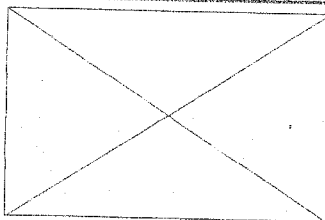


Edición Número 127
del 12/03/2004 al 25/03/2004



▲ INFO ICONOS

Sobre el acceso a noticias

■ SUSCRIPTORES

■ REGISTRADOS ONLINE

▲ BUSCADOR

Escribe la palabra o el tema que deseas encontrar y presiona el botón para iniciar la búsqueda.



▲ ACTUALICE SUS DATOS

▲ CLAVES DE ACCESO

Olvido su Password

Actualizar su Clave

▲ CONTACTENOS

Comentarios

Suscripciones

Telefono 2-224 12 65
Cerro Colorado 5030 Of.801
Las Condes
Santiago

▲ N° ANTERIORES

Numero
anteriores con
toda la

Negocios

Mundo

Coffee break

Puntas de vista

Tiempo libre

Geminarios

Sos

Home

Mapa del Sitio

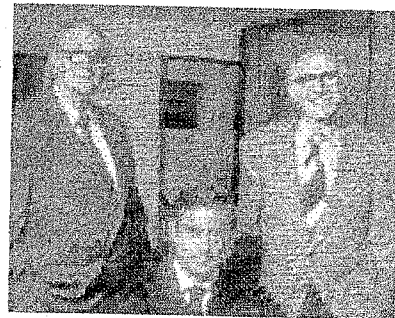
Ediciones anteriores

Quiénes somos

Pu

La separación de las aguas

Es todo lo contrario de un milagro: luego de trabajar juntos durante cinco décadas, los hermanos Alex e Isaac Hites toman caminos separados. Como gran responsable de la división es sindicado Patricio Ulloa, el hombre que ha hecho y deshecho en la multitienda y El Metropolitano en los últimos años.



Por Ximena Pérez V.

No es la primera vez ni será la última que dos hermanos se pelean y deciden seguir cada cual por su cuenta.

Versión Imprimible
Enviar Noticia

Lo que no tiene precedentes es que después de trabajar juntos 57 años, los hermanos Alex e Isaac Hites Averbuck hayan optado por vender Hites y el diario El Metropolitano debido a las divisiones provocadas por un ejecutivo al que le otorgaron la dirección de sus negocios en 1995.

Patricio Ulloa Maturana, nacido hace 43 años en San Bernardo, con estudios sin terminar de ingeniería civil en la ex U. Técnica de Santiago, fue quien llevó a los Hites a embarcarse en un proyecto de diario que los ha hecho perder, al menos, 14 millones de dólares en dos años y medio. Esa es la cifra que circula al interior de Hites, pero quienes conocen el negocio periodístico calculan que el monto oscila entre 20 y 25 millones de dólares.

Plata que bien pudieron destinar a comprar La Polar tras su quiebra, lo que les habría permitido crecer, lograr economías de escala y presencia fuera del centro. La Polar -en manos del fondo Southern Cross- es hoy más grande que Hites; vende 100 millones de dólares versus 80 millones de Hites.

Ulloa, sin embargo, decidió no apostar a La Polar; miró los números y desistió, dijo a Capital en 1998. Y se la jugó por un negocio totalmente ajeno a los Hites, que no sólo no fue rentable, sino que los llevó a la separación...

Mientras, Alex Hites, el mayor, con 71 años, apoya férreamente a Ulloa, al igual que su hijo Marco Hites, íntimo amigo de Ulloa; Isaac, de 69, está en cambio muy descontento con las pérdidas del diario. Dicen que a fines del año pasado propuso que El Metropolitano siguiera los pasos de La Hora y se repartiera gratis, pero Ulloa se opuso.

Isaac quiso despedir a Ulloa, vicepresidente ejecutivo del holding Hites, que agrupa las tiendas, la tarjeta Hitesnet y el diario, pero no pudo. La propiedad está repartida 50 y 50 entre Alex e Isaac, por lo que ambos deben estar de acuerdo para hacer un cambio. Lo que nadie se explica -ni adentro ni afuera de Hites- es por qué Alex, consciente de las pérdidas, sigue apuntalando a Ulloa.

A consecuencia de la división de los hermanos, el holding está a la venta desde hace tres meses.

Ya hay una oferta por 40 millones de dólares presentada directamente a Hites por un fondo de inversión extranjera y que está muy por debajo de lo que vale el negocio. Dicen que costaría 60 millones de dólares, considerando sus ventas anuales. El interesado sería GE Capital asociado con otro fondo.

Mandato de venta



información que
usted no debió
perderse, sólo
aquí

Producto de la pelea, hace dos meses y medio que Alex Hites no pisa su oficina en el cuarto piso del edificio Eurocentro (Moneda 970), donde opera el holding. Recibe a la gente en una oficina del centro comercial Galerías en San Antonio.

Sin embargo, los hermanos se han topado en algunas oportunidades. Para el batmitzva de una nieta de Alex y en reuniones con la corredora Celfin, según aseguraron sus socios Jorge Errázuriz y Juan Andrés Camus, debido a que Ulloa les entregó un mandato de venta de las tiendas y del diario, pero que -dicen terceros- no firmó. Ulloa es así; impredecible y cambiante. Le gusta estar en todas; es sabido que fue a ofrecer el negocio a otras firmas de asesoría financiera con el brochure preparado por Celfin.

"Patricio corre con diez caballos al mismo tiempo, la cuestión es ganar siempre", sostiene un ex ejecutivo que permaneció cuatro años en la empresa.

Jorge Errázuriz contó que desde hace un año trabajan con Hites en la formación de un holding, del que ahora cuelgan tres áreas: las tiendas, el negocio financiero y el de comunicaciones. Antes eran seis, según el diseño de Bankers Trust en 1998 cuando fue contratado por Ulloa para abrir la empresa a la bolsa, lo que quedó a mitad de camino. Tampoco se concretó la venta de franquicias, por donde se suponía iría el crecimiento de Hites. Ulloa hablaba de entregar 60 franquicias en cinco años; sólo se concretaron dos.

La idea original de los Hites, según Celfin, era ordenar las empresas y buscar un socio, pero ahora se vende todo. Los hermanos preferirían vender por separado las tiendas y el negocio de la tarjeta de crédito, que tiene unos 200 mil clientes activos. Hasta ahora no ha habido interés de los bancos por el área financiera de Hites. Un punto importante es que los cinco locales céntricos de Hites -avaluados en unos 15 millones de dólares hace cuatro años- no se venden, sino que deberán ser arrendados por el comprador.

