

P O R D E N T R O

POR LAURA GUZMÁN Y VALERIA IBARRA - FOTO: JULIO CASTRO



“RECUPERAMOS EL HAMBRE DE CRECER”: FALABELLA PROYECTA INVERTIR CERCA DE US\$ 800 MILLONES EN 2026

Tras varios ejercicios negativos, la compañía volvió a la senda del crecimiento, y el gerente general, Alejandro González, proyecta que 2026 será un año clave, con el fortalecimiento de su economía digital, mayor foco en Perú, Colombia y Chile, y un ingreso más agresivo en México. Además, confía en mejorar su clasificación de riesgo, convencido de que ya cuenta con las condiciones necesarias para recuperar el grado de inversión. El ejecutivo también opina del término del pacto de accionistas que rigió por 22 años: “Hasta el día de hoy no he sentido ningún impacto”.

2023 definitivamente no fue el año del grupo Falabella. Su capitalización bursátil se desplomó, el indicador de deuda financiera neta sobre Ebitda llegó a estar en 8.6x y si tuvo utilidades, de US\$ 69 millones al cierre del año, fue por un ajuste contable por revalorización de activos que salvó a la empresa de tener números rojos en la última línea de resultados.

Dos años después de ese periodo, el retailer volvió a brillar. El grupo logró un giro total que llevó a los analistas a aplaudir los últimos estados financieros. En el primer semestre, Falabella reportó utilidades por US\$ 596 millones y en seis meses ganó más que en todo el año anterior; su razón de deuda financiera sobre el Ebitda retrocedió a 1.9x y la capitalización bursátil volvió a superar US\$ 10 mil millones.

El repunte del holding ligado a las distintas ramas de la familia Solari y los Del Río coincidió con la llegada de un hombre a la primera línea: el 1 de enero de 2024, Alejandro González Dale asumió -de forma interina- la gerencia general, cargo que fue ratificado en abril de ese mismo año. Aun así, él es categórico en que el cambio no se explica por su arribo, sino por una combinación de decisiones estratégicas y un mejor contexto económico para el retail.

- ¿Cómo define el momento actual?

- Yo siento que recuperamos el hambre de crecer, que siempre ha sido parte del ADN de Falabella. Hoy no solamente estamos abiertos a nuevas oportunidades, sino que al revés, estamos buscando nuevas.

- ¿Y qué rol jugó en la recuperación de Falabella?

- Mi rol ha sido el de consolidar la estrategia y hacerme cargo de su ejecución efectiva. Yo estoy aquí para generar las condiciones para que el grupo Falabella alcance su máximo potencial, que es enorme. He empujado a los negocios a ser obsesivos en tener foco en el cliente, y también ha sido relevante la asignación de capital, poner los recursos donde tienen que estar, que es una decisión mancomunada, además de inspirar a los equipos, por supuesto. Una empresa como grupo Falabella no depende del liderazgo o empuje de una persona.

González tiene clara la película. Explica que, aunque Falabella contaba con un buen estándar tecnológico antes de la pandemia, sus capacidades eran limitadas para enfrentar el boom digital. Por eso, en los últimos años trabajaron como grupo para robustecer sus competencias, no sólo en e-commerce sino también en banca digital. De hecho, la empresa proyecta cerrar este año con más recursos destinados a tecnología que en el año 2024.

Otro eje clave para dejar atrás el fatídico 2023 fue volver a la ejecución disciplinada de la estrategia. El ejecutivo -de ascendencia británica- reconoce que el grupo atravesó un periodo en el que, en cierto sentido, perdió foco.

La conclusión fue desinvertir en activos no prioritarios. Salieron de Fazil y Fpay, vendieron su participación en la cafetería Juan Valdez y se desprendieron de inmuebles, incluido el icónico Open Kennedy, que quedó en manos de Parque Arauco.

- ¿Les dolió esta decisión?

- (Piensa un momento). Esto no significa que fueron malas inversiones. Es más, eran buenas, pero nos dimos cuenta de que teníamos que volver a lo que somos buenos. Si lo ponemos en analogía de frutas, el Open Kennedy era un limón que no tenía más jugo que sacarle. Más allá de una especie de duelo, fue una tranquilidad de que uno está poniendo realmente las fichas donde la compañía más las necesita.

Por ahora, el capítulo de desinversiones está cerrado, salvo que ocurra un evento extraordinario.

Además, la compañía volvió a poner al cliente en el centro de su estrategia, dice su CEO. Para ello, está transformando sus tiendas en espacios cada vez más multispecialistas, impulsando nuevas

"LO QUE ESTÁ CLARO ES QUE DESPUÉS DE MUCHO TIEMPO HOY EXISTE UN CONSENSO POLÍTICO EN QUE EL PAÍS TIENE QUE VOLVER A CRECER PARA GENERAR PROSPERIDAD PARA LA GENTE. CREO QUE ES URGENTE QUE APROVECHEMOS ESTE MOMENTUM Y QUE LOGREMOS GENERAR LAS POLÍTICAS PARA QUE CHILE SEA LO QUE TIENE POTENCIAL DE SER".

experiencias dentro de las salas de venta y optimizando la usabilidad de sus plataformas digitales.

