

DESDE 2017 ES GERENTE GENERAL DEL  
 NEGOCIO FAMILIAR DEDICADO A LA ROPA INFANTIL:

# Las barreras que enfrenta Paula Valverde en Chile y EE.UU. con el Grupo Limonada

La ejecutiva se encuentra en un proceso de redefinir la estrategia de la compañía ante los cambios que dejó la pandemia en el mercado.

N. BIRCHMEIER RIVERA

Perseverante y luchadora son dos de los rasgos con los que más se identifica Paula Valverde (40 años), quien lidera desde 2017 la gerencia general de Grupo Limonada, negocio familiar que partió en 1985 de la mano de sus padres Andrés Valverde y Carmen Gloria Norambuena. Entre quienes la conocen, y han compartido con ella en el mundo del *retail*, coinciden con esta descripción. Destacan que este atributo llevó a la empresaria a consolidar al *holding* dedicado a la ropa infantil —con las marcas Limonada, Black and Blue y 4Kids— como uno de los principales exponentes de este mercado con más de 120 tiendas en Chile, así como también le permitió atreverse a dar el salto con la firma hacia Estados Unidos (EE.UU.).

No obstante, Valverde admite que esta actitud para enfrentar la vida empresarial también le ha jugado en contra. “A veces he sido demasiado perseverante sobre una idea que quizás en su minuto era buena y después no se dio (...) estoy aprendiendo a madurar, pero aún me cuesta, porque yo creo que es parte de mi esencia emprendedora”, dice.

## Expansión en pausa

Valverde reconoce que se equivocó en haber insistido con la idea de expandirse a EE.UU. en plena crisis del covid-19. La firma, que tenía previsto arribar en 2020, comenzó a operar su primera tienda en este país en 2021, en el centro comercial Sawgrass Mills—a unos 40 minutos de distancia desde el centro de Miami—, y llegó a tener unos cuatro puntos de venta dentro del estado de Florida.

Pese a la expectativa de alcanzar el éxito con Limonada en el mercado norteamericano, y que incluso llevó a la ejecutiva a mudarse a EE.UU. para estar enfocada en el “día a día” del negocio, hoy mantiene paralizada su operación internacional a la espera de una redefinición en la marca. “Nosotros íbamos a partir con el proyecto de EE.UU., con nuestra primera tienda en Sawgrass antes de que llegara la pandemia. Teníamos el equipo de construcción de tienda en EE.UU. el 2 de marzo del 2020, y empezaron a cerrar los aeropuertos. Creo que en ese minuto era el momento de replantearse si la estrategia que teníamos tenía que ser la misma en la pospandemia”, comenta.

La estrategia enfocada en la venta física se

vio mermada por los cierres y la crisis que generó la pandemia, explica. Tras mudarse a EE.UU. en 2023, con casi 2 años de operación en Florida, “me di cuenta de que la estrategia que tomamos no fue la correcta”. Uno de los aspectos que dificultó su aterrizaje fue no definir una estrategia digital que complementara su venta física o, incluso, haber elegido Florida como punto de partida—dado su clima—, lo que terminó afectando la operación de Limonada.

“Subestimamos lo que iba a producir la pandemia (...) puede ser producto de que a veces soy muy testaruda, y que quiero perseverar en mi idea. No era el momento, deberíamos haber esperado que pasara la pandemia, haber entendido cómo quedaba el mercado al que íbamos a ir, y si la estrategia que teníamos iba a funcionar en esta nueva realidad”, agrega.



Pese a todo, no renuncia a la idea de retomar Limonada en el mercado norteamericano, evitando la idea de cerrar definitivamente su operación, tal como ha ocurrido con otras firmas como Casaideas en décadas pasadas. “Me gusta Estados Unidos, creo en el potencial que tiene”. Una opción que mira con buenos ojos es trasladar la operación a California.

## Redefinición en Chile y batalla con malls

EE.UU. no es el único frente que mantiene ocupada a Paula Valverde. A fines del 2023, tuvo que encargarse de la operación en Chile, luego de la renuncia de Caroline Vlerick, su mano derecha en el país.

En medio de este proceso, la ejecutiva decidió redefinir el enfoque de Limonada ante los cambios de tendencias en el mercado local. “La realidad que tenemos en Chile es que la gente hoy día tiene menos plata y tiene menos hijos, que son dos factores súper complejos para nosotros”, dice.

Para ello, asegura que llevarán a cabo un *rebranding* de marca para darle “un nuevo aire a Grupo Limonada”, redefiniendo su relato, propósito y entendiendo al cliente pospandemia “para sacar la mejor versión de Limonada y poder exportarla a EE.UU.”. “Así ha sido la dinámica de mi vida, hago frente a los desafíos que se me han planteado, no solamente de índole profesional, sino que personal, laboral y como mamá (...) es parte de mi espíritu de lucha y de perseverancia”.

Otro frente para Paula Valverde también está en tribunales chilenos. En su experiencia como presidenta de la Asociación Gremial Marcas del Retail, cercanos a su labores en el gremio reconocen que fue pieza clave para congregar a los actores del sector para “emparejar la cancha” con los centros comerciales.

Hace tres años, la asociación que en ese entonces era presidida por Valverde ingresó una consulta en el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) para revisar los contratos que mantienen estas firmas minoristas con los operadores de *malls*, donde acusaron que enfrentaban “cláusulas abusivas”. El organismo emitió una resolución donde instruyó una serie de medidas que deberán tomar los centros comerciales para mejorar dichas prácticas.

Si bien la resolución será revisada en la Corte Suprema, cercanos a Valverde admiten que su labor de poner en la mesa este tema fue esencial para lograr encaminar un “cambio de paradigma” en la relación entre locatarios y los *malls*. Para Valverde, la resolución del TDLC es un primer “gran triunfo” en esta materia para el mundo del *retail*.

RODRIGO VALDES