

Tiendas y malls cerrados, una presión nunca vista sobre el canal online y mucha incertidumbre sobre el futuro. Los meses de abril, mayo y junio fueron probablemente los más duros de la historia para el sector retail, que se vio enfrentado a cambios que no esperaba. O tal vez sí, pero de manera paulatina, no todos juntos, tan drásticos ni en tan poco tiempo.

Ripley, ligada a la familia Calderón y una de las principales empresas de este sector, ha tenido que enfrentar todo este escenario tanto en Chile como en Perú, donde la situación sanitaria ha sido incluso más compleja que en Chile. Francisco Irarrázaval, gerente general de Retail de Ripley Corp, lo resume así: "El mayor desafío para una empresa de retail financiero, que tenía todo su modelo de negocios basado en una estructura de tiendas, de ventas por internet con entrega en tiendas y de experiencia en tiendas, fue pasar de un momento a otro a jugar un partido completamente distinto, digital, con entrega a domicilio y en un plazo muy breve, sin tener mucha visibilidad de cómo va a ser, por cuánto tiempo y cómo y dónde. Y vimos que ajustarnos. La renovación digital es algo en que ya veníamos trabajando, pero nos vimos obligados a acelerarla, a ser tremendamente flexibles y a romper todos los paradigmas. En el fondo, ha sido un desafío de transformación cultural y ciertamente digital".

En entrevista con **PULSO Domingo**, el ejecutivo que tiene a cargo todo el negocio de retail físico y digital de la compañía en Chile y Perú, relata que el ritmo de crecimiento que tuvieron las ventas por internet es algo que no se esperaban. Según sus datos, si antes de la pandemia cerca de 20% de las ventas se generaban por el canal virtual, eso subió al 60%, e incluso al 80% en algunas semanas.

"Eso nos ayudó muchísimo a seguir manteniendo una relación con los clientes, y fue posible porque veníamos preparándonos hace tiempo para ello. Habíamos construido un marketplace con una base con más de 1.000 'sellers' o vendedores, que son las pequeñas y medianas empresas que venden dentro de nuestro marketplace. Además, estábamos en torno al millón o millón y medio de productos, en cerca de 200 categorías. Eso nos permitió vender muchas cosas que antes eran impensadas, como artículos de farmacia, ferretería, supermercado, abarrotes, etc.", complementa.

Otro tema en que debieron trabajar fue en la logística. Irarrázaval cuenta que una ventaja para ellos fue que habían avanzado en el desarrollo de una red propia de despacho, pues los couriers tradicionales se vieron sobrepasados con la demanda. "En la red logística propia que habíamos montado, la tienda juega un papel muy importante como centro de despacho. Eso nos permitió llegar a despachar un millón y medio o incluso dos millones de paquetes al mes sumando a Chile y Perú, lo que sin duda fue parte de la solución. Había una especie de semilla en torno a la diversidad de productos en el marketplace y con una capacidad logística y distribución propia descentralizada, con operadores propios, locales y pequeños, que no estaban amarrados a los grandes operadores centrales, que fueron a quiénes le llegó toda la demanda de todo el mundo. Ellos tuvieron su propia explosión de trabajo y creo que el trabajo previo nos ayudó bastante", subraya.

En materia laboral, los balances de Ripley muestran que prácticamente no hubo variación en la dotación durante la crisis.

La situación en Perú

Perú es el otro gran mercado donde opera Ri-

RIPLEY

Delinea su plan pospandemia y proyecta que lo peor ya pasó



FOTO ANDRES PEREZ

pley. Allí no solo son grandes en el negocio de retail y bancario, sino también en centros comerciales, a través de Aventura Plaza, sociedad de la que Ripley tiene el 100% de la propiedad, que opera dos centros comerciales y construye tres más.

A diferencia de Chile, durante las semanas más duras de cuarentena en Perú se paralizaron tanto el retail físico como las entregas digitales. Eso duró aproximadamente tres meses y, desde entonces, ha comenzado un proceso de reapertura, igual que en Chile, con estrictas medidas de seguridad.

"Perú lo está pasando bastante mal y se encuentra todavía con muchas dificultades. En nuestro caso, hubo una cuarentena total al principio más drástica que la de Chile, que duró cerca de 3 meses y que después se levantó totalmente. Por lo tanto, ya llevamos unos 3 meses más o menos funcionando con relativa normalidad, pero es una normalidad entre comillas, con aforo reducido y con las personas saliendo menos de sus casas. Fue muy intenso durante un periodo breve", comenta el gerente general de Ripley Retail.

Pero, como a diferencia de Chile, también se cerraron los despachos a domicilio, la explosión de compras digitales se dio después, cuando se abrió la posibilidad de retomar esta actividad, lo que ocurrió el 22 de junio. "Allí también teníamos montada una operación logística desde tienda, que se llevó el grueso del despacho. Nosotros, que somos operadores de tienda, a diferencia de los operadores de e-commerce puro, siempre hemos hecho una buena parte de las entregas en tienda, un 70% aproximadamente. Entonces, cuando se cierran este canal de entrega, todo eso se va a despacho a domicilio. Si nosotros vendíamos diez productos por e-commerce, se entregaban siete en tienda y otros tres se despachaban a domicilio. Pero ahora pasamos a 30 compras online, las 30 con despacho a domicilio. Entonces, desde el punto de vista del flujo logístico, el despacho a domicilio se fue de 3 a 30", indica Irarrázaval.

