

# Las cuatro claves que permitieron a Falabella revertir sus malos resultados tras la pandemia

La acción de la empresa se cotiza actualmente en \$ 3.750, su mayor valor desde fines de 2019, cuando la firma cayó en una crisis (generada principalmente por los cierres del Covid-19), que la llevó a una millonaria destrucción de valor. En diciembre de 2022 su capitalización bursátil tocó fondo: US\$ 4.308 millones, lejos de los más de US\$ 22 mil millones que llegó a valer en 2014. Hoy está en los US\$ 10 mil millones.

“Nuestra estrategia de enfocarnos en el cliente y mejorar la rentabilidad ha dado resultados”, dijo el gerente de Finanzas, Juan Pablo Harrison, en una conferencia con analistas ayer jueves, en que la plana mayor del grupo analizó los positivos resultados que obtuvo en 2024: finalizó el año con ganancias de US\$ 483 millones, cifra ocho veces superior respecto a 2023. ¿Cómo logró revertir los magros resultados?

POR J. TRONCOSO OSTORNOL



## Foco en el cliente y el “sello de un legado de 135 años”

En medio de la pandemia, la multitienda Falabella lideró los reclamos al retail ante el Sernac por demoras en los despachos o productos que nunca llegaron a destino. Entre medio, el grupo consolidó sus marcas (Falabella, Tottus y Sodimac) bajo una sola plataforma web, cambiando su tradicional color verde por el naranja, una estrategia que lideró el exCEO Gaston Bottazzini. Esto no dio los resultados esperados y, en marzo del año pasado, se volvió al color verde y a la diferenciación de sitios web por marca.

Junto a esto, la empresa ha implementado otras estrategias. Según sus propias palabras, optimizar las experiencias en tiendas y ofrecer una atención al cliente más eficiente, a través de la integración de herramientas digitales. “No sólo hemos obtenido unos resultados financieros sobresalientes que reflejan nuestras prioridades estratégicas, sino que cada uno de los motores de crecimiento de nuestro ecosistema desempeñó un papel crucial en la creación de una fuerza que atrae y retiene a nuestros clientes. Estamos ofreciendo una experiencia omnicanal inigualable, anticipándonos a sus necesidades y sorprendiéndolos continuamente con los mejores productos, experiencias y servicios, sellos distintivos del legado de 135 años de Falabella”, dijo el CEO de Falabella, Alejandro González, en la cita de ayer con analistas.

Juan Manuel Matheu, gerente general del Banco Falabella, añadió: “Este año no se ha tratado sólo de resultados financieros, sino también de mejorar la experiencia de nuestros clientes e innovar para ofrecerles las mejores soluciones”.

## La recuperación, el crecimiento, las oportunidades y la “mentalidad ganadora”

La pandemia –y los malos resultados de la compañía– derivó en una crisis interna de proporciones. En el directorio, encabezado en ese entonces por Carlo Solari, se generaron dos bandos. Y en las gerencias, todos se responsabilizaban por los desastrosos números. Finalmente, Solari dejó la presidencia, siendo reemplazado por el exWalmart, Enrique Ostalé, y en la gerencia general asumió Alejandro González, quien en marzo cumplirá un año al mando del conglomerado. Ambos son catalogados como conciliadores y expertos en formar equipos, lo que ha derivado en un trabajo en donde, destacan al interior de la compañía, toda la primera línea está alineada, lo que es reafirmado por su CEO, quien sostuvo que “estos logros son el resultado de un sólido trabajo en equipo”.

“El camino que tenemos por delante está lleno de oportunidades y estamos preparados para capturarlas”, dijo González a los analistas, para luego explayarse: “hay tres ideas que me gustaría que se llevaran. La primera, es que el año pasado hablábamos de recuperación. Ahora hablamos de crecimiento y de oportunidades para nuestros motores de crecimiento. La segunda, el buen momento de nuestra empresa es transversal a todas sus unidades de negocio. Y la tercera, las perspectivas optimistas para 2025 no se deben principalmente a factores externos, sino a las capacidades que nuestra organización ha construido. Estamos entusiasmados por afrontar este año con mentalidad ganadora”.

## La simplicidad, la agilidad y el enfoque como pilares de su nueva estrategia

Varias agencias le rebajaron la calificación a Falabella, perdiendo el grado de inversión. La decisión estuvo asociada a los niveles de deuda financiera neta que afrontaba en ese entonces la compañía.

En junio de 2023, el indicador de deuda financiera neta sobre Ebitda había alcanzado una razón de 8,6x, siendo que gerentes de la firma habían declarado que la empresa se sentía cómoda con niveles de 3x. Sólo un año y medio después de eso, Falabella rebajó el indicador a 2,6x, logrando su cometido antes de lo esperado por el mercado.

¿Retomarán el grado de inversión? “Sólo podemos centrarnos como empresa en lo que podemos controlar, que es lo que hemos demostrado hasta ahora, mejorar nuestros márgenes, ser cada día más eficientes en nuestras operaciones, y la ejecución de nuestro plan de monetización de activos. Así que este es nuestro enfoque hoy como empresa. Y yo diría que en línea con estos buenos resultados, a finales de 2024, ambas agencias de calificación, S&P y Fitch, cambiaron la perspectiva de Falabella de negativa a estable, lo que es una señal de que están recibiendo estas buenas noticias, analizándolas y tomando algunas decisiones”, dijo Juan Pablo Harrison entre jueves a los analistas. Antes, el CEO, Alejandro González, destacó: “Estamos adoptando la simplicidad, la agilidad y el enfoque como pilares de nuestra estrategia. Seguiremos invirtiendo en el futuro del Grupo Falabella, fortaleciendo nuestra rentabilidad y omnicanalidad, impulsados por el inmenso potencial de nuestros motores de crecimiento en toda la región”.

## Los productos que quiere el cliente: más ventas y mejores márgenes

“Para nosotros, ‘Lo último primero en Falabella’ no es sólo un eslogan. Estamos trabajando muy duro para incrustar esta idea en el núcleo de nuestra cultura. Estamos poniendo todo nuestro esfuerzo en tener la mercancía que se vende en lugar de tener que vender lo que hemos comprado. Esto puede parecer obvio, pero en realidad es muy difícil de conseguir”, dijo Francisco Irarrázaval, gerente general de Falabella Retail.

Explicó que, en los últimos años, han bregado para reducir el ciclo de compra, y que esto no solo está relacionado con los días de inventario. “Se trata de lo que ocurre antes de la fecha de inventario. Se trata del tiempo que requiere diseñar una prenda, conseguir el tejido, fabricar el artículo y enviarlo a las tiendas. Hoy somos capaces de imaginar, diseñar, fabricar, enviar y distribuir colecciones de moda en menos de 10 semanas. Eso nos ha permitido aumentar un 40% el número de eventos de moda por trimestre. Estas mejoras nos han ayudado a aumentar tanto las ventas como los márgenes, asegurando que ofrecemos los mejores productos a los mejores precios para nuestros clientes, siempre con el objetivo de tener ‘Lo último primero en Falabella’”, sostuvo el ejecutivo, junto con destacar que han reforzado su presencia “en mercados de gran potencial, como los de belleza y bienestar”.