

Endeudar para acumular:
**LA INFLUENCIA EMPRESARIAL
DEL GRUPO SOLARI**

Andrés Bustamante • Sebastián Caviedes



Fuente: www.latercera.com

RESUMEN:

Se caracteriza la fisonomía actual del Grupo Solari, cuya principal trinchera económica es Falabella, uno de los dos actores más importantes del mercado del *retail* chileno. A diferencia de Cencosud, su competidor, y de los grupos empresariales que han edificado su fortuna a partir de subsidios estatales, este caso muestra un patrón de acumulación construido sobre la base del sobreendeudamiento de los consumidores. Al perfeccionarse, aquel mecanismo le ha permitido alcanzar importantes niveles de ventas, posibilitando su salto de expansión económica hacia el exterior, mientras, internamente, le permite detentar un mayor liderazgo en los espacios de constitución del gran empresariado chileno.

PALABRAS CLAVE:

- Retail.
- Falabella.
- Grupo Solari.
- Endeudamiento.
- Concentración económica

El pasado 15 de abril, Carlo Solari, presidente del *holding* Falabella, junto a su hermano Sandro, gerente general corporativo, anunciaban el desembarco del conglomerado en el mercado mexicano, tras la firma de un acuerdo de entendimiento con Soriana, la segunda mayor cadena supermercadista de ese país. Ingresando estratégicamente a través de un pacto que les permitirá ubicar sus tiendas de *homecenters* y su negocio financiero en los mismos terrenos ocupados por los hipermercados de la empresa mexicana, Falabella da un golpe de timón en el panorama de las multinacionales chilenas, al sumar su séptimo mercado latinoamericano tras Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay. El acuerdo viene a ratificar la tendencia a la regionalización que ha mostrado la compañía, que, en palabras de su presidente, expresa una “vocación regional” que hoy les permite ponerse como inédita meta la de convertirse en el mayor operador de comercio electrónico del subcontinente¹.

Tales ambiciosos objetivos ilustran la magnitud alcanzada por la industria del *retail* en las últimas décadas. Magnitud construida políticamente, en la medida que se sustenta en el doble proceso por el cual, de un lado, la Concertación, manteniendo la desarticulación social y política heredada de la dictadura, impone entre los chilenos al consumo de bienes y servicios como paradigma para acceder a los beneficios de la modernización económica; mientras, por otro, se instituye el *retail* como “garante” de ese acto. En ese tránsito, al llegar el nuevo milenio, se encuentran instaladas las bases económicas y sociales de un cambio cultural que permitirá, hasta hoy, la mantención de una ciudadanía devenida en grupos de consumidores y un crecimiento espectacular de los actores del *retail*, quienes, en pocos años, logran constituirse en los grupos empresariales que hoy conocemos².

Un hito empresarial como la llegada de Falabella a México, sin embargo, además de ilustrar lo anterior, lleva a profundizar en un componente específico del modelo de acumulación que lo sustenta: el masivo sobreendeudamiento de la población. Tal elemento, en el caso del Grupo Solari, no sólo encuentra a uno de sus mayores beneficiados, sino que, de hecho, a uno de sus arquitectos, en tanto sus mecanismos de expansión económica –especialmente los financieros– han contribuido a conformar una parte relevante del imaginario y de las prácticas de consumo dominantes entre los chilenos.

I. DE SASTRERÍA TRADICIONAL A GRUPO EMPRESARIAL EN POCAS DÉCADAS

La confianza que muestran hoy los ejecutivos del *holding* Falabella era un hecho impensado hace treinta años. Es que, habiendo sido fundada en 1889 por el italiano, Salvatore Falabella, la empresa homónima que hoy cimienta una de las fortunas más importantes de Chile y América Latina, debió avanzar un largo camino antes de dejar atrás su estampa de tradicional sastrería de ropa masculina. Pese a contar desde sus inicios con la aceptación de una elite santiaguina entusiasmada con sus diseños italianos, la compañía recién experimenta un crecimiento significativo a partir de la década del cuarenta, bajo la gestión de Alberto Solari, esposo de Eliana Falabella, nieta del fundador de la tienda³. Es en las tres décadas siguientes a su arribo que la empresa pasa de especializarse en vestuario a ser una tienda por departamentos, tras, sucesivamente, ampliar su oferta al segmento femenino, incluir la venta de productos para el hogar y expandir su franquicia hacia regiones, instalando su primera tienda en Concepción en 1962. Por ello, sólo 82 años después

1 Marticorena, J. y Cofré, V. (2016, 24 de abril). Carlo Solari: “Nuestro dinero está yendo a invertir en la regionalización de la empresa”. *La Tercera*. Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2016/04/655-677880-9-carlos-solari-nuestro-dinero-esta-yendo-a-invertir-en-la-regionalizacion-de-la.shtml>

2 Siendo un marco general para interpretar a la industria del *retail*, antes se ha usado para abordar el caso del Grupo Paulmann. Ver Bustamante, A. y Caviedes, S. (2016, abril). La precariedad laboral como fórmula de emprendimiento: la influencia empresarial del Grupo Paulmann. *Cuadernos de Coyuntura*, (12), pp. 32-44.

3 Ortega, A. y Soto, L. (2011). *Multitiendas en Chile: el negocio del siglo XXI*. Santiago: Ediciones Radio Universidad de Chile-Lom Ediciones.

de su fundación es que Falabella puede declarar la calle Ahumada como “su” calle, en tanto cuenta con ocho locales en ella⁴.