El hambre de crecer

En los pasillos del holding se respira un renovado optimismo. Con los buenos resultados a junio, el retailer no quiere sacar el pie del acelerador. Antes de la pandemia, Falabella invertía entre US\$ 800 millones y US\$ 900 millones al año; la crisis los obligó a recortar ese presupuesto a la mitad. Para 2025, el plan subió a US\$ 650 millones; y para 2026 la ambición es mayor. Aunque las cifras aún no están cerradas, González ve espacio para volver a niveles cercanos a los de prepandemia, en torno a los US\$ 800 millones.

¿Cómo se distribuirá esa billetera? Aún no está 100% definido, pero sí hay certeza de que el frente digital seguirá siendo potente, para impulsar capacidades tecnológicas y el uso de inteligencia artificial.

El mundo físico tampoco se queda atrás. Falabella continuará potenciando su ecosistema omnicanal a través de sus cinco grandes unidades -Falabella Retail, Sodimac, Tottus, Mallplaza y Banco Falabella- y prepara aperturas, como la tienda de Viña del Mar.

La agenda de inversión también mira fuera de Chile, con foco en la región andina. Para González, Perú y Colombia -además del mercado local- concentran el mayor potencial. En Perú, Tottus liderará la expansión, con oportunidades para seguir abriendo locales; Sodimac, por su parte, también tiene espacio para crecer. En Colombia, además de profundizar las operaciones, la atención está en la malla societaria luego de que su mayor socio, Organización Corona, decidió vender la totalidad de sus participaciones minoritarias, excepto en Sodimac. Falabella está evaluando caminos, dentro de los que se encuentran sumar un nuevo socio o adquirir la participación de Corona. La decisión tomará algunos meses.

México es la otra gran carta. Hoy, de la mano de Soriana, Falabella opera con Sodimac y la tarjeta de crédito; pero la aspiración es llevar el ecosistema completo. ¿Por qué México? El ejecutivo lo ve parecido a los países donde ya están y de mayor escala.

En el Atlántico -Brasil y Argentina- la consigna seguirá estando en mejorar su rentabilidad, pero sin convertirlos en foco. Tampoco está en el radar desembarcar en Estados Unidos: "Es otra forma totalmente distinta de trabajar a lo que estamos acostumbrados".

¿Por qué en esos países?

- Una de las cosas que aprendimos es justamente ir creciendo donde tenemos fortalezas. Las oportunidades que de verdad pueden maximizar el potencial de Falabella están en Chile, Perú, Colombia

y México. Ahí está el valor hoy día y ahí es donde vamos a poner la energía.

Con ese mapa, el holding se siente preparado para competir con los recién llegados que entraron con fuerza, como Mercado Libre y las plataformas chinas Shein, Temu y AliExpress.

La diferencia, dice González, está en la propuesta. Mercado Libre es un marketplace generalista; Falabella va por nichos como belleza y vestuario. Y las asiáticas juegan en otra liga de precio y calidad, con un público objetivo distinto, precisa.

Las ramas del grupo

González destaca el desempeño parejo de las cinco unidades de negocio del holding, que en el último tiempo mostraron mejoras tanto en ingresos como en rentabilidad. Sodimac logró crecer por sobre el consumo, empujada por la recuperación del negocio de la construcción; mientras que Mallplaza ejecuta un plan de ampliaciones en Chile y Perú que contempla 86,700 m², cuya inversión global alcanza los US\$ 314,6 millones.

Falabella Retail, en tanto, sigue siendo uno de los motores del holding y busca impulsar con más fuerza su modelo omnicanal.

A la vez, Banco Falabella se consolida como un negocio estratégico. Para González, buena parte del valor futuro del grupo está asociado a esta unidad, que gracias a la apuesta digital hoy es reconocida como una de las mejores aplicaciones de banca en el país. La idea es seguir poniendo músculo en este frente.

Tottus, el negocio más joven, también muestra señales positivas, aunque con dos velocidades distintas. En Perú, el supermercado del holding crece con fuerza, mientras que en Chile el avance ha sido más pausado. No obstante, los resultados empezaron a repuntar de la mano de su marca propia, una mejor ejecución operacional y un impulso digital que incluye mejoras en la experiencia de compra y en la entrega.

En paralelo, el grupo no descarta sumar nuevas locaciones, ya sea mediante compras o arriendos, e incluso explorar la entrada al mercado mayorista.

