



A 7 meses de asumir, Alejandro González habla por primera vez de la recuperación del retailer

CEO DE FALABELLA: "En el pasado hicimos ciertas apuestas que no resultaron y hoy hemos sido más cuidadosos"

otros retailers. En un entorno macro que se complicó rápido con inflación de 13% y tasas de interés que llegaron a 15%, eso generó una gran contracción. Y no es que la economía hoy haya mejorado mucho, pero hicimos un plan de eficiencia fuerte con algunas medidas de bastante dolor y nos enfocamos en lo que Falabella hace bien: compramos productos de moda, belleza, electrónica, herramientas, materiales de construcción, prestamos dinero y arrendamos metros cuadrados. El año pasado cortamos la billetera digital, por ejemplo, porque nos dimos cuenta de que en el mercado había otras opciones".

—¿Se fue el mandato del directorio?

"El mandato del directorio es básicamente recuperar rentabilidad, enfocarnos y dejar la compañía lista para volver a crecer. Para la mayoría de mis directores accionistas, la inversión en Falabella es parte muy relevante de su patrimonio, entonces era importante recuperar también "esa posición financiera". Nuestra sensación es que dimos vuelta la página, y Falabella muestra la fuerza que tiene. En el tiempo que llevo, es la tercera vez que nos pasó: el endeudamiento subió en 2008 con la crisis subprime y un año después nos ordenamos; en la pandemia, también los números fueron malos en el tercer trimestre del 2020, se ordenó un poco la cosa y salimos".

—¿Por qué entonces perdieron el grado de inversión?

"Compartimos mucha información y les dijimos (a las clasificadoras) "nos vamos a recuperar" con el plan para ordenar la casa. Si uno mira el 2025, quizás no vamos a tener los crecimientos de antes, pero hay muchas cosas que podemos hacer dentro de nuestras capacidades. La recuperación fue rápida, pero una de las agencias nos quitó el grado de inversión".

—¿No les creyeron?

"Digamos que nos dieron el beneficio de la duda de que si debíamos seguir apretándonos el cinturón, lo haríamos. Las agencias son soberanas, pero al mejorar la rentabilidad y cuidar la fortaleza financiera de la compañía, vamos a mejorar nuestro rating. La compañía tiene fundamentos muy sólidos que nos permitieron recuperarnos rápido, esto no es magia ni suerte. El cliente no entra por suerte a la tienda de Falabella, de Sodimac, lo hace porque le damos el mejor servicio, la mejor experiencia, la tarjeta más barata y competitiva".

El mercado tiende a ser bastante bueno para anticipar información; si somos capaces de mejorar los ratios y mantenerlos, las condiciones financieras debiesen anticiparlo".

—Pero en diciembre de 2022, la capitalización bursátil cayó a su piso histórico con US\$ 4.308 millones y hoy supera los US\$ 9.294 millones.

"Es difícil hablar con el diario del lunes. En lo personal, nunca perdí la seguridad, la confianza de que teníamos elementos para salir de estos malos números. Ocurrió que el mundo financiero es bien pragmático y el arranque cuando ve alguna duda. Los números que mostramos decepcionaron".

—¿Hubo inmovilismo?, costó asumir la caída y cambiar el rumbo?

"Quizás hubo algún tipo de inmovilismo, no estábamos acostumbrados a tener números malos por cuatro trimestres seguidos, la gente no lo podía creer. Ahí quizás es útil llegar con una visión pragmática, porque si uno se queda pensando, el río pasa igual. Este año, todos los negocios andan y veo un

Obtuvieron las mayores utilidades de los últimos años, y cuatro alzas trimestrales consecutivas. Tras una seguidilla de periodos en rojo, hoy el gerente general está optimista: "Dimos vuelta la página, y la compañía mostró la fuerza que tiene". Gran parte de la mejora respondió a un fuerte plan de ajuste: "No estamos en una dinámica de desprendernos de activos", asegura, poniendo fin a la meta inicial que apuntaba a vender US\$ 1.000 millones en activos. • M. SOLEDAD VIAL Y MARÍA JOSÉ TAPIA

Había estado un mes fuera de la oficina, cuando le llegó la propuesta de Enrique Obtalé. La sintió como una señal de respaldo, confianza en un momento personal durísimo tras la dolorosa partida de su señora.