En ese largo proceso, además de Alberto Solari, su hermano Reinaldo y el sobrino de ambos, Juan Cúneo, ganan su espacio en la administración de una empresa que, en pocos años, y gracias a favorables circunstancias, termina bajo su control. En efecto, tras el deceso de Arnaldo Falabella, primer heredero de la firma, se produce un reparto equitativo entre sus cuatro hijos -los Falabella Peragallo- y Alberto Solari. Sin embargo, salvo su hija Eliana, su descendencia directa resuelve vender su participación, posibilitando la entrada tanto de Reinaldo Solari como de Juan Cúneo, quienes adquieren esos porcentajes de la propiedad, marcando el fin de la administración de los Falabella⁵. Con este nuevo liderazgo, la compañía, tras algunos altibajos durante la segunda mitad de los setenta, da un salto cualitativo en 1983 al ocupar un lugar en el recién inaugurado Mall Parque Arauco, símbolo de la proliferación del consumo masivo entre los sectores altos de la capital y del *boom* económico que, hasta comienzos de los ochenta, forzara artificialmente la dictadura a punta de ensayos monetaristas. Tres años después, sin embargo, la muerte de Alberto Solari obligaría nuevamente a reorganizar la estructura de propiedad de Falabella, estableciéndose las bases de la intrincada red de controladores que hoy, en torno a una agrupación de *holdings* nacidos de los *family office* o plataformas de inversión y gestión de cada familia, permite la representación de cada uno de los seis brazos de la familia Solari. Por una parte, se encuentra el grupo de sociedades que controlan las hermanas Liliana, María Luisa -fallecida en 2015- y Teresa Solari Falabella, hijas de Alberto Solari, cuyos nombres son Bethia, Auguri y Corso, respectivamente. Pero, además, tras su ingreso a la propiedad de la empresa, Reinaldo Solari y Juan Cúneo tienen representación a través de los *holdings* San Vitto y Liguria, respectivamente, a los que se suma Amalfi de Sergio Cardone, también sobrino de Reinaldo⁶.

A. LA CMR, EL NEGOCIO FINANCIERO Y UNA NUEVA FORMA DE CONSUMIR

El crecimiento acelerado de Falabella en las últimas décadas, favorecido por las políticas económicas concertacionistas que han promovido el consumo interno, va a sustentarse sobre todo en el negocio financiero. En verdad, no es posible entender las dimensiones que alcanza el Grupo Solari sin considerar la responsabilidad que a sus empresas les cabe en la introducción y expansión del crédito no bancario como medio alternativo -y luego dominante- para acceder al consumo inmediato. En 1980, Juan Cúneo lograba convencer a Alberto Solari de vender a plazo a través de un plástico adosado con una banda magnética⁷, dando inicio al sistema de Crédito Multi Rotativo conocido, desde ese momento, por su emblemática sigla: CMR. La implementación de esta medida significó que al año siguiente se creara la Sociedad Promotora CMR Falabella, independizándose el área de créditos respecto al resto de la compañía.

En el largo plazo, siguiendo el señero ejemplo de esta tarjeta, la proliferación de este mecanismo como herramienta constitutiva de la industria del *retail* ha terminado imponiéndose a otras formas más tradicionales de venta a través del crédito como son las letras anotadas a mano o el pago diferido ligado al descuento por planilla⁸. Ahora bien, el trasfondo de ruptura cultural que supone el éxito de una medida como ésta, se observa en cómo cambian las circunstancias en que este tipo de crédito se vuelve deseable y asequible para la mayoría de la población. En efecto, a la

4 Qué Pasa. (2007, 9 de septiembre). La revolución del *retail* en Chile. *Qué Pasa*. Recuperado de: <http://www.ricardoroman.cl/content/view/71331/La-revolucion-del-retail-en-Chile.html>

5 *Op. Cit.*, 3.

6 Falabella. *Reporte Anual 2014*. Recuperado de: <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/memoriaWeb/2014/falabella/index.html>

7 *Op. Cit.*, 3.

8 *Op. Cit.*, 4. Como señalan los vendedores del *retail* con más antigüedad, esa propuesta, en sus inicios, generó resistencia, debido a que, si el antiguo sistema implicaba una comisión por ventas a letras para los ejecutivos, el nuevo mecanismo pasaba la comisión directamente a la tarjeta.

base de su origen, la expansión de los créditos no bancarios se asociaba a las épocas en que se debía sobrellevar situaciones de crisis que estrechaban los presupuestos familiares. En ese contexto, personas sin la calificación suficiente para optar a créditos otorgados por los bancos -cuyos requisitos siguen incluyendo niveles mínimos de ingreso o antecedentes comerciales confiables-, se beneficiaban de créditos otorgados por instancias “sociales” como las cooperativas de ahorro y crédito o las cajas de compensación⁹. En el mercado de las tarjetas, la accesibilidad que otorgaba la CMR -como una posibilidad de crédito en la forma de una tarjeta de la propia casa comercial en que se compra- frente a las recién introducidas líneas de crédito asociadas a consorcios internacionales como Mastercard, Visa, Diners Club o American Express, cumplía ese mismo papel de solventar una necesidad inmediata imposible de satisfacer en un contexto económico apremiante¹⁰.

