



Claudio Pizarro,  
investigador del retail:

**“Falabella debe volver a su ADN principal: primero mercadería y después créditos”**

Académico del Centro de Estudios del Retail de la U. de Chile, dice sobre los malos resultados de la compañía: “Falabella ha tenido una presión adicional, al margen de su enfrentamiento con Amazon y Mercado Libre: responder a sus inversionistas que le exigen ganar plata”.

Por Paulina Modiano

**C**on 134 años de historia, Falabella —una empresa familiar— ha sido uno de los íconos del retail chileno, con presencia en otros mercados de la región como Argentina, Perú, Colombia, México, Brasil y Uruguay. Tras una estratégica fusión con la firma Sodimac, hace 20 años, su mercado se amplió y en 2018 llegó a ser considerada una de las compañías más valiosas en su rubro en Latinoamérica, con un patrimonio bursátil de unos 20 mil millones de dólares. Sin embargo, el 2022 todo cambió y para mal: sus utilidades registraron una caída de 86% y su valorización en bolsa se redujo a poco más de 5 mil millones de dólares. Cerca de 4 mil trabajadores han sido despedidos sólo este año por la crisis de la empresa.

La compañía atribuyó estos resultados a “un complejo escenario con un menor dinamismo en el consumo y mayores provisiones en un entorno de más riesgo en el negocio bancario, que decantó en presiones sobre los márgenes”.

Pero el remezón fue demasiado fuerte. Tanto, que por primera vez en la historia, se decidió que una persona ajena a las familias controladoras (Solari, Del Río, Cúneo) asumiera como presidente del directorio de la compañía (el exCEO Walmart, Enrique Ostalé).

El ingeniero industrial, MBA e investigador del Centro de Estudios del Retail (CERET) de la Universidad de Chile, Claudio Pizarro, comenta que, aunque Falabella había ingresado anticipadamente a un proceso de incorporación al mercado del comercio digital, hubo muchas decisiones que luego tuvo que ir modificando (especialmente en logística y cultura organizacional), lo que significó en muchos aspectos partir de nuevo.

“Falabella ha tenido una presión adicional, al margen de su enfrentamiento con Amazon y Mercado Libre que son sus más peligrosos rivales. Esto porque tiene que responder a sus inversionistas que son los que le exigen ganar plata. Todo esto se acelera en pandemia

obviamente, y había que adaptar a la nueva realidad todo ese legado histórico que es el negocio físico. Por lo tanto, esa transformación acelerada a la que todos se vieron obligados, a Falabella le pasó una cuenta muy cara”, explica.

Y agrega: “Eso, en el fondo, les quitó fuerza y velocidad. Y a eso se suma un contexto político y económico difícil, con la demanda caída con respecto del 2021 después de los retiros de los fondos de pensiones. Entonces el 2022 fue mucho más lento y este año lo va a ser más. Desde ese punto de vista, lo que termina pasando, y me lo indica mi experiencia también como director de empresas sobre todo familiares, es que los estados de ánimo se ponen más tensos. La respuesta es buscar las mejores opciones y ello implica incorporar a determinadas personas al directorio, no necesariamente ligadas a los dueños de la compañía, para que se hagan cargo de su gobierno, porque lo que está en juego es la orientación a seguir y no la administración, que es de alto nivel”.

### “Se han ido bastantes ejecutivos”

—¿Usted cree que esa es la razón de fondo detrás de los cambios en el directorio donde por primera vez la presidencia no será ejercida por un miembro de las familias controladoras?

—Sí y es el momento propicio, porque cuando las cosas están más difíciles es tiempo de hacer cambios. A ello se suma otro fenómeno a nivel de ejecutivos: y es que se ha ido bastante gente y son talentos que se han ido perdiendo.

—¿Pero se han ido por voluntad propia o porque han visto que el negocio ha ido decayendo?

—Mi experiencia me dice que, generalmente, es una mezcla de ambas cosas. Esta es una compañía que tiene dos ADN muy marcados. Por un lado, un retail puro que está muy bien expresado en Sodimac y en Falabella propiamente tal; y otro que es el ámbito más financiero. Ambos son muy virtuosos, porque era necesario tener una muy buena tienda para hacer un buen negocio de crédito. Pero a la vez, son dos equilibrios bastante complejos e inestables, porque hay que saber llevarlos muy bien en el tiempo, producto de la transformación digital. En definitiva, es la ecuación de cuánto de la compañía se mantiene en el negocio físico y cuánto en el digital, que es el escenario que va emergiendo.

—¿Y cómo se puede lograr ese equilibrio si los cambios se van produciendo de forma cada vez más acelerada?

—Es muy complejo. Hay que pensar que las personas están volviendo a las tiendas, pero ya experimentaron la modalidad digital, particularmente en el tiempo de pandemia, y se dieron cuenta de que funcionaba. El segundo equilibrio complicado es cuánto mantener de retail de mercadería y cuánto de retail financiero, cómo se combinan esos dos negocios. Y eso es muy difícil, porque si todo el co-



Lo primero es lograr que los clientes me prefieran y no lo van a hacer porque tengo mejor crédito, sino porque tengo mejores productos, marcas y servicios”.