Alejandro González no lo pensó dos veces: "arranqué con la pelota y partí corriendo", dice, honesto—, sin dudar, en noviembre del año pasado aceptó la gerencia interina del principal retailer chileno. Con sus 17 años en la compañía y la experiencia financiera ganada como gerente de Finanzas, "estaba seguro de que había muchas cosas rápidas que se podían hacer para mejorar la situación" de una Falabella golpeada financieramente, expuesta públicamente y a la que las clasificadoras de riesgo le acababan de quitar su grado de inversión.

Una encrucijada imperiosa para la empresa que tuviera la mayor capitalización bursátil del país, 100.000 empleados entre Chile, Perú, Colombia, Brasil, Argentina y México, a través de Mallplaza, Falabella,

Sodimac y Tottus. Un acorazado potente al que, admite, le costó asumir la caída y cambiar el rumbo. En abril pasado, el ingeniero comercial de 53 años, exgerente de Endesa, fue confirmado en el cargo.

"Los últimos cinco años han sido realmente una vorágine entre pandemia, consumo exacerbado, las consecuencias de los retiros, inflación y tasas de interés altas... el consumo se cae", dibuja el escenario en su primera entrevista en el cargo. Un "ángel caído", le dijo alguien, y no lo comparte. "Esto no es magia ni suerte, Falabella tiene fundamentos muy sólidos que nos permitieron recuperarnos rápido", recalca varias veces.

—¿Por qué no se activaron antes?

"Había capacidades que nos demoramos en construir, como los sitios de e-commerce que no eran nuestros. Todavía me acuerdo de que durante 60 días, en la pandemia, estuvimos haciendo agua, a cada rato estábamos en la prensa, porque no éramos capaces de cumplir con los pedidos".

—¿No estaban esas capacidades en la administración de Gastón Bottazzini?

"Esto no tiene que ver con personas, Falabella construyó esas capacidades y no se logran de un día para otro".

—El directorio buscó en el mercado, varios meses, al reemplazante de Bottazzini, ¿qué los convenció de que usted era la persona?

"Eso tendrían que preguntárselo al directorio. Si puedo decir qué puedo aportar después de tantos años, como conocer todos los negocios en un rol que es bastante transversal, con esa mentalidad emprendedora que tenemos en Falabella, muy de foco y de recuperar rentabilidad. En estos últimos años perdimos algo del foco, hicimos muchas cosas y cual ha sido el pilar de mejora en los resultados: una experiencia más enfocada en nuestros negocios, en el cliente, inversiones más selectivas y enfocadas al retorno sobre capital invertido. En el pasado hicimos ciertas apuestas que no resultaron y hoy hemos sido más cuidadosos en cómo elegimos esas apuestas".

—¿Cuáles, por ejemplo?

"Saliendo de la pandemia, se hablaba de un cuarto retro e hicimos unas apuestas bastante largas en inventario, les pasó a

SIGUE EN B 6

MÁS DE
45.000 m².

Arrendados para formato Mall Chino este 2024.

En las ciudades de Vallenar - Valparaíso - Santiago - Puerto Montt - Calama - Iquique - entre otros.

Para este próximo 2025 ya contamos con **8.000 m²** para el primer trimestre.

BUSCAMOS Más de 20 locales Entre 1.000 y 3.000 m².

GRUPO **DDI**

¿Tienes un local o proyecto?

Enviamos tu información locales@grupodd.cl
+56 9 3700 0000

CEO de Falabella: "En el pasado hicimos..."

VIENE DE B 4

clima que me encanta, de autodesafío y de ese espíritu emprendedor. Nos reencantamos con ser una compañía que responde a lo que el mercado espera de ella".

