saieh comenzó a desembolsar dinero para hacerse de un puesto en el directorio que dirige Felipe Lamarca Claro. Mediante su empresa SMU, donde administra los supermercados Unimarc, Deka, Bric, Korlaet, entre otros; y los centros comerciales, el dueño de La Tercera compró el 20 por ciento de las acciones de Ripley, que le pertenecían a Marcelo Calderón. En una venta de 225 pesos por acción, lo que significó 171 millones de dólares para que uno de los hermanos Ripley fuera al salvataje de su alicaída Johnson’s⁴⁰⁰.

El pacto controlador, de Alberto y Marcelo Calderón, negoció la entrada en el directorio del ingeniero comercial. Además durante la misma semana de ese histórico 8 de mayo, los hermanos de Ripley le habían vendido tres centros comerciales: Mall del Centro de Santiago, de Rancagua y Mall Panorámico. Para los expertos, estas compras sumadas a los más de 200 locales de supermercados que Saieh tenía, podrían ser el tercer *retail* integrado, después de Falabella y Cencosud⁴⁰¹.

El rey de la Chile

Pero antes de ser un connotado empresario, Saieh cultivó una carrera académica dentro del régimen militar y donde esperaba convertirse en el primer rector civil de la época en la Universidad de Chile, según María Olivia Mönckeberg en “Los Magnates de la prensa”⁴⁰². Este hijo de Bello, después de su doctorado en Chicago inmediatamente recibió una oferta como gerente de estudios

³⁹⁸ Discurso de Álvaro Saieh en la premiación de Icare 2009. 26 de junio de 2009.

³⁹⁹ *La Nación Domingo*. “Todos los caminos conducen a Saieh”. Ya citado.

⁴⁰⁰ *La Tercera*. 8 de mayo de 2009. “Grupo Saieh acuerda compra del 20 por ciento de Ripley y negocia su ingreso al pacto controlador de la cadena”. Sin autor.

⁴⁰¹ Ídem.

⁴⁰² María Olivia Mönckeberg. “Los Magnates de la prensa...”. Ya citado.

del Banco Central. En ese entonces su ex profesor, amigo y guía, Álvaro Bardón, era el vicepresidente de la institución.

Además, Álvaro Saieh era profesor de la Universidad de Chile. Más tarde, y con la venia de los militares, fue director Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (Facea), hoy conocida como Facultad de Economía y Negocios. Y en 1981 fue nombrado prorector de la misma Universidad. En ese cargo, Saieh fue una pieza fundamental en la implantación del modelo económico⁴⁰³ neoliberal.

Saieh fue uno de los contactos entre los Chicago *boys* y lo uniformados. En la Escolatina, su amigo y ex profesor Álvaro Bardón estableció un convenio que permitía que los militares estudiaran y sacaran un grado en la Universidad de Chile. Sin embargo, estas clases llevaban intrínsecas una importante misión: mostrar las ventajas del sistema neoliberal y la privatización. Así, los militares, que en principio creían en una economía mixta que resguardara las empresas estratégicas en poder del Estado, aceptaron el neoliberalismo y la privatización desmedida de las compañías más relevantes para el país⁴⁰⁴.

Pero su carrera no finalizó ahí, en 1984 y 1985 fue director de la recién privatizada Chilgener, empresa eléctrica que surge tras la división de Chilectra. Además, para mantener las buenas relaciones, Saieh hizo migas con la primogénita de Pinochet: Lucía. El empresario de Copesa la asesoraba en sus negocios⁴⁰⁵.

Sin embargo, la meteórica carrera de Saieh se vio suspendida, cuando el rector de ese entonces, Álvaro Medina, supo que el economista tuvo una conversación más cercana con Miguel Kast. Hoy su paso por esas aulas se recuerda en su donación para la Facultad de Economía y Negocios con las TecnoAulas Corpbanca.

Desde Osorno hasta Concepción

Sin embargo, los '80 no fueron sólo para nutrirse de conocimientos. A la par de su escalada académica, Saieh también puso ojo en los negocios. Desde fines de los '70 tuvo dos empresas la

⁴⁰³ Ídem.

⁴⁰⁴ María Olivia Mönckeberg. “*Los magnates de la prensa...*” Ya citado

⁴⁰⁵ Ídem.

Sociedad General de Comercio (Sogeco) y Coloso, dedicadas a la maquinaria agrícola y pertrechos para el ejército.

En 1980, Saieh funda Inversiones Saga Limitada y para 1985 fundó Econsult, Economistas Consultores S.A., junto a Hernán Cheyre y Erik Haindl. Hoy la consultora está en manos de Cheyre y José Ramón Valente. Además ese mismo año se incorporó a la empresa creada por su padre, que llevaba su nombre, José Saieh y Compañía limitada, con un 11 por ciento⁴⁰⁶.

Al salir de la casa de Bello en 1981 llegó al Banco de Talca, que en ese entonces estaba dirigido por Carlos Massad, que fue presidente del Banco Central de 1967 hasta 1970 y luego desde 1996 hasta 2003⁴⁰⁷. Saieh mantuvo negocios con él. De hecho, en 2004 Massad fue propuesto por las AFP y un grupo de accionistas como director de CorpBanca⁴⁰⁸.

En 1986, junto a Alberto Kassis, los hermanos Nicolás, Carlos y René Abumohor, y otros descendientes de árabes hizo una de las compras más importantes en su carrera: el Banco Osorno y La Unión, en el que entró con un 10 por ciento⁴⁰⁹. La única exigencia de Saieh fue ser gerente general⁴¹⁰. Cada miembro aportó un millón de dólares, entre los que estaban también Espir Aguad, Odde Rishmague, Alejandro Kauak, Alejandro Khamis, Juan Pablo Díaz Cumsille, Jorge Selume Atala y Fernando Abuhadba. Carlos Abumohor fue el presidente de la entidad hasta su venta⁴¹¹.

En 1993, Saieh junto a Abumohor, Sergio De Castro y Juan Carlos Latorre compraron las acciones que Banker Trust y Citibank tenían en Provida, así pasaron a controlar, la que en ese momento era la administradora de fondos provisionales más poderosa del país⁴¹².

⁴⁰⁶ Ídem.

⁴⁰⁷ Banco Central de Chile. “Carlos Massad. Ex presidente del Banco Central de Chile”. Disponible en sitio web de la entidad (www.bcentral.cl). Consultado el 10 de junio de 2010.

⁴⁰⁸ *La Tercera*. 21 de febrero de 2004. “Carlos Massad ingresa a directorio de CorpBanca”. Luis Mendoza.

⁴⁰⁹ El Banco Osorno comenzó administrado por osorninos, luego por el grupo que lideraba Daniel Sotta. En el '70 fue estatizado por la Unidad Popular y tras las primeras privatizaciones de Pinochet, pasó a manos de las familias Fluxá y Yaconi, grupo conocido como “Los Cocodrilos” que se disolvió en 1977. Ese año el Estado lo traspasó a Ernesto Illanes y otros gremialistas, pero tampoco tuvieron suerte. Luego pasó a los Cruzat Larraín, y luego llegó al Banco de Santiago, pero para 1983 cayeron juntos ambos bancos.

⁴¹⁰ María Olivia Mönckeberg. “Los Magnates de la prensa...”. Ya citado.

⁴¹¹ Ídem.

⁴¹² Ídem.

Mientras el español Santander compró el 65 por ciento de Banco Osorno, por casi 500 millones de dólares, aunque Saieh y sus amigos lo adquirieron en apenas en 10 millones. El grupo de Saieh mantuvo algo más del 7 por ciento. Sin embargo, en 1995 iniciaron las negociaciones para comprar el 88 por ciento del Banco Concepción, que hoy se conoce como CorpBanca⁴¹³, y forma parte del conglomerado Corp Group, entre los que están Corp Leasing, Corp Asesorías Financieras, Corp Fondos, Corp Factoring, Corp Corredores de Bolsa y Corp Group Inversiones⁴¹⁴.

Para Saieh los negocios son su deporte favorito. En 2006 incluso entró a la industria del lujo en América Latina, cuando compró el hotel Hyatt, de Santiago; el Four Seasons, en Buenos Aires, y el Carmelo, de Uruguay⁴¹⁵.

Además, Saieh estuvo en la propiedad de la Universidad Andrés Bello, junto a Juan Antonio Guzmán, Jorge Selume y Andrés Navarro, entre otros empresarios hasta 2003, año en que la vendieron al grupo internacional Sylvan⁴¹⁶. Sin embargo, las sedes quedaron en manos de los mismos personajes, que las arriendan todavía⁴¹⁷. La Inmobiliaria Andrés Bello también era la principal accionista de Clínica Indisa, que desde 2002 es campo de práctica de los alumnos de Medicina UNAB. Hoy, la Clínica pertenece a Salud Inversiones, hija de la inmobiliaria que también está en manos de Saieh⁴¹⁸.

Copesa, la vitrina de Saieh

Con una foto en medio de la página, sentado de brazos cruzados, como la emblemática foto de Augusto Pinochet con sus *Ray-Ban*. Así posó para su diario *La Tercera*, sección Negocios,

⁴¹³ María Olivia Mönckeberg. “*Los magnates de la prensa...*” Ya citado

⁴¹⁴ Ídem.

⁴¹⁵ *El Mercurio*. 3 de octubre de 2006. “Saieh adquiere hoteles de lujo en Chile, Argentina y Uruguay”. Sin autor.

⁴¹⁶ *Cosas*. 2009. “Saieh a fondo”. Lorena Ampuero.

⁴¹⁷ María Olivia Mönckeberg. “*El negocio de las universidades en Chile*”. Ya citado. Pág. 56.

⁴¹⁸ María Olivia Mönckeberg. “*El negocio de las universidades en Chile*”. Ya citado.

Álvaro Saieh Bendeck para informar a los medios que las empresas del grupo Saieh donarían dos mil millones de pesos para reconstruir Talca y Concepción⁴¹⁹.

Esto tras el terremoto del 27 de febrero en Chile, para el que se hizo una Teletón para levantar el país. En una transmisión de 27 horas ininterrumpidas, empresarios como Andrónico Luksic, los Angelini y Horst Paulmann mostraron su parte humana y donaron miles de millones a nombre de sus familias, pero Saieh Bendeck no figuró.

Sin embargo, la solución más rápida fue levantar una noticia en algunos de sus medios. Aunque Copesa no fue siempre de Saieh Bendeck, ni era tan evidente su sello. El Consorcio Periodístico S.A. fue creado en 1951, por la familia Picó Cañas, que la controlaba a través de Malán Inversiones S.A. El grupo se retiró casi al terminar la dictadura, pues su economía iba tan mal que ya un 70 por ciento de la compañía estaba en manos de Banco Estado. Así, tal como la conveniente compra de Banco Osorno y con ayuda del entonces Ministro de Hacienda, Juan Carlos Latorre Díaz, Saieh adquirió Copesa, junto a sus socios los Abumohor y Alberto Kassis, en 1989. En ese tiempo, la empresa de medios sólo contaba con *La Tercera* y *La Cuarta*⁴²⁰.

Al adquirir la compañía, en el directorio estaban las mismas caras de la dictadura: Juan Pablo Román Rodríguez, que representaba a Latorre Díaz y Sergio De Castro; Eric Haindl, actual decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad San Sebastián y amigo de Saieh; y Jorge Selume Zaror, que fue hasta 1991 director del Banco Osorno e integraba el directorio de Transbank, de Sebastián Piñera⁴²¹. Saieh encabezaba el directorio y Miguel Ángel Poduje Sapiaín, el ex ministro de Vivienda y Secretario General de Gobierno de Pinochet, tomó la vicepresidencia.

La compra fue polémica y estuvo dentro de “La madre de todos los robos”. El artículo que publicó *La Nación Domingo* sobre empresas que se privatizaron en dictadura. Sobre Copesa el artículo menciona que “permutó la deuda por un crédito blando traspasado al Banco Osorno,

⁴¹⁹ *La Tercera*. 7 de marzo de 2009. “Empresas del grupo Saieh donan dos mil millones de pesos para reconstruir Concepción y Talca”. Sandra Rojas.

⁴²⁰ María Olivia Mönckeberg. “*Los Magnates de la prensa...*” Ya citado.

⁴²¹ Ídem.

propiedad de Álvaro Saieh y los hermanos Abumohor”. El reportaje también señalaba que la operación representó un perjuicio de 273 mil UF al patrimonio del banco estatal⁴²².

Una semana más tarde el mismo diario publicó “La historia según Copesa”, una carta de Álvaro Saieh Bendeck declarando que él sólo tuvo una parte mayoritaria el año 2001, que en 1987 le ofrecieron ser socio capitalista para saldar la deuda de los Picó Cañas da de Bardón para la permuta de créditos⁴²³.

La empresa no detuvo su crecimiento. Más adelante compró la revista *Qué Pasa* e hizo el vespertino *La Hora*, que sumó a *El Diario de Concepción*, la revista *Paula, Mujer, + Decoración y Guías Turistel*. Además de las radios que conforman el Grupo Dial: Beethoven, Carolina, Disney, Cumbre, Duna, Paula, Zero y La Perla del Dial⁴²⁴, que componen el gran Consorcio Periodístico S.A.

Pero en medios, Saieh tiene aún más *background*. En enero de 2010 ingresó a la propiedad de VTR al comprar el 20 por ciento de la compañía a la familia Claro, por 340 millones de dólares⁴²⁵. Con esto, entra a las “tres pantallas”, esto es celulares, televisión y computadores. El impacto no es menor, ya que VTR tiene más de un millón de clientes, 41 por ciento de participación en el mercado de banda ancha, 17 por ciento en telefonía y un 60 por ciento en cable. Sólo en 2009 la compañía de telecomunicaciones reportó ingresos por 527 millones de dólares, lo que como señala El Mostrador, quiere decir que VTR recibe más dinero al año, que todos los canales chilenos de televisión juntos⁴²⁶.

Pero el protagonismo no termina ahí, al igual que Edwards, Saieh Bendeck ha mostrado mucho interés en Chilevisión, canal privado que a los cuatro meses de gestión presidencial, sigue

⁴²² *La Nación Domingo*. 24 de julio de 2005. “La madre de todos los Robos”. Felipe Saleh.

⁴²³ *La Nación Domingo*. 31 de julio de 2005. Cartas al Director: “La historia según Copesa”. Álvaro Saieh.