En este momento (Falabella) está pasando por una situación compleja, pero no tengo ninguna duda de que la transformación a la que están apuntando es la correcta”.

nocimiento histórico que tiene la empresa radica en la experiencia física, cuando ingresa al mundo digital todo cambia, ya que no es exactamente lo mismo, y hay que aprender esta nueva forma de hacer negocio de mercadería.

—Pero si Falabella venía hace años anticipándose a esa situación, ¿por qué los encontró mal parados? ¿Lo que habían hecho para transitar al mundo digital no estaba bien orientado?

—Porque es muy difícil adaptarse al cambio y hay que corregir y cambiar cosas en el camino. Y eso es más complejo cuando se tiene toda una estructura armada, no es lo mismo que ir construyendo y poner ladrillo por ladrillo. De todas formas, siempre lo hicieron mucho mejor que el resto. Pero ahora la situación se tornó un poco dramática porque la caída del precio de la acción es muy grande. Por un largo rato el mercado les ha estado diciendo, ‘oiga parece que no está haciendo las cosas tan bien’. Por eso están realizando cambios dolorosos con respecto a lo que tuvieron siempre.

—¿Y la nueva estrategia, de la cual aún no se conoce demasiado, usted diría que va en el camino correcto?

—Yo soy optimista porque creo que es una gran compañía. En este momento está pasando por una situación compleja, pero no tengo ninguna duda de que la transformación a la que están apuntando es la correcta. Podríamos empezar a discutir la forma, pero esta es una transformación muy profunda. Que tengamos clientes comprando las 24 horas del día es un cambio enorme que están viviendo las empresas y el retail en particular, porque significa que ya no te estás relacionando con una persona en particular, si no que con millones instantáneamente. Hay comunidades de clientes y si hay una comunidad, significa que debo tener reglas, porque si no me destruyo. Y creo que eso las compañías no lo tienen asimilado totalmente a la hora de administrar espacios y activos en común.

—¿Cuál cree usted que es el camino que van a tomar ahora?

—Mi respuesta es que Falabella debe volver al ADN principal de la compañía: primero mercadería y después créditos. Tener una muy buena tienda física y digital. Que la experiencia de compra sea de otro nivel y con un estándar de confianza muy alto.

—Pero Falabella ha ido cerrando tiendas físicas. Ya anunciaron que dejarán de operar en MallPlaza Alameda (Estación Central).

—Es cierto y por eso hablo de volver al ADN. Lo primero es lograr que los clientes me prefieran y no lo van a hacer porque tengo mejor crédito, sino porque tengo mejores productos, marcas y servicios; es decir, porque tengo mayor experiencia y confianza.

—¿Y cuánto tiempo cree que van a tardar en repuntar?

—Esto es con prisa y sin pausa, porque lo que estamos viviendo como planeta es de otra magnitud; esta es la cuarta revolución industrial. Hoy en día hay tanto desarrollo que las compañías están obligadas a moverse, se ven la cara con un cliente digital, pero por dentro siguen siendo muy analógicas.

### “Falabella está dando su pelea con Mercado Libre”

—¿Y usted ve que esta es una situación que se va a ir manifestando en todas las compañías del retail?

—El mejor ejemplo de esto es Walmart, que es el retail más grande del mundo. Ellos han ido haciendo un esfuerzo muy marcado para, desde la tienda física, incorporar capacidades digitales y así entregar el mejor servicio. Entonces, para allá va la cosa.

—Usted ve que los otros retail chilenos están tomando ese camino o están muy atrás todavía?

—Siempre vinieron de atrás. Están haciendo su mejor esfuerzo, pero es difícil.

—¿Entonces no tienen muchas posibilidades de destronar a Falabella?

—No, al menos acá en Chile no. En realidad, Falabella está dando su pelea con Mercado Libre, que en este momento es su principal competidor.

—¿Y en términos de empleo, donde el sector comercio tiene un peso muy grande, todo este cambio que estamos viviendo va a tener o está teniendo ya un impacto fuerte?

—Por supuesto que los trabajos de muy baja calificación, administrativa hablando, van a ser reemplazados por sistemas más automatizados. Pero al mismo tiempo, van a surgir una cantidad de demandas laborales nuevas. El tema de la venta es complejo, van a necesitar menos gente, pero más preparada, que sea capaz de satisfacer de mejor manera la demanda de los clientes.

—¿Hay compañías locales de retail que estén en riesgo de desaparecer porque no están haciendo los cambios necesarios?

—Aquí hay una mezcla, entre no ser capaces de adaptarse y también de lograr un equilibrio complejo entre cuánto mantener del mundo físico y cuánto debe ser digital. Ese es el desafío que están enfrentando todos los actores del retail y se van a ver obligados a buscar la mejor manera de resolverlo.