Lo otro es que los Hites no tienen deudas con el sistema financiero, algo que, por cierto, sorprende considerando todo lo que han perdido con el diario.

La aventura del Metropolitano

Vender El Metropolitano no va a ser fácil. La oferta por 40 millones de dólares no incluye el periódico. Ha habido varios viajes a España para tratar de encontrar un comprador. El último fue realizado por Carlos Recabarren, gerente general del holding Hites; Enrique Alvarado, en ese entonces director de El Metropolitano, y el dirigente DC, Gutenberg Martínez.

Fueron a negociar con un grupo español de comunicaciones cercano al ex premier Felipe González, pero no lograron su cometido. El viaje tuvo un ingrediente adicional: la posterior salida de Alvarado de la dirección del diario, quien el 11 de mayo fue reemplazado por Javier Urrutia, hasta ese momento editor de negocios.

El Metropolitano partió con grandes expectativas. "Será el mejor, estudiamos 27 diarios. Nuestra meta es crear hábitos de lectura, el gran problema de este país", comentaba, ufano, Patricio Ulloa a Capital cuando preparaba el proyecto.

Si bien marcó un cambio en la forma de presentar las noticias, El Metropolitano no logró posicionarse como un medio influyente. Los sucesivos cambios de director y de equipos periodísticos jugaron en su contra. El grupo fundador, que fue parte de la marcha blanca más larga en la historia del periodismo chileno (150 días), renunció en masa a los cuatro meses de la aparición del diario en los kioscos. Y ese equipo, contraviniendo toda lógica, tenía cuatro directores a falta de uno.

En un rasgo que refleja su manera de hacer las cosas y de ir contra la corriente, ofreció pagar una comisión más alta a los suplementeros -la normal es de 30% por diario y es así por una ley de 1972- para que vendieran El Metropolitano, lo que derivó en su automarginación de la Asociación Nacional de la Prensa. Por lo mismo, El Metropolitano no se distribuye a través de las agencias de Copesa y El Mercurio, quienes se opusieron a que El Metropolitano las utilizara por no ser parte de la Asociación.

Casi 100 profesionales entre periodistas, fotógrafos y diseñadores han sido despedidos o han renunciado desde el 19 de mayo del 99, cuando debutó en los kioscos. Directores ha habido tres -uno de ellos, fue Ulloa- desde la partida del equipo fundador. Del consejo editorial original prácticamente no queda nadie.

Según supo Capital, hace pocas semanas Isaac Hites anunció que no firmaría ninguna orden de compra ni un cheque destinado a El Metropolitano. "Si quieren plata para el diario -habría dicho- que salgan a buscarla al mercado". La frase tiene su explicación: en sus dos años de vida, el diario se financió con plata de Hites...

En un intento por mejorar la posición del diario, Ulloa lanzó una campaña de suscripciones con el gancho de seis revistas extranjeras -Vogue y Architectural Digest en español, entre otras- lo que no debiera tener un costo muy alto, debido a que esas revistas que aparecen a comienzos de mes se repartirán al final del mes.

Pero sí está desembolsando varios millones de pesos en largos spots de TV, en los cuales los parlamentarios Baldo Prokurija (RN), Waldo Mora (DC), Neison Avila (PPD) y Pablo Longueira (UDI) destacan las bondades del diario.

Aprovechando que es año de elecciones, Agustín Armstrong, el nuevo gerente de marketing del holding, les ofreció aparecer en cámara. Y van en horario prime. Por cierto, ninguno recibió dinero. Y a ellos se sumaron luego los rostros de Lily Pérez, María Rosas, Carmen Frei y Evelyn Matthei. "Me han llamado todos para salir", dijo Armstrong.

El relanzamiento de El Metropolitano busca afirmar su imagen y desmentir que esté en mal pie.

Ejecutivos rotativos

Pese a que a Ulloa se le reconoce una capacidad ilimitada de trabajo, se le critica el trato y el estilo de administración. "Su oficina es una sala de espera, porque están todos los gerentes sentados afuera. Los cita a las 9 y los recibe a las 12", sostiene un ex ejecutivo que trabajó en el área de marketing de Hites.

Ulloa opera con el sistema de ejecutivos-fusibles. Cuando algo no le gusta, los echa. La rotación en los últimos cinco años es digna de análisis. Cinco gerentes de sucursales: Gabriel Molina, Francisco Budge, Roberto Klawer, Francisco Elton y Víctor Muñoz, quien asumió en marzo. Seis en marketing: Hernán Contreras, Sergio Lanza (hoy en Johnson's), Felipe Valdés, Patricio Valenzuela, Mauricio Otegui (hoy en Cooperativa) y Agustín Armstrong, que llegó en febrero último.

Por la gerencia de crédito han pasado Francisco Montecinos (hoy gerente general de Presto, la tarjeta de D&S), Patricio Valenzuela y Luis Parraguez, el actual. Por finanzas, Leonardo Calvert, Francisco Budge, Silvia Díaz y Francisco Rojas, quien se incorporó a mediados de mayo.

Como gerente general del holding Hites por debajo de Ulloa está desde marzo Carlos Recabarren, quien reemplazó a Francisco Elton, el que fue puesto en la gerencia general de El Metropolitano cuando Gabriel Molina Zaldívar fue despedido, tras una licencia por estrés.

Es curioso cómo Ulloa ha reclutado ejecutivos en el último tiempo. Recabarren, quien trabajó en Santa Isabel, llegó a hacer el portal de Hites en internet. "Ulloa alucinó con él y lo convirtió en gerente general", cuenta un ejecutivo despedido recientemente. Agustín Armstrong -el mismo que fue gerente de marketing de Automotores Gildemeister- organizó un evento en Pucón para los avisadores de El Metropolitano en marzo del año pasado; hoy es gerente de marketing del holding.

Tanto cambio ha generado confusión al interior de las empresas. Frente a las consultas de Capital sobre el organigrama varias veces hubo titubeos. "Aquí nadie es jefe de nadie; el único jefe es Patricio Ulloa", es el comentario más escuchado al interior de la empresa.

Todo esto a vista y presencia de los hermanos Hites, quienes lo han dejado hacer. Sorprendente, porque hasta 1994 Alex llevaba las cuentas e Isaac se encargaba de las tiendas. Entre los dos manejaban al dedillo su negocio, si bien ya el año 92 Ulloa decidía el nombramiento a los ejecutivos.