Hasta los ochenta, por esa misma razón, no era extraño que el sentimiento predominante entre quienes compraban a crédito fuera la vergüenza¹¹, puesto que inclinarse por este mecanismo estaba asociado a una situación excepcional para la cual, ni individual ni colectivamente, existían incentivos ni relatos del éxito. Desde los dos mil, sin embargo, el aumento significativo de la deuda bancaria a partir del alza del crédito otorgado por instituciones no bancarias (compañías de seguros, cajas de compensación, cooperativas de ahorro y crédito y, por cierto, la industria del *retail*), tiene que ver cada vez menos con una situación de crisis económica, enfermedad o desempleo, y mucho más con una lógica económica que se naturaliza de antemano, y en la que el asunto primordial no es la subsistencia (al menos en el momento de la compra), sino que la satisfacción inmediata de las necesidades materiales. De este modo, prima el “cupó de la tarjeta” antes que la tasa de interés como elemento a considerar por quienes piden créditos de consumo; prima la obtención del producto en el presente y su pago en el transcurso del tiempo, antes que la preocupación por comprar el producto a su precio real, puesto que lo importante no es cuánto cueste, sino que pueda pagarse en módicas cuotas¹².

Pero, además, la vergüenza va mutando en satisfacción durante las últimas décadas, en la medida en que el acceso al crédito no bancario mediante una tarjeta deja de ser una excepción forzosa y se transforma en una oportunidad¹³. La clave para que esto ocurra tiene que ver con los sectores sociales a los que va dirigida su oferta. Uno de los mayores hitos de la industria del *retail* chileno y de la propia empresa Falabella, es la inauguración, en 1990, del Mall Plaza Vespucio, primera red de centros comerciales por fuera del “barrio alto”, que inicia la ampliación del formato a los sectores de ingresos medios y medio-bajos¹⁴. Nuevas capas sociales comienzan a sentirse beneficiadas de algo que antes fue privativo de sectores más acomodados. Con los años, la excepcionalidad del asunto se quebranta y se transforma en algo permanente, en una costumbre cada vez más arraigada entre los chilenos, pese a los perjuicios que pueda traerles.

Lo significativo, desde el punto de vista de la industria, es que la instalación de esta modalidad de pago diferido con tarjetas emitidas por las mismas tiendas, le permite al *retail* hacerse de beneficios asociados al sector financiero, pese a no pertenecer directamente a aquél. Por una parte, al permitirles aumentar sus ventas por la vía de disociar el momento de la compra respecto de la disponibilidad de ingreso presente y, por otra, permitiéndoles sumar, a su ya acelerada

9 Ossandón, J. (Ed.). (2012). *Destapando la caja negra. Sociologías de los créditos de consumo en Chile*. Santiago: ICSO-UDP.

10 Colodro, D., Lewis, C. y Melnick, D. (2009) *Análisis del costo y características del crédito de consumo en Chile*. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial mención Administración, Universidad de Chile.

11 *Op. Cit.*, 4.

12 Barros, M. (2012). Prácticas financieras en torno al uso del crédito en la industria del *retail*. En Ossandón, J. (Ed.). *Destapando la caja negra. Sociologías de los créditos de consumo en Chile*. Santiago: ICSO-UDP, pp. 113-132.

13 *Ibid.*

14 Ferrando, K. (2013, 9 de junio). Malls cumplen 30 años en Chile y miran a las regiones y Latinoamérica. *La Tercera*. Recuperado de: <http://diario.latercera.com/2013/06/09/01/contenido/negocios/27-138777-9-malls-cumplen-30-anos-en-chile-y-miran-a-las-regiones-y-latinoamerica.shtml>

dinámica, un nuevo factor de acumulación por la vía del endeudamiento y del cobro de intereses y por la mantención de las tarjetas. Así, se explica que, en el caso de CMR Falabella, la expansión en sus ventas implique también la expansión y el desarrollo del propio instrumento financiero: en 1997, como negocios complementarios, se crean Viajes y Seguros Falabella, mientras que, al año siguiente, se implementan los productos “Avance en efectivo”, “Súper Avance” y “Crédito de consumo”¹⁵, dando cuenta del dinamismo de este mercado.

Respecto a las cifras, cabe señalar que la participación de esta tarjeta en el mercado del crédito no bancario muestra un claro liderazgo, al representar un tercio de las tarjetas no bancarias (34%) y casi la mitad de las tarjetas con operaciones (48%), dejando en segundo lugar y a una considerable distancia a Cencosud, con un 22% y 18%, respectivamente¹⁶. Si lo anterior se complementa con el total de operaciones y los montos involucrados, el liderazgo de CMR se ratifica, con más de 12 millones de operaciones, que representan más de la mitad de las operaciones del mercado no bancario (53%). Estas operaciones representan, a su vez, montos por \$360.000 millones, casi US\$600 millones de la época, valor que también es más de la mitad de lo transado en el mercado no bancario (53%)¹⁷. Ello refleja la importancia económica que para el mundo del *retail* tiene la extensión del crédito hacia los sectores medios, al tiempo que ilustra cómo las tarjetas del segmento no bancario son la puerta de entrada y la principal palanca de generación de ingresos de los conglomerados ligados a esta industria, y que incluso ha madurado hasta iniciar procesos de incorporación de parte de estos clientes al sistema bancario, como muestra en este caso la creación de la tarjeta CMR Falabella Visa.

Los datos disponibles, además, permiten mostrar la relevancia que tiene la extensión del crédito en el ritmo de acumulación del Grupo Solari. Si bien al año 2012 CMR Falabella registraba ingresos por actividades ordinarias iguales a \$302.305 millones¹⁸ -aproximadamente US\$ 629 millones-, que representaban un porcentaje menor respecto de los US\$11.441 millones en ventas de Falabella¹⁹. Al mirar el patrimonio total de CMR para ese año (\$315.405 millones) y sus utilidades (\$60.548 millones), el panorama arroja una relación entre utilidad y patrimonio de un 19,2%, superior a la del global de Falabella. Ello aporta un indicador más de lo estratégico que es para cualquier grupo empresarial el sector financiero, y, a la vez, lo lucrativo que puede llegar a ser para el empresariado la promoción del endeudamiento general de la sociedad.

