



Sin duda, una de las empresas más interesantes para el mercado este año ha sido Falabella. A septiembre completó cuatro trimestres consecutivos de crecimiento, dejando así atrás el complejo 2023. Los ingresos crecieron, las ganancias volvieron y disminuyó fuertemente su deuda financiera sobre Ebitda. Todo ello ha significado que el margen del negocio esté en su nivel más alto desde 2021. El aporte de Falabella Retail aumentó un 9% respecto del año pasado, convirtiéndose en uno de los motores del crecimiento de la empresa.

Para Tomás Platovsky, CEO de Falabella Retail, se trata un resultado muy importante. "Hemos vivido un año de gran aprendizaje. Tuvimos que revertir algunas decisiones que nos hicieron el trayecto más complejo, pero ahora estamos cosechando los cambios que se hicieron en los últimos ocho meses, lo que ha significado que la empresa está volviendo a los niveles de rendimiento que siempre nos tuvo acostumbrados".

Ingeniero comercial de la Universidad Católica y con un *advance management programme* en Harvard, tomó el cargo a mediados del 2022. Lleva el *retail* en las ventas, no sólo por sus más 15 años en Falabella; también porque su familia estuvo el sector. Nieto de Milán Platovsky e hijo de Daniel Platovsky, en Falabella, pasó por diferentes áreas de compras y conoce bien el negocio de cara al cliente. Además es reconocido como el impulsor del canal omnicanal -físico y digital- y uno de los desarrolladores de la tienda del Parque Arauco, la más grande e innovadora de Sudamérica.

Falabella está de un período difícil en resultados. Mirando hacia atrás, ¿cómo describiría el problema que enfrentaron?

-Más que un problema, son cosas de énfasis. Si bien nunca nos olvidamos de las tiendas, hubo un foco muy grande en lo digital con la idea de transitar hacia un *marketplace* generalista. Ahí se tomaron muchas decisiones, algunas de las cuales no tuvieron el impacto que buscábamos en nuestros clientes. Pero lo más importante es que Falabella es que lo es porque puede ser pragmática y capaz corregir lo que hay que corregir. Ese es su sello. Por eso hoy estamos obsesionados con ser una tienda especialista de vestuario, calzado, belleza, decoración y electro. Y queremos emular esa experiencia en cada una de las categorías en que participamos, complementado lo digital con lo físico.

Respecto de esto último, en algún momento muchos pensaron que el comercio físico iba a pasar a segundo plano y que empresas como Falabella iban a tener problemas. ¿Cambió esa percepción?

-Es verdad que hubo versiones apocalípticas respecto de eso, lo que se acrecentó en la pandemia, donde el comercio digital llegó a representar cerca de un 80% de las ventas. Pero apenas pudimos abrir las tiendas, la gente volvió rápidamente y las cifras se invirtieron. Más allá de los énfasis, nosotros siempre creímos en que nuestro modelo omnicanal o mixto era una ventaja. Y hoy lo podemos comprobar en el día a día. Ver a los clientes recorrer las tiendas con el teléfono en la mano buscando productos es algo usual. Pero también sucede a la inversa. Nuestros vendedores tienen la oferta digital en sus IPad, de manera de ayudar y complementar la oferta de las tiendas y así satisfacer cualquier demanda.

¿De esta manera, ustedes trabajan juntos lo digital y lo físico?

“Ya no competimos con otra tienda local, competimos con el mundo”

Tomás Platovsky, CEO de Falabella Retail, dice que los buenos resultados de este año se deben a los cambios implementados en el último tiempo. “Tuvimos que revertir algunas decisiones, pero ahora estamos cosechando los cambios”, dice. El modelo digital y las ventas físicas son parte del mismo negocio, afirma el ejecutivo, quien lo grafica así: “Ver a los clientes recorrer las tiendas con el teléfono en la mano buscando productos es algo usual”.

Una entrevista de ANDRÉS BENÍTEZ Foto ANDRÉS PÉREZ



“La mujer compra más, pero porque no solo compra para ella”

Se acerca la Navidad. ¿Sigue siendo un evento decisivo para el comercio?

