



El adiós a la pesadilla naranja de falabella.com

Tras 925 días en los que su capitalización bursátil se desplomó y registró pérdidas trimestrales históricas, el *retailer* volvió a su tradicional color verde y modificó la estrategia digital que había lanzado su anterior gerente general. Marchas y contramarchas que son enjuiciadas dentro de la firma y por expertos. La empresa responde que su caída en ingresos “no se da por un color en la marca o una estrategia de marketing”.

Un reportaje de IGNACIO BADAL ZEISLER Foto: ANDRÉS PÉREZ

Dicen que todos pueden ser capitán después de la batalla. Pero que Falabella había cometido un error al cambiar su imagen de marca y su estrategia digital asociándose a un color naranja fue un error que tanto dentro como fuera de la compañía se manifestó desde el primer momento. Por eso, cuando la que llegó a ser la mayor firma de *retail* de América Latina, sin Brasil, anunció que volvía a su emblemático color verde como bandera, más de uno pensó: “lo dije”. El pasado jueves 7 de marzo puso fin a un período de 925 días donde Falabella enfrentó las peores pesadillas de sus últimos años, con pérdidas trimestrales históricas y mínimos en su capitalización bursátil. Si el 19 de enero del 2018, la compañía alcanzó una valorización en bolsa de US\$ 26.927 millones (al dólar de ese día) con una acción en \$6.498, el 28 de noviembre de 2022 tocó fondo con un capital de US\$ 4.159 millones y un papel en \$ 1.518.

Fue el 24 de agosto de 2021, aún bajo las restricciones sanitarias de la pandemia de Covid-19, cuando Falabella anunció el cambio de imagen corporativa digital, casi un año después de haber tomado la decisión de modificar también su estrategia *online* unificando todos los sitios web de compra asociados a sus marcas (Falabella, Linio, Sodimac y Tottus) y su *marketplace* bajo la plataforma falabella.com.

Ni el cambio de color ni de estrategia digital pueden explicar por sí solos el declive que sufrió la empresa en sus resultados a contar del fin de la pandemia, pero varios, incluso dentro de la compañía, creen que aportó.

“No fue sólo el cambio de color, también tener todo en un sólo sitio. Con eso se perdió identidad de marca: los que eran leales a Sodimac o a Falabella se encontraron bien perdidos. Además, se hizo en medio de la pandemia, donde hubo problemas logísticos,

por lo que el cliente se fue alejando”, admite una alta fuente de la compañía.

El efecto Bottazzini

Gastón Bottazzini, el gerente general del grupo, fue quien encabezó el cambio. El 1 de febrero de 2018 había asumido en ese cargo en reemplazo de Sandro Solari, integrante del pacto controlador de la firma y hermano del presidente, Carlo Solari.

Para observadores de la compañía, la definición de la estrategia digital fue una especie de golpe de timón de Bottazzini, apoyado por el directorio, que había cimentado el 1 de agosto de 2018, cuando Falabella compró el sitio de *marketplace* mexicano Linio, cuyo logo contenía como protagonista el color naranja. Luego, en mayo de 2019, el CEO nombró al ejecutivo Benoit de Grave como gerente general de Linio, quien en octubre de 2020 se convirtió en gerente general de falabella.com, un mes después de lanzar el plan para unificar todas las marcas en esa plataforma. En paralelo, la compañía exhibía una apuesta menor por las tiendas, varias de ellas cerradas en ese momento por la crisis sanitaria. En septiembre del 2021, adoptó el naranja, posiblemente como una continuidad de Linio, y lo adoptó como su color corporativo.

“Etiqueta consistente en la expresión falabella.com de color naranja con falabella en letras estilizadas minúsculas grandes con el punto sobrepuesto sobre el inicio de com. Fondo blanco”, decía una solicitud ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi) presentada por el bufete Silva y Cía. el 7 de septiembre de 2021.