Lo que falta y lo que viene

Hace un tiempo, la atención del mercado estaba puesta en el repunte de los resultados de Falabella. Ahora, con las cifras

en terreno positivo, el foco se trasladó a la clasificación crediticia del holding. A fines de 2023, el retailer recibió un golpe cuando Fitch Ratings rebajó su nota desde "BBB-" a "BB+", lo que en la práctica significó perder el grado de inversión. Poco después, S&P Global Ratings tomó la misma decisión.

¿Cuándo esperan recuperar el grado de inversión?

- No lo sé, pero lo que sí sé es que cerramos el segundo trimestre con ratio de deuda financiera neta vista en un nivel bastante bueno, que es como el semáforo. Nosotros como Falabella vamos a mantenernos y creemos que ya tenemos las condiciones necesarias para tener el grado de inversión. Cuando uno mira los bonos que ha emitido Falabella afuera, ya se están empezando a comportar como si fueran de grado inversor. De alguna manera, el mercado se está anticipando.

¿Cuándo viene la próxima revisión?

- Son reuniones periódicas por trimestres. Nos hemos juntado, tenemos una relación bastante cercana.

¿Mantener la actual clasificación les significa mayores costos financieros?

- Hasta ahora no, porque todo esto nos pasó en un minuto en que nosotros estábamos muy bien parados financieramente. No teníamos deudas de corto plazo, teníamos un buen nivel de caja, estábamos bien planificados y ordenados.

Con esta mejora en los resultados, ¿aspiran a volver a ser la empresa con mayor capitalización bursátil de Chile?

- Hay tres compañías que están a muy poca diferencia una de la otra. Nosotros estamos en esa lista, detrás de Latam y Banco de Chile. A mí en lo personal, me interesa que Falabella maximice su potencial. Pero tampoco me gustaría ser número uno porque al resto le va mal.

Otro tema que genera expectativa en el mercado es el fin del pacto de accionistas de Falabella, que tras 22 años llegó a su término el pasado 1 de julio. Sin ese acuerdo, la atención ahora se centra en los efectos en la gobernanza del grupo y en lo que ocurrirá en abril próximo, cuando corresponda renovar el directorio.

¿Qué efectos concretos tiene el fin del pacto de accionistas en el grupo?

- Hasta el día de hoy no he sentido ningún impacto. Las decisiones en nuestro directorio se toman por mayoría. Nuestro objetivo sigue siendo que los retailers

vendan más, que nuestros bancos tengan mayor capacidad de colocaciones, que el riesgo se controle.

¿La eventual llegada de la familia Müller o Fürst al directorio cambiará la estrategia de la empresa?

- Efectivamente ha habido cambios en los accionistas. Eso es una señal bastante positiva, porque muestra que no solamente nosotros vemos potencial, sino que también hay otros accionistas que lo ven. Yo estoy bastante tranquilo. Cuando les hablo de estrategias y ejecución, cuento con bastante apoyo transversal dentro del directorio, salvo algunos matices. Si llegan nuevas personas, yo me imagino que vienen para maximizar el valor de Falabella. No creo que vengan para hacer algo diferente. Pueden haber algunos cambios, quizás algunas afinaciones.

¿Cómo ha sido su relación con Enrique Ostalé como presidente del directorio?

- Muy buena. La verdad es que nos habíamos conocido hace tiempo, cuando Falabella se trató de fusionar con D&S. Hay bastante alineación; también la tengo con el resto del directorio.

Algunos son más críticos de la estrategia de privilegiar la rentabilidad, aunque implique perder participación de mercado o aplazar inversiones. ¿Es un debate que se siente en la mesa?

- Después de salir de los malos resultados, nos enfocamos en temas de rentabilidad. Pero al poco rato dijimos que esto no era el futuro de la compañía, no es lo que permite maximizar el valor. Ahí fue cuando nos enfocamos en crecer. Estamos ejecutando de manera efectiva una estrategia correcta. De hecho, este trimestre hemos vendido bastante más que nuestra competencia, nuestros ingresos han subido un 9%, superando a otros actores, ganando participación de mercado en los negocios de tienda por departamento, mejoramiento para el hogar y en 3P en el e-commerce. Parte del dolor de Falabella vino para construir capacidades que nos permiten estar mucho mejor de lo que podríamos haber estado. Cuando uno se pone a crecer, uno se puede equivocar. Por eso a mí me interesa la visión de los distintos directores. Yo siento que hoy hay bastante zona común. Todos queremos crecer.

Estamos en medio de la contienda presidencial. ¿Cómo la están viendo?

- Lo que está claro es que después de mucho tiempo hoy existe un consenso político en que el país tiene que volver a crecer para generar prosperidad para la gente. Creo que es urgente que aprovechemos este momentum y que logremos generar las políticas para que Chile sea lo que tiene potencial de ser. Ojalá no perdamos esta oportunidad por el bien de todos, por lo que tenemos claro que cuando el país anda bien, al grupo Falabella le va bien.+