Quizá la culminación de lo anterior sea el proceso de fortalecimiento del Banco Falabella, creado en 1998, tras la compra de la licencia del ING Bank Chile²⁰. Originado como un banco del nicho de consumo, las estadísticas de la SBIF para 2015 muestran, por un lado, que esta institución no logra disputar la participación de mercado de los grandes actores, con un 1% de participación en las colocaciones del sistema bancario, lejos del Banco Santander, Banco de Chile y BCI, quienes, en conjunto, representan casi un 50% del total de colocaciones del sistema²¹. Pese a ello, el rasgo distintivo de este banco se relaciona con la rentabilidad. El mismo informe muestra que el Banco Falabella lleva cinco trimestres consecutivos siendo la institución con mayor rentabilidad sobre patrimonio del sistema bancario. A junio de 2015, exhibe un indicador de 31,5%, mientras que el promedio del sistema bancario es de un 15,32%²². Si bien el rol del ancla financiera del grupo está lejos de aspirar a monopolizar las decisiones sobre el flujo del capital en la economía -cuestión que

15 Promotora CMR Falabella. (2012). *Memoria Anual 2012*. Recuperado de: https://www.cmrfalabella.com/b2cfapr/CMRCORP/grafica/imagenes/CL/memoria_anual2012.pdf

16 SBIF. (2014). *Informe Tarjetas de Crédito No Bancarias*. SBIF. Recuperado de: <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=564&tipocont=568>

17 *Ibid.*

18 *Ibid.*

19 *Op. Cit.*, 6.

20 *Ibid.*

21 SBIF. (2015). *Panorama de la Industria Bancaria al tercer trimestre del año 2015*. Recuperado de: http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info_Fin_602_15121.pdf

22 *Ibid.*

sí logran los grandes actores-, es claro que, si el mercado no bancario es rentable, su trasvasije hacia el mercado bancario lo es aún más. En ese sentido, se marca tal vez la mayor distancia con Paulmann, quien, a través de Cencosud, tiene una menor participación en el mercado no bancario y una muy acotada y breve historia desarrollando el sector bancario²³.

B. LAS FUERZAS PAREJAS QUE SE ENFRENTAN EN EL *RETAIL*

La caracterización del Grupo Solari no puede hacerse sin mirar directamente los procesos de competencia con sus pares. En ese sentido, tal como ocurre con Paulmann, sobre el conglomerado de los Solari no existe evidencia respecto a que alguno de sus miembros se hubiera visto favorecido por el reparto de empresas públicas llevado adelante en la dictadura. Al igual que otras empresas menores de los años ochenta, esta familia experimentó traumáticamente los vaivenes del “milagro chileno”, manteniendo la cautela en sus inversiones y exigiendo esfuerzos adicionales a sus empleados²⁴. Por este motivo, aunque exhiben estrategias y resultados diferentes, la riqueza de ambos conglomerados sólo se comprende a la luz de la dimensión que adquiere la batalla por el *retail* en las últimas décadas, tanto a escala geográfica -al desencadenarse procesos de expansión regional de gran envergadura- como en términos económicos -dados los montos involucrados. Ello ha llevado a que Cencosud y Falabella se alcen como la primera y segunda mayores empresas del *retail* en América Latina, de acuerdo el ranking “Global Power of Retailing” elaborado por Deloitte para el año 2015²⁵. Se trata, tal vez, del rubro de mayor liderazgo en el entorno de la iniciativa empresarial chilena en el exterior.

El Cuadro 1 muestra los indicadores de utilidad y patrimonio para los años 2002-2014, mostrando una realidad similar en cuanto a patrimonio. Sin embargo, Falabella toma una importante ventaja en utilidades, puesto que, al 2014, prácticamente triplica a su competidor. En función de lo mismo, Falabella exhibe mejores indicadores de rentabilidad en el período, que no logra alcanzar Cencosud. Se observa, por último, que los indicadores de Falabella son bastante más estables en el tiempo, a diferencia de las importantes variaciones que muestran los de Cencosud, especialmente en los últimos seis años.

Cuadro 1: Utilidad y Patrimonio Cencosud y Falabella 2002–2014

Año	Cencosud			Falabella		
	Patrimonio (US\$ MM)	Ganancia ejercicio (US\$ MM)	Utilidad en relación al patrimonio	Patrimonio (US\$ MM)	Ganancia ejercicio (US\$ MM)	Utilidad en relación al patrimonio
2002	697,3	59,3	8,5%	690,8	97,2	14,1%
2004	1.286,9	90,1	7,0%	1.733,9	225,1	13,0%
2006	2.539,4	241,1	9,5%	2.342,5	371,5	15,9%
2008	3.662,3	251,6	6,9%	2.753,4	317,4	11,5%
2010	5.746,9	654,9	11,4%	6.187,3	968,5	15,7%
2012	7.109,4	568,4	8,0%	7.238,9	852,9	11,8%
2014	7.072,9	314,8	4,5%	6.820,4	852,3	12,5%

Fuente: Estados Financieros reportados a la SVS para cada año.

²³ *Op. Cit.*, 2.