⁴²⁴ El Mostrador. 6 de julio de 2010. “Álvaro Saieh tiene mentalidad televisiva”. Disponible en su sitio web (www.elmostrador.cl). Consultado el 10 de junio de 2010.

⁴²⁵ Ídem.

⁴²⁶ Ídem.

siendo de Sebastián Piñera Echeñique. El histórico canal 11 ha alcanzado un precio cercano a los 130 millones de dólares, cifra que hizo que Saieh buscara otros caminos⁴²⁷.

Sin embargo, el 6 de julio hizo noticia nuevamente. Por 2,5 millones de dólares, esto es 50 veces menos que Chilevisión, compró Más Canal 22, que también fue conocida como TVO, ABT (Andrés Bello Televisión) y ex Gran Santiago. Lo vendió Máximo Sotta Novoa, ex propietario del Pabellón de la Construcción⁴²⁸. Para muchos este canal no resulta importante, sin embargo, con la llegada de la televisión digital en Chile, todos están buscando un pedacito para participar y Saieh ya obtuvo el suyo.

⁴²⁷ Ídem.

⁴²⁸ Réplica. 6 de julio de 2010. “Saieh entra al negocio de la televisión”. Desinformador. Disponible en su sitio web (www.revistareplica.cl). Consultado el 6 de julio de 2010.

Capítulo 7

La otra cara del negocio

Trabajos sin días libres, peleas por comisiones, disgregación de razones sociales y enajenación de la fuerza laboral son algunos de los problemas más graves que enfrentan los trabajadores de las multitiendas. Negocios poderosos que facturan billonarias cifra y pagan sueldos que no superan los 700 mil pesos. Por eso, han cambiado las leyes laborales del país, llevado a la calle los problemas y provocado huelgas de hambre para protestar sobre el funcionamiento de las tiendas por departamento de Chile.

“Todas las modificaciones en la institucionalidad laboral se han realizado a partir de las irregularidades que presentan los *retailers*”, señaló la ex directora del Trabajo, Patricia Silva, aludiendo a la situación de los empleados del *retail*⁴²⁹. Un sistema de leyes difusas, históricas huelgas y múltiples demandas.

Son las ocho de la mañana; los estacionamientos están vacíos, las luces apagadas y los camiones entran y salen con nuevos productos: es el tras bambalinas de las tiendas por departamento. Llega un bus con trabajadores, recogidos en puntos estratégicos de la capital y, en silencio comienza, la jornada.

Uniformados y entrenados más de un millón de trabajadores⁴³⁰ hacen funcionar este gran motor de negocios que factura anualmente utilidades por 301 mil 672 millones de pesos anuales⁴³¹. Esas ganancias casi alcanzan el capital que el Comité de Reconstrucción del nuevo gobierno destinó para reparar los daños que causó el terremoto en todo el país. Esto significa que con las utilidades netas de Falabella, Paris y Ripley se podría reparar casi el ciento por ciento de los daños en educación, salud, vivienda, trabajo y obras públicas en todas las zonas afectadas.

Sin embargo, las altas cifras que genera el *retail* están cuidadosamente repartidas. El objetivo es claro: que sus utilidades sean percibidas en sólo algunas de sus sociedades. Prefieren hacerlo en las más pequeñas, donde no hay muchos trabajadores que puedan ver los azules números

⁴²⁹ Entrevista a Patricia Silva realizada por las autoras de esta memoria, 30 de noviembre de 2009.

⁴³⁰ Marcela Ramos. “*Retail en Chile. Breve historia de una industria y un fenómeno: el consumo*”, Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad, Santiago, noviembre de 2007.

⁴³¹ De acuerdo los datos de sus memorias anuales, Falabella tuvo utilidades de 198.783 millones de pesos, Paris de 96.341 millones de pesos y Ripley de 6.548 millones de pesos.

de estas compañías en su liquidación de sueldo. Trabajan todos bajo una marca, pero no son parte de la misma empresa, ya que están contratados por más de cien compañías diferentes, en los casos más críticos.

Esta sería la principal dificultad a la hora de regular la organización del *retail*. “El problema para la fiscalización laboral y económica de las empresas es distinguir cuándo la división de los negocios en varias empresas responde a la funcionalidad para operar (como en el caso de los bancos) y cuándo se trata de obtener ventajas en relación con las obligaciones laborales, la constitución de los sindicatos o el reparto de utilidades”⁴³².

Por eso, a la hora de hablar no todos tienen representación. Según un informe publicado por la Dirección del Trabajo en abril del 2009, “las tiendas hacen muchas exigencias para cumplir el alto nivel de ventas que sus planes contemplan y los trabajadores tienen dificultades para defender sus derechos o sus prácticas de trabajo”⁴³³.

A febrero de 2010, la fuerza laboral de Chile estaba compuesta por casi tres millones de personas⁴³⁴, de ellos 801.251 están afiliados a algún sindicato⁴³⁵. Esto quiere decir que sólo un 11,9 por ciento de la población económicamente activa está representada en el ámbito laboral. Y en el comercio las cifras bajan aún más. Un poco más de 156 mil personas están afiliadas a alguna de estas organizaciones, donde hay más hombres que mujeres⁴³⁶.

De acuerdo a la Dirección del Trabajo, actualmente existen más de nueve mil sindicatos. De esos, 1.612 pertenecen al comercio; la cifra representa sólo un octavo de los sindicalizados en Chile. Sin embargo, el sólo hecho de formar un sindicato es complejo. Leandro Cortez, dirigente de Ripley, comenta que “es por eso que tenemos una tasa de sindicalización muy baja. El 12 por ciento a nivel nacional”⁴³⁷.

Según José Luis Ortega, presidente de la Confederación Nacional de Trabajadores del Comercio y el Vestuario (Confecove), la carga política de algunos sindicatos, el estigma que genera

⁴³² Thelma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. “*Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*”. Cuaderno de Investigación nº 36, División de Estudios de la Dirección del Trabajo, Santiago, 2009. Pág. 57.

⁴³³ Thelma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. “*Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*”. Ya citado.

⁴³⁴ La fuerza de trabajo a febrero de 2010 es de 2.810.096 personas, según Instituto Nacional de Estadísticas.

⁴³⁵ Dirección del Trabajo. 2009. “*Serie Estadísticas, Capítulo I: Sindicalismo*”. Dirección del Trabajo.

⁴³⁶ Ídem.

⁴³⁷ Entrevista a Leandro Cortez realizada por las autoras de esta memoria, 23 de marzo de 2010

dentro de las empresas y las prácticas antisindicales evitan que haya una mayor proliferación de agrupaciones. Cortez tiene la misma percepción. “A los empleadores les cuesta asumir que el sindicato es una organización legal que está para defender los derechos de los trabajadores y que tiene que ser escuchada”, dice.

Aunque, para Ortega, el panorama ha mejorado mucho respecto a 20 años atrás y reconoce que pese a los problemas que tiene el *retail*, lo más complejo es generar diálogo en las empresas más chicas.

En muchos “*retailers*” pequeños del sector formar un sindicato era arriesgarse a perder el empleo. Cortez afirma que así era en algunas tiendas hasta hace cinco años. “Hites, por ejemplo, siempre se caracterizó por ser una empresa que cuando un grupo de trabajadores se organizaba para formar un sindicato los despedían a todos”, comenta. Para él, todos esos elementos influyen en que “los empresarios no reconozcan a los trabajadores, no dialoguen y eso se transforma en denuncias y en fiscalizaciones”.

Divide y vencerás

Uno de los principales conflictos que segrega a los trabajadores es la “atomización de empresas”, como define la ex directora del Trabajo. Este fenómeno se ocasiona por el “multi Rut”. Esta práctica es común en el *retail* y consiste en que cada una de las ya reconocidas marcas, desprende más de cien sociedades anónimas en las que reparte a su voluntad a los trabajadores. Así el porcentaje de empleados que está contratado directamente por la empresa es casi nulo. En el caso de Cencosud los trabajadores pueden estar contratados por Paris Administradora Norte, Paris Administradora Sur o por Eurofashion Ltda., entre otras⁴³⁸. Esta realidad que se repite en todas las grandes tiendas.

“El *retail* tiene una estructura empresarial que desde su origen tuvo una fuerte fracturación de razones sociales. Incluso, a principio de los años ‘90 cada sección de ventas de estas grandes empresas representaba una razón social distinta”, explica Patricia Silva.

¿Cuál es el truco? A la hora de sindicalizarse las leyes exigen que sean empleados por una misma compañía. Así los 19.574 trabajadores, que figuraban en las memorias de 2009 de Ripley, deben organizarse en más de 50 sindicatos distintos porque están contratados por compañías

⁴³⁸ Cencosud. “*Memoria Anual 2009*”. Ya citado.

diferentes. Esta práctica que debilita la organización sindical y la posibilidad de exigir demandas comunes.

“La multiplicidad de razones sociales en las que están organizadas produce un fuerte impacto en las condiciones laborales de los trabajadores, especialmente en materia de derechos colectivos”, afirma la ex directora del Trabajo, Patricia Silva.

La mayoría de los trabajadores del *retail* busca dar a conocer sus demandas en una asamblea general, como la Confederación Nacional de Trabajadores del Comercio y el Vestuario (Confecove). Sin embargo, a la hora de solucionar problemas cada barco va en su propia dirección, comenta Ortega⁴³⁹. “Cada uno de nosotros tiene un proyecto sindical común, pero que no lo puede ramificar. Por lo tanto, cada uno va a pelear su terruño”, dice.

Es por eso que a juicio de los mismos trabajadores, el egoísmo de cada uno y las ganas de recibir un sueldo más grande truncan las posibilidades de emerger como una fuerza unida, aunque hay empresas que han dado sus primeros pasos en pos de una mejor relación con sus empleados.

“En algunos casos las empresas se están organizando y retrotrayendo, empiezan a unificar la razón social. Hay algunas que tomaron conciencia, pues han tenido un fuerte rechazo político y social por su organización”, dice Patricia Silva. Para ella, “ha sido bueno el control y la presión social”, pues hay *retailers* que han optado por agrupar sus sindicatos en zona norte, zona centro y zona sur, para evitar roces y problemas con los trabajadores y llegar a un mejor diálogo.

Ortega coincide con el progreso que significa esta unificación. “Hoy se va creando todo un esquema con un sindicato inter empresa que ha sido capaz de posicionarse como el único sindicato de la compañía y puede terminar regulando el conjunto de locales de un país”, explica.

En Ripley también han pensado en esta solución. Cortez comenta que “hay más de 40 razones sociales y cada negociación colectiva, cuando existen, es totalmente distinta a la otra, en una misma empresa”.

Por eso piensan formar una federación, para “tratar de unificar los beneficios, con una posición única y darle a entender a la empresa que somos uno, más allá del nombre ficticio que tengamos, la empresa es una sola. Cuando en la Bolsa se transan las acciones, no se hace de manera separada”, comenta Cortez.

⁴³⁹ Entrevista a José Luis Ortega realizada por las autoras de esta memoria, 30 de noviembre de 2009.

Tanto para los dirigentes y como para Patricia Silva queda mucho trabajo por hacer. Aunque reconocen los grandes avances y la importancia que el mundo sindical ha cobrado sobre todo en el área del comercio, reconocida como una de las más conflictivas y propulsora de la mayoría de las regulaciones contra los abusos laborales. “El movimiento hoy día es un importante, organizado y tiene procesos de negociaciones guiados por normas específicas”, comenta Silva.

Más de cien sociedades sin utilidades

Pero los multi Rut no sólo afectan a los sindicatos, también perjudican a los empleados de forma individual y en desmedro de su trabajo, porque tienen calidad de subcontratados. Este ejercicio que roza en el límite de lo legal tiene varios resquicios para evitar compartir las utilidades de la empresa con los que realmente generan las ganancias del *retail*: los empleados.

“Estas empresas habitualmente juegan a organizar de tal forma su estructura que colocan todo lo que es utilidad en una razón social y los recursos humanos en otra. Así en temas tan relevantes como la gratificación, que tiene que ver con la participación de los trabajadores en las utilidades, se ven muchas veces en cero o a ras. Porque finalmente, las empresas no reciben los ingresos y tampoco los perciben legalmente en el RUT que tiene destinado para eso”, explica Silva.

Falabella, por ejemplo, registraba más de 130 sociedades en la Superintendencia de Valores y Seguros. “El modelo Falabella basa su organización laboral en la separación explícita entre la explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa tiene razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y una razón social para vender comercialmente los productos. Los trabajadores y trabajadoras hablan de una especie de subcontratación oculta dentro de Falabella, en la medida que cada razón social vinculada a las distintas tiendas finalmente derivan sus ventas a la razón social madre S.A.C.I. Falabella”⁴⁴⁰.

Esta organización les quita a los trabajadores opciones para reclamar, pues legalmente no infringen la ley y no perciben utilidades, porque la empresa que los contrató no factura ningún tipo de gratificación. Para Carlos Heller, director de S.A.C.I. Falabella este ejercicio es útil para “separar aguas entre los dueños y las áreas de la empresa”. Aunque independiente de la segregación, “todo sube, pues la plata siempre llega arriba”, explica. Así deja en evidencia cómo las utilidades de la empresa sólo se reflejan en las dietas de sus directivos y no en el sueldo de los más de 70 mil trabajadores que emplea anualmente.

⁴⁴⁰ Gonzalo Durán y Marcos Kremerman. “*Estudios de Elaboración propia para la Superintendencia de Valores y Seguros*”. Superintendencia de Valores y Seguros, Santiago, junio, 2007.

Ortega reclama por esta situación y dice que es inconcebible que una empresa de *retail* funcione sin contratar de forma directa los recursos humanos básicos o mínimos. “Nosotros decíamos: cómo es posible que supermercados Montserrat tenga una empresa externa que le contrata las cajeras. Eso no puede ser viable, porque las cajeras forman parte del giro del negocio. Por eso hoy día cada una de las cosas que forman parte del negocio, no pueden ser subcontratadas. Pero hay una enormidad de empresas chiquititas que forman y son parte de un holding”, comenta.

Pero este truco tiene otras cosas a favor de los dueños. El objetivo de las empresas es librarse de las capacitaciones, aparentemente “externas”, pero que en realidad no lo son, y los costos adicionales que significa contratar gente directamente. Estas compañías asumen estos costos que van desde cursos hasta la compra de los uniformes. Una gran máquina que se atomiza en un tejido confuso de sociedades anónimas, donde es muy difícil dilucidar a quien pertenecen las ganancias.

