

# Familia tras Caffarena suma a la quinta generación y prevé abrir tiendas en México

Fundada hace 105 años la tradicional firma de pantis hoy es presidida y gerenciada por la cuarta generación; la quinta acaba de entrar al directorio. Los Caffarena han pasado por profundas reorganizaciones; hoy —con tres ramas accionarias— preparan sus próximos pasos: hacer de Caffarena una marca mundial. • MARÍA JOSÉ TAPIA

Juan Pablo Villanueva Caffarena recuerda que tenía unos 40 años. Sus primos lo contactaron porque la compañía estaba quebrada. "Mi mamá (Inés Caffarena) me dice, 'hay que meterse a la empresa'. Fue ese impulso lo que hizo que Villanueva accediera. Hoy, 20 años después, el empresario es el presidente de Caffarena, integrante de la cuarta generación.

Su prima, Victoria Izurieta —hija del excomandante en jefe Ricardo Izurieta Caffarena—, es la gerenta general. Su abuela Victoria siempre participó en la firma. "Desde chica la acompañaba", cuenta. De hecho, Victoria hizo su práctica de Administración de empresas de servicio en la empresas y se quedó.

Caffarena tiene hoy más del 50% del mercado en pantis. Hoy trabajan en ser los líderes también en categorías de hombre, y abrirse al mundo.

## El primer exportador textil

Caffarena fue fundada hace 105 años por Blas Caffarena quien llegó a Iquique proveniente de Italia. En la ciudad nortina armó un negocio comercial que luego se incendió. Se encontró con un hermano que tenía una máquina antigua que "nadie sabía cómo funcionaba", cuenta Villanueva. Era para hacer pantis. Blas viajó a EE.UU. para aprender a usarla. Se trasladó a Santiago. Y en 1920, fundó Caffarena. Partió con pantis y calcetines en la calle San Pablo; luego se trasladaron a Cueto con Compañía; la casa histórica donde ahora funciona un centro cultural liderado por la familia.

Blas con Ana Morice tuvieron siete hijos: dos hombres, entre ellos José Caffarena abuelo de Juan Pablo, y cinco mujeres, como la reconocida abogada Elena Caffarena, la exreina de belleza Marfa Caffarena y la campeona sudamericana de natación Victoria Caffarena, abuela de Victoria, que trabajó hasta los 89 años en la empresa.

"Mi bisabuelo fue muy apoyado



Juan Pablo Villanueva, presidente, y Victoria Izurieta, gerente, ambos de la cuarta generación.

por sus hijas", señaló Juan Pablo. De hecho, fueron las mujeres las que participaron más activamente en la empresa.

Y hace unos 40 años vino la primera gran crisis económica. Esas mujeres ya eran mayores. Habían tenido sus hijos, y la generación era amplia y con intereses diversos. "Estas desavenencias se traspasaron a la organi-

zación", cuenta. Los problemas financieros los llevaron prácticamente a la quiebra. "No había plata para pagarle a los bancos, para nada", dice el presidente del grupo.

En la tercera generación, cuatro familias salieron de la compañía, entre ellos el grupo Lührs, ligados a Colloky y Colgram. Quedaron los Izurieta Caffarena, Reizin Landoff y Villanueva Caffarena que compraron las participaciones de sus socios. E hicieron un aumento de capital para sacar a la firma de la crisis. Tardaron cinco años en estabilizarla.

En manos de Juan Pablo, se realizó una profunda reestructuración. Se cerraron las plantas en Chile, ya que no eran competitivas. Y Victoria se trasladó a China a hacerse cargo de la primera oficina de la marca en ese país. En el intertanto, empezaron con un proceso de segmentación. "El mercado no nos reconocía, por ejemplo, en el mundo de la ropa interior, de los hombres y nos fuimos moviendo", cuenta Villanueva.

Primero, sumaron la representa-

ción de la marca internacional Maidenform para ropa modelante. Tuvieron la licencia hasta el año pasado.

