

No todo el mundo reconoce instantáneamente al *holding* Forus, pero sí muchas de las marcas de ropa y calzado que esta firma representa y maneja en Chile, Uruguay, Perú y Colombia, como 7Veinte, Aldo, Azaleia, Billabong, Brooks, Burton, CAT, Columbia, Element, Hush Puppies, Merrell, Mountain Hard Wear, Patagonia, Rockford, Shoe Express y Vans, entre otras.

El grupo controlado en un 68,3% por la familia Swett, tiene desplegado en Latinoamérica casi 54 mil metros cuadrados en 529 tiendas, equivalente a la superficie de unas 10 canchas de fútbol o casi la totalidad del mall Casa Costanera.

Un mes antes del estallido social del 18 de octubre, la agencia clasificadora Fitch Ratings detallaba el porqué la *retailer* era una empresa con nota equivalente a primera clase. "Las clasificaciones de Forus reflejan su posicionamiento de negocio sólido como un importante operador multimarca de calzado, vestuario y accesorios en el sector de venta minorista en Chile. Fitch considera como fortaleza competitiva la experiencia de Forus en el manejo de marcas licenciadas y propias, manteniendo márgenes operacionales altos y por sobre el promedio del sector. Incorporamos el endeudamiento financiero bajo (excluyendo arriendos operacionales) que presenta la compañía, así como una generación de flujo de fondos libre en rangos neutros a positivos".

Sin embargo, el estallido social de octubre pasado impactó fuerte a la empresa. Sus ingresos consolidados disminuyeron un 7,3% en el cuarto trimestre comparado con el mismo periodo del año pasado, explicado por el desempeño de Chile, dado que las filiales, en su conjunto, presentaron un crecimiento del 6% en dicho periodo, impulsado por Perú y Colombia.

Chile reportó ventas por \$43.954 millones,

LA TORMENTA EN FORUS

que la familia Swett busca superar

Un reportaje de JUAN MANUEL VILLAGRÁN S.

En la crisis asiática de fines de los noventa, Alfonso Swett Opazo fue quien se instaló en China por seis meses y dio un giro al discontinuar la producción de zapatos en masa desde Chile. Ahora, cuando se esperaba que volviera a la dirección ejecutiva de la firma de retail después de presidir la CPC, se confirma que no lo hará y será su hermana, Macarena, la que seguirá liderando la empresa, justo en medio de la pandemia.

un 10,8% menos que el último trimestre de 2018, representando un 76,5% del total de los ingresos de la compañía en el trimestre. La disminución, de acuerdo al análisis razonado de la compañía, "se explica por el negocio de retail, que presentó una caída del 16,9% en sus ingresos, producto de la caída del 16,7% en las ventas de locales equivalentes y el cierre de cinco tiendas vandalizadas, explicado por los acontecimientos que comenzaron el 18 de octubre y que impactaron la operación del comercio y la confianza del consumidor".

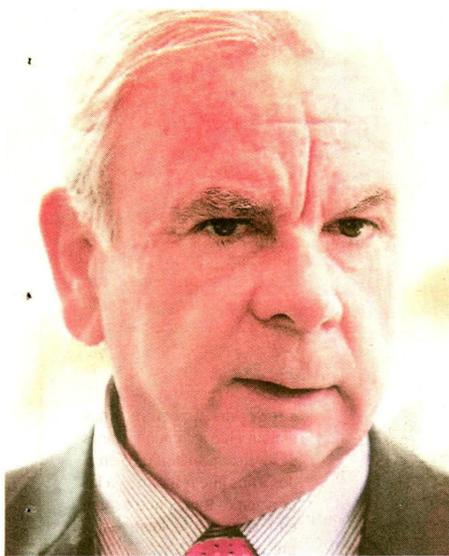
Con todo, la ganancia bruta consolidada disminuyó un 9,5% en el cuarto trimestre de 2019, explicado por el desempeño de Chile (caída del 13,4%). El resultado operacional del *retailer* llegó a los \$1.595 millones en el cuarto trimestre, lo que significó una disminución del 66,8% versus el mismo lapso de 2018 (Chile cayó 84,8%).

¿Y los resultados? El efecto del estallido social significó que todo este paraguas de marcas tuviera una ganancia de \$9 millones en el cuarto trimestre. Una caída de 99,8% respecto al último trimestre de 2018.

Navegando en tiempos de coronavirus

Si el estallido social asestó un duro golpe contra Forus, fuentes ligadas a la empresa aseguran que el Covid-19 tendrá un impacto mucho mayor, porque hace más de un mes que, prácticamente, todas las tiendas de la cadena están cerradas, sin generar flujo, más allá del canal *online* que al cierre del año pasado significó un 8% de los movimientos totales en Chile.

Al finalizar 2019, Forus tenía 4.107 colaboradores, hoy no se sabe a ciencia cierta, porque en redes sociales distintas personas han dado cuenta de desvinculaciones. La compañía no quiso participar en este artículo, pero sí se limitaron a aclarar respecto a información de prensa que indicaba que habían suspendido sus pagos de arriendo en ciertos locales. "Estamos negociando condiciones acordadas con lo que está pasando y estamos pagando



ALFONSO SWETT SAAVEDRA
 Presidente



MACARENA SWETT OPAZO
 Directora ejecutiva



ALFONSO SWETT OPAZO
 Director

Título: LA TORMENTA EN FORUS que la familia Swett busca superar

según lo que acordamos”, sostienen.

