



EL DEAL

Felipe Longo, CEO Hites: "Estamos preparando el lanzamiento de una tarjeta abierta"

Por primera vez sin representantes de la familia fundadora en el directorio, el retailer impulsa una nueva etapa de crecimiento que contempla \$30 mil millones en deuda adicional. Paralelo a eso, avanza en su plan de eficiencias y está ejecutando un aumento de capital que califica como "exitoso".



POR FRANCISCO NOGUERA

El desafiante momento financiero que atraviesa Empresas Hites la ha llevado a acumular pérdidas por \$65 mil millones en los últimos años. Sin embargo, aunque aún no ha logrado revertir completamente los números rojos, el retailer comienza a mostrar signos de recuperación.

Así al menos lo interpreta el mercado, que —en medio del buen momento de la bolsa chilena— ha incrementado su apetito por la compañía, impulsando sus acciones casi un 60% en lo que va del año. Una evaluación positiva que comparte el CEO de Hites, Felipe Longo.

"Estamos en un buen momento y los planes se están cumpliendo", detalla a **Señal DF** en su primera entrevista desde que asumió el cargo en octubre del año pasado.

Las finanzas no son lo único que está cambiando dentro de Empresas Hites. Desde hace dos semanas, por primera vez en su historia, el negocio no cuenta con ningún director perteneciente a la familia fundadora: Marcos Hites Palombo

fue el último en salir, lo cual se da a solo meses después que lo hiciera Jaime Hites Weber.

La salida de la familia —que aún controla la compañía— se da en medio de un importante cambio en el gobierno corporativo y gerencia de la compañía. El 1 de enero de este año el exCEO Gonzalo Irarrázaval asumió como presidente, al mismo tiempo que Enrique Bone pasaba a ser director, mientras que a nivel de gerencia, arribó Longo como CEO y Luis Enrique Fischer como CFO.

"Es natural y sano que de tiempo en tiempo las compañías tengan un cambio de directores. Hoy la participación de la familia controladora es indirecta y tenemos un directorio conformado 100% por profesionales", destaca Longo.

Añade que los controladores decidieron blindar la gestión incorporando ejecutivos con trayectoria en retail —Longo trabajó nueve años en Cencosud— y con experiencia en el sector financiero, como Fischer, exCaja Los Andes.

Hites sin los Hites

A seis meses de su arribo, la

FRANCISCO NOGUERA

“Hoy en día, (la reorganización judicial) es un escenario muy lejano. Hites es una compañía que está financieramente bastante más sana”

compañía ha desplegado una estrategia enfocada en recuperar la rentabilidad, apoyada en un plan de eficiencias y una agenda de crecimiento. En el primer ámbito, Hites redujo en 6% sus gastos de administración y pasó de tener 4.300 trabajadores antes de la pandemia a 2.900 hoy. “Siempre hay oportunidades de mejora en ahorros y costos, pero el gran plan de reducción de eficiencia ya fue implementado”, afirma el CEO.

En ese contexto, también se anunció el cierre de la tienda de Calle Puente, aunque cualquier nueva decisión similar será informada “en el momento que corresponda”.

En cuanto al crecimiento, la prioridad está en revitalizar el negocio financiero. “Es el gran pendiente”, reconocen, desde donde adelantan una “batería de cambios y nuevos productos”.

Uno de los principales hitos será el lanzamiento de una tarjeta de crédito abierta, para lo cual ya están en conversaciones con Visa y MasterCard. La meta es tenerla operativa a finales de 2025 o comienzos de 2026. A corto plazo, en tanto, lanzarán un “super avance” —una línea de crédito con mayor monto y plazos— y un servicio de remesas, que permitirá enviar dinero al extranjero utilizando crédito.

La meta es ambiciosa: alcanzar \$200 mil millones en colocaciones y 450.000 clientes de tarjeta para 2027. Con eso, el negocio financiero volvería a representar el 50% del total de ingresos, frente al 30% que aporta actualmente.

Para lograr financiar la operación, Hites está ejecutando un aumento de capital donde busca recaudar \$20 mil millones. El proceso, que está en la etapa opción preferente, va bien encaminado: “Tenemos más de 50% de las nuevas acciones suscritas”, aseguera Longo, a dos semanas de

que termine esta etapa.

“El aumento de capital es necesario, pero no es suficiente tener simplemente la plata disponible. Tenemos que ser capaces de generar productos atractivos para que efectivamente la gente tome préstamos”, sintetiza.

—¿La apertura de la tarjeta marcará un punto de inflexión en el negocio financiero?

—Será un cambio brutal.

—Todos los retailers tienen sus tarjetas abiertas, ¿era un punto pendiente para Hites?

—La administración no lo había hecho por decisión. Sin embargo, hoy la situación es distinta y mi visión es que es necesario dar ese paso para captar al cliente que hoy nos abandona por la necesidad de migrar a una tarjeta abierta, y que, en definitiva, son nuestros mejores clientes.