En 2014 compraron Mota. "Necesitábamos complementar Caffarena con una marca de hombre", dice Victoria. "Aquí la gran definición es que Caffarena es 100% femenina desde la niña a la mujer adulta y Mota es el mismo concepto pero en masculino", agrega.

Victoria retornó de Asia a hacerse cargo de esa marca, que actualmente tiene seis tiendas. Y luego asumió la gerencia general.

"Teníamos dos empresas, dos directorios. Y al hacerme cargo, pasamos a tener una misma gerencia para el holding", relata.

"El principal MBA que he hecho es mi paso por Caffarena. Sacar una empresa a la quiebra es difícilísimo. No solamente sacamos la producción, tuvimos que abrir una cadena de tiendas", explica Juan Pablo. Cuando entró tenían 16 locales, hoy son más de 70. Ello les permitió administrar sus marcas, y no quedar bajo criterio de las grandes cadenas. Hoy más del 50% de sus ventas son a través de sus locales.

Tienen un centro de distribución en Maipú, con la más alta tecnología, dicen.

En términos de productos —reco-



nocen— están en un proceso evolutivo, "necesitamos hacer nuestras marcas potentes en otras categorías". En pantis el camino es sólido: tienen más del 50% del mercado, el objetivo es crecer en productos como boxers o camisetas, al alero de Mota. "La mujer sigue siendo entre el 60% a 70% de nuestras compradoras. Y lo que queremos es que el hombre le diga, 'cómprame Mota'", dice Victoria.

Venden unos US\$ 50 millones anuales. Y subrayan que tras los duros problemas de stock derivados de la pandemia, están ya en niveles normales. Y creciendo a tasas del 20% en las categorías foco como pijamas o trajes de baño. Hoy compiten con Monarch en mujer y Top en hombres.

¿Su plan a largo plazo? Ser una marca mundial.

Hoy —dicen los socios— son el principal exportador textil de Chile. Vendén al exterior el 60%, a países como México, Argentina, Perú, República Dominicana. Llegaron a mandar el 95% cuando producían en el país. Incluso estuvieron en EE.UU., en las tiendas Macy's, y en el catálogo de Victoria's Secret. En Perú partieron enviando beatles, a los cuales —cuenta Victoria— hoy les llaman los Caffarena.

"Apuntamos a que Caffarena sea una marca mundial, que pueda estar en cualquier mercado del mundo", dice Juan Pablo.

Y explica: "Tenemos 105 años, hemos atravesado mil problemas, y seguimos tratando de poner en valor una marca chilena y sumarnos a la tendencia mundial, donde hoy las marcas son mundiales, online puedes vender en cualquier parte; es el nuevo desafío para los próximos 100 años".

Actualmente tienen tiendas en Perú y Costa Rica. Su próximo paso es debutar con locales en México, "es nuestro proyecto principal", dice Victoria, "replicar el negocio que tenemos en Chile, en distintos lugares del mundo".

## La búsqueda de directores externos

"Me costó sacar a la familia de la organización para profesionalizarla, porque antes era la clásica empresa familiar donde todos entraban por ser hijo o pariente", relata Juan Pablo Villanueva. Su foco fue sumar talento, relata.

Hoy, Victoria Izurieta es la única Caffarena en la administración. Todo el resto —"Si tienen la preparación"— deben ingresar al directorio. La mesa está compuesta por tres integrantes titulares: Juan Pablo como presidente; la mamá de Victoria, Beatriz Linzmayr, y el primero que ingresa de la quinta generación: Gabriel Reizin.

Los suplentes también son de la familia, pero desde el año pasado están trabajando para traer directores externos. "Estamos con un asesor viendo cómo conformar y hacer este tránsito de una empresa con un directorio 100% familiar a uno con externos que tengan el talento que requerimos para seguir en este objetivo que nos hemos fijado: Caffarena en el mundo".



Sede de la primera fábrica Caffarena en calle San Pablo.