Por eso, al mirar a los grandes del *retail* se puede ver que en el personal de Cencosud sólo 587 personas están contratadas por la matriz y más de 70 mil por filiales. La misma situación se repite con Falabella quien tiene a un poco más de 600 personas en su matriz y a más de 45 mil en sus filiales⁴⁴¹.

Sueldos variables sin regulación

Otra de las quejas que plantean los trabajadores de las grandes tiendas es la libertad para subir o bajar sueldos. A la hora de una crisis económica o baja en las ventas ellos son los primeros afectados.

En Chile no existen estudios sobre los sueldos del *retail*, ni siquiera hay registros en la Dirección del Trabajo. No están en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) ni en las memorias de las empresas. La periodista Francisca Skoknic, en la investigación “Los sueldos del *retail*: el ‘boom’ que nunca existió” publicado en internet en el sitio Ciper, señala que “el único papel es una encuesta de la DT, que data de 1997: el promedio salarial en las grandes tiendas era de 235.696 pesos de la época, pero a diferencia entre un trabajador y otro podía superar el 400 por ciento. En la brecha está el misterio”⁴⁴².

⁴⁴¹ Thelma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. “*Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*”. Ya citado.

⁴⁴² Ciper. “Los sueldos del *retail*: el ‘boom’ que nunca existió”. Francisca Skoknic. Disponible en su sitio web (www.ciperchile.cl). Consultado el 10 de enero de 2010.

De acuerdo a los datos recopilados por Ciper, “la conclusión mayoritaria es que los salarios han bajado a raíz de una compleja suma de factores y prácticas [...] Así y todo, la baja en los sueldos ha sido atenuada por la mayor demanda de los últimos años, que incide en mayores ventas y- en teoría- en mejores comisiones para los vendedores”⁴⁴³. Aunque en cálculos simples se puede ver el impacto que genera una pequeña disminución a cada uno de los trabajadores. Por ejemplo, si Ripley le resta diez mil al sueldo de sus 19.574 trabajadores, ya tiene un ahorro de \$195.740.000, es decir, logran casi 200 millones de pesos de ahorro.

Una de las primeras disminuciones históricas de sueldo, identificadas en la investigación fue en Falabella el año 1982. Eran tiempos críticos y Juan Cúneo solicitó a los empleados de Ahumada permiso para recortar en un punto su comisión, para evitar que la empresa fuera vendida. En ese entonces las comisiones oscilaban entre el 4% y el 5 por ciento de sus ventas (más del doble que hoy). Los trabajadores accedieron con el compromiso de que se devolviera cuando la empresa se recupera. Ocho años más tarde, el gigante verde estaba como nuevo, abría las puertas de Plaza Vespucio, su primer *mall*, pero nunca les devolvieron ese nivel de comisión a los trabajadores⁴⁴⁴.

Sobre Ripley, Leandro Cortez comentó en el artículo de Ciper que “el recorte más radical se produjo cuando la multitienda excluyó el IVA del cálculo de las comisiones. A pesar de ser un beneficio poco habitual, Ripley solía incluirlo en sus contratos”, en 1999.

En Cencosud el cambio se dio un poco más tarde, en 2006. “Quienes tuvieron la fortuna de ingresar a Paris Alto Las Condes antes de esa fecha, tenían un sueldo base de 32.500 pesos, pero los que llegaron después empezaban recibiendo 16.500. En Paris Plaza Oeste el monto bajó de 28.700 a 16.500 pesos. Los bonos por colación disminuyeron de 23.300 a ocho mil pesos en el primer caso; y de 14 mil a ocho mil en el segundo.

Pese a que no pueden existir cambios unilaterales en las condiciones de los contratos, para estos gigantes, que alimentan el consumo, la operación es simple. Los trabajadores firman por un sueldo base muy bajo, que en la mayoría ni siquiera alcanza el mínimo, y el resto se considera comisión por ventas. Algo así como la letra chica al firmar contrato con una tienda por departamento.

“La ley no restringe el peso de la comisión en el salario total y tampoco hay una práctica consolidada que lo haga; el único monto es el ingreso mínimo que fija la ley. En el caso del

⁴⁴³ Ciper. “Los sueldos del retail: el boom que nunca existió”. Ya citado

⁴⁴⁴ Ídem.

comercio, este tema fue objeto de discusión pública durante el año 2007, al quedar a la vista la vulnerabilidad de los trabajadores cuando la remuneración es tan incierta que no se cumple con el objetivo de garantizar los medios mínimos de vida.”⁴⁴⁵

La batalla por la semana corrida

Según Ortega, al analizar las remuneraciones del sector comercio sólo el 37 por ciento de lo que ganan es sueldo base y el 63 restante es una variable dada por la comisión. Esto significa que si una persona percibe mensualmente un sueldo de 300 mil, apenas 111 mil son su sueldo base y 189 mil corresponden a las comisiones por ventas.

Por eso una de las iniciativas legales que se tomaron, como modificación al Código del Trabajo, fue equiparar la remuneración base con el “sueldo ético”, para asegurar un mínimo ingreso. Sin embargo, el derecho a remuneración por los días domingos y festivos fue la más conflictiva. Esta es la Ley de Semana corrida y llegó para equilibrar el sueldo de los empleados del *retail* recibiendo un pago por el séptimo día trabajado.

Antes de esta medida, el pago era sólo para los trabajadores asalariados por día y ahora incorpora a los remunerados mensualmente y de forma variable, que incluyen las comisiones y tratos. Durante su estudio en el Congreso, las empresas mostraron su desacuerdo. Para ellos, “la ampliación de este beneficio podría significar, según sus cálculos, un aumento inmediato de entre un diez y un veinte por ciento en las remuneraciones de sus trabajadores”⁴⁴⁶.

Y la operación no era barata, pero a juicio de los empleados era justa. “Gracias a un extenso trabajo logramos que se hiciera ley este derecho que beneficia a una cantidad importante de trabajadores. Las remuneraciones son algo que nos complica”, afirma Cortez.

Así se promulgó la medida con algunos cambios convenientes para los *retailers*. En principio debía ser el pago correspondiente a la división de todas las remuneraciones variables por los días efectivamente trabajados. Pero el acuerdo final consideró sólo el excedente de la suma del

⁴⁴⁵ Thelma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. “*Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*”. Ya citado.

⁴⁴⁶ Biblioteca del Congreso Nacional. “*Polémica Ley de la Semana Corrida a días de ser una realidad*”. Disponible en su sitio web (www.bcn.cl). Consultado el 3 de enero de 2010.

salario base al variable, reduciendo así entre un 25 a un 15 por ciento el incremento en las planillas de sueldos para las empresas⁴⁴⁷.

Pese a esta modificación la recepción de las tiendas por departamento no fue la mejor. “Cuando se promulgó la ley habían empleadores que no le pagaban a los vendedores sus comisiones para no pagar semana corrida, o buscaban cualquier forma para eludir la ley”, comenta Cortez.

Los grandes del *retail* no tardaron en cambiar las reglas del juego. Las amenazas en el campo laboral y las rebajas en los sueldos gatillaron protestas. Los trabajadores salían a las calles e incluso pidieron un recurso de protección contra sus empleadores.

Sobre París, Cortez comentó que “se redujo el porcentaje de comisiones, o bien trabajadores fueron cesados de sus funciones”. Jorge Fraimovich, presidente de la Federación de Trabajadores de París comentó en una nota de La Nación, publicada el 6 de abril de 2009, que “la empresa obligó a los empleados a firmar un anexo de contrato aceptando que se rebajaran las comisiones entre un 20 y un 25 por ciento, lo que se traduce en 50 mil a 60 mil menos”⁴⁴⁸.

En la encrucijada muchos accedieron, Fraimovich explicó que “no podía imponer a los trabajadores a no firmar ese cambio de contrato, pues es eso o quedarse sin empleo”⁴⁴⁹. Aunque, quienes no lo hicieron se encontraron con la sorpresa de que también a ellos se les rebajó de forma unilateral el porcentaje de las comisiones.

París respondió a los medios que “a raíz de la entrada en vigencia de la ley de semana corrida, se regularizaron los contratos de los trabajadores, quedando todos en regla en marzo de 2009, sin rebajar ninguna comisión”⁴⁵⁰.

En el mismo reportaje, Leandro Cortez comenta que en Johnson’s los turnos se acortaron a menos de cinco días y que en Falabella disminuyó la jornada laboral para abaratar costos⁴⁵¹.

Héctor Martínez, presidente de la Federación de Trabajadores de Falabella, declaró a la prensa en ese momento que al revisar con abogados las liquidaciones de sueldo, detectaron reducciones de la jornada que mermaban sus salarios hasta en 40 mil pesos, aunque habían

⁴⁴⁷ Ley N° 20.281. Disponible en el sitio de la Biblioteca del Congreso Nacional (www.bcn.cl). Consultado el 3 de enero de 2010.

⁴⁴⁸ *La Nación*. 6 de abril de 2009. “Trabajadores del retail presentarán recurso de protección por semana corrida”. Carlos Alonso.

⁴⁴⁹ Ídem.

⁴⁵⁰ *La Nación*. “Trabajadores del retail presentarán recurso de protección por semana corrida”. Ya citado

⁴⁵¹ Ídem.

acordado una rebaja promedio de 20 mil pesos. La empresa argumentó que esta era la única forma de abaratar costos sin recurrir a los despidos masivos⁴⁵².

Seis mil de sueldo base

Aunque uno de los casos más emblemáticos para evitar pérdidas por semana corrida fue Ripley y sus contratos por seis mil pesos base, que podía alcanzar un máximo de \$18 mil apenas, dependiendo de la antigüedad de sus trabajadores. Pese a que sus ingresos el año anterior (2006) fueron de \$822 mil millones.

“Todo el mundo en el Congreso hablaba de los seis mil pesos. Ellos tenían contemplado esto como sueldo base y todo el resto lo hacían por comisión. Y esto para qué, para no pagar semana corrida, simplemente para eso. Porque la semana corrida, después de la modificación legal se pagaba en los casos de los que tenían sueldos variables o comisiones asignadas. Entonces como ellos tenían sueldo base no podían cobrar semana corrida”, comenta la ex directora del Trabajo.

Con el problema ya en el Parlamento se tomaron más medidas que impidieran realizar estas prácticas. Gracias a estos avances legales hoy por lo menos se les aseguran los 165.000, reconocidos como sueldo mínimo legal en Chile⁴⁵³. Pese a esto, Cortez declaró en su momento a la prensa que la bullada Ley de la Semana Corrida “redujo de un 100 a un 50 por ciento el pago de las remuneraciones”⁴⁵⁴

A la hora de firmar contrato, la compañía les promete unos 150 mil pesos adicionales, pero esa suma le será reconocida como comisiones. Esto significa que si bajan las ventas lo acordado puede disminuir súbitamente, aunque haya sido parte del trato inicial con los empleadores del *retail*. Según una realizada por la Dirección el Trabajo, los sueldos de estas empresas en algunos casos partían en seis mil pesos o diez mil mil como base y sólo después de seis años en algunas podía elevarse a 109.519 pesos⁴⁵⁵.

“Nos hicieron unos ajustes, unos juegos y finalmente los trabajadores igual ganan menos plata que ayer, porque si bien es cierto parten con una base igual que el resto, las comisiones las

⁴⁵² Ídem.

⁴⁵³ Cifra en abril de 2010, según la Dirección del Trabajo. Disponible en su sitio web (www.dt.gob.cl). Consultado el 25 de abril de 2010.

⁴⁵⁴ Carlos Alonso. “*Trabajadores del retail presentarán recurso de protección por semana corrida*”. Ya citado.

⁴⁵⁵ Thelma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. “*Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*”. Ya citado.

achicaron. Hoy un trabajador comisionista gana de 300 mil a 350 mil, cuando antes se hablaba de 600, 700 y hasta 800 mil pesos. Eso dejó de ser hace mucho rato”, afirma el representante de Confecove, José Luis Ortega

“Ellos mismos se han dado cuenta que su política ha sido errónea. Es ilógico no dar comisiones, porque no se motiva a los trabajadores. Algunos han optado por dar comisiones más bajas para poder amortizar el incremento que genera”, explica Cortez.

Sin embargo, no todos ganan igual. Pese a las diferencias entre las empresas, el sesgo más marcado es entre los departamentos. “Los que tienen mejores remuneraciones son los llamados ‘departamentos duros’, por ejemplo, computación, línea blanca, electrónica. Esos pueden ganar un promedio de 500 mil a 600 mil o más dependiendo del trabajador y de los productos que están a la venta [...] Pero la mayoría de los empleados que trabaja en los departamentos blandos como vestuario y calzado, reciben un promedio de 150 mil, entonces es bastante la diferencia”, afirma el dirigente sindical de Ripley.

Así, con los cambios legislativos y el complejo sistema de organización de los *retailers*, los dirigentes sindicales reconocen que “ni el vendedor sabe cuánto vendió. El problema es saber qué y cuánto vendió y cuánto le pagan por cada producto vendido. Nada de esto está totalmente claro, el registro es dudoso, el vendedor no recibe documento o sistema de registro. Todo es muy desordenado. La empresa señala que es información reservada y privada, que corresponde a la política de seguridad de las ventas”⁴⁵⁶.

Más de 600 tipos de horarios

No sólo los sueldos base, las comisiones y lo que, en definitiva, ganan los trabajadores es diferente, incluso dentro de una misma tienda, los horarios también presentan muchas variaciones. Patricia Silva reconoce que una de las cosas más difíciles de constatar es cuánto trabaja una persona en relación a lo que la ley permite como máximo.

“La Dirección del Trabajo debe preocuparse de que los 40 trabajadores que están en un local no excedan, al momento de hacer la contabilidad general, las 45 horas semanales, ni las 8 horas diarias y que no hagan más de dos horas extraordinarias por día. Entonces ellos (los *retailers*) juegan. Como tienen casi 600 tipos de turnos, arman una malla que les permite no vulnerar

⁴⁵⁶ Thelma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. “*Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*”. Ya citado.

formalmente las disposiciones, pero que dificulta todo. Con ese gran abanico de alternativas de turno la verdad es que la cosa se complica, incluso en el proceso de fiscalización”.