Ulloa y su colección

¿Cómo es que Ulloa alcanzó tanto poder? ¿Cómo convenció a los conservadores hermanos Hites, dueños de un temor visceral a endeudarse inculcado por su padre, al punto de llevarlos a un negocio desconocido para ellos?

Las respuestas coinciden en algunos puntos: "tiene una labia increíble, es hombre de gran carisma, puede disertar sobre algo que no sabe a base de puras metáforas, es genial en los detalles pero no en lo central y los hizo ganar plata durante un tiempo".

Si de detalles llamativos se trata, Ulloa posee una colección: el desfile de la modelo Claudia Schiffer en el Paseo Ahumada, los spots de Hites, otra dimensión en Nueva York, Miami, Boston, Cuba y México con equipos de producción de primer nivel, un catálogo de 500 páginas -el más grande de una multitienda chilena-, la tasa de interés más baja del mercado y la avioneta que se sorteó hace unos meses y cuya ganadora no sabía qué hacer con ella.

Increíblemente, Ulloa entró por un aviso en la prensa para el cargo de subgerente de operaciones de Hites en 1991. Dicen que le hizo guardia a Marco Hites, el hijo de Alex, durante uno o dos meses.

Ulloa contaba en ese entonces con un currículum con buenos cargos, pero malos resultados. Su paso por las tiendas Picasso de Temuco, de su ex suegro Italo Picasso, por los buses Igi-Llaima y su incursión como fabricante de ropa de niños (abrió un par de tiendas llamadas Golden Boy) no resultó satisfactoria. Ninguno de esos negocios existe hoy en día. Igi-Llaima quebró, si bien él la administró cuando estaba muy endeudada. Las tiendas Picasso cerraron. Las Golden Boy también.

Y ahora Hites se vende...

Según declaró la diputada María Victoria Ovalle a sus pares en una hora de incidentes a mediados de abril, Ulloa se vio involucrado en una querrela por estafa en el 15º Juzgado del Crimen de Santiago e infracción por ley de prenda industrial en el 25º Juzgado del Crimen de Santiago, "por la cual fue detenido y declarado reo e ingresó a la Penitenciaría el 10 de enero de 1990. Después de haber pagado fianza, Ulloa se fue del país".

De la jefatura de operaciones de Hites saltó a la gerencia general en 1995. Al año siguiente se produjo un remezón, cuando decidió pedir la salida de los cinco hijos de los Hites. Pese a que la versión entregada por Ulloa es que obedeció a la necesidad de profesionalizar la empresa, ejecutivos que trabajaban ese año en Hites sostienen que la razón fue otra.

Ulloa despidió a dos de los hijos de Isaac Hites por operaciones mal hechas. A Andrés Hites, encargado de la compra de electrónica y línea blanca, y a su hermana Mónica, más conocida como Poli, responsable de la sección bijouterie.

Dado que habían salido dos de los hijos de Isaac, no quedó más alternativa que hacer lo mismo con los dos hijos de Alex, Marco, a cargo del área vestuario, y Pamela, que era apoderada y firmaba cheques. Dado que Ulloa es muy amigo de Marco Hites, dicen que lo ayudó a armar una empresa de factoring llamada Fast, que hoy maneja Marco con relativo éxito. El mismo negocio tiene Andrés Hites (Inversiones Ian e Ian Cambios).

Fue una medida dolorosa, considerando que los hijos de Isaac, Andrés, Poli y Jaime (a cargo de la construcción de locales), habían trabajado siempre en Hites. Algunos pasaron directo del colegio a la empresa de su padre y su salida resintió su relación con Ulloa.

Hites en números

La compañía, según Celfin, ha mantenido sus ventas desde 1997, cuando éstas llegaron a 110 millones de dólares, que corresponden a los 80 millones de dólares del 2000, por la devaluación del peso.

Hites tuvo sus mejores años entre el 95 y 97. Ulloa declaró anteriormente a Capital que Hites ganó 7 millones de dólares el 96 y el 97. De ahí en adelante se desconocen cifras.

Su estrategia, según Celfin, fue no competir con las grandes tiendas, manteniendo sus locales céntricos, pero vendiendo más por metro cuadrado que Falabella y Almacenes Paris. La cifra de Hites sería de 170 UF por metro cuadrado.

En simple: Ulloa apostó por el negocio financiero con la tarjeta de crédito y no por el de retail. "En el corto plazo tiene lógica centrarse en el negocio financiero porque es atractivo, pero riesgoso. Si en algún momento la gente no paga, queda la escoba. Con esa estrategia dejas de lado tu negocio madre, el de retail. Y es importante conseguir

economías de escala, hacer alianzas estratégicas con proveedores que te entreguen una marca exclusiva. Hites vende un commodity. Sus clientes también tienen tarjeta de Falabella, Ripley o París", apunta Jorge Encina, analista de Fit Research.

El problema es que Hites ya no se expandió... Otras le ganaron la partida. Y no sólo las tres grandes; Johnson's y Tricot son fuertes en regiones.

A cambio, Ulloa optó por concesionar un tercio de los espacios en las tiendas y firmar convenios con empresas para que los clientes puedan pagar con la tarjeta Hitesnet. Hasta ahora ha incorporado a Bata, Construmart y Musimundo. No es una novedad. Lo mismo hace CMR con Copec, Ahumada y Home Depot. Y París con Cruz Verde.

Si Hites no se vende, el desafío de quien maneje la compañía va a ser grande, producto de una competencia cada vez más feroz. Ulloa podría no estar el año entrante si es fidedigna la versión que afirma que tendría presentada su renuncia con fecha 31 de diciembre del 2001. Hay quienes dicen que, por lo mismo, está sumamente interesado en encontrar un comprador...

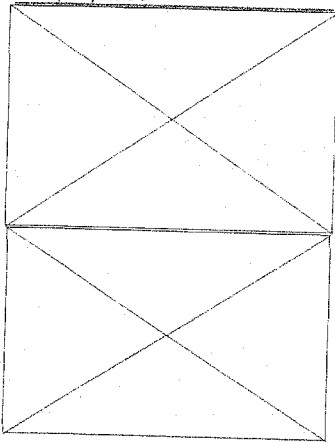
¿Y si no se vende? ¿Podrán reconciliarse los hermanos que partieron hace 57 años como semaneros vendiendo cortes de percala en Renca y Conchalí? Primero con una bicicleta, después con una carreta tirada por un caballo y, más tarde, con locales en los que vendían cocinas y estufas hasta convertirse en amos y señores del centro hace 13 años.

Tanta historia para un final tan abrupto.