—¿El mercado no lo hubiera exigido, habrían hecho cambios?
—"Lo que nos llevó a tener una performance totalmente inferior a lo que esperaba el mercado tiene un poco de macro y un poco de cosas internas. Ordenamos la estructura y la macro tampoco ha cambiado tanto, la inflación es lo único que bajó y las tasas un poco".

—¿Que perspectivas ve, en un país que crecía en torno a 2% en la próxima década?
—"Vemos un crecimiento moderado en Chile para 2025, luego un poco mejores en los otros países. Pero somos inversionistas de largo plazo, le sigo teniendo fe a Chile, a los países andinos como Perú, Colombia y México. Hoy tenemos una estructura más simple y vemos más oportunidades de crecimiento".

—¿Solo orgánico?
—"El orgánico es en el que se puede confiar, el inorgánico son oportunidades que se evalúan en su minuto".

—¿Falabella podría volver a valer US\$ 20 mil millones, como hace una década?
—"Ojalá más, tenemos potencial para mucho más que hoy y no necesariamente haciendo lo mismo. Los clientes están cambiando el negocio, por ejemplo los sellers están generando 26% de nuestras ventas online y eso no existía hace seis años. En Chile tenemos un tamaño bastante consolidado, debemos buscar más oportunidades en Perú, Colombia, México".

—¿Con ganas de volver a crecer?
—"Cómo definiría hoy la posición de Falabella?"

"Hoy Falabella está en ánimo y situación de mirar el futuro con otra energía, con ganas de volver a crecer. Estamos en la mitad del proceso presupuestario, pero el mandato hacia los distintos negocios es que si bien haremos inversiones selectivas, traigan y busquen proyectos".

—Acaban de reportar las ganancias más altas de los últimos años, y dijo que han "consolidado la recuperación", ¿qué significa en concreto?
—"Anunciamos inversiones en torno a US\$ 500 millones para este año. Históricamente Falabella ha estado entre US\$ 700 millones y US\$ 800 millones y en 2025 debiésemos acercarnos a eso con locos importantes en el negocio de supermercados en Perú, Sodimac en Colombia y México con nuevas tiendas y ciertas inversiones más selectivas. Lo otro es no desciendan las capacidades digitales. Un ejemplo, en el banco Falabella, más del 98% de las interacciones de nuestros clientes son digitales, hace tres años éramos número 5 en cuentas corrientes y hoy somos número uno. Ese crecimiento ha sido 100% digital".

Hoy, la experiencia es la principal razón por la cual uno compra un producto, y con un iPhone en la mano, se puede comprar el mismo de distintas formas y lugares. Un mismo cliente se comporta de manera diferente en distintas compras, no está dispuesto a sacrificar la experiencia y espera excelencia de Falabella en todas sus empresas".

—¿Son parte de las lecciones, ¿qué cambios internos gatillaron?
—"Aprendimos muchas cosas. Primero, nunca hay que olvidar el foco de nuestros negocios, tenemos marcas muy potentes y hay que darles 'crecimiento'. Segundo, ser majaderos con que el cliente es clave; hubo momentos en que desarrollamos cosas que quizás no terminaron siendo tan relevantes para el cliente, que es un ser social, quiere salir de casa, otra cosa es a qué lugares. Por eso hemos convertido los centros comerciales en centros urbanos y el mayor crecimiento en metros cuadrados viene dado por la experiencia".

—Pero en los últimos resultados el crecimiento de las ventas online es más impor-

"Falabella será súper selectiva y exigente, pero nuestra vocación no es cerrar tiendas por cerrarlas"

—El retail vive una transformación gigante, ¿cómo proyectan su modelo de negocio?
—"La única constante en el retail es que el cliente cambia, y hemos tratado de adaptarnos. Y no es que haya un cliente full digital y otro full físico, el mismo cliente compra online y va después a la tienda a comprar. Es razonable que el componente digital será cada día más relevante, el servicio más relevante y por eso hemos puesto mucho foco en desarrollar capacidades logísticas. Durante la pandemia tuvimos un centro de distribución de última tecnología que costó US\$ 100 millones para manejar de producto listo en bodega, pero nos faltó la última milla".