²⁴ Por ejemplo, recortando sus comisiones. Ver Skoknic, F. (2008, 6 de marzo). Los sueldos del *retail*: el “boom” que nunca existió. *Ciper*. Recuperado de: <http://ciperchile.cl/2008/03/06/los-sueldos-del-retail/>

²⁵ El Mercurio. (2015, 12 de enero). Cencosud y Falabella se instalan como las dos mayores empresas de *retail* en Latinoamérica. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/01/12/698777/cencosud-y-falabella-se-instalan-como-las-dos-mayores-empresas-de-retail-en-latinoamerica.html>

Esta estabilidad podría explicarse por el mayor nivel de diversificación de la compañía del Grupo Solari, que bajo esta matriz reúne el formato Inmobiliario, de Tiendas por departamento, Mejoramiento del hogar, Supermercados y Servicios financieros. En cuanto al sector Inmobiliario, la compañía opera a través de Mall Plaza y Open Plaza²⁶, quienes, en conjunto, suman 38 centros comerciales en Chile, Perú y Colombia, totalizando casi 2 millones de metros cuadrados. Lo propio ocurre en Tiendas por departamento, con participación a través de 99 tiendas en los mercados de Chile, Perú, Argentina y Colombia, con participación de mercado del 24%, 17%, 6% y 2%, respectivamente²⁷. En cuanto a Mejoramiento del hogar, la alianza con la familia Del Río, permite explorar también la expansión de este mercado en América Latina, con 1.593.000 m² distribuidos en Chile, Perú, Colombia, Argentina y Brasil, operando a través de las marcas Homecenter Sodimac, Sodimac Constructor, Imperia, Homy, Dico (Brasil) y Maestro (Perú). Y, en servicios financieros, el ya mencionado Banco Falabella, junto a CMR, Seguros y Viajes Falabella, logran inserción en Chile, Perú, Colombia y Argentina, con 207 sucursales y 4,5 millones de cuentas CMR con saldo, de las cuales el 51% proviene de fuera de Chile²⁸.

Pero, además de Falabella, verdadero buque insignia de la expansión del grupo, los Solari logran posicionarse en otros sectores de la economía. A fines de 2013, el brazo de Liliana Solari emprende una reestructuración que da origen a dos sociedades. Por una parte, Bethia, a cargo de la administración de las participaciones minoritarias de sociedades abiertas en Bolsa: Falabella (10,74%), Latam (6,23%), Aguas Andinas (2,32%), Clínica Las Condes (11,5%), Grupo Empresas Navieras (14,72%) y Club Hípico (10%); y, por otra, el *holding* Betfam, que administra las sociedades no abiertas a la Bolsa, en las que el grupo es controlador: Blue Express (ex Lan Courier), transportes Sotraser, Agrícola Ancali, Megavisión, Inmobiliaria Titanium (50%), Isapre Colmena (48%) y las viñas Indómita, Santa Alicia y Dos Andes²⁹. Asimismo, los *holdings* Auguri y Corso, de la descendencia de las hermanas de Liliana, comparten entre sí la participación en Autopista Valles del Desierto y Rutas del Desierto. Auguri, además, posee participación en Clínica Las Condes e Hipódromo Chile, mientras que Corso cuenta entre sus empresas a la Constructora Moller-Pérez Cotapos, Inmobiliaria Manquehue, Pesquera Blumar y Agrícola David del Curto³⁰. Sin duda, un importante nivel de diversificación, que, probablemente, habría sido imposible sin el endeudamiento de millones de hogares.

II. LOS SOLARI MÁS ALLÁ DEL RETAIL

El brillo del dinero y del poder económico, que tan a menudo desvía el interés sobre los grandes conglomerados hacia el detalle de sus fortunas o la comparación entre ellas, oscurece el hecho de que el paso sustantivo para convertirse en un grupo empresarial es extender la propia influencia hacia otras áreas de la vida social, además de la economía. En el caso del Grupo Solari, hasta aquí se ha advertido de su contribución para la instalación de una serie de valores culturales sin los cuales se torna inentendible la identidad neoliberal del Chile actual. Ahora bien, cuando se profundiza en la forma que adquiere su influencia social y política en los espacios institucionales y no institucionales que condicionan el poder, se observan las limitantes de un grupo empresarial devenido en tal desde hace poco, el cual, pese a contar con una historia de 127 años, no detenta el prestigio o las redes de poder de otros conglomerados más tradicionales.

26 *Op. Cit.*, 6. En adelante, los datos consignados refieren al último Reporte Anual disponible: el de 2014. Por este motivo, no se consigna en la sumatoria lo que el grupo posee en Uruguay, país al que arriba en 2015.

27 *Ibid.*

28 *Ibid.*

29 Mendoza, L. (2013, 19 de abril). Familia Solari-Heller dividió grupo Bethia para crear dos sociedades matrices. *La Segunda*. Recuperado de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/04/840163/familia-solari-heller-dividio-grupo-bethia-para-crear-dos-sociedades-matrices>

30 El Mostrador. (2015, 4 de noviembre). Los negocios que deja María Luisa Solari, una de las fortunas más importantes del país. *El Mostrador*. Recuperado de: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2015/11/04/los-negocios-que-deja-maria-luisa-solari-una-de-las-fortunas-mas-importantes-del-pais/>

A. LA FAMILIA ES LO PRIMERO

Un rasgo importante del Grupo Solari es su capacidad para coordinar y equilibrar los intereses de cada una de las siete familias que lo componen. Esto quedó demostrado durante el año 2013, cuando, tras la salida de Juan Cúneo de la presidencia de Falabella, se actualiza el pacto que, diez años antes, había permitido la integración de la familia Del Río al conglomerado. En esta ocasión, el tema de fondo fue posibilitar que todos los herederos de cada una de las ramas del grupo pudieran acceder a los cargos de presidente y vicepresidente de la compañía -incluidos los Del Río, únicos sin lazos de parentesco. La fórmula escogida para ello fue darles mayor peso a los votos de cada accionista, basados no sólo en la historia y la trayectoria, sino además en el mérito de los candidatos. Así, se logró reorientar un pacto que no sólo ha dejado representada a toda la nueva generación de los Solari en el directorio de Falabella, sino que, además, rige casi todo, destacando, entre otros asuntos, las instancias en que el pacto se quebranta: un control del grupo en conjunto por debajo del 41% de las acciones o un control de alguna de las partes por sobre el 51%³¹. Esto da cuenta de una notable capacidad de funcionamiento orgánico, que permite actuar en bloque en todos los ámbitos de importancia para la compañía.