Danos tu opinión a : comentarios@capital.cl



Edición Número 183
del 29/06/2006 al
13/07/2006



▲ BUSCADOR

Escriba la palabra o el tema que desea encontrar y presione el botón para iniciar la búsqueda.

▲ REGISTRO ON-LINE

▲ ACTUALICE SUS DATOS

▲ CLAVES DE ACCESO

- Olvidó su Password
- Actualizar su Clave

▲ CONTACTENOS

- Comentarios
- Suscripciones

Teléfono 810 75 00
Fax: 810 75 71 y
810 75 72
Kennedy 5454
Of.203 / Vitacura
Santiago
Mail:
comentarios@capital.cl

▲ N° ANTERIORES

Medio a medio

Algunos le pegan al gato, otros no. Verdaderas revoluciones han ocurrido en los medios de comunicación este año. El cambio de formato de El Mercurio; el fin de la discordia entre los Hites tras la venta de El Metropolitano; el año más negro para Canal 13, la invasión de los diarios gratuitos...



Version Imprimible
Enviar Noticia

TVN pasa a ser líder

Dicen que durante la campaña presidencial de 1999, René Cortázar (DC), entonces director ejecutivo de TVN, se ganó un enemigo de peso: Ricardo Lagos. Tanto él como su círculo más cercano quedaron con sangre en el ojo por la supuesta imparcialidad cronométrica con que el canal estatal habría cubierto la primera y segunda vuelta de la campaña.

Pues bien, Cortázar quedó finalmente fuera del juego. Primero fue el secretario general de Gobierno, Claudio Huepe, quien le habría pedido la renuncia, pero Cortázar exigió que se consiguieran los votos en el directorio de TVN, que de hecho el gobierno no tenía cómo obtener. Finalmente el gallo lo ganó La Moneda en diciembre del 2000, cuando el director ejecutivo perdió ante el directorio del canal su pelea por remover al director de prensa Jaime Moreno Lavai.

La salida de Cortázar dejó atrás casi cuatro años de "buenas cosechas" para TVN. Cuando llegó en 1995, el liderato del ranking estaba en manos del canal de la Pontificia Universidad Católica. Pero el economista de la UC -considerado uno de los más brillantes de su generación, ex ministro del Trabajo, director de Cieplan y consejero de la Universidad Alberto Hurtado- logró posicionar tres programas estrellas que permiten en la actualidad el financiamiento del canal: el matinal, las teleseries y el noticiario. Canal 13 quedó fuera de combate en esos tres planos.

Ahora TVN navega por aguas tranquilas con Pablo Piñera (DC) en el timón. No obstante, la jugada verdaderamente magistral de Lagos fue designar en agosto del 2001 a su amigo Marco Colodro (PPD) -miembro directivo del BancoEstado e integrante del directorio del diario La Nación-, como nuevo presidente del directorio de Televisión Nacional.

La baja del angelito

Los cambios que ocurrieron en TVN no dejaron indiferente a la plana ejecutiva de Canal 13. Al parecer advertían lo que venía, porque este año el canal estatal dio una verdadera paliza al canal católico. Basta ver lo que pasó en dos de los programas de mayor audiencia y que generan un alto porcentaje de los ingresos publicitarios y que son decisivos a la hora de la verdadera pelea por el rating. La teleserie Piel Canela del 13 jamás logró subir de los 14 puntos mientras Amores de Mercado de TVN no bajó de los 50 puntos e incluso más. Lo mismo pasó con el noticiario 24 horas, que llegó a doblar a Teletrece en sintonía.

La administración de Jaime Bellolio (50), ingeniero comercial que asumió la dirección ejecutiva del Canal 13 en abril pasado, ha tenido muchos altibajos. Experto en sacar a instituciones en problemas a flote, Bellolio acercó al 13 a los números azules, lo que no es poco habida cuenta del enorme hoyo financiero existente al momento de hacerse cargo del canal. En 1999, las pérdidas se estimaron en algo así como 12 millones de dólares.

El problema está en que Bellolio ha logrado revertir la situación a un precio que muchos consideran demasiado alto, sobre todo para los empleados de la estación. Cuando asumió mismo se rebajó en un 35% su sueldo de 14 millones de pesos mensuales. Y para el resto hizo recortes según la escala de ingresos: desde un 3,3% para los salarios menores al millón y medio de pesos, hasta un 20% para quienes ganaban sobre 20 millones de pesos. Pero una cosa es arreglar las finanzas y otra arreglar las transmisiones. Canal 13 quiere



Números anteriores con toda la información que usted no debió perderse, sólo aquí

volver a ser el líder, el canal más visto de la televisión abierta como lo era hasta 1997. La duda es si existen las segundas oportunidades en la televisión. Hace algunas semanas Ren Cortazar desembarcó en la estación católica, para ayudar desde afuera a su amigo Bellolio sacar adelante el canal. Se supone que las recetas de Cortazar están probadas. Una pregunta es si bastará esta asesoría para reanimar al angelito. La respuesta obviamente es negativa. Y por lo mismo hay rumores de importantes cambios internos.

Nueva imagen

El 12 septiembre de este año, Mario García, considerado uno de los top del diseño de diarios del mundo -puesto que ha rediseñado 460 diarios en 45 países- sacó a la luz una de sus tareas más titánicas: el nuevo diseño de El Mercurio. Se demoró un año y medio en reformularlo junto a un equipo de diez personas que trabajó bajo la mirada atenta y no siempre tranquilizadora de Agustín Edwards. El desafío básico era que los cambios atrajera a una nueva generación de lectores y que por cierto, los más "mercuriales" no se sintieran extraños en el nuevo diario.

Con se sabe, quiso el destino que el lanzamiento de la nueva gráfica coincidiera con el atentado a las Twin Towers.

García, cubano de nacimiento radicado en Estados Unidos, asegura que el cambio ha sido todo un éxito. Según las encuestas internas que él mismo maneja, el nuevo formato tiene el 83% de aprobación entre los suscriptores. Pero el cambio no sólo fue de imagen sino que también de contenido, y tanto el director responsable, Juan Pablo Illanes, como el subdirector, Felipe Edwards, tuvieron que absorber durante estos meses mucho trabajo y mucha presión.

Otra sorpresa mercurial -a mediados de marzo de este año- fue el retorno del mítico Johnr Kulka a la gerencia general de la empresa. Agustín Edwards y Kulka recorrieron los pasillos del diario como si Kulka no se hubiera ido jamás. Una imagen totalmente diferente a la del 93 cuando "Gurka" -como le decían por un juego de palabras con su apellido, pero también apelando al temor que inspiró su llegada- empacaba sus cosas para marcharse del diario. Eso sí por la puerta chica, tras haber enfrentado a Agustín Edwards por los supuestos despilfarros del dueño, tema que según apuntan fuentes mercuriales indignaba a Kulka.

