



BLOOMBERG

POR J. TRONCOSO OSTORNOL Y M. BAEZA

## Los próximos pasos de Falabella tras recomponer sus negocios y finanzas

La venta de un centro comercial en el sector oriente de Santiago por US\$ 200 millones es catalogada como la jugada cúlmine del reordenamiento de Falabella, que hoy tiene como foco la experiencia del cliente y la rentabilidad.

Esta nueva estrategia -que se comenzó a implementar hace poco más de un año-, está dando resultados positivos: la compañía ya suma tres trimestres consecutivos con ganancias, recuperándose, en parte, de años complejos por la pandemia. Mientras tanto, el directorio liderado por Enrique Ostalé ya está delineando los nuevos planes de expansión a nivel regional del gigante del retail chileno.

“Los esfuerzos que hemos llevado a cabo en el último año y medio empiezan a dar sus frutos, y estamos en el buen camino que nos motiva para continuar con nuestro plan estratégico centrado en el cliente. Sin embargo, aún no hemos alcanzado el nivel de rentabilidad que somos capaces de lograr como empresa”, dijo el gerente general del grupo, Alejandro González, en una conferencia con analistas realizada ayer.

La firma reportó utilidades por US\$ 122 millones en el segundo trimestre, 135% más que en el mismo periodo de 2023, muy por sobre el presupuesto que maneja la compañía para el presente ejercicio. Además, la acción acumula una rentabilidad de 46% en lo que va del año.

Según altas fuentes vinculadas al directorio, la estrategia centrada en el cliente ha sido, principalmente, lo que ha llevado a la compañía

■ Al interior del directorio ya se están delineando los nuevos objetivos: crecer con supermercados Tottus en Perú y con sus tiendas de mejoramiento del hogar Sodimac en México.

a revertir sus resultados. Pero también mencionan un completo reordenamiento interno, que ha derivado en un mejor ambiente entre las distintas gerencias. Están todos alineados, dicen.

### El cliente en el centro

“La clave está en las personas. Toda nuestra apuesta han sido los clientes”, era la máxima de Juan Cúneo Solari, expresidente del grupo dueño de las multitiendas Falabella, las cadenas Sodimac y Tottus, y los centros comerciales Plaza, que hoy se ha vuelto una especie de mantra entre los directivos del conglomerado.

El empresario -de 88 años- dejó el directorio de la compañía en 2014, tras 50 años ligado a la que

fuera la empresa más valiosa de Chile hace una década. En medio de las transformaciones internas y con cambio de gerente general de por medio, el consejo directivo liderado por Ostalé tomó la doctrina de Cúneo -que los clientes estén contentos- como propia.

Lo que refrendó González en la conferencia de este jueves: “Nuestra estrategia centrada en la experiencia del cliente y la rentabilidad está dando resultados positivos”, agregando que eficiencias operativas que han implementado en el último año y medio “han impulsado significativamente nuestro Ebitda, con más del 90% de las mejoras procedentes de mejoras en el margen bruto y operaciones más eficientes”, detalló.

Un vuelco respecto a lo vivido en la pandemia, cuando el grupo entró en una espiral de magros resultados debido al cierre obligatorio de gran parte de sus locales por las cuarentenas, a lo que se sumó una denuncia presentada por el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) en su contra por múltiples problemas en las compras por internet.

### Los proyectos

Todo ello parece haber quedado en el olvido. Las ventas de su centro comercial Open Plaza Kennedy a Parque Arauco y los centros comerciales de Falabella en Perú a su relacionada Mallplaza (en una transacción valorizada en US\$ 848 millones), le van a permitir al conglomerado reducir sustancialmente sus pasivos y así retomar su crecimiento orgánico con la apertura de nuevos locales con sus distintas banderas.

“Nuestra estrategia omnicanal debe seguir evolucionando,

ofreciendo la mejor experiencia en tienda, ofreciendo productos que prefieran nuestros clientes y complementando nuestra sólida cartera de marcas con los mejores vendedores en comercio electrónico. Nuestra banca digital está bien posicionada para enfrentar el reto de convertirse en el jugador líder en la región andina, además de continuar su expansión en México, país en el que también buscamos crecer con Sodimac. Adicionalmente, nuestros centros comerciales necesitan consolidar su posición de liderazgo en la región ofreciendo a nuestros clientes la mejor combinación de experiencias”, dijo el CEO de la compañía.

Extraoficialmente, según una alta fuente de la empresa, en los planes también está crecer con su cadena de supermercados Tottus en Perú, donde tiene una fuerte presencia en la capital, Lima. Las oportunidades estarían en otras ciudades donde el formato no está bien desarrollado, con una penetración mínima del denominado canal moderno.

Sobre el formato de tiendas por departamentos, las definiciones están más en pañales. Por lo pronto, hay coincidencia en que tienen capacidad para competirle a Mercado Libre, aprovechando su cadena de locales con atención directa a público.

Sin embargo, el modelo de multitiendas es amenazado a nivel mundial por la arremetida desde hace años de las cadenas de especialidad, por lo que el directorio de Falabella, dice un conocedor, está evaluando distintas fórmulas para repotenciar esta división.

Con todo, al interior de la empresa hay confianza, pero mesura, considerando que en todos los países en donde están presentes se están experimentando entornos macroeconómicos complejos.

“Aunque ya no tenemos los fuertes vientos en contra del año pasado, tampoco nos enfrentamos a vientos de cola significativos. Como hemos dicho antes, las ventas empiezan a crecer, aunque no a niveles históricos. A pesar de estos retos, hemos alcanzado los hitos que hemos comentado”, resaltó Alejandro González.

**“Nuestra estrategia centrada en la experiencia del cliente y la rentabilidad está dando resultados positivos”, dijo González.**