-Sin duda, diciembre es el mes del comercio. Han aparecido otros eventos, como los Cyber, que diluyen un poco la venta que se generaba en un evento, pero sigue siendo muy relevante. Nos jugamos el 18% de las ventas del año en un mes.

¿Cómo se preparan?

-Toda la empresa está trabajando desde septiembre esto. Hay compras especiales, con precios específicos, productos especiales. Nada queda al azar.

¿Sigue siendo la mujer la que más compra?

-Falabella es mujer, nosotros le hablamos a la mujer. Y la mujer compra más, pero por una razón muy simple: no compra solo para ella.

-Somos el mismo equipo, porque para nosotros son parte del mismo negocio. Obviamente, entendemos que cada uno tiene dinámicas y particularidades propias, pero son totalmente complementarios. Y en esto ha sido fundamental ver a los equipos moviéndose con una agilidad gigante, porque, además, las decisiones las están tomando las personas que están cerca de los clientes. Cuando no es así, cumplir las expectativas es muy difícil.

Experiencia por metro cuadrado

Las tiendas han tenido una transformación muy importante. Hoy son lugares de experiencia.

-En efecto. Nosotros teníamos un sesgo muy importante respecto de la venta por metro cuadrado, que sigue siendo vital, pero a ello se ha incorporado el concepto de experiencia por metro cuadrado. Esto ha significado la disposición de una serie de servicios dentro de las tiendas como reparación y personalización de vestuario y calzado o también tenemos un espacio físico para que exista una suerte de mercado de ropa usada. Todo esto tiene que ver con entregar experiencias, pero también entender que son prioridades importantes de los clientes.

También se observa un cambio en la disponibilidad de productos exhibidos.

-Si hemos tomado decisiones en torno de dejar fuera de la tienda ciertas categorías que nos parecía que era más obvio venderlas a través del canal digital, como los colchones, línea blanca, por mencionar algunos. Pero una vez más, siempre estamos muy atentos a las necesidades del cliente, y hoy estamos volviendo con cosas que no estaban, como muebles y terrazas. Son decisiones que se toman con la información disponible y se van adaptando. La idea es atender al cliente con la misma experiencia, sea cual sea el punto de contacto que elija.

En este modelo mixto que tienen, digital y presencial, ¿es posible imaginar que existirán más tiendas?

-Yo creo que hay mercados donde todavía hay espacios para ello. Evidentemente, todos los locales están en constante evaluación. Esto es negocio y tienen que ser rentables. Por eso, así como hemos cerrado tiendas, también abrimos otras. Por ejemplo, vamos a tener una segunda tienda en Viña del Mar el próximo año, con más de 8.500 metros cuadrados, que será una propuesta de última generación de tienda, donde llevaremos muchas cosas que desarrollamos en nuestro local emblemático del Parque Arauco. De esta forma, el mercado se va adaptando, donde hay plazas más evidentes que otras y países más evidentes que otros.

¿Con todos los cambios en el retail, quién es hoy el competidor de Falabella?

-Ya no competimos con otra tienda local; competimos con el mundo. Tenemos grupos como Inditex, que tiene Zara, pero va a llegar, tarde o temprano, con todas sus marcas. H&M también ingresó con mucha fuerza y abrió 6 tiendas el año pasado. Y, por supuesto, están Amazon, Mercado Libre y Shein, que son actores importantes que no tienen fronteras. En este sentido, el escenario cambió abruptamente en los últimos años, pero, de nuevo, Falabella es una empresa que viene compitiendo hace más de 135 años y en ese tiempo tenemos activos muy valiosos. Primero, el contacto y relación con nuestros clientes. Segundo, hemos sabido ir renovando, reinventando y generando esta capacidad de cambio que tiene la empresa para seguir sorprendiendo y ser una alternativa muy relevante para nuestros clientes, lo mismo que hoy nos premian con el consumo. ●