—¿Y lo físico morirá o convivirá con lo digital?
—"Van a convivir. El mundo físico siempre ha existido, al digital le falta terminar de tener la atracción y crecer".

—Es costoso mantener lo físico, en Estados Unidos han cerrado miles de locales; en España acaban de despedir al gerente retail del Corte Inglés.
—"Las tiendas de mejoramiento del hogar ni lo super-

mercados están cerrando. La tienda generalista está siendo bien golpeada a nivel mundial, pero nosotros estamos empezando a evolucionar desde una tienda 'disparatada' a una de especialistas. Para nuestra propuesta de belleza, no miro a las tiendas por departamento de Estados Unidos, sino a las de belleza. Lo mismo en vestuario, mi competencia en blusas no son las otras multitiendas, son las marcas españolas, suecas, argentinas".

—¿Habrá más cierres como la tienda de Lyon o la del centro?
—"Pero adelante Falabella será súper selectiva y exigente, pero nuestra vocación no es cerrar tiendas por cerrarlas. La mayoría renta, Lyon tenía cerca a Cotytera Center, que es un anillo, y apareció la oportunidad de un arrendatario".

—Un mall chino... como dormir "con el enemigo". ¿Cuánto les afecta la proliferación de malls y market places como Ali Express o Shein?
—"Hemos sido capaces de defendernos, porque la percepción de calidad de producto está en nosotros y debemos cuidarla. Shein es una cosa, otra, los malls

chinos. Lo hemos visto incluso en la crisis más dura; una cosa es comprar algo para una fiesta particular y otra, algo para un plazo más largo. Nuestros marcas propias no son productos desechables, y es parte de nuestro foco. Un cliente no entra a falabella.com a buscar lo mismo que a Ali Express. Hay un mercado para ellos y hay un mercado para nosotros".

—¿Y en alimentos, que protegió a varios retailers en la pandemia, ¿están cómodos?
—"Perú va muy bien, hemos cambiado la estrategia en Tottus, Chile, refrescado bastante el equipo, pasamos más foco en alimentos. Falabella tiene 25 millones de tiendas, la mitad es parte del programa de lealtad y tracciona muy bien con alimentos. En algún minuto también pondremos el foco en Tottus, tratamos de abarcar muchas categorías de productos. Walmart, que compete en precio, Junbo, en calidad, y hay espacios para competir".

—¿Cuál es el nicho de Tottus?
—"Debería ser un high end low, pero el cliente quiere calidad. El foco es asegurar rentabilidad, ha sido rentable en el pasado y es un negocio muy estable".

Quizás hubo algún tipo de inmovilismo, no estamos acostumbrados a tener números malos por cuatro trimestres seguidos, la gente no lo podía creer".

En Chile tenemos un tamaño bastante consolidado, debemos buscar más oportunidades en Perú, Colombia, México".



Relación con el directorio: "Hay confianza de años de haber trabajado juntos"

—¿Cómo es su relación con el directorio?, ¿con las distintas familias que controlan Falabella?
—"Súper buena. Oreo que juega a mi favor conocerlos a todos de mucho tiempo. Si bien mi rol actual me expone a una relación distinta con ellos, hay confianza de años de haber trabajado juntos. Me parece fantástico que haya distintas visiones, no lo veo como algo malo".

—¿Trascedió que algunos candidatos declinaran la oferta por las divisiones en el directorio.
—"Lo desconozco. Cuando me lo propusieron, pesqué la pelota y salí corriendo, ni me lo cuestioné. Y cuando después me ratificaron, sentí gran satisfacción no más".

tante que el de las presenciales.
—"Absolutamente, pero en más de la mitad de las ventas online de Falabella, el cliente quiere recibirla en la tienda, aunque podamos llevarla a su casa. Tenemos una gran red de locales y parte sustancial del PIB de Chile está a menos de 10 minutos de alguno. Eso nos da una oportunidad".

—¿Cuánto se achicó la compañía en personal y operación?
—"Antes de este proceso éramos del orden de 100 mil personas, hoy son 85 mil, en promedio. Fue duro".