La presentación no estuvo exenta de dificultades. Además de las críticas de publicistas en sitios especializados y redes sociales, se aludió a la similitud de la nueva imagen con el logo anaranjado de Johnson, la cadena de tiendas que Cencosud, archirrival de Falabella, había cerrado sólo 15 meses antes. No se conoció de un juicio entre ambas cadenas, pero hubo sospechas de que Falabe-

lla tuvo que hacerle retoques a su logo para evitar un choque. Consultado el estudio Silva, no quiso hacer comentarios.

Sobre las razones del cambio del 2021, hay varias miradas.

“La decisión, creo, tiene que ver con la adquisición de Linio y su color naranja. Hubo una estrategia comercial de diferenciar las compras de las tiendas Falabella y las digitales en su *marketplace* y *e-commerce*. Y todo eso se cruza con el fenómeno de la pandemia”, explica el profesor de Publicidad de la UFT Bernardo San Martín.

“La compañía ha apostado a generar una experiencia de compra omnicanal integral para todas las marcas que la componen y ciertamente han aparecido fricciones en el camino. Es posible que el conglomerado haya subestimado la dificultad de traspasar el valor de la marca Falabella para construir una propuesta digital que cohesionara todas las marcas, pero de ser así me parece más bien una adaptación táctica que un vuelco estratégico”, cree Marcel Goic, director del Centro de Estudios del Retail (Ceret) de la Universidad de Chile.

Pero en las altas esferas de la compañía existe una visión bastante crítica del cambio, que vinculan al supuesto interés de Bottazzini de aplicar este cambio como una manera de competirle a los gigantes internacionales Mercado Libre y Amazon, que estaban tomando buena parte del crecimiento del comercio electrónico producto de la pandemia.

“Querer tratar de ir a competirle a Mercado Libre o a Amazon, siguiendo la estrategia que ellos siguen y perdiendo los pilares de Falabella -la mujer, la tienda- lo que hizo fue descuidar la ventaja competitiva que teníamos. Si Mercado Libre lo que vende es despacho rápido, no vende productos”, reclama una alta fuente interna.

Esta fuente ratifica que, pese a los errores detectados en la estrategia, Bottazzini fue sostenido por Carlo Solari en la presidencia. Este soporte se quebró en la reunión de di-

rectorio del 18 de abril de 2023. Ese día, el directorio nombró por primera vez como presidente de Falabella a alguien que no venía de las familias controladoras, Enrique Ostalé, apoyado por los directores representantes de las familias Del Río y Cuneo más el independiente Andrés Roccatagliata. Por mantener a Solari votaron los tres directores de esa familia, más el independiente Germán Quiroga.

Sólo pasaron cinco meses para que, el 5 de septiembre, Bottazzini presentara su renuncia a la gerencia general, que se haría efectiva a contar del 1 de enero de 2024. En septiembre, la firma acumulaba tres trimestres consecutivos de pérdidas en sus resultados. Sólo la mejoría de los últimos tres meses permitió no acabar el año 2023 en rojo. La versión oficial de la compañía es que su caída en ingresos “no se da por un color en la marca o una estrategia de marketing” y culpa más bien al entorno macroeconómico: “desaceleración del consumo y otras variables como la fuerte disrupción de la cadena de abastecimiento que afectó la gestión de inventarios y los niveles de riesgo por la elevada inflación y las tasas de interés”.

Volver al origen

Pero a sólo dos meses de que se fuera el ideólogo del cambio, el gerente general interino, Alejandro González, con la anuencia del directorio y sin esperar a que llegara el nuevo CEO (el que según fuentes internas aún falta tiempo para nombrarlo, dado que están dedicados a mejorar las cifras), decidió volver al verde y a una diferenciación de sitios web por marca, revirtiendo lo realizado por su antecesor. Para ello, se basaron en estudios de opinión que ratificaron la sensación interna de que las modificaciones realizadas tres años antes no habían dado resultado.