Este malabarismo de horarios se puede ver hoy en los locales, con empleados que actualmente trabajan para el *retail* chileno. Vanesa le pidió a su amiga Nicole hacer su turno del día sábado si ella la reemplazaba el día lunes. El único problema es que si Nicole accede, Vanesa cumplirá más de 60 horas semanales, lo que es una práctica ilegal de acuerdo a la ley n° 19.759. Su jefa Macarena les dice que pueden hacerlo, pero que no marquen en los libros de registro, para que los inspectores no se den cuenta de esto cuando revisen los libros.

Este ejercicio es el que comúnmente se hace en las empresas del *retail*: cambios ilegales, pactados entre trabajadores donde el único testigo es un jefe supervisor. Sin embargo, las empresas también se aprovechan de ello. Para Ortega, el exceso de horas que se trabaja en el *retail* también se alimenta de la ambición de algunos empleados que cuando les ofrecen hacer más de diez días trabajados seguidos acceden por la plata.

“Por individualismo, el trabajador también es responsable, porque su séptimo día, en vez de quedarse en la casa, al ver que se genera su mayor venta va al trabajo, no marca registro y eso es un tema muy permisivo en las empresas. Porque también tiene que ver con la generación de comisión”, afirma.

Dos domingos al mes

Pero los horarios del *retail* tienen una principal víctima: la familia. Y es que los horarios de las grandes tiendas también ponen en juego los feriados, festividades y las famosas enemigas de la Dirección del Trabajo, las ventas nocturnas. Un ejercicio muy utilizado para incrementar las ventas. Según Silva, en estas fechas los *retailers* hacen maromas con los horarios para que a la hora de contar cuánto trabajaron, milagrosamente nadie haya trabajado demás.

En sus inicios los *retailers* aplicaban el “sábado inglés”, un horario hasta medio día, y el domingo todo el comercio cerraba. Pero hacia fines de los '80 la situación cambió. El objetivo era mantener las puertas abiertas, al costo que fuese necesario. Y ante la necesidad de un ingreso, los trabajadores se olvidaron de las tardes dominicales en familia. Los domingos dejaron de ser libres y sólo tras años de luchas recién en los '90 lograron tener uno libre al mes. Por eso, cuando Confecove consiguió los dos domingos libres al mes fue una de las batallas más memorables para los empleados.

Para ellos, el problema era que el tiempo con la familia e incluso la libertad de credo se habían olvidado con estas exigencias. “Como le dijimos al ministro José Antonio Viera Gallo, la libertad de credo en Chile no existe para los trabajadores del comercio. Porque mientras los propietarios y los dueños de los distintos establecimientos pueden estar en misa el día domingo, a la hora que quieran, los trabajadores del comercio no”, comenta Ortega.

Tras años de lucha, se consolidó una de las más grandes victorias de los empleados que trabajan para las tiendas por departamento: garantizar dos domingos libres al mes. Para Patricia Silva esto es complejo, porque es un trabajo exento de descanso los domingos y feriados, salvo cuatro festividades al año: 1 de enero, 1 de mayo, 18 de septiembre y 25 de diciembre, que garantizan un cierre total e irrenunciable.

Para Silva, finalmente los horarios del *retail*, lo que hicieron fue reconfigurar las costumbres de los ciudadanos y transformarlos paulatinamente en habitantes de una sociedad de consumo.

Sobre las ventas nocturnas la pelea también fue ardua. Silva comenta que había turnos hasta medianoche y el problema era que quien salía a las 12 para las festividades llegaba después de las celebraciones a su casa. Esta situación, de acuerdo a estudios de la Dirección del Trabajo, se ha evidenciado en el *retail*, supermercados e incluso en las farmacias.

“El tiempo prolongado de la empresa no significa, pues, jornadas compactas para cada trabajador, sino el desarrollo de distintas prácticas que utilizan la mayor libertad para distribuir el tiempo de trabajo”⁴⁵⁷, explica el informe de la Dirección del Trabajo. Donde además se señala la mayor facilidad para establecer o cancelar horas extraordinarias, según la afluencia de público, lo que a su vez “aumentan las infracciones a la ley en materia de jornada laboral”⁴⁵⁸.

Un castigo que no duele

Sin embargo a la hora de sancionar al *retail* son muy pocas las consecuencias que sufren estas empresas. La Dirección del Trabajo no tiene mayores atribuciones para cerrar locales de estas empresas. Por eso a la hora de cobrar multas, que sería el mayor castigo, los *retailers* “son capaces de pagar todas esas faltas”, explica Silva.

⁴⁵⁷ Thelma Gálvez, Helia Henríquez y Gabriela Morales. “*Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*”. Ya citado.

⁴⁵⁸ Ídem.

Actualmente, la Dirección del Trabajo tiene como misión fundamental fiscalizar a las compañías. Para ello analiza los antecedentes que se le entregan, establece correlatos de las demandas que reciben, emite un informe y luego va a tribunales. Esto principalmente como una pesquisa a los que infringen la ley laboral y es altamente demandada. Sólo en 2009, la página web de la entidad recibió cinco millones de visitas que, generalmente, son para notificar cartas de aviso por despido, certificados de incumplimiento de obligaciones y antecedentes laborales⁴⁵⁹.

En el *retail* el registro de sanciones es significativo. Sólo entre 2006 y 2007 las tiendas por departamento sumaron 3.822 sanciones de la DT. Las tres principales concentraron casi un tercio de los castigos, que sumaron 1.128 en total por un monto de 1.452.859.210 pesos.

Para bajar la alta tasa de incumplimientos se encarecieron las multas. Antes, de acuerdo a la ley de los *malls*, a la empresa le costaba 1.800.000 pesos, por no respetar los horarios del *retail*. Esto es apenas un dos por ciento de lo que perciben diariamente los gigantes del *retail*. Ortega, trabajador de Sodimac, comentaba que diariamente se venden 80 millones de pesos, entonces “prefieren pagar el 1.800.000 pesos y seguir trabajado no más”, dice.

En Chile la legislación laboral fija multas de 1 a 65 UTM, esto es entre 35 mil y 2.275.000 pesos, en promedio⁴⁶⁰. Aunque durante el último período de Patricia Silva la Dirección del Trabajo consiguió que el legislador multe por trabajador y no por infracción general de la empresa. Así si en Paris infringen la ley, deberán pagar hasta dos millones de pesos por cada uno de sus 37 mil trabajadores, lo que implica para ella un gasto de 74 mil millones.

Ortega comenta que este tipo de medida se tomó también la hora de respetar el cierre en feriados irrenunciables, medida que se fijó en septiembre de 2007. Así los que tienen de uno a 50 trabajadores pagan 50 UTM (\$175 mil), los de 50 a 200 empleados reciben multas por 10 UTM (\$350 mil) y los que tienen a su cargo más de 200 empleados deben cancelar (\$700 mil), cifras promedio por cada trabajador.

El presidente de Confecove nota los cambios y dice que tras la aplicación de la ley los *retailer* “han sido sumamente cuidadosos y a la fecha no hay empresas que la hayan quebrantado. Fue una obligación (para las grandes tiendas) amoldarse a la ley, porque evadir el sistema es caro y los ingresos no se más que los egresos”, comenta Ortega.

⁴⁵⁹ Carlos Alonso. “Trabajadores del retail presentarán recurso de protección por semana corrida”. Ya citado.

⁴⁶⁰ Valor de la Unidad Tributaria Mensual (U.T.M.) a abril de 2010.

Pero a juicio de Silva, todavía queda trabajo por hacer. Uno de los proyectos que no se alcanzaron a concretar antes del término del gobierno de Michelle Bachelet fue una fiscalía laboral, que modere los derechos en prácticas antisindicales, protegiendo los derechos de los trabajadores. “La Dirección del Trabajo actúa dentro de sus facultades, pero aún así son limitadas”, dice la ex directora.

Sin salas cunas

Pero el género también provoca complicaciones en el *retail*. Un sector caracterizado por un alto porcentaje de mujeres, sobre todo en el puesto de cajeras y vendedoras. Ortega comenta que “el mundo de la mujer representa un 40,4 por ciento del total de contratados.

Sin embargo, ser mujer ha sido causa de conflictos, nuevas leyes y más regulaciones. Ortega comenta que sólo en la división de mejoramiento del hogar de S.A.C.I. Falabella, Sodimac, hay entre 25 y 30 partos mensuales. Las más afectadas por este fenómeno son las cajeras. Por ello el presidente de Confecove comenta que no hay explicación para esto, “no sé si el problema son las sillas o qué”, dice entre risas.

Pero tras el nacimiento, la crianza de un hijo resulta incompatible con los horarios de las grandes tiendas. Para mejorar esto se estableció el derecho a alimentar, pues para que una madre pueda dar leche materna a su hijo, lo necesita cerca. Por ello nació la ley de las 20 mujeres con sala cuna.

Si la tienda tiene a 19 mujeres no es requisito tener una guardería y ahí se produce el problema. “Todos los estudios indican que sobre el 70 por ciento de las empresas en Chile contratan menos de 20 mujeres”, comenta Patricia Silva. Para ella, la reacción de las compañías es obvia, pues nadie quiere gastar de más.

Antes la legislación sólo le otorgaba el derecho a alimentar sólo a las mujeres que contaban con guardería en el trabajo. Pero ahora la ley se separó y actualmente, todas las mujeres tienen derecho a alimentar a su guagua. Aunque se han visto, por parte de la DT, graves incumplimientos en esta materia.

Sólo para que los malls cumplan con esta disposición, se generó una ley que obliga tanto a tiendas chicas como grandes a financiar una sala cuna para todas las mujeres que trabajan dentro del centro comercial. Aunque en los locales que están fuera de los centros comerciales, el fenómeno del 19 se mantiene.

Y mientras mayor sea el hijo menores beneficios se tienen. Cortez comenta que una de las razones de deserción del empleo en las mujeres es el no tener quien cuide de los niños después de los dos años. “Hay que estar hablando con el gerente para llegar a un acuerdo a ver si le paga algo, si la puede despedir con alguna indemnización”, explica el dirigente de Ripley.

Otro de los problemas que atañe al *retail* es la igualdad de remuneración. Aunque para Ortega, “esto es una injusticia, porque no es un tema de ‘poto’ y ‘teta’”, dice. Para el dirigente sindical la mujer debe ganarse este sueldo. A su juicio, el país es machista a causa de las exigencias del género femenino, que esperan retribuciones sólo por su condición de mujer.

Pese a la radical opinión del líder de Confecove, también tiene sueños y metas. En el living de la Confederación, ubicado en la calle República, Ortega comenta que tiene muchas aspiraciones para mejorar la realidad de las mujeres y de la familia que trabaja en el *retail*. Al dirigente sindical le gustaría tener salitas con psicopedagogas, psicólogas y orientadoras que trabajen con los niños después de los dos años, pero esas metas que todavía no llegan a puerto.

La DT que Piñera quiere

El cambio literalmente llegó a la Dirección del Trabajo tras el 11 de marzo de 2010. Un día de remezones tanto en el suelo chileno, con una de las réplicas más fuertes que se vivió desde el terremoto del 27 de febrero; y en el Congreso, por el cambio de mando que dio paso al primer gobierno de derecha electo democráticamente después de la dictadura.

Para el mundo sindical este cambio era negativo, principalmente por las intenciones que Sebastián Piñera, actual Presidente de Chile, presentaba en su programa de gobierno previo a las elecciones. En ella proponía una “Dirección del Trabajo Autónoma, con directivos elegidos por la Alta Dirección Pública”⁴⁶¹. Para el representante de la Coalición por el Cambio, la Dirección no era eficiente y lo hizo notar en los debates presidenciales.

La ex directora, Patricia Silva, comentó en su momento que “es obvio que sea así, pues las críticas provienen de un empresario y nuestra principal función es velar para que ellos cumplan con

⁴⁶¹ Coalición por el Cambio. “Programa de Gobierno para el Cambio, el Futuro y la Esperanza. Chile 2010-2014”. Sebastián Piñera.

la normativa laboral garantizando condiciones de un trabajo decente para los miles de trabajadores que representan a la clase media de Chile⁴⁶².

Para Silva esto mantiene dos visiones completamente distintas sobre la DT. Una es la de aumentar su poder fiscalizador y sus facultades y la otra es “que hay que hacerla como de alta dirección, entonces hay que eliminar la fiscalización, sanciones de las multas, hay que eliminar todo eso. Esa es la visión de la mente empresarial que se traspasa al candidato”.

Los más preocupados son los dirigentes sindicales. Con una postura crítica, evalúan negativamente el programa que propone Piñera. “Nos inquieta mucho, porque muchas de sus propuestas perjudican al trabajador en vez de beneficiarlo”, dice Cortez.

Para los sindicalistas las reformas laborales no están presentes. “Es seguir adelante con lo mismo que hizo su hermano, José Piñera, en 1979. El Plan Laboral sigue para él sin cambios, ni en un punto ni en una coma”, replica Ortega. Y es que entre los cambios que el presidente electo proponía estaba la eliminación de la indemnización por años de servicio, determinar el ingreso mínimo por parámetros económicos y técnicos, dejando de lado la participación de la Central Unitaria de Trabajadores en la fijación.

Además, pretende cambiar el aumento del sueldo base de acuerdo al ingreso mínimo ético y mayor flexibilidad, un término ambiguo que abarca temas tan trascendentales como los horarios. “Nos preocupa que se pretenda flexibilizar aún más todavía el trabajo, para nosotros ya es demasiado flexible”, comenta Cortez.

La nueva ministra Camila Merino no se mostró a favor de la afiliación automática de los trabajadores a los sindicatos, propuesta por los grandes conglomerados. “Si este gobierno va a impulsar políticas todo lo contrario de incentivar ocasiones para que los trabajadores se puedan organizar y negociar colectivamente, nos preocupa y esto puede generar movilizaciones con mayor coordinación y eso va a provocar paros y tremendas cosas”, explica el dirigente de Ripley.

⁴⁶² Carlos Alonso. “*Trabajadores del retail presentarán recurso de protección por semana corrida*”. Ya citado.

Capítulo 8

Gigantes que no dan tregua

El impacto del *retail* es tal, que incluso terminó como vencedor de una de las batallas más duras desde que comenzó lo que los sociólogos llaman la sociedad del consumo. En 2009, mientras los empresarios guardaban sus arcas e incluso algunos muy preocupados compraban oro, para evitar la devaluación del dólar, el *retail* invadía con publicidad.

La caída de Lehman Brothers, cuarto banco de inversión más importante en Estados Unidos, el 14 de agosto de 2008⁴⁶³, desató una crisis económica comparable al jueves negro que vivió el mismo país en 1929. El problema fue el consumo, la gente pidió más créditos de los que pudo pagar, quedaron morosos y la compañía quebró.