El reencuentro entre ambos se produjo durante la celebración de los 100 años de El Mercurio, el 31 de marzo del 2000. Durante la ocasión hablaron brevemente, pero Edwards lo convenció de volver. Así se transformó primero en asesor de Emol, el diario en internet. Pero ese fue sólo el paso para llegar nuevamente a la gerencia general de El Mercurio.

Ya en sus nueve meses de gestión Kulka ha hecho cambios relevantes. Con el propósito de reducir costos, el Wikén se trasladó a los jueves y la revista de El Sábado sale los viernes. El diario del sábado está lo suficientemente nutrido como para que además tuviera una guinda adicional.

Diarios para todos

Los diarios gratis han sido todo un fenómeno en Chile, país donde la lectura de diarios es sólo un lujo que se permiten al final sólo las minorías. En dos años ya hay cuatro publicaciones gratuitas que se reparten entre lunes y viernes. PubliMetro -antiguo MTG- y La Hora se entregan en la mañana y le hacen competencia directa a los matutinos. A La Segunda le salieron dos vespertinos gratuitos al camino: La Voz de la Tarde y La Hora de la Tarde. Según las cifras que maneja la Asociación de Suplementeros de Chile, estos periódicos no han dañado la circulación de los diarios tradicionales y, en conjunto, alcanzar un tiraje superior a los 200 mil ejemplares al día, poco menos de la venta total en kioskos.

El negocio de los diarios gratuitos es por supuesto el avisaje, ofreciendo un servicio a públicos más o menos cautivos. Sólo los usuarios del metro suman algo así como 2 millones de pasajeros al día. Pero captar publicidad en estos tiempos no ha sido fácil, si bien según datos de Megatec en el período 1999-2000 se registró un incremento del orden del 10% de la inversión publicitaria en prensa escrita, pasando de 12.947 millones a 14.273 millones de UF. Las cifras indican que en el primer semestre del 2001 la torta volvió a crecer en 10,8% en relación al año anterior.

El primer diario gratuito fue el actual PubliMetro y todo indica que este proyecto de origen sueco tiene para rato, según está comprobado internacionalmente. En todos los países donde la empresa ha apostado -en la actualidad un total de 19- les va excelente.

Por su parte, a Copesa le quedó gustando este mercado en desarrollo. Por el momento, La Hora gratis logra financiarse con holgura y en su nuevo formato diario logró duplicar sus ingresos de 101.339 UF por inversión publicitaria en 1999 a 212.221 UF en el 2000. Además apostó a sacar un vespertino gratuito para hacerle contrapeso al proyecto del diar

La Nación que sacó la Voz de la Tarde. Este último creó una gran polémica, ya que si bien desde el punto de vista comercial el proyecto era impecable fue muy discutido que se tratara de un medio filial del diario La Nación. ¿En qué está el principio de la subsidiariedad?

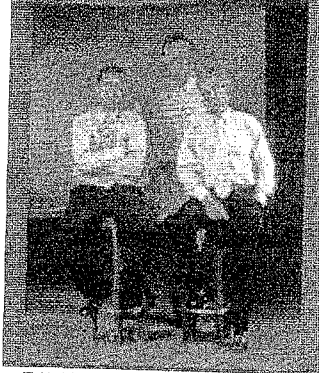
Cambio de giro

Tras la venta de El Metropolitano se podría decir que los hermanos Alex e Isaac Hites - dueños de la multitienda- fumaron la pipa de la paz. Y es que precisamente fue este medio de comunicación el que separó las aguas en la familia.

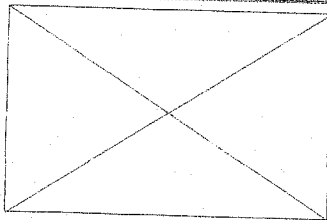
El diario les trajo no sólo malos ratos sino que además pérdidas superiores a los 4 millones de dólares en dos años y medio, según los datos internos. Esa sangría de recursos y la conflictiva figura de Patricio Ulloa distanciaron a Alex y a su hijo Marcos Hites de los planteamientos de Isaac. Pero todo se calmó en septiembre cuando al fin el diario se vendió a la American Media Holdings, sociedad controlada por el magnate venezolano Gustavo Cisneros en un 44,8% y por el fondo estadounidense, Hicks, Muse, Tate & Furst. La nueva sociedad asumió la mitad de los pasivos de la empresa y el resto se lo tuvieron que comer los Hites.

Para sacar a flote el diario, bastante lastimado por la crisis, la gran carta fue Alejandro Guillier, posiblemente el hombre más multifacético de las comunicaciones en Chile: conductor y comentarista de Radio Chilena; cabeza del departamento de prensa de Chilevisión; conductor de Tolerancia Cero; y ahora director de El Metropolitano. También le quedó tiempo para figurar en el ranking de los machos chilenos.

Danos tu opinión a : comentarios@capital.ci



Edición Número 127
del 12/03/2004 al 25/03/2004



INFO ICONOS

Sobre el acceso a noticias

SUSCRIPTORES

REGISTRADOS ONLINE

BUSCADOR

Escribe la palabra o el tema que deseas encontrar y presiona el botón para iniciar la búsqueda.



ACTUALICE SUS DATOS

CLAVES DE ACCESO

Olvido su Password

Actualizar su Clave

CONTACTENOS

Comentarios

Suscripciones

Telefono 2-224 12 65
Cerro Colorado 5030 Of.301
Las Condes
Santiago

Nº ANTERIORES

Números anteriores con toda la

[Negocios](#)

[Mundo](#)

[Coffee break](#)

[Puntos de vista](#)

[Tiempo libre](#)

[Seminar los](#)

[Sus](#)

[Home](#)

[Mapa del Sitio](#)

[Ediciones anteriores](#)

[Quiénes somos](#)

[Pu](#)

Hites: Operación rescate

Nadie discute que la aventura del grupo Hites con El Metropolitano socavó las bases de la multitienda, dejando heridas que llegaron más allá de los estados financieros. Por eso, antes de ver naufragar su odisea empresarial los dueños contrataron a Ricardo Brender, quien en menos de un año ha logrado que la compañía consolidara los codiciados números azules. ¿Cómo lo ha hecho?



