



Si, creo que será un año récord", admite Francisco Irarrázaval, gerente general de Falabella Retail, respecto a un ejercicio 2025 que mostró números históricos en las ventas de esta unidad que cubre las tradicionales multitiendas y el sitio web del mayor grupo de retail del país.

Aunque más que destacar su ejercicio recién pasado, Irarrázaval prefiere ponerle énfasis a la recuperación que ha mostrado su negocio, pues en sólo un par de años pudo revertir uno de sus peores momentos financieros, cuando anotó una pérdida operacional de US\$200 millones, a alcanzar su mejor resultado operacional y Ebitda de la historia.

"Yo creo que el récord es la mejora. De haber estado perdiendo del orden de US\$200 millones (en 12 meses al tercer trimestre de 2023) a ganar US\$200 millones (en 12 meses al tercer trimestre de 2025). Esa brecha de US\$400 millones creo que es bien histórica", resalta.

Aquella reversión financiera en dos años Irarrázaval la explica con un giro estratégico que adoptó la compañía: pasar de ser una multitienda genérica a organizarse de otra manera y transformarse en un gestor de marcas, con mayor acento en los jóvenes y en la velocidad de entrega y de captación de tendencias.

"Este es un negocio que estaba bien complicado. Lo que hicimos fue salir a ver en el mundo a quién le estaba yendo bien. Y lo que ves afuera es que a las tiendas de especialidad son a las que les va bien, las que se enfocan en un tipo de cliente, en un tipo de producto. Y ahí nos tiramos con esta estrategia de ser más especialistas: en vez de estar organizados en torno a los canales de venta, nos organizamos en torno a categorías de productos como vestuario, belleza, hogar, tecnología y calzado", explica.

# "El 40% de la ropa de mujer se trae en avión": La estrategia "ágil" de Falabella Retail para conseguir su año récord

**Francisco Irarrázaval, gerente general del tradicional negocio del grupo chileno de retail, explica cómo lo hizo para revertir una pérdida de US\$200 millones y lograr una ganancia de US\$200 millones en dos años. Con foco en velocidad, tendencias, especialidad y marcas, la compañía pudo darlo vuelta. Para 2026, invertirán más que el año pasado, porque pretenden extender la racha.**

IGNACIO BADAL

"Lo otro fue tener mucho más foco en las marcas. Salir a competir más con las mejores marcas y no tanto desde lo más genérico, como estábamos presentes. Eso permitió mejores alianzas con las mejores marcas", asegura. "En vestuario mujer, el 90% de lo que vendemos son marcas -propias, exclusivas o licencias- que sólo se encuentran en Falabella", ejemplifica.

Falabella entonces se quiere posicionar como una administradora y desarrolla-

dora de marcas. Actualmente, cuenta con un catálogo de 2.929 marcas, 168 de ellas son exclusivas, pues sólo se encuentran allí y 78 son desarrolladas sólo por el retailer. Sólo en el último año llegaron 100 nuevas marcas, de las cuales 30 internacionales son de vestuario y calzado y el 93% de ellas llegaron por primera vez a Latinoamérica. Eso en las tiendas y en el sitio web. Pero a ello se agregan las 100 tiendas monomarca que le pertenecen a Falabella, como calza-

dos Aldo, maquillaje MAC y ropa La Martina y Wolf & Hank, y la nueva apuesta de centro de belleza Beauty F.

"Lo que también definimos fue más foco en los segmentos juveniles, pues veníamos retrocediendo en estos segmentos. Esto significa más énfasis digital, más colaboraciones con artistas locales. Está lo de 31 Minutos en Navidad, que es un esfuerzo por buscar cosas de tendencia, que también atrae a los segmentos jóvenes", añade.

El énfasis en lo digital y lo juvenil obligó también a darle impulso a la velocidad de despacho para las compras por internet. "Los últimos dos años hicimos mucho esfuerzo en poder entregar más rápido los productos en el canal digital. Creo que ya estamos en niveles razonablemente competitivos", admite.

Esto significa, dice, que tienen una rapidez similar a la de su mayor competencia, que es Mercado Libre, pues están entregando alrededor del 25% de su catálogo en el mismo día, el 50% al día siguiente, y el resto en 48 horas en los tres países donde operan: Chile, Perú y Colombia. "Todavía la expectativa del cliente es que sea más rápido", reconoce. Pero resaltan que este esfuerzo ha levantado su participación de mercado. En electrónica calculan que Falabella se lleva un 40% en Chile y poco menos en Perú.

Y otro elemento que ha empujado al resto de factores es la velocidad de reacción a las tendencias globales, especialmente en moda o maquillaje, tomando en cuenta la explosión digital con personajes que generan tendencias y que a su vez provocan la aparición o la muerte de marcas o productos, que pueden ser un hit de días y durar pocos meses.

"Se trata de ser muy ágil. La idea es identificar una tendencia, en una pasarela por ejemplo, bajarla a un producto que sea comercial, fabricarlo muy rápido y traerlo muy rápido", explica.

Como ejemplos, cuenta que "el 40% de los productos de moda mujer se traen por avión", para no perder tiempo, ya que al esperar al contenedor en un barco por 30 días, se llega tarde a los consumidores. "Hace tres años esto no era así", cuenta. Lo mismo ocurre con las influencers de belleza, que pueden lanzar una marca, hacerla muy viral, se consigue, se trae, se vende y en seis meses, desaparece. En Estados Unidos, en el mundo del maquillaje, el 40% de lo que se vende hoy son marcas que hace 10 años no existían.