Pero el impacto repercutió en todo el globo, pronto en Chile y el mundo el consumo bajó. La gente comenzó a perder su empleo y las economías parecían estancarse. En el país el Índice de Precios del Consumidor (IPC) en enero de 2009 ya estaba en menos 0,8 por ciento, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Mientras el Índice de ventas de comercio al por menor, que en diciembre de 2008 tenía un nivel de 171,3, en enero de 2009- cuando la crisis se hizo sentir en el país cayó un 25,4 por ciento y no recuperó ese nivel hasta un año después, en diciembre de 2009, según datos del INE.

Los empresarios del *retail* le dijeron a sus trabajadores que cuidaran el empleo, lo que a su vez significó no protestar en contra de sus políticas ni exigir cosas en “tiempos malos”, apoyados por la Cámara de Comercio de Santiago. “Pedimos que cuiden sus puestos de trabajo, desentendiéndose de las aventuras a los que llaman quienes hacen profesión de las movilizaciones ilegales”, dijo Peter Hill, presidente de la entidad, en octubre de 2008⁴⁶⁴. Pese a que las consecuencias de la crisis no se notaron hasta diciembre de ese año.

Fue un momento en el que todos temían por sus puestos y nadie se quería arriesgar. “Decían que cómo era posible que el Gobierno y los trabajadores presionaran por una ley que iba a incrementar las rentas, cuando en el país existía una alta tasa de desempleo. Pero cuando hay altos

⁴⁶³ *El País*. 15 de septiembre de 2008. “Lehmann Brothers se declara en bancarrota”. Sin autor.

⁴⁶⁴ Diario Electrónico de Cooperativa. 15 de octubre de 2008. “*Empresarios del retail llamaron a trabajadores a cuidar su empleo*”. Disponible en su sitio web (www.cooperativa.cl). Consultado el 10 de mayo de 2009.

índices de empleo tampoco vienen los ajustes. Siempre somos postergados, siempre el empleador va a tener pretextos para no aumentar las remuneraciones y no mejorar las condiciones de trabajo”, explica Leandro Cortes, dirigente sindical de Ripley.

Pero el alarmante escenario que preveían los empresarios del *retail* no fue tan dramático. De hecho, durante 2008 y 2009 continuaron percibiendo dietas multimillonarias y cifras positivas en sus ingresos consolidados. Las bajas fueron muy pocas⁴⁶⁵. La prensa no decía lo mismo, hablaban de bajas históricas, efectos de la crisis en Chile y cuánto tiempo tardaría en llegar la recuperación, realidades que a ojo de los expertos fueron una exageración, pues a Chile “la crisis le pasó por el lado”, comenta Hugo Fazio⁴⁶⁶.

A nivel de crecimiento, uno de los efectos de la crisis fue la transformación en la conducta del consumidor, que pasó a adquirir hábitos de compras más moderados. Esto impidió que el sector se reactivara con la rapidez que se esperaba, pero de todas formas los *retailers* igual fueron beneficiados. Los chilenos no dejaron de comprar las cosas usuales, sino que buscaron precios más económicos. Por ello el mercado de las marcas propias fue el más privilegiado, un rubro que dominan los *retailers* desde hace varios años⁴⁶⁷.

Y aunque a crisis congeló durante un tiempo los niveles de venta, en especial de los bienes durables, dio paso a un consumidor más responsable - que según describe el Informe de *Retail* 2010 elaborado por la revista *Capital* - es más informado, busca la calidad y el precio, vitrinea a través de la web y utiliza las redes sociales como antecedentes a la hora de tomar decisiones de compra. Con esto las empresas también se aseguraron de sacar de sus carteras a clientes que acostumbraban a comprar compulsivamente y a mantener mayores niveles de morosidad.

Sin embargo, la crisis también tuvo un símbolo en Chile, el edificio Costanera Center. Horst Paulmann debió congelar su tan anhelado proyecto y no logró reanudarlo hasta fines de 2009. La magna construcción, catalogada por la ex mandataria Michelle Bachelet y el actual Presidente Sebastián Piñera como símbolo del desarrollo del país, estaba paralizada. Muchos constructores fueron despedidos del proyecto y en la avenida Andrés Bello todos veían como se cubría con mallas el ambicioso proyecto.

⁴⁶⁵ Según datos de las memorias anuales de Cencosud, Ripley y Falabella durante 2008 y 2009.

⁴⁶⁶ Entrevista a Hugo Fazio realizada por las autoras de esta memoria, 24 de noviembre de 2009.

⁴⁶⁷ *La Tercera*. 29 de abril de 2009. “Retail aún no percibe signos de reactivación”. Sin autor.

La historia no fue tan dramática para todos. Pese a que “el desarrollo de Chile” estaba congelado, Falabella siguió su rumbo normal. Los Heller Solari, junto a Senerman, enaltaron el pecho cuando vieron que su Titanium seguiría en proceso, mientras el megaproyecto de Cencosud quedaría en el congelador.

Aunque el ganador por goleada, entre las tres grandes de las multitiendas, fue Álvaro Saieh Bendeck, que ese mismo año entró a Ripley, mientras Marcelo Calderón intentaba rescatar Johnson´s. En 2009, cuando todos se escondían, el dueño de Copesa compró Unimarc y un 20 por ciento de la empresa de los Calderón, creando el tercer *retail* integrado del país, después de Falabella y Cencosud. Su aguerrida conducta incluso le valió la condecoración de sus pares en el Icare y del Colegio de Ingenieros. “Es un ejemplo de saber aprovechar la situación de las empresas menores”, dijo Hugo Fazio⁴⁶⁸.

De la derecha, las ventas y los consumidores

Para 2010 la crisis ya estaba superada. Sin embargo, el 27 de febrero de ese año tenía un remezón para Chile. Un terremoto de 8,8 grados, en escala de Richter, destruyó casas, industrias y vidas en todo el país. Fue el momento en que los grandes del *retail* y otras compañías dieron su apoyo y mostraron una cara nunca antes vista.

Horst Paulmann contó sus inicios como cajero de una tienda, mientras los Angelini hacían presencia en las 27 horas ininterrumpidas de “Chile ayuda Chile”, para donar 1.500 millones de pesos a nombre de su familia. El programa conducido por Mario Kreutzberger, que seguía la misma línea de la Teletón, abrió el corazón de todos los ciudadanos y las billeteras de los empresarios⁴⁶⁹.

Fue una ocasión histórica, pues nunca se había mostrado en ese ámbito a quienes acaparan las portadas económicas de los matutinos en Chile. Pero no todos se abrieron. Saieh, a su estilo, no reveló sus emociones y prefirió publicar su donación a página completa en *La Tercera*.

Pero antes del terremoto La Moneda había tenido su propio remezón. Después de 20 años con gobiernos democráticos de la Concertación, Sebastián Piñera fue electo Presidente de Chile. Para muchos, el éxito que tuvo el empresario se explica por el cambio de mentalidad que se manifestó en los chilenos gracias al consumo y las aspiraciones. “La derecha logró comunicarse con los votantes y averiguaron bien cuáles eran sus demandas y necesidades. La Concertación fue

⁴⁶⁸ Entrevista a Hugo Fazio realizada por las autoras de esta memoria, 24 de noviembre de 2009

⁴⁶⁹ El Mercurio. 13 de abril de 2010. “*Arauco instala dos plantas para construir 10 mil casas de emergencia en Maule y Biobío*”. Fernando Vial y Claudia Ramírez.

incapaz de hacer lo mismo”, explica el doctor en políticas públicas de la Universidad de Princeton, Gregory Elacqua⁴⁷⁰.

En la votación de 2009 se cruzaron los negocios con la política, pero no por los múltiples directorios a los que pertenecía Piñera, sino por la forma en que la sociedad chilena se ha desarrollado. El historiador Gabriel Salazar explica que “antes la gente luchaba por el cambio social, la política, la justicia, la igualdad. Ahí importaba menos el consumo. Pero como esta es una sociedad mercantil, todo se transforma en algo que se puede comprar: la educación, la salud. Todo es comprable”, dice.

El economista de la Universidad de Chile, Pedro Hidalgo, coincide y afirma que al igual que Piñera, la fortaleza de estos negocios es que están “orientados al consumidor y han sido capaces de proveer una oferta que el cliente valora y que está dispuesto a comprar, he ahí su éxito y permanencia”.

Esto fue lo que el candidato de Renovación Nacional logró captar y el ex Presidente Frei no. “La clase media vive inmersa en el mercado, trabaja en el sector privado y manda a sus hijos a colegios particulares o subvencionados. El mensaje de la campaña de Frei no lograba conectar con ellos”, comenta Elacqua.

El académico de Expansiva UDP afirma que “la elite política (de Concertación) no tiene la capacidad de entender a la nueva clase media y los cambios de ambientes. En 1990 eran una clase aspiracional y tenían un nivel socioeconómico bajo, pero hoy son consumidores activos. Tienen a ser optimistas con el futuro, aunque tienen cierta precariedad”, explica.

Sin embargo, para otros el triunfo de la derecha se debe a la ignorancia y sueños de los más pobres. “Hay trabajadores que ganan 200 mil pesos y menos a veces, pero aún así creen que son de clase media y votan por la derecha. Los han hecho creer que son de clase media y es complejo, porque ven en esos partidos un salvador a sus necesidades. Pero van a tener que trabajar siempre”, comenta José Luis Ortega, presidente de la Confederación Nacional de Trabajadores del Comercio y el Vestuario (Confecove⁴⁷¹).

El cambio de Gobierno afectó fuertemente al mundo sindical y las propuestas que se entregaron en este ámbito no fueron bien evaluadas por los empleados. “Nosotros fuimos muy

⁴⁷⁰ Entrevista a Gregory Elacqua realizada por las autoras de esta memoria, 25 de marzo de 2010.

⁴⁷¹ Entrevista a José Luis Ortega realizada por las autoras de esta memoria, 30 de noviembre 2009

críticos con el programa de gobierno en el área laboral del Presidente. Y la verdad es que nos preocupa mucho, porque la gran mayoría de sus proyectos perjudican al trabajador en vez de beneficiarlo”, dice Leandro Cortez⁴⁷², de Ripley.

Sin embargo, los dirigentes sindicales del *retail* reconocen que durante la campaña presidencial de 2009 no hubo ningún candidato que respondiera a sus demandas. “Encontramos un Eduardo Frei que habla de un nuevo código del trabajo, pero sin propuestas claras. También un Sebastián Piñera que habla de mayor facultad de contratación y mano de obra, pero no considera las reformas laborales. Y Marco Enríquez-Ominami es una aventura, ha disparado contra todo el mundo y criticado a la Concertación, pero fue parte de ella hasta julio”, comenta el presidente de Confecove.

Y el impacto no es menor. Debido a la magnitud del *retail* en el país son muchos los trabajadores que están en juego. Patricia Silva, ex Directora del Trabajo, dice que “el retail es un sector económico muy importante, especialmente en contratación de trabajadores. Es un sector emergente, creciente y altamente competitivo, que llegó para quedarse”⁴⁷³.

Para la ex autoridad laboral, lo más complejo a la hora de velar por los derechos de los trabajadores es lidiar, precisamente, con este dinamismo: “Les mandan cambios de horarios por correo electrónico: Mañana hay tal cosa, si quieres vienes o te vas. Así de claro. Entonces esto genera una cultura de aceptación, porque puede llegar controlar como tú quieras a cientos y miles trabajadores”, explica.

Uno de los principales temores hoy es quien velará por respetar sus derechos y ayudarlos, si el primer golpe de Piñera fue poner en la Dirección del Trabajo a María Cecilia Sánchez, quien participó en Patria y Libertad, un grupo nacionalista que nace en oposición a Salvador Allende y que es acusado por varios casos de violación a los derechos humanos.

Sin embargo, los trabajadores no serían los únicos afectados con las futuras decisiones y sobre todo con la importancia del *retail* en Chile. Pese a que el consumo sería el fuerte que potenció tanto a Piñera como a los *retailers*, Hernán Calderón, asegura que no por eso es un sistema que realmente beneficie a los ciudadanos. Si bien el consumo es un éxito, Calderón explica que “todo lo que se hace dentro del *retail* va enfocado hacia la consolidación del consumismo a través del

⁴⁷² Entrevista a Leandro Cortez realizada por las autoras de esta memoria, 23 de marzo de 2010

⁴⁷³ Entrevista a Patricia Silva realizada por las autoras de esta memoria, 6 de noviembre de 2009.

marketing y la publicidad. Las empresas hacen estudios sobre nuestros hábitos y rentas. Estamos en desventaja, porque yo no conozco a la empresa, pero ésta sí me conoce a mí”, concluye.

A toda máquina

Pero las condiciones que mantienen viva a esta industria permanecen inalterables y la expansión y conquista de otros mercados se vislumbra inevitable, aumentando cada vez más las millonarias arcas de los grupos que controlan estas empresas.

Latinoamérica se ve como el escenario ideal para esto. Según los analistas, muchos de los países de la región están experimentado ahora las condiciones económicas que se dieron en el Chile de los '90: crecimiento de los sectores medios y mayor acceso a las facilidades crediticias.

Las empresas de *retail* chilenas están tan consolidadas que, incluso, no dan pie para que otros agentes como firmas transnacionales entren al juego. Prueba de ello es que el mega operador del comercio minorista estadounidense, Wal-Mart, no pudo comenzar a operar directamente en el país y debió asociarse con una compañía nacional, mientras Carrefour, el gigante del *retail* francés, duró unos pocos años y finalmente se retiró vendiendo sus locales a la firma nacional D&S. Como en muchos otros aspectos de la economía chilena, el mercado tiende a concentrarse y el control y, por consiguiente, las ganancias de estas compañías quedan en muy pocas manos.

De hecho, según las cifras de la Cámara de Comercio de Santiago estos grandes holdings corresponden apenas al dos por ciento del mercado, sin embargo, acaparan más del 50 por ciento de las ventas. El 98 por ciento restante corresponde a almacenes, tiendas y ferreterías que, claramente, compiten en distintas condiciones.

En este sentido, el investigador del Centro de Estudios del Retail de la Universidad de Chile, Máximo Bosch comentó al diario *Estrategia* que “cuando un *retail* pyme se enfrenta a uno grande, la competencia es totalmente dispareja. La razón es que los grandes tienen acceso a tecnologías de gestión que pueden significar reducir los costos operacionales en porcentajes tan significativos como todo el margen de comercialización. Los *retailers* grandes tienen mayor poder negociador que los chicos, entonces el crédito (las facilidades de pago) no tiene las mismas condiciones para uno y otros”⁴⁷⁴.