Foto Verónica Ortiz

Por **Javiera Moraga**

A nadie le gusta fracasar en los negocios, qué duda cabe. Menos aun si se ha partido con gran esfuerzo y muy desde abajo, como fue el caso del padre de los hermanos Isaac y Alex Hites, que comenzó de semanero, siguió con una compraventa de "cachureos" y luego sus herederos recorrieron un largo camino hasta llegar a las multitendas.

Versión Imprimible [»](#)
Enviar Noticia [»](#)

De ahí que para ellos no fuera gracia que Hites casi se fuera a pique hace un año, y todo por culpa del mal negocio que fue El Metropolitano.

Justo al filo del abismo, se jugaron una carta decisiva: contrataron a Ricardo Brender, un profesional con más de 25 años de experiencia en el mundo del *retail*. Bisturí en mano, Brender lleva un año en el pabellón, haciendo crugía mayor para revertir los estados financieros de la empresa y las relaciones humanas de sus accionistas.

De esto último él no habla, aunque dice que no lo cree. Prefiere ceñir la conversación al estado de salud de la compañía, asegurando que pese al cierre de tres locales en el último año Hites es un diamante en bruto con muchas probabilidades de ser una joya realmente preciosa.

Según este ejecutivo que por más de dos décadas se desempeñó en las tiendas Johnson's de los Calderón, Hites está curada del todo. Ahora, lo único que necesita es salir de la sala de cuidados intermedios para mostrar que está completamente sana. Habrá que ver...

-Usted dijo que las ventas de Hites habían crecido un 3% y afirmó que el que más vende no es necesariamente el que más gana. ¿Cómo se explica esto? ¿No suena un poco a justificación?

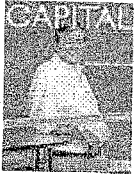
-Esa premisa se cumple no sólo en el mundo del *retail* sino que en general en el mundo de los negocios; si bien es importante la primera línea que son las ventas, mucho más relevantes son las últimas líneas. Y aunque Hites ha estado el último tiempo en una etapa de reestructuración y transición, hemos logrado revertir la situación de la empresa y hemos aumentado un 3% las ventas, al mismo tiempo la última línea ha subido 25 veces. También en lo que va corrido del año Hites está bordeando el 20% de rentabilidad del patrimonio, algo que prácticamente no existe en ninguna empresa del sector *retail*.

-Usted llegó hace un año a Hites, ¿en qué condiciones la encontró?

-Iba camino hacia los números rojos. Era una empresa un poco enferma, no se estaba haciendo lo que se debía.

-¿A punto de cerrar tiendas?

-Quiero dejar en claro que el hecho de cerrar tiendas no es algo malo, a veces es mucho mejor cerrar un local que tiene grandes gastos y que se desperfila de la estandarización del resto de las tiendas. Por ejemplo, yo tomé la decisión de cerrar todas las que no estaban dentro de los metros que eran el volumen del negocio, que eran diferentes a Alameda que tiene prácticamente 10 mil metros cuadrados, Plaza de



Información que usted no dejó perderse, sólo aquí

Armas de 6 mil y Puente de 5 mil. En ese contexto, tiendas como la de Huérfanos de 500 metros, o la de Ahumada con Moneda de 200 convenía cerrarias.

-¿Por qué?

-La verdad es que entre aumentar las ventas en un local de 10 mil metros o en uno de 200, el esfuerzo es muy similar y el impacto para la empresa es totalmente distinto. Es como una familia, los hijos deben estar sanos y bien educados, y después pueden venir nuevos hijos para tratar de alguna manera que los nuevos sean como una fotocopia de los anteriores.

Estrategias erradas

-¿Por qué una tienda de "retail" se metió en el negocio de las comunicaciones?

-La verdad es que cuando entré no me lo explicaron, pero sabía que en ese momento el diario no estaba contemplado y estaba prácticamente finiquitada su venta. Pienso que uno de los problemas fue que la mayor vinculación con el diario fue la desvinculación con el retail. Se perdió de alguna manera el norte, y mientras todas las empresas del rubro iban hacia un mismo lado Hites se fue por otro camino. En los últimos años las grandes tiendas han agregado muchos nuevos negocios, pero nadie ha entrado al mundo de las comunicaciones. En Hites se mezclaron conceptos distintos.

-¿El Metropolitano afectó mucho al "retail"?

-No quiero criticar la gestión del pasado, pero es indudable que el diario de alguna manera contagió negativamente a Hites.

-¿Pero la contagió financieramente o también en imagen?

-Mucho de imagen porque se trató de subsidiar a un diario con una empresa de retail. También afectó la imagen por tener una política confrontacional: Hites se forjó la imagen de irse a la pelea con el gigante del retail que era Falabella, todo esto fue un camino inadecuado.

-En algún minuto cuando Hites estaba involucrado en el negocio del diario se habló de vender el holding, ¿es efectivo?

-Efectivamente cuando estábamos negociando el contrato se me comentó que la empresa se había tratado de vender y que no se realizó la transacción. Hoy día los dueños se hubiesen arrepentido de vender en esa suma porque la compañía está valorizada en mucho más.

-A su juicio, ¿cuáles fueron las estrategias erráticas de Hites durante ese período?

-Parte de la estrategia fue concesionar los metros cuadrados a una serie de proveedores de las distintas líneas de productos y los grandes perjudicados fueron los clientes. Por ejemplo, si había mercadería obsoleta ésta se vendía igual y si estaba de moda la onda gitana, la empresa que concesionaba el espacio no tenía ninguna obligación de tener ese tipo de ropa.

-¿Cuánto espacio estuvo concesionado en las tiendas?

-Yo diría que sobre el 30% y eso tuvo un impacto negativo en el capital de trabajo.

Plenos poderes

-¿Cuál ha sido la estrategia que ha aplicado usted?

-Hemos devuelto la confianza a los accionistas, a los clientes, a los proveedores, a los bancos y a los trabajadores. Concentré mi estrategia en elegir un equipo que fuera adecuado. También logré que los Hites me dieran plenos poderes y autonomía. Es más, yo sólo me relaciono con ellos una vez al mes en sesiones de directorio, e incluso cuando yo entré había señores Hites que tenían su oficina en la empresa, pero parte de mis peticiones fue que nadie de la familia se mantuviera con oficinas dentro de la empresa ni menos que participaran en la gestión, y esto ha funcionado bastante bien.

-¿Qué decisiones concretas ha debido tomar?

-Eliminar los convenios con algunas casas comerciales a lo largo de todo el país. Lo segundo fue eliminar el negocio por internet, porque pienso que en el retail y en otros negocios la web no ha sido lo que se esperaba. Otra decisión clave fue cerrar locales que me parecían anti comerciales como el de Huérfanos con Estado y el de Moneda con Ahumada, que se cerró el 30 de septiembre. Lo mismo hicimos con una tienda en la base navai de la Armada en Talcahuano.