Con muchas incertezas por delante y a la espera de cuantificar el impacto del coronavirus en los resultados del primer semestre, la empresa presenta un cambio de mano en la forma en cómo se enfrenta la crisis.

Tras la crisis asiática que se originó en 1997, Forus tuvo a Alfonso Swett Opazo como el puntal del cambio de modelo productivo de la empresa, quien pasó seis meses en China explorando y sellando asociaciones con firmas locales que generaron que el retailer pasara a importar la mayoría de sus productos dejando de lado la manufactura nacional. El hijo de Alfonso Swett Saavedra (presidente la firma), ofició en los últimos años como el director ejecutivo de Forus. Eso, hasta que decidiera dejar el cargo para embarcarse en el reto de presidir la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), hasta inicios de este año.

Una vez terminada su labor gremial, se hablaba que Swett volvería a la dirección ejecutiva de Forus. Lo cierto es que, si bien se bajó y conversó en la familia y la compañía sobre esa posibilidad, se decidió que su hermana Macarena, quien había tomado la posta en el último tiempo, siguiera como la ejecutiva número uno del retailer, trabajando codo a codo con su hermano Sebastián, quien es el gerente general. Así, Alfonso-hijo pasó a ser parte del directorio de la empresa y actualmente encabeza el *holding* de inversiones de la familia, llamado Costanera, que también estaba sien-

do parte del monitoreo regular de su hermana.

Conocedores del grupo familiar resaltan que Macarena (42) es clave en Forus, dado que es quien ha liderado la transformación digital del grupo, proceso que cobra especial relevancia en momentos en que las ventas físicas están maniatadas.

La ingeniera comercial UC y MBA en IESE, además de ser consejera de la Sofofa, también es quien debe liderar en Forus las conversaciones con asesores financieros o bancos de inversión que pudieran ayudar a la compañía en caso de decidir emitir deuda, buscar algún socio

nuevo que pueda entrar a la propiedad u otra alternativa que pueda generar recursos frescos en la caja de la compañía, que al cierre de 2019 tenía \$10.757 millones. De todos modos, alguien cercano al grupo controlador esgrime que “hay que aguantar el chaparrón y no tomar decisiones abruptas sin planificar y de golpe. Hay que tomar decisiones relevantes con la cabeza fría”.

Por ahora, un par de medidas que ha estado tomando la empresa para cuidar su caja es postergar indefinidamente el reparto de dividendos que se estimaban por alre-



Hace más de un mes que, prácticamente, todas las tiendas están cerradas, sin generar flujo, más allá del canal *online* que al cierre de 2019 significó un 8% de los movimientos en Chile.

dedor de \$2 mil millones. Además, se rebajó la remuneración variable anual del directorio desde el 1% de las utilidades netas del ejercicio a un 0,4% de las mismas.

Visión del mercado

Además del riesgo cambiario que está sufriendo la compañía por la depreciación de las divisas locales frente al dólar, lo que genera presiones en el costo de venta de la operación, principalmente por el impacto que el tipo de cambio tiene en las importaciones, los analistas del mercado destacan otros aspectos a monitorear en Forus.

Camila Cousiño, analista de renta variable de Bci Corredor de Bolsa, advierte que “Forus tendría un impacto relevante en resultados por el cierre de las tiendas y su exposición al negocio retail, que actualmente continúa operando únicamente el canal *online*. Estimamos para este primer trimestre que los ingresos consolidados se contraerían un 13,9% año a año, mientras que el Ebitda disminuiría un 68% año a año, alcanzando una utilidad controlador de \$1.379 millones”. La analista detalla que “la compañía ha estado trabajando en un plan de reducción de costos, optimizan-

do el número de tiendas y vendedores, por lo que a partir del segundo trimestre deberíamos ver una disminución en los gastos, pero no alcanzaría a compensar la contracción en ingresos del período, la cual sería significativamente mayor que la del primer trimestre. A pesar de lo anterior, la compañía posee un nivel de deuda muy bajo y bastante caja que le entregarían la holgura financiera suficiente para seguir operando”.

Pese a la proyección de contracción en sus resultados, en la agencia de *rating* ICR Chile ven bien parada a Forus.

“Si bien no descartamos un cambio negativo en la clasificación de Forus, por el momento lo vemos menos probable derivado de su actual posición de caja, de su capacidad para ajustar costos/gastos, de su bajo stock de deuda, del segmento objetivo al que apuntan, de su foco en el negocio sólo retail y no financiero como otros competidores y de su estrategia de omnicanalidad focalizada desde hace varios años en el crecimiento del *e-commerce*”, indican en la clasificadora a **Pulso**, y agregan que “dentro de los retailers que clasificamos, Forus es quien está en una mejor posición, dado su alto nivel de liquidez”.

De todos modos, en ICR mantienen la nota para la empresa “en observación” para ir monitoreando la profundidad de la caída de sus resultados de 2020 y su capacidad para ir ajustando costos y gastos a la nueva realidad de consumo. ●