En meses altamente desafiantes, Ripley ha movido sus piezas, potenciando el canal online, redefiniendo los espacios en las tiendas físicas, e incluso reestructurando el negocio de centros comerciales. El gerente general de Retail de Ripley Corp, Francisco Irarrázaval, es optimista sobre el futuro de las tiendas físicas y dice estar convencido de que lo peor ya pasó. Además, explica la decisión de Ripley de desprenderse de su participación en una sociedad desarrolladora de malls de Mallplaza.



Ripley también ha potenciado su medio de pago Check, que ya cuenta con 400 mil usuarios y 12 mil comercios adheridos en solo siete meses de funcionamiento.

Cambios de largo plazo

Antes de la pandemia, el crecimiento del canal digital ya venía a doble dígito, con proyecciones muy alentadoras, pero el Covid-19 adelantó esa expansión, dice Irarrázaval.

¿Cuánto de eso se va a quedar?

-Respecto a la penetración de *online*, nosotros veníamos en Chile con un peso del 5 al 10%, y creciendo en torno al 20 o 30% al año. Y lo que pasó ahora es, más o menos, que se adelantó 5 años en 5 meses. Creo que va a haber cierto retorno a los canales tradicionales, porque la gente también valora la experiencia presencial. Pero no vamos a volver a lo que hubiera sido, vamos a quedar en un punto intermedio. Si antes vendíamos un 20% por internet y ahora es el 60%, es posible que quedemos cerca de un 50%. Habrá una pequeña vuelta atrás, pero vamos a haber avanzado dos a tres años".

¿Lo peor de la crisis para ustedes ya pasó?

-Estoy más o menos convencido de que lo peor ya pasó. Tenemos ahora seis meses por delante de primavera-verano, y las personas han aprendido a convivir con el coronavirus, en términos del uso de mascarillas, de la higiene personal y del distanciamiento, y el sistema de salud también ha mejorado los tratamientos. Además, ciertamente está cerca de llegar algo así como una vacuna. Por lo tanto, las condiciones hoy son mucho mejores que las que había en marzo y la sociedad en su conjunto lo ha resuelto mejor. Además, viene mejor clima, que es una diferencia que tenemos respecto de Europa. Eso nos da seis meses de tranquilidad, pero por supuesto que hay que estar muy vigilantes, fiscalizando todas las operaciones para ver que se cumplen los protocolos. En eso vamos a estar todos cooperando, pero sí creo que lo peor ya pasó".

Nuevas tiendas

A futuro, otro de los temas que viene es el rediseño de las tiendas. En el caso de Ripley, se ha avanzado en un modelo de "tienda gris", donde conviven la atención de público con el trabajo de los "pickers" o compradores que trabajan para el canal *internet*. "Ese es un cam-



Ripley decidió quedarse con el teletrabajo, devolver oficinas y cambiar los tradicionales cubículos por espacios colaborativos.

bio importante que requiere cierto espacio para preparar los productos y despacharlos, y típicamente se ubican en zonas frías de venta o zonas de bodega donde hay más espacio para hacerlo. Es un cambio que ya empieza a ocurrir", plantea Irarrázaval.

En materia de centros comerciales, recientemente Ripley sorprendió con el anuncio de la posible venta de su participación en Nuevos Desarrollos S.A., sociedad que

desarrolla y opera centros comerciales de Mallplaza en Chile y donde es minoritario. Irarrázaval, sin entrar en detalle sobre esa operación, señala que es algo que recién está partiendo, y donde no tienen un rol activo. "Esos recursos preferimos destinarlos a iniciativas que tengan mayor valor estratégico en este momento y también para reducir el nivel de endeudamiento", revela. Sobre interés de posibles compradores, explica que es un proceso que realmente está partiendo.

En el horizonte próximo también está la época de fin de año, que suele ser la mejor para el retail, pero que en 2019, debido al estallido social, fue mucho más débil que lo normal. Para este año, Irarrázaval cree que la situación será mejor, pero que la operación no estará exenta de complicaciones.

"El año pasado fue muy complejo. Este año tiene otras complejidades y una de ellas es el aforo. Son períodos de alta aglomeración de ventas y vamos a tener que estar muy vigilantes de que eso no ocurra y es una dificultad adicional para todo el comercio. Eso debería generar una presión muy alta para el canal digital. Así que será un trimestre muy desafiante", manifiesta.

Por último, Irarrázaval destaca la decisión que tomó la compañía de adoptar una nueva modalidad de trabajo, denominada RWorks. Esto involucra el rediseño de más de 3.200 m² de oficinas para romper la lógica de cubículos y puestos de trabajo, promoviendo el trabajo colaborativo y en equipo. Este, además, se basa en el teletrabajo y solo se exigirá una visita semanal a la oficina, pudiendo hacerlo el resto del tiempo desde su hogar.

"Esta flexibilidad también permite atraer nuevos talentos, sin que su ubicación geográfica sea una barrera. Ya se ha contratado a personas que viven en Concepción o La Serena, y que trabajan desde sus ciudades", cierra Irarrázaval.