“Falabella siempre tuvo la virtud de ir leyendo las sensibilidades de la sociedad. Hacer un cambio radical como el que hizo obedece a una falta de sensibilidad histórica



con la marca. Falabella, más que una marca *top of mind*, es un *top of heart*. Nunca debieron haber transgredido su propio activo de marca”, dice Sergio Gamboa, director de la Escuela de Publicidad de la UDD.

Gamboa y San Martín se preguntan si quizás los creativos detrás de la estrategia pasada se aferraron a la psicología del color, que habla de que el naranjo es un color de la jovialidad, dinamismo, entusiasmo y la creatividad. Pero no va con la historia de la marca, explican ellos mismos. “Es como que Colo Colo saliera con una indumentaria verde. Como que la Coca-Cola apareciera un día de color naranja”, dice otro experto en branding.

En la empresa, oficialmente, creen que el naranjo “cumplió su objetivo de construir capacidades digitales y omnicanales para todo el grupo Falabella. Además, trajo positivos impactos: mayor participación de mercado *online*, fortaleza del mix de productos, ampliación del segmento de clientes, tracción de un público más joven, entre otros beneficios”. Según las estadísticas de la propia compañía, las ventas de sus vendedores del *marketplace* llegaron a US\$700 millones en 2023 y triplicaron las del 2019, las ventas *online* brutas duplicaron el año pasado las del 2019 al alcanzar los US\$2.800 millones y el tráfico de Falabella.com creció un 30% entre 2022 y 2023.

Estos números entonces, en vez de justificar el nuevo cambio, podrían ratificar la estrategia que se traía. Pero la empresa optó por volver a los orígenes. Por tanto, algo andaba mal.

Por eso, el pasado 7 de marzo anunció que “para continuar simplificando su propuesta de valor y profundizando su estrategia omnicanal” y “buscando representar lo mejor del mundo físico y el digital, la compañía cambió el logo de *falabella.com* a verde”. Aunque debería haber dicho “volvió a verde”, como siempre fue. Y anunció que reaparecerían los sitios específicos de Sodimac y Tottus, además del sitio generalista Falabe-

lla.com.

“El color verde recoge la relación que históricamente han tenido nuestros clientes con nuestra marca”, admite la compañía. “Encontramos simplicidad: la propuesta de valor hacia el cliente es una sola, con presencia física y digital, y por eso en este momento hace sentido que la personalidad de la marca sea una sola”, explica.

Según expertos, esta vuelta a las raíces se explica en el retorno a la identidad histórica, pero también responde a una evolución de las tendencias de consumo, pues la gente ha vuelto a visitar las tiendas, por lo que Falabella está revitalizando la relevancia de sus puntos de venta. Un fenómeno que conversa con eso es el llamado *click & collect*, es decir, que las personas compran por internet, pero van a retirar al mall. “Complementa muy bien la experiencia de compra física, ya que integra la tienda con la experiencia digital”, explica Claudio Pizarro, profesor de Ingeniería Industrial de la U. de Chile. “Más del 45% de las ventas por internet el cliente las retira en la tienda. Y se da la venta cruzada, va a buscar algo y se lleva otra cosa”, explica el director de un *retailer*.

De este modo, lo que está haciendo Falabella es volver a valorizar a su cliente histórico, más ligado a las tiendas, pero con la tarea de no descuidar a su cliente electrónico, y de allí obtener economías de escala, que le permitan hacer frente a la amenaza que significan por ejemplo Shein o Temu en vestuario, su principal área de negocio en sus locales. Esta vuelta al verde, dice Sebastián Goldsack, profesor de la Universidad de los Andes, “evoca a ese proverbio asiático que dice que al futuro a veces hay que entrar de espaldas”, es decir, avanzar, pero mirando al pasado.

Para eso, eso sí, deberá avanzar con tranquilidad y con la esperanza de retornar a su estándar financiero de antaño. El verde, al menos, en psicología del color, representa esos valores. ●