⁴⁷⁴ *Diario Estrategia*. 19 de agosto de 2010. ¿Cómo sobreviven las pymes del comercio? Sin autor.

Este poder de negociación también se ve reflejado en la relación con los proveedores, que se tienen que acomodar a las condiciones que imponen las cadenas a la hora de trazar los precios de los productos que se comercializan.

En esa línea, los analistas apuestan a que en el futuro la tendencia seguirá hacia los denominados grupos de “megaretail” o *retail* integrado que incluye a los hipermercados, multitiendas, ventas al detalle en especialidad, centros comerciales y bancos.

Pero el éxito económico de los grandes grupos del *retail* se traduce también en una profunda influencia social y en la progresiva entrada a otros importantes rubros de la industria chilena. Durante 2010, el holding Bethia ligado a Falabella luchó codo a codo con Time Warner, una de las mayores empresas de telecomunicaciones para quedarse con Chilevisión, que era propiedad del Presidente Sebastián Piñera.

Asimismo, la presencia e influencia del máximo ejecutivo de Cencosud, Horst Paulmann, no sólo se siente en Chile, sino también en otros países donde funciona su empresa como Perú. El 18 de Julio de 2010 la cadena del elefante organizó el Corso, un carnaval que supermercados Wong – compañía absorbida por Cencosud en 2007 – llevó a cabo durante 23 años. A este evento asistieron más de cien mil personas, lo que obligó a cerrar las calles principales de Lima para permitir el tránsito de carros alegóricos, grupos de bailes autóctonos y bandas musicales. En medio del jolgorio estaba Paulmann, quien con satisfacción observaba esta nueva fórmula para posicionar su marca⁴⁷⁵.

El poder de los *retailers* llegó para quedarse. Pocas veces un negocio logra consolidarse de una manera tal que se vuelve esencial en la vida de millones de personas. Y la estrategia es tan clara, bien articulada y perfectamente ejecutada que no da espacios para dudas: venta de artículos de primera necesidad de todos los rubros, entrega masiva de crédito, seguros, bancos, programas de fidelización a través de puntos, construcción y arriendo de centros comerciales y asociaciones estratégicas con otras empresas. Una fórmula infalible que promete seguir aportando millonarias ganancias a tres de las familias más ricas de Chile.

⁴⁷⁵ *El Mercurio*, 25 de julio de 2010. Ya citado.

Anexos

Fuentes Bibliográficas

Libros:

Nombre	Autor	Utilidad	Comentario
“El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno”, Ediciones B, 2001.	María Olivia Mönckeberg	Entrega una visión de cómo operan los grandes grupos económicos. Cuál es su forma de administrar el negocio y el contexto histórico en el que se desenvuelve su expansión y consolidación en Chile hasta ese momento, como un <i>background</i> inicial.	Aunque los grupos económicos del retail no eran los más grandes del país, hasta ese entonces, entrega una visión general y también permite perfilar a personajes que se repiten en los directorios de empresas de diferentes rubros, cómo han diversificado sus negocios y el contexto en el que lo hicieron durante esa época.
“Los dueños de Chile”, Editorial La Huella, 2002.	Ernesto Carmona	Informe completo sobre la composición de los grandes grupos económicos de Chile, Latinoamérica y el mundo. Traza un mapa de la riqueza a nivel local e internacional, identificando y caracterizando claramente a sus protagonistas	Pese a que el texto no está centrado en los dueños del retail, realiza un perfil de los dueños de Falabella (familia Solari) y es de gran utilidad para descubrir las conexiones con actores de otros rubros de la economía chilena.

<p>“El poder de los grupos económicos”, Editorial LOM, 2005.</p>	<p>Hugo Fazio, Marcel Claude, Cristián Gutiérrez y Nelson Soza</p>	<p>Entregar una visión de cómo opera los grandes grupos económicos.Cuál es su forma de administrar el negocio y el contexto histórico en el que se desenvuelve su expansión y consolidación en Chile.</p>	<p>Si bien no es específico en el Retail, entrega una panorámica sobre los distintos grupos económicos en Chile, que se comportan de forma similar y cómo las políticas de ese momento permitieron su consolidación.</p>
<p>“Mapa de la extrema riqueza al 2005”, Editorial LOM, 2005.</p>	<p>Hugo Fazio</p>	<p>Es un mapa de la riqueza de los principales grupos económicos chilenos hasta 2005. Se destaca la presencia y posicionamiento de los grupos Solari, Paulmann e Ibáñez Scout como crecientes protagonistas en la torta de la riqueza chilena.</p>	<p>El texto señala una modificación en el mapa de la riqueza que está dada por el crecimiento de los retailers y por los procesos de apertura económica, comercial y en las cuentas capitales de carácter nacional. Así también muestra la aparición de nuevos actores en el mapa de retailers, como Álvaro Saieh, la fusión de los Del Río con los Solari, la salida de Gálmez y el fuerte predominio que consiguió Paulmann.</p>
<p>“Los Magnates de la Prensa”, Random House, 2009.</p>	<p>María Olivia Mönckeberg</p>	<p>Permite ver en detalle los negocios de Álvaro Saieh, el hombre que se ha posicionado este año en el retail gracias a la compra del 20% accionario de Ripley Corp. Entrega una</p>	<p>Es el libro más actual sobre este multifacético hombre de negocios y permite poner en perspectiva su comportamiento en el ámbito económico, lo que enriquecerá la parte</p>

		panorámica de sus movimientos, estrategias y las redes de poder que se tejen a su alrededor.	de quién es quién, pues lo pone en contexto, explica los lazos y analiza los movimientos más recientes que ha hecho.
--	--	--	--

Prensa:

Medio	Fecha	Utilidad	Comentario
El Mercurio	1980 - 1989	Panorama completo sobre los primeros asentamientos de las multitiendas en el país.	Destaca la construcción de los primeros centros comerciales a gran escala y se atisban los primeros cambios en los hábitos de consumo de los chilenos
El Mercurio	1990	Este año está marcado por los nuevos dispositivos tecnológicos, para llegar registro de las ventas, y las nuevas ofertas de servicios en las multitiendas.	Es una época donde hay millonarias inversiones por parte de las multitiendas para asentarse rápidamente en diferentes ciudades del país y tratar de cubrir rápidamente el país con este nuevo concepto de tienda.
El Mercurio	1991	Durante este año persiste la inversión en nuevas tecnologías en la multitiendas que sistematicen las ventas. Además de planes de expansión en nuevos locales.	En este periodo Falabella se formula como Sociedad de Rentas, paso previo a la Sociedad Anónima. Surgen reportajes analizando el fenómeno de las multitiendas en la sociedad, el consumismo y la guerra entre los incipientes centros comerciales.

El Mercurio	1992	Este año está marcado por el inicio de la internacionalización de las multitiendas, partiendo con la pionera Falabella que dio sus primeros pasos en Mendoza.	En este periodo se mantiene un alto rango de inversión por parte de estas empresas para expandir su negocio a regiones, además comienza a esbozarse la idea de las tarjetas propias con el anuncio de que nacerá CMR en Falabella.
El Mercurio	1993	Las noticias de este año están enfocadas en el proceso expansivo de las multitiendas y las millonarias sumas de dinero que dedicaban a agrandar su negocio, al igual que los malls (Parque Arauco, Alto Las Condes y Mall Plaza Vespucio). Esto marca el inicio de la expansión inmobiliaria para el comercio minorista.	Nace Ripley Parque Arauco, como la mayor tienda de Latinoamérica hasta ese entonces. Esto pone en la mira la importancia de los malls en la época y como poco a poco comienzan a generar lazos con las tiendas por departamentos, siendo incluso un nuevo foco de negocios para los grupos económicos a cargo de los retails. Por otra parte, los reportajes enfocados en consumo comienzan a denunciar el aumento de sobreendeudamiento producto de estas nuevas empresas y las tasas de interés que manejan. Este es el inicio de un problema que se mantiene hasta nuestros días.
El Mercurio	1994	Este año se consolidan inversiones de multitiendas en el extranjero. Estas empresas comienzan a usar el sistema de transferencia de datos electrónica (EDI) para	Durante este período se analiza reiteradamente el crecimiento de inversión en publicidad de las multitiendas y las tasas de interés para las tarjetas y créditos de consumo, lo que da paso a una

		sistematizar sus ventas.	investigación posterior en la inversión que realiza el sector para promocionar sus productos. Además, JC Penney anuncia su llegada, aunque su estadía en Chile fue corta producto de la alta competencia que significaban las multitiendas nacionales que le obstaculizaron el paso. Además se anuncia por primera vez el comienzo del proyecto Costanera Center.
El Mercurio	1995	Este año está caracterizado por las expansiones de las multitiendas hacia el sur, además de potenciar su presencia en Argentina y Falabella da sus primeros pasos en Perú	Durante este periodo, las multitiendas y el Congreso se ven enfrentados a un nuevo tipo de delito, el informático, tras el robo de bases de datos en Falabella. Además JC Penney inicia lucha por mantenerse en el país ante la competencia nacional que le cierra las puertas.
El Mercurio	1996	Las informaciones de este año se centraron en los entretelones de la apertura a la bolsa de las dos multitiendas más grandes del país: Falabella y Almacenes Paris.	Se destaca, además, el rápido proceso de expansión – especialmente a nivel inmobiliario – tanto de las multitiendas como de los centros comerciales.
El Mercurio	1997	Panorama completo de las expansiones inmobiliarias de las grandes tiendas, las ganancias con la	Cada vez hay mayor presencia de artículos sobre los hábitos de los consumidores, inversión en publicidad y la

		apertura a la bolsa de Falabella y Almacenes Paris	preocupación de las autoridades por el ya asentado fenómeno del endeudamiento.
El Mercurio	1998	Descripción del efecto de la crisis asiática en la economía mundial. Descripción de su efecto en el consumo y, por consecuencia, en las multitiendas	Se percibe un tratamiento alarmista y negativo respecto del impacto que pueda tener la crisis en la economía chilena
El Mercurio	1999	Las informaciones para este año se enfocaron en fusiones, planes de expansión y diversificaciones de su oferta.	Se destaca además el proceso de recuperación y reactivaciones de las inversiones de estas empresas como un período post crisis asiática.
El Mercurio	2000	Este año las multitiendas comienzan a experimentar las ventas por Internet. Además, se deja atrás la crisis pues las tres más grandes (Falabella, Almacenes París y Ripley) manifestaron alzas en sus ventas.	Durante este período sigue en boga las diferencias de los créditos de consumo de bancos y empresas. También surgen estudios para potenciar los convenios de las tarjetas propias en otros locales.
El Mercurio	2001	Este año está netamente enfocado al consumidor, pese a que persisten las inversiones en regiones como Calama, se estipulan nuevas leyes fijando derechos del Consumidor resguardadas por el Sernac y se difunden. Además se percibe una	Durante este periodo bajan las ventas de consumo en las multitiendas. Además el comercio detecta altas pérdidas por los robos hormiga. El gobierno comienza a exigir la publicación de las tasas de interés y el costo real de un crédito de consumo

		nueva batalla del retail entre los locales de mejoramiento del hogar.	con proyecto de ley.
El Mercurio	2002	Este año está marcado por la incipiente presencia de las empresas de retail en los bancos, con mejores ofertas que estos lo que genera disputas. Además crecen las compras con tarjetas, aunque persiste el problema por el alto costo de los créditos. Y los temporales y la economía Argentina generan importantes pérdidas para el sector.	Se sistematizan las deudas por Internet, nacen las listas de novios en multitiendas. Además nace Conadecus (Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios).
El Mercurio	2003	Este año está marcado por la disputa entre los bancos y las casas comerciales a raíz de su oferta crediticia. Además, el comercio es el sector más afectado por las caídas de la bolsa.	Durante este periodo comienza el auge de los centros de llamados o <i>call centers</i> (empresas externas a las multitiendas dedicadas a contactar clientes de empresas para promocionar productos y/o para cobrar cuentas impagas). Además Mall Plaza (60% Falabella) emite cláusulas a sus arrendatarios para evitar que mantengan negocios con Paulmann, fenómeno consignado por la prensa de la época como “la guerra de los malls”.
La Tercera	2003	Entretelones del cambio de propiedad en Almacenes Paris	Se publican todos los detalles del proceso de negociación de Paris a Cencosud. Se refleja

			rencillas de Luksic con Paulmann y el rol de Juan Gálmez (heredero fundador) en el proceso
El Mercurio	2008	Se centra básicamente en el conflicto que generó la fusión de Falabella-D&S	Permite conocer los planes de estas multitiendas a futuro y cómo se fiscaliza aquí en Chile. Fue el primer caso de fusión rechazado y tuvo implicancias en la organización interna de las empresas.
El Mercurio	2009	Se enfoca en la fusión de D&S con Wal-Mart y la forma en que la crisis económica ha afectado a las multitiendas. Además destaca el posicionamiento de La Polar como un agente importante dentro del mercado	Aparecen todo tipo de artículos que señalan cómo hacer frente a la crisis y cómo la han vivido los ejecutivos de estas compañías.