Ahora bien, existiendo esta ecuanimidad interna, lo cierto es que la articulación de los diversos brazos del grupo sólo es posible en la medida que cada familia y sus miembros aportan un perfil diferente, actuando en varios niveles de la vida social y con grados diversos de exposición pública. La rama más conocida es la que deriva de Alberto Solari, cuyas tres hijas han suscitado el mayor interés mediático por su particular estilo de vida. Desligadas de la administración directa de sus negocios, son conocidas por su amistad con figuras del espectáculo y por liderar, junto a Juan Cúneo, la presencia de los Solari en el mundo de la hípica. Lo que ocurre en ese ambiente retrata el carácter reciente del poder empresarial a gran escala de la familia, toda vez que, a diferencia de la tradicional forma en que se ha administrado este deporte históricamente ligado a la elite, en la que no existían propietarios, sino que socios, los Solari se han hecho del control mayoritario del Club Hípico y del Hipódromo Chile a punta de comprar paquetes accionarios y no en base al prestigio social que exhibían ante sus pares³² -pese a que Alberto Solari es un reconocido propietario y dirigente hípico, recordado año a año con una importante carrera del circuito turfístico local.

Pero, además, de la rama liderada por Liliana Solari, controladora del *holding* Bethia, se desprende el accionar de sus dos hijos: Andrea y Carlos Heller Solari. En una familia que cultiva el bajo perfil, este último es su miembro más conocido por el rol que desempeña en el fútbol como accionista y presidente de Azul-Azul, empresa controladora del club Universidad de Chile, y porque hace pocos años le permitió al Grupo Solari extender sus redes hacia los medios de comunicación, al adquirir el canal de televisión Mega, dándole un nuevo cariz a un proyecto ligado históricamente al pinochetismo más duro de su antiguo propietario, Ricardo Claro³³. Heller, por lo mismo, se ha presentado como un personaje atípico y alejado de los círculos gremiales, más cercano al perfil de un empresario tradicional, cuyos intereses están en el campo y no tanto en las veleidades de la ciudad. Todo lo contrario, a sus tíos, Sandro, Piero y Carlo Solari Donnagio, que, hoy como principales responsables de la administración y proyección del negocio familiar, suelen ser destacados por la prensa especializada como ejecutivos modernos y altamente preparados. Carlo, actual presidente del *holding* Falabella, representa la faceta más pública del grupo, en tanto integra la comisión de productividad de la CPC y el comité ejecutivo del CEP, cumpliendo un papel cada vez más relevante a nivel gremial, tal como lo ejemplifican su rol como uno de los artífices de la entrada de nuevos integrantes -menos ligados a la derecha- al Consejo Directivo

31 Allendes, C. (2014, 18 de abril). Falabella: la hora del relevo. *Revista Capital*. Recuperado de: <http://www.capital.cl/negocios/2014/04/18/070432-falabella-la-hora-del-relevo>

32 La Nación. (2003, 30 de marzo). Tres mujeres, precio contado. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.cl/tres-mujeres-precio-contado/noticias/2003-03-29/223038.html>

33 Isla, J. (2012, 5 de enero). Zoom a Bethia. *Qué Pasa*. Recuperado de: <http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2012/01/16-7466-9-zoom-a-bethia.shtml/>

del *think tank*³⁴, ser parte de la delegación de la Sofofa que se reunió con el Presidente Macri en Argentina³⁵ o su participación en los debates que Cieplan ha organizado junto al ministro Valdés y otros empresarios, para debatir sobre el actual momento económico y las reformas³⁶.

Esto último no debiese sorprender. Su padre, Reinaldo Solari, junto a su primo, Juan Cúneo, fueron por largo tiempo quienes llevaron adelante esta labor de conexión gremial. Siendo ambos condecorados por instituciones como Icare o la Cámara Chilena de Comercio, Reinaldo ocupó antes en el CEP el cargo que hoy ostenta su hijo, siendo un importante financista del centro. Hoy aquello queda reflejado en los aportes que la Fundación Reinaldo Solari (FRS) ha acordado entregar a la Fundación CEP -\$10 millones de aporte fundacional y \$2.490 millones dentro del plazo de dos años-, para mantener el funcionamiento del centro por los próximos cinco años³⁷. La FRS también, y paradójicamente, es el mecanismo por el cual esta rama de la familia Solari desarrolla su interés por la educación de los niños más vulnerables. En efecto, la alianza de la FRS con la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP), dirigida por la familia Matte, ha dado lugar a Aptus Chile, una corporación sin fines de lucro que transfiere sus productos y metodologías pedagógicas y de gestión educativa a diversas escuelas del país³⁸, aprovechando el abandono del Estado y de la Concertación a la formación y fortalecimiento docente. Esta iniciativa, sin estar orientada al lucro, es parte del proyecto ideológico desarrollado por los Matte desde hace más de un siglo y al cual Solari parece vincularse más como parte de su responsabilidad social empresarial y sus valores católicos, que en base a una propuesta de más largo alcance.

