

## Falabella: Revolucionar todo, manteniendo su ADN

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez

Gonzalo Jiménez Seminario | Martes, 25 de abril de 2023, 10:54

Compartir 0

Twitter

Falabella, es una de las marcas más icónicas de nuestro mercado retail. Iniciada como sastrería en 1889 por don Salvadore Falabella Cardone, viene evidenciando la crisis del comercio de los últimos años y que los ha tenido en un relativo "letargo".

La llegada de los preparados hermanos Solari como refuerzo generacional, aportó visión innovadora y un empuje evidente reflejado en la incorporación de nuevos productos; la expansión del concepto Crédito Multi-Rotativo (CMR) desde una omnipresente tarjeta a su propio Banco, claves en su expansión a toda la región desde los 90; la diversificación a Viajes y Seguros; su exitosa fusión con Sodimac y la jugada estratégica asociada a la compra de Linio, son, resumidamente, sus principales logros.



Hoy, ellos dejan a un lado el protagonismo que mantuvieron desde su llegada. Lo hacen en un contexto difícil, la industria del retail ha enfrentado dificultades en la post pandemia. Aunque el e-commerce ya era una realidad asentada en Chile, el desafío de reconversión y ampliación a las ventas on-line, se hizo mucho más difícil para los actores consolidados. Paradojalmente, a los mismos que cosecharon éxitos jugosos en su incursión en países vecinos hace más de una década, les ha resultado cuesta arriba encontrar su "centro" en el volátil mundo del comercio digital.

La llegada de Enrique Ostalé, en este contexto, como presidente de Falabella, quien fue electo por la mayoría de los nuevos directores, es reflejo de esa necesidad de cambios, de la búsqueda de una nueva visión. Por primera vez, en los 134 años de historia, asume alguien externo a las familias controladoras del grupo.

Hay entonces para este nuevo directorio, marcado por poderosos directores independientes, un primer gran reto, innovar, re-emprender y co-crear respetando el ADN histórico, esa inmanencia que fluye de la cultura y los valores compartidos. Y al mismo tiempo, cumplir con expectativas que demandan nuevos y más exigentes estándares medioambientales, sociales y de gobernanza, estructuras más flexibles para cadenas de suministro más eficientes y hacer frente al trabajo remoto, la relevancia de la tecnología en los modelos de negocio y, ante todo, la necesidad de entender y articular un lenguaje común con los clientes y aliados estratégicos.

El contar además con estos profesionales independientes, será sin duda un aporte al mercado, entre ellos el reclutamiento y el regreso de viejos conocidos, como Alfredo Moreno, conocedor de la experiencia del retail y con un manejo que le ha valido liderar al principal gremio empresarial. Apuntar, con un nuevo directorio a un mix que equilibre innovación y experiencia, e incorpore las habilidades necesarias para mirar al cliente y satisfacer sus necesidades en este nuevo contexto gaseoso; como lo ha definido el filósofo español Daniel Innerarity: "es más difícil controlar las emanaciones gaseosas que la circulación de un líquido".

Un producto renovado continuamente, con marcas propias, flexibilidad y costos reducidos, y una relación más omnicanal, que ponga al cliente en el centro y permita entender cómo éste quiere comprar y superar cualquier tensión al momento de la compra, es la receta de libro de una buena administración, pero los innovadores retailers que han tomado por sorpresa al mundo en el último par de años, Amazon, Mercado Libre y Shein incluidos, no se contentan con ellas y re-inventan continuamente sus propias fórmulas.

El futuro se construye hoy con la innovación, el emprendimiento corporativo y la co-creación, disciplinas muy distintas al management. Y, ese no fluye de metas implacables, ni de recursos cuantiosos, pero agotables, sino de medios continuamente renovables tales como la identidad, el saber hacer y las redes internas y externas.

El criterio de toma de decisiones en incertidumbre difícilmente puede ser el retorno esperado. De hecho, una pérdida aceptable para ir avanzando paso a paso dentro de lo gaseoso, aprendiendo y ajustando parece más adecuada, de tal forma que, aunque ocurra lo peor, igual se genere valor agregado. Una flexibilidad similar exigirán las contingencias que vayan surgiendo, haciendo de la ácida lluvia de limones, dulce limonada. La colaboración abierta será otro verbo a conjugar, en esta etapa de co-creación, un crítico desafío para líderes acostumbrados a tener la razón. Por ello el mandato de este nuevo gobierno corporativo estará en refrescar el espíritu innovador y reforzar el empuje re-emprendedor grabados a fuego en su ADN fundacional, pero no explotando el pasado, sino reinventando la Falabella del futuro.

Gonzalo Jiménez S.