Revistas:

Medio	Título	Fecha Publicación	Utilidad	Comentario
Revista Capital	Informe del Retail	Artículo correspondiente al número 247 (6 al 19 de marzo de 2009)	Diagnóstico técnico de la situación del retail en la actualidad. Describe los efectos del crisis sub prime en la industria y realiza proyecciones sobre el futuro de este rubro	En este artículo se realiza, además, una diferenciación de los gustos de cada cliente por estrato socioeconómico. Plantea que el futuro del retail está en la competencia y la relación con los

				proveedores.
Revista Qué Pasa	“Ranking de grupos empresariales”	Artículo correspondiente al número 2000 (7 de agosto 2009)	Da una visión sobre las ganancias de los principales grupos empresariales en medio de la crisis.	Ubica a los retailers como uno de los agentes más importantes en medio de este contexto. Destaca que es uno de los rubros que mantuvo la mayor cantidad de plazas laborales durante el 2009. Todos los grupos que manejan el retail aparecen encabezando las listas.
Revista América Economía	Las 500 mayores empresas de América Latina	Especial correspondiente al número del 31 de julio de 2009	Da cuenta de las mayores empresas de la región, sus utilidades, crecimiento y nivel de inversión.	Permite ver cómo están situadas los retailers chilenos y quiénes lideran la competencia.
Revista Qué Pasa	“La crisis al interior de los Malls”	Artículo correspondiente al número publicado el 14 de marzo de 2009	Se centra en el impacto que han sufrido las tiendas a nivel inmobiliario por la disminución de las ventas	Se explica claramente cómo se determina el valor del metro cuadrado en las tiendas que forman parte de los centros comerciales. Llama la atención la variación de costos que existe si se está ligado a las grandes tiendas (porcentajes bajan porque sus dueños son además dueños del mall)
Revista Qué	“Los Calderón	Artículo correspondiente al número publicado	Describe los desacuerdos que se	Se expresan en cifras concretas sobre

Pasa	frente a la crisis”	el 3 de enero del 2009	han generado entre los hermanos que dirigen Ripley Corp en medio de la crisis y los artilugios que, uno de ellos, Marcelo Calderón ha utilizado para salvar a Johnson`s, la primera empresa familiar. Narra la historia de esta familia desde sus inicios.	cómo ha afectado en las utilidades la crisis económicas y de qué manera se las han ingeniado para sortearla. Establece hitos fundamentales en la administración de Ripley Corp.
Revista Qué Pasa	“La clase media del Bicentenario”	Artículo correspondiente al número publicado el 3 de enero del 2009	Caracterización de los hábitos de consumo y estilos de vida de la población que recibe ingresos entre los 800 mil y 2,7 millones de pesos	Se describe a este sector como “consumista” y “aspiracional” y como uno de los pilares de las ventas en las multitiendas, ya que estarían acostumbrados a vivir con el crédito.
Revista Qué Pasa	“La revolución del retail en Chile”	Artículo publicado el 9 de septiembre de 2007.	Narración de la historia de los fundadores del negocio del retail. Quiénes son, de dónde llegaron y cómo se instalaron en el país.	Todos los grandes operadores de multitiendas se instalaron como negocio familiar y las fortunas y administraciones se pasan de generación en generación.

Informes:

Nombre	Institución	Utilidad	Comentario
Informe de Estabilidad Financiera	Banco Central	Datos estadísticos sobre la cantidad de tarjetas de crédito emitidas al año 2008 y el nivel de endeudamiento de los chilenos.	Indica el patrón de conducta financiero de los chilenos y señala que la población ha aumentado su nivel de endeudamiento en un 50 por ciento durante la última década.
Encuesta de presupuestos Familiares (Julio de 2008)	Instituto Nacional de Estadística	Informe estadístico sobre la composición del gasto de los hogares chilenos en relación con su ingreso autónomo.	Se desprende claramente la forma en que se reparte el gasto de los hogares en Chile (cuánto se asigna a alimento, vestuario, educación, entre otros) y el nivel de endeudamiento en relación al ingreso familiar
Análisis Coyuntural Sector Retail: Control de Calidad (noviembre, 2008)	BCI Corredor de Bolsa S.A.	Estudio que evalúa la conducta del sector retail, sus fortalezas y debilidades para guiar a los accionistas. Permite ver una evaluación hecha por terceros sobre el comportamiento del sector para invertir de forma segura.	Esta investigación también muestra las tendencias del mercado y los efectos que sufrió a comienzos de la crisis subprime en EE.UU.. Además explica que sus utilidades se explican porque mejoran el rendimiento en metros cuadrados, la apertura de locales y la constante expansión de

			negocios.
Catastro de Proyectos de Inversión Sector Comercio (junio/2008)	Cámara Nacional de Comercio, CNC	Permite saber cuánto dinero destinaron las empresas a expandir sus negocios en locales, multitiendas y malls.	Entrega un detalle de la inversión en todos los negocios dedicados al retail lo que permite comparar la inversión con los supermercados incluso, además de dar un detalle de la expansión por regiones.
Informe Sectorial: Comercio	Banchile Inversiones	Entrega un estudio detallado sobre el comportamiento de cada área del retail, los sectores de cada empresa y cuál de ella tiene mayor nivel de riesgo, proyecciones, expansiones y mejores resultados.	Muestra cómo se reparte la torta en cada sector del retail: tienda por departamento, mejoramiento del hogar, créditos, supermercados y también analiza los negocios que estas compañías mantienen en otros países de Latinoamérica y cual está dando mayores frutos.
The Knowledge Report: Panorama Económico	Colliers International, Santiago (2° semestre, 2008)	Da cuenta de las nuevas tendencias de inversión en el comercio, cómo se reparte la torta por comuna y áreas del retail.	Entrega la tasa de habitantes por strip center (centros comerciales más pequeños en forma de L que se ubican en avenidas y cuentan por lo general con una farmacia como tienda ancla) en cada comuna y la evolución de ventas en cada rubro.

Cambios en el Mercado Chileno	Nielsen	Entrega un estudio sobre el crecimiento económico de Chile dentro del contexto económico de la región latinoamericana, la evolución del PIB per cápita, las expectativas del consumidor, cómo se distribuye el retail en Chile y su nivel de ventas.	Analiza las tendencias del consumo y los cambios históricos en el comportamiento de consumo alrededor de los últimos años.
Estudio de Tarjetas de créditos- Casas Comerciales: Determinación de actitudes y opiniones respecto a las tarjetas de crédito de casas comerciales.	Collect- GfK	Este estudio entrega información sobre lo que piensa la gente de las tarjetas de crédito, cómo las evalúa y cuáles prefieren.	Identifica el uso que la gente de la da a estas tarjetas y qué sectores etarios se inclinan más por unas que por otras, lo que permite establecer el público objetivo de cada multitienda.

Memorias Anuales:

Multitienda	Año	Utilidad	Comentario
S.A.C.I. Falabella	2008	Identificar accionistas, directorio y radiografía económica de la empresa.	Aquí se encuentran todas las sociedades que conforman S.A.C.I. y las redes que se entrelazan entre los distintos negocios del conglomerado Solari-Del Río. Además de datos económicos como sus utilidades y cantidad de tarjetas emitidas, que sirven

			para graficar la relevancia de esta empresa en la sociedad.
La Polar	2008	Identificar accionistas, directorio y radiografía económica de la empresa.	Permite conocer más a fondo la organización de la multitienda, que a pesar de tener un tamaño menor, divide sus propiedades de forma similar que las más grandes. Sus datos permiten graficar la relevancia de esta empresa sobre todo en los sectores socioeconómicos más bajos.
Hites	2008	Identificar accionistas, directorio y radiografía económica de la empresa.	Permite conocer más a fondo la organización de la multitienda, que a pesar de tener un tamaño menor, divide sus propiedades de forma similar que las más grandes. Sus datos permiten graficar la relevancia de esta empresa sobre todo en los sectores socioeconómicos más bajos.
Ripley Corp	2008	Identificar accionistas, directorio y radiografía económica de la empresa.	Permite distinguir el proceso de expansión que está realizando la empresa, especialmente, hacia el extranjero.

Cencosud	2008	Identificar accionistas, directorio y radiografía económica de la empresa.	Se aprecia claramente el deseo de este holding de posicionarse como el máximo referente en el mercado del retail. Se hace mención a la crisis económica (en la carta del presidente), pero destacan las millonarias utilidades que generaron.
Almacenes Paris	2004	Identificar accionistas, directorio y radiografía económica de la empresa antes que pasara a manos de Cencosud. .	Último año en que la familia Galmez (fundadores del negocio) encabeza la propiedad de la multitienda. Sirve como un marco comparativo de los negocios de Almacenes Paris bajo distintas administraciones.

FECUS (Ficha Estadística Codificada Uniforme) trimestrales 2009:

Multitienda	Trimestres	Utilidad
S.A.C.I. Falabella	I, II, III, IV	Permite ver los hechos esenciales (movimientos de directorios, compra y venta de acciones y juntas extraordinarias). Además permite ver el estado en el que está la empresa, incluyendo las

		utilidades que reporta, dato importante para ver su preponderancia en el mercado.
Ripley Corp.	I, II, III, IV	Permite ver los hechos esenciales (movimientos de directorios, compra y venta de acciones y juntas extraordinarias). Además permite ver el estado en el que está la empresa, incluyendo las utilidades que reporta, dato importante para ver su preponderancia en el mercado.
Cencosud	I, II, III, IV	Permite ver los hechos esenciales (movimientos de directorios, compra y venta de acciones y juntas extraordinarias). Además permite ver el estado en el que está la empresa, incluyendo las utilidades que reporta, dato importante para ver su preponderancia en el mercado.
Hites	I, II, III, IV	Permite ver los hechos esenciales (movimientos de directorios, compra y

		venta de acciones y juntas extraordinarias). Además permite ver el estado en el que está la empresa, incluyendo las utilidades que reporta, dato importante para ver su preponderancia en el mercado.
La Polar	I, II, III, IV	Permite ver los hechos esenciales (movimientos de directorios, compra y venta de acciones y juntas extraordinarias). Además permite ver el estado en el que está la empresa, incluyendo las utilidades que reporta, dato importante para ver su preponderancia en el mercado.
Johnson's	I, II, III, IV	Permite ver los hechos esenciales (movimientos de directorios, compra y venta de acciones y juntas extraordinarias). Además permite ver el estado en el que está la empresa, incluyendo las utilidades que reporta, dato importante para ver

		su preponderancia en el mercado.
--	--	----------------------------------

Leyes:

Nombre de la ley	Número de la ley	Utilidad	Comentario
Ley de Mercados de Valores	18.045	Sirve para conocer y manejar los conceptos de la reglamentación legal respecto de las bolsas de valores, corredores de bolsa y emisores e instrumentos de oferta pública.	Los tecnicismos propios de la redacción de la ley, serán consultados con un abogado experto

Entrevistados

Nombre	Cargo	Objetivo	Estado	Utilidad
Ernesto Carmona	Escritor de “Los dueños de Chile”	Entrevista de background que permita interiorizarnos en el tema y nos entregue su percepción del tema como investigador.	Realizada el día sábado a 10 de octubre de 2009.	Comprender cómo operan estos grupos económicos y poner en contexto sus movimientos, el por qué de sus intereses, sus inversiones y cómo llegaron hasta donde están.
Hugo Fazio	Economista y escritos de “El poder de los grupos económicos en Chile”	Entrevista de background, que permita interiorizarnos en el tema y nos entregue su visión como economista e investigador.	Realizada el día martes 24 de noviembre de 2009.	Comprender cómo operan estos grupos económicos, ponerlos en contexto con la historia, analizar sus decisiones de negocios y proyectar sus movimientos a

				futuro.
Carlos Heller Solari	Sobrino nieto de Reinaldo Solari y director de S.A.C.I. Falabella	Entrevista, testimonio para el perfil de la familia, interiorizarnos en las políticas de la empresa y la historia que envuelve a los Solari.	Realizada el día viernes 9 de octubre de 2009.	Conocer cómo funciona Falabella, sus cambios fundamentales, quiénes toman las decisiones, cuáles han sido los problemas más grandes y qué pasos tienen pensados para el futuro, desde una óptica más íntima.
Claudio Pizarro	Ingeniero e integrante del Centro de Estudios del Retail (Ceret).	Entrevista como fuente y como background, para aprender sobre el manejo de estas compañías, cuál es su negocio y su percepción como consultor en compañías de este tipo.	Realizada el día 21 de agosto de 2009.	Comprender el sistema de las multitiendas, cuál es su verdadero negocio y las lógicas con las que operan respecto del sobreendeudamiento. Además de entregar proyecciones para los gigantes del retail.
Pedro Hidalgo	Académico Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, experto en marketing.	Entrevista como fuente y como background, para aprender sobre el manejo de estas compañías, cuál es su negocio y su percepción.	Realizada el 31 de agosto de 2009.	Comprender el sistema de las multitiendas, cuál es su verdadero negocio y entregar proyecciones para los gigantes del retail.
Juan Patricio Alvear	Abogado de Libre Competencia Consultores.	Entregar los lineamientos generales que regulan a estas empresas, los principales problemas que han tenido y cómo se	Realizada el día martes 13 de octubre de 2009.	Comprender los marcos legales que regulan a estas empresas, los vacíos que existen, cómo los aprovechan y los problemas que han

		regulan.		enfrentado.
José Aguirre (Ripley) y Cristián Gallardo (Ripley)	Testimonios afectados por el sobreendeudamiento	Entregar su testimonio respecto del sobreendeudamiento, cómo lo enfrenta, cómo lo trata la empresa y las razones de sus deudas.	Realizadas el 27 de agosto de 2009.	Dar cuenta de cómo las empresas y sus formas de operar repercuten en la sociedad, mostrar la otra cara de las multitiendas y cómo persiguen a los deudores. Además cómo enfrentan ellos este problema por qué se endeudan y cómo los trata la empresa.
Juan Carlos Luengo	Abogado del Sernac	Entregar una visión sobre cómo debería operar el sistema y cómo debería tratar a las personas, facilidades y herramientas.	Realizada el día jueves 5 de noviembre de 2009.	Comprender cómo funciona el sistema de protección de los consumidores ante los distintos conflictos que se pueden presentar con las multitiendas, ya sea a nivel de productos o con los créditos. Además sirvió para trazar los límites del marco legal en que se mueve el negocio financiero y los abusos que se dan dentro de él
Hernán Calderón	Presidente de Conadecus	Dar cuenta de cómo se pueden defender los consumidores, qué han logrado y qué alternativas existen.	Realizada el día 30 de noviembre de 2009.	