En suma, lo que se observa es que, en el mismo tránsito por el cual los Solari se convierten en una potencia económica a nivel nacional y latinoamericano, se les abren las puertas a las más importantes instancias de socialización y coordinación del gran empresariado, y de la elite económica chilena como tal. En esos lugares, además, parecen ir ganando espacio como voces relevantes, dejando atrás la antigua sospecha de que, por sus características y gustos, serían poco aceptados por el resto de la clase dominante chilena.

B. IMPORTA LA COLUSIÓN, PERO NO LA CONCENTRACIÓN: LA FALLIDA FUSIÓN CON D&S

El último giro al que entró el grupo para completar los formatos de negocio asociados al *retail*, fueron los supermercados. En el 2002, nace la marca Tottus, para luego, dos años más tarde, comprar la cadena San Francisco. Enfrentado nuevamente a la potencia de dos marcas tradicionales como Jumbo de Cencosud y Líder de D&S -de la familia Ibáñez-, se anuncia en 2007 un ambicioso plan para fusionar a esta última compañía con el conglomerado de los Solari. La intención era crear la mayor empresa de *retail* de Sudamérica, alcanzando una capitalización bursátil sólo superada por Empresas Copec, y que, en palabras de Reinaldo Solari, debía "salir a competir con gigantes globales"³⁹.

Tales intenciones rápidamente encendieron las alarmas no sólo en la industria, sino que en el Tribunal de la Libre Competencia (TDLC), cuyo fiscal económico, Enrique Vergara, se mostró

34 Vergara, P. y Vial, M. (2013, 15 de diciembre). Últimos fichajes del CEP abren el *think tank* a nuevos "mundos". *El Mercurio*. Recuperado de: <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2013-12-15&dtB=10-06-2016%200:00:00&Paginald=6&bodyid=10>

35 Penaforte, M. (2016, 12 de abril). Sofofa, en antesala de cita con Macri: "LA relación con Argentina es de largo plazo". *El Mercurio*. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=242166>

36 Penaforte, M. (2015, 14 de agosto). Valdés analizó con Cieplan y empresarios el complejo escenario económico y las reformas. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2015-08-14&dtB=10-06-2016%200:00:00&Paginald=2&bodyid=2>

37 Cárdenas, L. (2015, 18 de febrero). Los diez empresarios clave que con US\$42 millones financian la Fundación CEP. *Pulso*. Recuperado de: <http://static.pulso.cl/20150217/2075857.pdf>

38 Qué Pasa. (2009, 8 de mayo). Matte + Solari = Aptus. *Qué Pasa*. Recuperado de: <http://www.jec.cl/articulos/?p=5226>

39 González, A., De Rosas, F., Lecaros, A., y Zanetta, R. (2007, 18 de mayo). Fusión de Falabella y D&S crea la mayor empresa del retail en América del Sur. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=26700>

inmediatamente preocupado por el perjuicio que una acción como esta podría provocar a los consumidores y proveedores⁴⁰. De seis a doce meses fue el plazo que se estableció para estimar la validez o el rechazo de la fusión, tiempo durante el cual las partes involucradas mostraron su molestia, sobre todo ante la posibilidad de que el TDLC pusiera condicionantes para llevarla a cabo -como desprenderse de algún activo. En la misma vereda, la CPC se mostraba afable con el gran empresariado al sostener que la fusión “podría producir importantes beneficios”, apuntando a que ella permitiría a otras empresas, aliadas a las firmas fusionadas, llevar adelante su propio proceso de internacionalización⁴¹. Con todo, a comienzos de 2008 los planes se vieron frustrados, al ser rechazada la fusión por un TDLC que argumentó se generaría un actor dominante en el *retail* integrado y en prácticamente todos sus segmentos⁴². Meses más tarde, Reinaldo Solari daría cuenta de sus críticas hacia el Gobierno, culpando a las autoridades de no haber podido ingresar a Argentina con el formato de supermercados, debido a que en ese mercado debía operarse con empresas grandes y “nosotros teníamos un plan para ir a todas partes y no se pudo llegar (...) Pregúntele a los que no nos dieron la oportunidad”⁴³.

Entremedio, un suceso llamativo asociado a esta fallida fusión fueron las sanciones que la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) determinó para el director de D&S y encargado de la fusión, Hans Eben, y para María Luisa Solari y su pareja Marcel Zarour, por uso de información privilegiada, en virtud de la cual habían realizado operaciones de compra de acciones de la empresa D&S, infringiendo el deber de reserva. Pese a que las multas no hicieron gran mella en los involucrados, lo que destaca de ambos hechos -el rechazo a la fusión y la investigación penal por este delito- es la prontitud y drasticidad con que actuó la institucionalidad económica, poniendo freno a la posible deriva de colusión que habría facilitado la fusión de Falabella y D&S. Una actitud que, sin embargo, no ha tenido como foco la concentración económica. Y es que, como es sabido, a los pocos meses de frustrada su alianza con Falabella, D&S cerró un acuerdo de fusión con la multinacional Walmart. Con este nuevo actor en el mercado, hacia 2014, seis años después de estos hechos, el panorama indicaba que sólo cuatro actores concentraban el 97% de las ventas en el sector supermercadista⁴⁴. Tottus, por cierto, ocupaba el último lugar, pese a contar con presencia en Chile y Perú.

Es que, más allá de los reparos que pueda generar una fusión de las dimensiones de la intentada por Falabella y D&S, la oligopolización del rubro de los supermercados demuestra que, pese a las pretendidas acciones ejemplificadoras del TDLC y de la SVS, en Chile la concentración económica no es un exceso, sino que la parte constituyente de su capitalismo. Parte que, de hecho, es condición de posibilidad para que emerja la colusión.