Irarrázaval lo resume así: "La digitalización te genera experiencias de especialidad. Hay un cliente buscando mucha especialidad. Eso genera influencers y una dinámica de recambio a la marca muy rápida. Y los retailers tienen que entender que ese es su rol. Porque distribuyendo cosas locales no vas a tener al cliente".

Para ello, cuentan con un equipo grande de jóvenes enfocados en detectar tendencias, incluso gente contratada en el extranjero cuya misión es mirar la calle para encontrar lo nuevo.

"Y esa es nuestra estrategia: nos vamos a enfocar en tener la tendencia, tener lo último, porque es lo que el cliente está buscando", completa.

Y más que el cliente es "la" cliente, porque el core de su negocio son mujeres de entre 25 y 40 años. Porque compra para ella y para todos en la casa: el 70% de las filas para pagar en un piso de hombres son mujeres, cuenta Irarrázaval.

### Las tiendas reviven con todo

Más allá del lógico acento que han puesto en lo digital, en Falabella dan cuenta de la revitalización que han tenido sus tiendas físicas, pese a las apocalípticas proyecciones que se hacían hace un quinquenio respecto a su futuro; que desaparecerían o que los malls se transformarían solo en una galería de productos sin ventas.

Pero ha sido al revés. Sus ventas están creciendo a un ritmo de hasta 20% anual.

"Hoy día la tienda es como un complemento extraordinario (al canal digital) en el sentido de que puedes probar, jugar con los productos, conocerlos, devolverlos. Esa complementariedad que te da la omnicanalidad es lo que nos ha hecho crecer mucho. De hecho, nuestras tiendas en los últimos dos años han crecido 15% o 20% en venta por metro cuadrado. O sea, están lejos de morir", explica.

Esto ha implicado que Falabella revirtió su tendencia anterior de cerrar tiendas a abrir nuevas. Y en lugares poco comunes. Días antes de la reciente Navidad abrieron un segundo local en Viña del Mar y este año tendrán tres aperturas: en Linares, Coquimbo y Angol.

Es que las tiendas hoy no operan sólo como local de ventas, sino como un hub omnicanal donde se retiran los productos adquiridos por internet (click & collect, que es más de la mitad de lo que se vende por la plataforma web), las devoluciones, servicio técnico o pagos de cuentas.

"Cerca del 40% de lo que pasa en la tienda no es venta", resalta. Pero sí funcionan

como un captador de compras, porque quien va a una tienda física probablemente se entusiasme por comprar algo. Y la sola apertura de una tienda en un lugar provoca un alza en las ventas digitales de esa localidad.

En todo caso, lo físico no se llevará la parte más relevante de su plan de inversiones de este año. El programa subirá cerca de 40%, desde US\$50 millones en 2025 a US\$80 millones en 2026, y la mitad de eso irá a reforzar su canal digital. Y en lo físico, Perú será el país donde pretenden invertir más, principalmente en remodelaciones.

Remodelar cuesta cerca de US\$500 el metro cuadrado sólo en mobiliario. Y la sección más cara es maquillaje. "Los muebles de maquillaje son carísimos y te los venden las propias marcas", comenta.

Es que a todas las marcas les importa mucho cómo están representadas dentro de un local: "en qué parte de la tienda están, qué iluminación tienen, cómo se presentan. Y esa es la gracia, es lo que las diferencia", explica. "En digital pasa lo mismo: tenemos brand pages, o páginas por marca. Ellos quieren contar su historia, transmitir valor o aspiracionalidad".

### Cómo viene el 2026

El grupo Falabella tiene calendarizado dar a conocer sus resultados del 2025 el 24 de febrero. Pero hasta septiembre los números ya eran alentadores. Sus ingresos del sector no financiero acumulaban los 7,97 billones de pesos (US\$8.289 millones), con un alza interanual del 10%, dentro de los cuales los de Falabella Retail crecieron un 14,7%, a \$2,68 billones (US\$2.784 millones).

En 2025, junto con los cambios estratégicos a nivel interno y la fuerte rebaja en costos que realizó la empresa, hubo un elemento exógeno que todas las retailers destacaron el año pasado: la masiva llegada de compradores argentinos, ola que con el tiempo ha ido desapareciendo. Lo que parecía que se mantendrá durante el 2026.

En Falabella históricamente el 5% de sus ventas en tiendas ha sido a extranjeros. Y en 2025, eso llegó al 10% gracias al fenómeno trasandino, sobre todo en las tiendas de ciudades cercanas a la frontera.

"Tenemos algunos índices de conveniencia comparados en Chile versus Argentina. Los seguimos de cerca sobre una canasta de productos determinada. Y ese índice hoy dice que es menos conveniente que el año pasado. Por tanto, creemos que van a ir bajando, entre un 25% y un 50%", advierte.

Sin embargo, ven que el mercado local está creciendo y podrá compensar esa caída.

"Nuestro presupuesto para 2026 es crecer en todos los países", señala.

Para ello, admite que la economía local trae un buen viento de cola, como menor inflación, menores tasas de interés, mayor precio del cobre, tipos de cambio más fortalecidos, etc. "Se ven condiciones macroeconómicas positivas. Nosotros sí creemos que 2026 va a ser un año de crecimiento". 