Leandro Cortes, dirigente del sindicato de Ripley	Sindicato de Ripley	Dar cuenta de los problemas laborales dentro de la empresa, cómo los manejan y qué implica estar en él	Realizada el día martes 23 noviembre de 2009.	
José Luis Ortega, presidente de la confederación	Confecove-Confederación Nacional de Trabajadores del Comercio y Vestuario	Dar cuenta de los problemas laborales de estas empresas, cómo los manejan y qué esperan mejorar.	Realizada el día lunes 30 de noviembre de 2009.	
Patricia Silva	Directora del Trabajo.	Visión de cómo opera en Retail en materia laboral, cuáles han sido las problemáticas más importantes, cómo lo han manejado y cuáles son sus principales fortalezas y falencias como empleadores.	Realizada el día 6 de noviembre de 2009.	Ver a las empresas de retail desde su política laboral, las artimañas que emplean para abaratar pagos y hacer que los trabajadores cumplan más horas de las permitidas legalmente. Los principales conflictos con sindicatos y cómo la flexibilidad en su horario de atención general problemas en los trabajadores.
Gabriel Salazar	Historiador.	Entrevista de background que permita interiorizarnos en el tema y nos entregue su percepción del tema como investigador.	Realizada el día martes 23 de marzo de 2010.	Comprender cómo operan estos grupos económicos y poner en contexto sus movimientos, el por qué de sus intereses, sus inversiones y cómo llegaron hasta donde están.
Gregory	Subdirector Centro	Entrevista que	Realizada	Comprender cómo

Elacqua	Políticas comparadas de Educación UDP	permita interiorizarnos en la arista sociológica y las consecuencias del consumo en la gente y su opinión política.	el día martes 23 de marzo de 2010.	afectan estos grupos económicos en la sociedad. Como el consumo que generan repercute en la sociedad y su actuar político.
---------	---------------------------------------	---	------------------------------------	--

Utilidades de las empresas durante 2009

Para medir el éxito de las multitiendas, las utilidades son el mejor indicador. Estos son los números que los gigantes del retail consiguen:

Empresa	Utilidad (Millones de \$Ch)
Falabella	\$198.783
Cencosud	\$96.341
Ripley	\$6.548

Fuente: Memorias de Falabella, Cencosud y Ripley de 2009.

Los sueldos del Retail

De acuerdo al estudio de la Dirección del Trabajo, estos son algunos casos de sueldos base en las grandes tiendas por departamento.

Antigüedad	Monto (\$Ch)
Caso 1:	
Hasta 23 meses	10.000 brutos
De 24 a 47 meses	13.000 brutos
De 48 a 71 meses	15.000 brutos
72 meses y más	18.000 brutos
Caso 2:	
Hasta tres años	69.238
De tres a seis años	94.415
Seis años y más	109.519
Caso 3:	
Tramo 1	Entre 6.000 y 18.000 mensuales
Tramo 2	Entre 30.000 y 40.000 mensuales
Caso 4:	
10 años	65.000

Fuente: Datos extraídos de “Holdings y Tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo”, Cuaderno de Investigación n° 36, División de Estudios, Dirección el Trabajo, Santiago, 2009, p. 107.

Las Sociedades del Retail

Cencosud

Banco Paris S.A.Cerrada	Paris Administradora Ltda.
Cencosud Adm. de Procesos S.A.Cerrada	Inmobiliaria Mall Calama S.A.
Cencosud Adm. de Tarjetas S.A.Cerrada	Inmobiliaria Mall Viña del Mar S.A.
Cencosud Servicios Integrales S.A. Cerrada	Agrojumbo S.A. (Argentina)
Cencosud Shopping Centers S.A. Cerrada	Agropecuaria Anjullón S.A. (Argentina)
Cencosud Supermercados S.A.	Blainsten S.A. (Argentina)
Círculo Más S.A. Cerrada	Carnes Huinca S.A. (Argentina)
Costanera Center S.A. Cerrada	Cavas y Viñas El Acequión S.A. (Argentina)
Easy S.A.Cerrada	Cencosud S.A. (Argentina)
Easy Administradora Norte S.A.Cerrada	Corminas S.A.(Argentina)
Inmobiliaria Santa Isabel S.A.Cerrada	Inversiones Jumbo S.A. (Argentina)
Inversiones Don Alberto S.A. Cerrada	Invor S.A. (Argentina)
Inversiones Don Alberto II S.A.	Jumbo Retail S.A. (Argentina)
Jumbo Administradora S.A.	Pacuy S.A. (Argentina)
Jumbo Administradora Norte S.A.	Supermercados Davi S.A. (Argentina)
Jumbo Administradora Temuco S.A.	Unicenter S.A. (Argentina)
Montecarlo Administradora S.A.	Cencosud Colombia S.A. (Colombia)
Paris S.A.	Easy Colombia S.A. (Colombia)
Sociedad Comercial de Tiendas S.A.	Easy Cooperatief U.A. (Holanda)
Viajes Paris S.A.	Easy Holland BV (Holanda)
Cencosud España S.L.	Easy Holland BV 2 (Holanda)
Adm. del Centro Com. Alto Las Condes Ltda.	Easy Holland BV 3 (Holanda)
Administradora y Comercial Los Ángeles Ltda.	Easy Holland BV 4 (Holanda)
Administradora y Comercial Puente Alto Ltda.	Easy Holland BV 5 (Holanda)
Administradora de Servicios Paris Ltda.	Cencosud Brasil S.A. (Brasil)
Cencosud Internacional Ltda.	Gbarbosa Comercial Ltda. (Brasil)
Comercial Food and Fantasy Ltda.	Gbarbosa Holding S.A. (Brasil)
Eurofashion Ltda.	Mercantil Rodrigues Comercial Ltda. (Brasil)
Inmobiliaria Bilbao Ltda.	Gbarbosa Holding LLC (Americana)
Logística y Distribución Paris Ltda.	Almacenes Metro S.A. (Perú)
Mercado Mayorista P y P Ltda.	Cencosud Perú S.A. (Perú)
Paris Administradora Centro Ltda.	Cinco Robles SAC (Perú)
Paris Administradora Norte Ltda.	E.Wong S.A. (Perú)
Paris Administradora Sur Ltda.	Hipermercados Metro S.A. (Perú)
Paris Corredores de Seguros Ltda.	ISMB Supermercados S.A. (Perú)

Prestaciones Adm. y de Servicios Ltda.	Las Hadas Inversionistas S.A. (Perú)
Santa Isabel Administradora Norte Ltda.	Loyalty Perú SAC (Perú)
Santa Isabel Administradora Sur Ltda.	Teledistribución S.A. (Perú)
Cencosud Retail S.A.Cerrada	Tres Palmeras S.A. (Perú)
Santa Isabel Administradora S.A. Cerrada	

S.A.C.I. Falabella

Home Trading S.A.	Plaza Viña S.A.
Banco Falabella S.A.	Administradora Plaza Vespucio S.A.
Inversiones Falabella Ltda.	Desarrollos e Inv. Internacionales S.A.
Inversiones Parmin SPA	Desarrollos Urbanos S.A.
Inversiones Serva Ltda.	Inversiones Alcalá S.A.
Dinalsa S.A.	Autoplaza S.A.
Tottus S.A.	Agrícola y Comercial Río Chamiza S.A.
Falabella Retail S.A.	Sodimac Tres S.A.
Falabella Inv. Financieras S.A.	A.T.C. LTDA.
Promotora CMR Falabella S.A.	Comercializadora e Imp. Impomac Ltda.
Viajes Falabella Ltda.	Traineemac S.A.
Falabella Pro	Inversiones Sodimin SPA
Desarrollos Inmobiliarios S.A.	Traineemac Nueva S.A.
Sociedad de Rentas Falabella S.A.	Home Let S.A.
Plaza S.A.	Homecenter S.A.
Sodimac S.A.	Houseware Trading Co.
Imperial S.A.	Centro Hogar Sodimac Argentina S.A.
Fallbrooks Properties LTD.	Soc. de Créditos Comerciales Ltda.
Inmobiliaria Málaga S.A.	Sodilog S.A.
Nuevos Desarrollos S.A.	Servicio de Cobranza Cyser Ltda.
Plaza Antofagasta S.A.	Inversiones Venser Dos Ltda.
Plaza Cordillera S.A.	Inversiones y Prestaciones Venser Uno Ltda.
Plaza El Trébol S.A.	Inversiones y Prestaciones Venser Dos Ltda.
Plaza La Serena S.A.	Inversiones y Prestaciones Venser Tres Ltda.
Plaza Oeste S.A.	Servicios Generales Bascuñán Ltda.
Plaza San Bernardo S.A.	Sociedad de Servicios de Comercio Ltda.
Plaza SPA	Alameda Ltda.
Plaza Tobalaba S.A.	Aporta Ltda.
Plaza Valparaíso S.A.	Apyser S.A.
Plaza Vespucio S.A.	Cale Ltda.

Cerrillos Ltda.	Puente Alto 37 Ltda.
Cerro Colorado Ltda.	Puente Ltda.
Colina Ltda.	Puerto Antofagasta Ltda.
Ecocycsa Ltda.	Segeangeles Ltda.
El Bosque Ltda.	Segebol Ltda.
Estación Central Ltda.	Segecop Ltda.
Manquehue Ltda.	Segecur Ltda.
Melipilla Ltda.	Segehuechuraba Ltda.
Multibrands Ltda.	Segei Ltda.
Punta Arenas Ltda.	Segemontt Ltda.
San Bernardo Ltda.	Segenan Ltda.
San Fernando Ltda.	Segepro Ltda.
Antofagasta Centro Ltda.	Segequil Ltda.
Fotova Ltda.	Segequinta Ltda.
La Calera Ltda.	Segesexta Ltda.
La Dehesa Ltda.	Segesorno Ltda.
La Florida Ltda.	Segetalca Ltda.
Nataniel Ltda.	Segevalpo Ltda.
Norte Sur Ltda.	Tobalaba Ltda.
Presertel Ltda.	Tradis Ltda.
Sertel Ltda.	Tradisur Ltda.
Proalto Ltda.	Trasciende Ltda.
Oeste Ltda.	Vespucio Ltda.
Paseo Centro Ltda.	Serena Ltda.
Prosechil Ltda.	Inv. y Prestaciones Venser Seis Ltda.
Prosegen Ltda.	Confecciones Industriales S.A.
Prosenor Ltda.	Mavesa Ltda.
Proser Ltda.	Hipermercados Tottus S.A.
Proseval Ltda.	Adesa Ltda.
Plaza Puente Alto Ltda.	Administradora CMR Falabella S.A.

Serv. de Ev. y Créditos Sevalco Ltda.	ABC de Servicios S.A.
Serv. de Evs.y Créditos Sevalco Ltda.	Falabella Perú S.A.A.
Soluciones Crediticias CMR Ltda.	Saga Falabella S.A.
Servicios Falabella Pro Ltda.	Sodimac Perú S.A.
Promotora Chilena de Café Colombia S.A.	Malls Perú S.A.
Comercial ECCSA II S.A.	Aventura Plaza S.A.
Inmobiliaria Mall Calama S.A.	Falabella Corredora de Seguros S.A.C.
South America Textiles Ltda.	Falabella Servicios Generales S.A.C.
Shearvan Corporate S.A.	Falacuatro S.A.
Comercial Monse Ltda.	Inmobiliaria Kaino S.A.
Inversiones Serva 2 Ltda.	Logística y Distribución S.A.C.
Inverfal S.A.	Inversiones Corporativas Beta S.A.
Nueva Inverfin S.A.	Inversiones Corporativas Gamma S.A.
Invercol S.A.	Hiperpuente Ltda.
Inversora Falken S.A.	Quillota Ltda.
Tever Corp.	
Inversiones Falabella Argentina S.A.	
Falabella S.A.	
CMR Argentina S.A.	
Viajes Falabella S.A.	
Clamuu S.A.	
Centro Logístico Aplicado S.A.	
García Hermanos y Compañía	
Servicios de personal logístico S.A.	
Inversiones Falabella de Colombia S.A.	
Falabella de Colombia S.A.	
Agencia de Seguros Falabella Pro Ltda.	
Agencia de Viajes y Turismo Falabella Ltda.	
Gamma Inmobiliaria S.A.	
Providencia Inmobiliaria S.A.	

Ripley

Adm. de Inversiones Corporativas Ltda.	Inmobiliaria Edificio Panorámico S.A.
Administración Tarjetas de Crédito Ltda.	Inv. en Tiendas por Departamento S.A.
Adminitradora R S.A.	Inv. en Tiendas por Departamento Perú S.A.
Alameda Store Ltda.	Inversiones Padebest Ltda.
Alto Stores Ltda.	Inversiones Padebest Perú Ltda.
Atlantis Fondo de Inversión Privado	Iquique Stores Ltda.
Antofagasta Stores Ltda.	La Dehesa Store Ltda.
Austral Store Ltda.	La Serena Stores Ltda.
Calama Stores Ltda.	Maipú Store Ltda.
CAR S.A.	Mall del Centro Concepción S.A.
Central Store II S.A.	Mall del Centro de Talca S.A.
Central Store S.A.	Mall del Centro Rancagua S.A.
Central Warehouse S.A.	Mall del Centro Rancagua II S.A.
Centro de Entretenimiento para el Trabajo Ltda.	Mall Puente III Ltda.
Chillán Stores Ltda.	Mall Puente Ltda.
Comunicación y Adm. de Tarjetas Extra S.A.	Oeste Department Store Ltda.
Comercial ECCSA S.A.	Puerto Montt Store Ltda.
Comercial ECCSA II S.A.	Rancagua Stores Ltda.
Comercial Inter Store Ltda.	Ripley Chile S.A.
Compushack S.A.	Ripley Express Ltda.
Concepción Stores Ltda.	Ripley Financiero Ltda.
Corredora de Seguros Ripley Ltda.	Ripley Hong Kong Limited
Crillón Stores Ltda.	Ripley Internacional S.A.
Department Store Company Ltda.	Ripley Retail II Ltda.
Distribución, Logística y Servicio Ltda.	Ripley Retail Ltda.
El Trébol Store Ltda.	Sociedad de Cobranzas Payback S.A.
Evaluadora de Créditos Ltda.	Sociedad Inmobiliaria ECCSA II S.A.
Florida Stores Ltda.	South Store Ltda.
Huechuraba Store Ltda.	Temuco Store Ltda.
Inmobiliaria ECCSA S.A.	Tienda Dep. Ate S.A. (Perú)

Tienda Dep. Callao S.A. (Perú)
Tienda Dep. Chorrillos S.A. (Perú)
Tienda Dep. Cono Norte S.A. (Perú)
Tienda Dep. del Norte S.A. (Perú)
Tienda Dep. del Puerto S.A. (Perú)
Tienda Dep. Las Begonias S.A. (Perú)
Tienda Dep. Limatambo S.A. (Perú)
Tienda Dep. Los Olivos S.A. (Perú)
Tienda Dep. Miraflores S.A. (Perú)
Tienda Dep. Moterrico S.A. (Perú)
Tienda Departamentos Ripley S.A. (Perú)
Tienda Dep. San Miguel S.A. (Perú)
Tienda Dep. Surco S.A. (Perú)
Lutavi S.A.
Tobalada Store Ltda.
Fashion Store Ltda.
Valparaíso Stores Ltda.
Viña del Mar Stores Ltda.
West Store Ltda.