-¿Cuáles han sido sus nuevas apuestas?

-Hemos agregado departamentos. Por ejemplo, esta empresa tuvo su raíz en la línea blanca y electrónica, y a pesar del gran auge de computación que hubo en los últimos años, Hites no tenía un departamento para este tipo de productos y lo creamos recientemente. Acabamos de hacer una revista el 18 de septiembre, y creamos un evento de Hogar que se llamaba "Entre a los cinco días casa de Hites", y en él le dimos especial atención a lo que es parrilla, eso antes no se hacía. También pensamos en incorporar nuevos productos como terrazas, todos estos artículos son una necesidad de nuestros clientes que son del C2, C3, D. Ahora, por ejemplo, pusimos en marcha "La grande de Hites", que compite con los días "R" de Ripley, con "Los cuatro días fantásticos de Falabella", y para eso hay que tener los productos que quiere el cliente.

-¿Cómo ven a La Polar?

-Como un competidor parcial, porque tiene un formato de tiendas más pequeño que el de Hites y que el de los otros tres grandes. Recién ahora acaba de inaugurar un local en La Reina con 4 mil metros cuadrados. Los que se están agrandando son los Mega Johnson's, de 5 mil metros.

-A pesar de que La Polar, según usted, no es competidor directo, ¿temen que se transforme en un monstruo?

-Pienso que tanto La Polar como Johnson's venden más que Hites, pero lo importante no es el que más vende sino el que más gana. Y a mí me da la impresión que nuestros índices de rentabilidad son bastante superiores a los de algunos de nuestros competidores. Eso no significa que a futuro no queramos tener una mayor participación de mercado.

-¿Qué participación tienen hoy?

-Nadie en Chile puede decirlo ciertamente, pero primero está Falabella, segundo Ripley, tercero Almacenes París, cuarto entre Johnson's y La Polar y de ahí después vendríamos nosotros. Ahora hay que tener claro que el mercado valora las empresas de acuerdo a sus utilidades y no a sus ventas.

-¿Se siente aliviado o frustrado porque cuando Hites tuvo la oportunidad de comprar La Polar no lo hizo?

-No me siento ni aliviado ni aporreado. Pienso que los formatos que La Polar tenía hace cuatro años cuando quebraron no tienen mucha relación con los de Hites, y probablemente habríamos tenido dificultades operativas.

Tras los pasos de Ripley

-La familia Calderón de Ripley logró avanzar desde el centro a los mall, ¿en la época en que lo hizo era más pequeña que Hites?

-Más pequeña y creció rápidamente. Sin embargo, hoy le puedo afirmar que no tengo ninguna obsesión por el crecimiento, pero estoy muy consciente que Hites es la multitienda que tiene el mayor potencial de expansión en Chile. Lo que ocurre es que nosotros estamos ubicados en el barrio de una región, nos falta crecer dentro de la región y en todas las regiones del país. Pero primero hay que consolidar el plan de reestructuración.

-¿Usted no descarta que Hites podría seguir los pasos de Ripley, en lo que a expansión se refiere?

-En absoluto.

-¿En eso ayuda tener cero deuda en el sistema financiero?

-La verdad es que Hites tiene cero deuda en el sistema financiero, solamente operaciones de cartas de crédito producto del comercio internacional que se está realizando. Hites ha tenido históricamente la política de trabajar con capital propio. Además tiene 200 mil clientes con tarjeta.

-¿Es hoy el centro de Santiago un lugar rentable?

-Pienso que una de las grandes debilidades de Hites es estar concentrado solamente en el centro de Santiago, pero no es ningún misterio que los *downtown* en el mundo, a pesar de la creación de los *mall* -donde se realiza más del 70% del consumo- se mantienen en pie y con tiendas importantes.

-¿A futuro le gustaría estar en un mall?

-Lo encuentro imprescindible a futuro, y a mediano plazo expandirse a otro lugar.

-¿A qué plazos?

-Pienso que en 18 meses más deberíamos estar pensando en nuestro primer hijo nuevo.

-¿En un mall?

-No lo descartaría.

-¿Es partidario de ingresar a los negocios a los que han entrado las otras multitiendas como los seguros, bancos, agencias de viaje?

-Soy absolutamente partidario. Una vez que terminemos la reestructuración no descarto agencia de viajes, convenio con farmacias e incluso banco.

-¿Es verdad que los hermanos Hites continúan peleados?

-La verdad es que no creo, porque ellos me recibieron y me presentaron a todo el personal el primer día que llegué. De todas maneras, ellos han delegado su representación en la segunda generación.

Origen y secuelas

La historia empresarial de los hermanos Isaac y Alex Hites es una historia de esfuerzo, y plena de anécdotas. Se criaron en Conchalí hace más de 60 años y se vieron obligados a trabajar desde muy jóvenes, partiendo como semaneros que vendían cortes de telas por el sector. Primero recorrían las calles en bicicleta, y cuando tuvieron un poco de dinero se compraron un carretón tirado por un caballo. Jamás han renegado de su origen, e incluso más de alguna vez han dicho orgullosos que su padre tuvo una compraventa de "cachureos", sin éxito.

Apenas estos hermanos tuvieron algo más de fortuna pusieron un local de electrodomésticos, que fue la génesis de la multitienda. Así fue como los Hites lograron forjar su imperio, sin mayores estudios y con mucho olfato empresarial.

Hoy, es un secreto a voces que Isaac y Alex están un poco distanciados y que el capítulo de El Metropolitano y sus coletazos no fue miel sobre hojuelas.

Lo que ocurrió fue que este diario partió a lo grande, con sueldos que estaban en la parte alta del mercado y apostando a un sello editorial al cual no estaban acostumbrados los chilenos. Y éste no dio los resultados esperados, sino puras pérdidas.

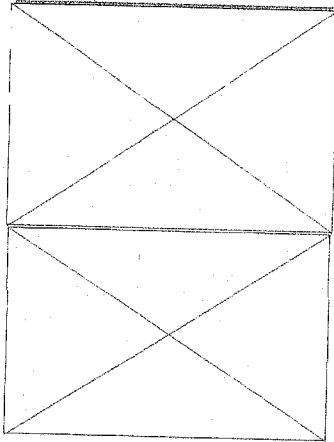
¿Por ganar influencia? ¿Poder? ¿Fue sólo un sueño? La verdad es que nadie tiene muy claro por qué los Hites se embarcaron, sin tener mayor experiencia en el mundo de las comunicaciones. En todo caso la aventura les salió cara, ya que según cifras extraoficiales perdieron alrededor de 20 millones de dólares. Pero eso no fue lo único. Dicen que también golpeó la relación armónica entre Alex e Isaac, quienes siempre habían sido muy unidos.