—¿Y afectó el clima y compromiso interno? Es difícil dejar de ser líder.
—"Nunca es fácil sacar gente y nadie se pone contento, pero la compañía muestra los peores números de su historia. Todos entendimos que había que hacerlo. Y ese es otro aprendizaje: debemos mantener una estructura eficiente como la que hemos logrado, el balance, porque la fortaleza financiera permite pasar mejor las crisis".

Incluso durante ese período nunca tuvimos un problema de solvencia ni liquidez. Tenemos del orden de US\$ 700 millones en caja y en la pandemia, unos US\$ 1.000 millones. Estoy confiado en que muy luego tendremos números consistentes con el investment grade, muy luego".

—¿Qué son números "consistentes"?
—"El ratio de apalancamiento no bancario de deuda financiera neto sobre Ebitda bajo a 3,7 veces al cierre del tercer trimestre y debería estar bajo 3. Retiro, no estamos haciendo esto por obtener un rating, que-

ro que la compañía esté financieramente fit para tener capacidades de crecimiento distintas".

—¿Cuánto de la recuperación financiera responde a la mejora del retail en general y cuánto al plan de ajuste?
—"El comercio está mejor, pero no tanto. Algunos productos están mejor y otros siguen golpeados. Parte importante de lo que hemos logrado es interno: enfocarse, gastos bajos, estructuras más simples y ser mucho más rigurosos en las exigencias de retorno sobre capital invertido en las inversiones".

—¿Analistas sostienen que necesitan una simplificación mayor.
—"Lo que anunciamos el año pasado, en lo modular, ya se cumplió. Dicho eso, estoy de acuerdo en que hay formas que se pueden simplificar más. Así como somos una empresa emprendedora, siempre estamos viendo lo que ocurre afuera, cómo cambian las costumbres. Las cosas duras ya las hicimos, vendrán cosas más selectivas".

—¿También en países? Ya casi salieron de Argentina, algunos analistas sugieren dejar Brasil, ¿lo están evaluando?
—"No, el foco en Brasil y Argentina es mejorar la rentabilidad y lo estamos logrando".

—¿Qué más pueden hacer para bajar su deuda?
—"En general, todos nuestros negocios han mejorado respecto al año pasado, pero varios no han llegado a su potencial. Juntemos las unidades de marketing con las de Falabella retail, traje una serie de economías y está reaccionando, pero no ocurre de la noche a la mañana. Tenemos un potencial gigante, hay formas de ganar participación, ser más eficiente y mientras más cerca estamos del cliente, esa relación será de mucho más largo plazo. De las cosas que me tienen feliz es la evolución del NPS (Net Promoter Score) con nuestros clientes. Los clientes volvieron y la cosa está funcionando, lo siento".

—Vendieron Open Plaza de Perú y el de Kennedy, ¿venderán los otros ocho que tienen en Chile?
—"El negocio de (Mall) Plaza tiene sentido para todo el mundo, es la compañía de centros urbanos número uno de Sudamérica y su compañía de mall en Perú es capaz de sacarle más valor. Open Plaza Kennedy es un activo consolidado de mucho valor. Las dos transacciones se hicieron en muy buenas condiciones de mercado, pero hoy no tenemos necesidad, si hay buenas oportunidades de negocio se verán en su minuto".

—¿La meta ya no es vender activos por US\$ 1.000 millones?
—"Dimos un rango, esa meta se cumplió y no estamos en una dinámica de desprendimiento de activos. Si tiene sentido por el retorno de capital, lo veremos en su mérito".

Advertisement for Grupo DDI real estate services. Text includes: 'Para Fondo de Inversiones COMPRAMOS Propiedad Comercial Con o Sin Renta', 'BUSCAMOS Bodegas entre 3.000 y 35.000 m2. CON BUENA ACCESIBILIDAD', 'ARRENDAMOS Locales en TODO CHILE', 'A petición de Fondo de Inversión COMPRAMOS Supermercados, Farmacias, Centros de Bodega', 'Entre 650 a 3.000 m2', 'locales@grupoddi.cl +56 9 3700 0000 www.grupoddi.cl', 'GRUPO DDI'.