“Volvemos a tener acceso a créditos”

—A seis meses de su llegada, ¿cuáles han sido los principales cambios implementados?

—La empresa venía de dos años con pérdidas, por lo que era necesario equilibrar operativamente las finanzas. Lo primero fue implementar un plan de reducción de gastos significativos. La estrategia contempla \$15 mil millones en ahorros anuales, y solo faltan algunos detalles por ejecutar. Lo segundo fue un ajuste en la optimización de inventarios, algo necesario en un momento en que las líneas de crédito estaban muy restringidas. Y lo tercero fue un foco importante en la rentabilidad del negocio.

—En los momentos más difíciles, ¿estuvo sobre la mesa la reorganización judicial?

—No, y no ha sido una conversación en la que yo haya participado.

—¿La descarta?

—Sí, hoy no es un escenario. Hites

es una compañía que está financieramente bastante más sana, que vuelve a tener acceso a créditos, con el respaldo de sus accionistas a través de un aumento de capital por \$20 mil millones, y sin deudas de gran envergadura.

—¿Cuál es su lectura de la salud financiera actual de Hites?

—Desde la segunda mitad de 2024, el negocio ha comenzado a recuperarse lentamente, y el primer trimestre de 2025 cerramos manteniendo la tendencia positiva, con márgenes al alza en ambos negocios. En ese sentido, el plan de revitalización de la compañía ha avanzado según lo previsto, superando las expectativas y logrando un resultado operacional positivo.

—Toda la industria está en re-

factores internos.

\$ 30 mil millones: Más deuda

—El negocio financiero es el más desafiado y donde han realizado profundos cambios. ¿Qué pasó?

—Tras los retiros de fondos de pensiones, hubo un aumento muy grande en la cartera de crédito. Prestamos mucho dinero y, cuando se terminaron los retiros y los subsidios, la inflación se disparó y la morosidad también. Fue en ese momento cuando el modelo de análisis que teníamos no fue capaz de anticipar lo que venía, lo que generó el hoyo que tuvimos y una gran pérdida en el tamaño de la cartera y de clientes. Eso hoy ya está subsanado: ahora contamos con un

“Con el aumento de capital, el mercado tiene la certeza de que la compañía está capitalizada. Por lo tanto, se abren nuevas líneas de crédito y somos capaces de endeudarnos más de lo que podíamos en el pasado”.

cupación, ¿cree que la mejora de Hites se explica por factores internos?

—Obviamente son ambas cosas. Pero a diferencia de otros, no estamos expuestos al gran fenómeno de los últimos meses de turistas comprando, porque en general no somos un destino para el turista argentino. Entonces, sin duda, lo principal que ha ayudado han sido los cambios internos que hicimos.

—¿Cuánto de la mejora le atribuye a eso?

—Diría que más del 80% son

modelo predictivo que considera, además de la información interna e histórica de los clientes, su información crediticia en el mercado, junto con diversas variables como sus activos, situación familiar, etc.

—Lograron disminuir la deuda financiera, sin embargo, los ratios aún están muy deteriorados...

—El cambio de bonos securitizados en 2024 nos dio la tranquilidad financiera que la compañía necesitaba. Ahora, sumando el aumento de capital que ingresará, el mercado tiene la certeza de que la compañía

está capitalizada. Por lo tanto, se abren nuevas líneas de crédito y somos capaces de endeudarnos más de lo que podíamos en el pasado.

—¿Se endeudarán más?

—De aquí al próximo año, nuestro objetivo es aumentar nuestra deuda a mediano o largo plazo para seguir financiando el negocio financiero. La razón es que solamente el aumento de capital no es suficiente para las ambiciones que tenemos, por lo que además estimamos que serán necesarios al menos otros \$30 mil millones en deuda.

—¿Qué tipo de deuda consideran?

—Principalmente bonos y deudas bancarias con plazos un poco más largos. Las modalidades y condiciones están por verse todavía, ya que no es algo que estemos gestionando aún.

“Pedimos las mismas reglas para todos”

—¿Cómo están viendo la competencia en la industria?

—La historia del retail chileno es súper interesante, porque probablemente es el país más competitivo de Latinoamérica en esta industria, y siempre ha sido así. Lo único que pedimos es que todos jueguen bajo las mismas reglas, sean firmas grandes, tecnológicas o actores de otros continentes.

—¿Cree que no todos están bajo las mismas reglas?

—Hemos visto actores que no necesariamente están cumpliendo con el pago de impuestos, con las normas de calidad ni con la certificación de productos. En ese sentido, hay una petición de todo el retail formal hacia la autoridad para que exista una fiscalización más firme. No solo contra el comercio informal, sino también sobre aquellos semiformales que parecen formales, pero en realidad no están jugando con las mismas reglas. 📊