III. UNA ACUMULACIÓN POR LA VÍA DEL SOBREENDEUDAMIENTO

Como en otras experiencias, el proceso de formación de los grupos empresariales sigue una trayectoria en que en un determinado momento la acumulación de capital se despega de la esfera productiva. Tras ese momento de acumulación originaria, los conglomerados cambian su fisonomía, desarrollando la musculatura financiera suficiente para salir a competir en el mercado

40 *Op. Cit.*, 3.

41 *Ibid.*

42 Cooperativa. (2008, 31 de enero). TLDC rechazó fusión de Falabella y D&S. *Cooperativa.cl*. Obtenido de <http://www.cooperativa.cl/noticias/economia/retail/supermercados/tldc-rechazo-fusion-de-falabella-y-d-s/2008-03-04/095019.html>

43 Estrategia. (2008, 30 de mayo). Reinaldo Solari criticó fuertemente política energética del Gobierno. *Estrategia*. Recuperado de: <http://www.revistaei.cl/2008/05/30/chile-reinaldo-solari-critico-duramente-politica-energetica-del-gobierno/>

44 Troncoso, J. (2014, 3 de diciembre). Walmart supera el 40% de participación en supermercados. Cuatro actores tienen el 97%. *Pulso*. Recuperado de: <http://www.pulso.cl/noticia/empresa---mercado/empresa/2014/12/11-54466-9-walmart-supera-el-40-de-participacion-en-supermercados-cuatro-actores-tienen-el.shtml>

exterior, diversificando su portafolio de inversiones, tanto en relación a los sectores económicos en los que incide como respecto a los mercados a los que se accede. En ese tránsito, que es defendido como beneficioso para unos consumidores que ven reducidos los costos que producen las economías de escala, se concentran los mercados y se acrecienta el poder de mercado, tornando aún más utópica la siempre mencionada “libre competencia”.

En el caso del Grupo Solari, la trayectoria es similar, en el sentido de que hay un salto en la acumulación de capital que no se explica sólo por el motor productivo de la compañía. Como se ha dicho, a diferencia de otros grupos, en éste no hay rastros de un proceso de acumulación originaria fundado en la asignación de empresas públicas reprivatizadas o en el acceso a subsidios que implicasen inyección de recursos públicos. Ahora bien, opera otra modalidad: el saqueo directo desde los bolsillos de los chilenos. En efecto, es el poderoso motor del endeudamiento el que permite acceder a bienes que podrían haber sido adquiridos de otra forma, a la vez que la propia operación de compra a plazo representa ingresos adicionales, como lo prueba la importante rentabilidad de la tarjeta CMR. Completamente en las antípodas de la innovación empresarial y el emprendimiento, el crecimiento de este grupo surge de la creación de formas cada vez más sofisticadas de acumulación a partir de la extracción directa al consumidor, ofreciendo productos respecto de los cuales no necesita pagar hoy, sino que en el largo plazo.

Por otra parte, hay un marcado simbolismo político en un grupo que impulsa la masificación del crédito no bancario, además de ser el primero en instalar un centro comercial en una comuna que no es de sectores acomodados. Ello va indisolublemente de la mano con un proyecto de integración social construido no sobre derechos sino sobre una identidad social edificada sobre la base del consumo. En este sentido, la irrupción del *retail* y de grupos como los Solari no sólo debe su existencia a los procesos de apertura comercial iniciados en los años ochenta, y a la posibilidad de operar libremente en un mercado donde la institucionalidad sólo persigue la colusión, y no así la concentración económica. Adicionalmente, hay un importante capital de legitimidad social que, a su modelo de negocios, aporta generosamente la Concertación. De tal manera que, a diferencia de los grupos empresariales de viejo cuño -con una larga tradición histórica-, que durante la dictadura se consolidaron para competir en el mercado externo, y de aquellos que nacen, de hecho, durante la etapa autoritaria, el Grupo Solari ilustra la existencia de un tercer tipo: los favorecidos por la lógica de administración del modelo neoliberal, apuntalado con fuerza por los gobiernos concertacionistas. ▼

Suscríbete a los

CUADERNOS

DE

COYUNTURA



NODO XXI

FUNDACIÓN NODO VEINTIUNO

Recibe en tu domicilio un ejemplar impreso de nuestra publicación bimestral y ayúdanos a seguir generando conocimiento al servicio de la democratización política, social y económica del país.

*Suscripción anual:
desde \$50.000*.
Suscripción mensual:
desde \$5.000*.*

Para concretar tu suscripción

esríbenos a:

suscripciones@nodoxxi.cl

** Los valores indicados son el aporte mínimo sugerido. Se aceptan aportes superiores mensuales o anuales según la capacidad económica de cada suscriptor.*

**¿QUÉ DATOS NECESITAS
PARA HACER TU DEPÓSITO?**



Fundación Nodo XXI - RUT:
65.065.819-1

Cuenta Corriente N°
Banco de Chile: 008000240709

Correo de confirmación:
suscripciones@nodoxxi.cl

**¿A QUÉ DESTINAMOS
LAS DONACIONES?**

- ▼ A la elaboración y difusión de material de estudio sobre problemáticas políticas, sociales, económicas y culturales, con una perspectiva de derechos y un enfoque que destaca por su originalidad y compromiso con el cambio social.
- ▼ A la organización de actividades de formación de masas críticas a través del debate, la deliberación y construcción de miradas colectivas, especialmente en conjunto con organizaciones y movimientos sociales de relevancia nacional.
- ▼ A la elaboración y socialización de propuestas y opiniones relevantes para la apropiación crítica de nuestra realidad, a través de material para medios de comunicación, redes sociales, columnas de opinión y campañas.