Hoy, todos los Hites tienen oficina fuera de los pisos que ocupa la multitienda en Moneda 970. Fue una de las condiciones que impuso el nuevo gerente general para sacar adelante el negocio, uno en que los hermanos han preferido delegar su representación en el directorio a sus hijos y algunos asesores externos.

Danos tu opinión a : comentarios@capital.cl



Edición Número 183
del 29/06/2006 al
13/07/2006



Hites, se renueva

[Versión Imprimible](#),
[Enviar Noticia](#)

Camarón que se duerme... se lo lleva la corriente. Todos conocen el dicho y en Hites lo conocen mejor que nadie. Por eso, la multitienda dirigida por Ricardo Brender ha comenzado una total renovación. Lo primero fue cambiar el logo, pasando de las letras imprenta en mayúscula a uno mucho más moderno y cercano al consumidor. Se trata de letras en baja, que es lo que está de moda entre los grandes del retail como Falabella y Almacenes Paris. La nueva imagen fue concebida por la agencia JWT (ex J. Walter Thompson) y ya está siendo estrenada en sus diferentes tiendas del centro.

Además, Hites también está trabajando en un proyecto top: la transformación de su local en Plaza de Armas. La idea es convertirlo en un espacio similar al que tienen las tiendas número uno de Chile, porque no quieren quedarse atrás. De hecho hace un mes Brender viajó a Europa para visitar las mejores tiendas de retail de ese continente.

Danos tu opinión a : comentarios@capital.cl

▲ BUSCADOR

Escriba la palabra o el tema que desea encontrar y presione el botón para iniciar la búsqueda.

▲ REGISTRO ON-LINE

▲ ACTUALICE SUS DATOS

▲ CLAVES DE ACCESO

- Olvidó su Password
- Actualizar su Clave

▲ CONTACTENOS

- Comentarios
- Suscripciones

Teléfono 810 75 00
Fax: 810 75 71 y
810 75 72
Kennedy 5454
Of.203 / Vitacura
Santiago
Mail:
comentarios@capital.cl

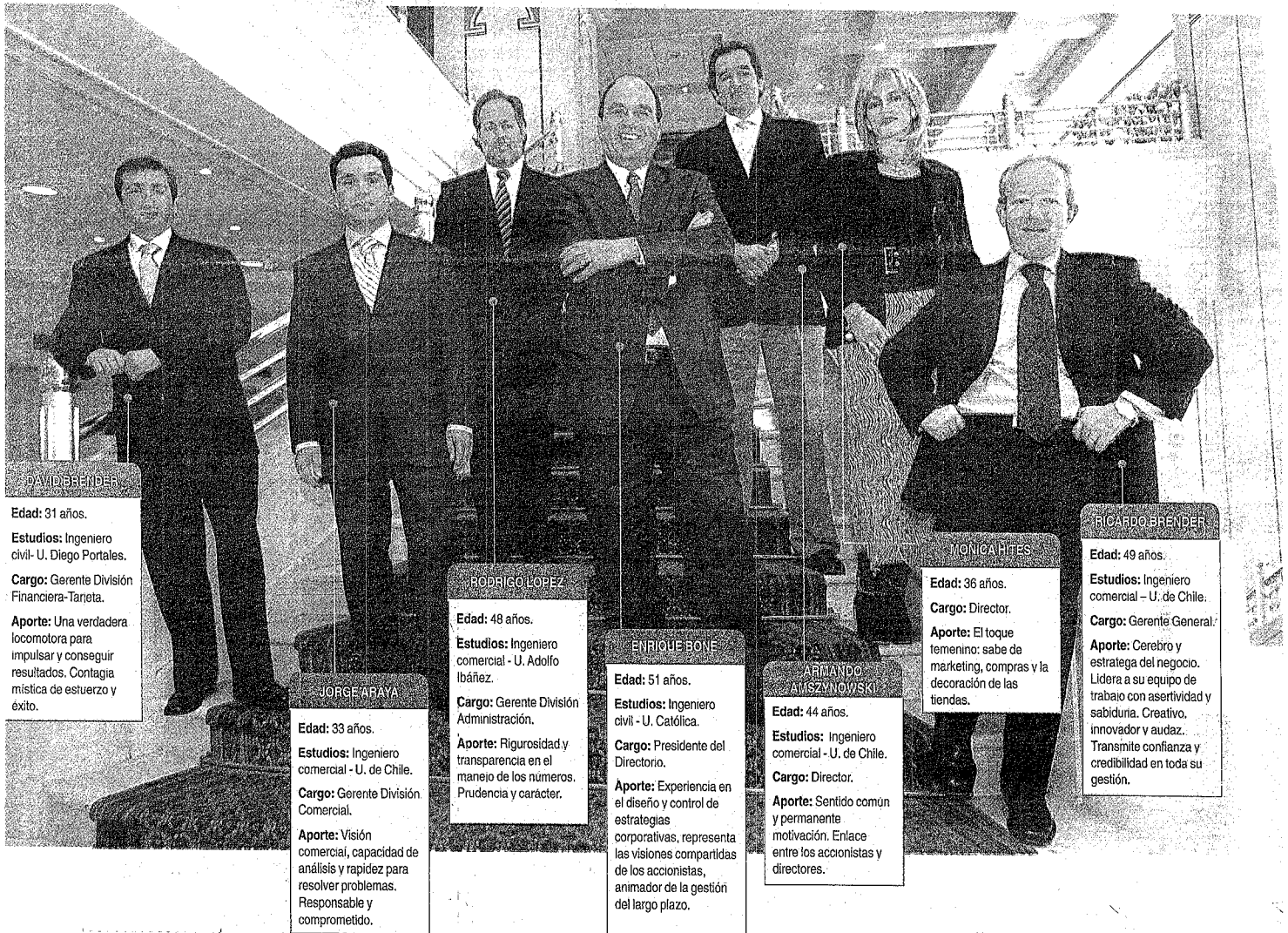
▲ Nº ANTERIORES

EQUIPOS ADRENALINA

a nueva apuesta de los Hites para reconquistar el RETAIL

Los hermanos Hites, Alex e Isaac, continúan siendo un verdadero mito en el mundo del comercio. Crearon la poderosa multitienda que lleva su nombre, hace algunos años estuvieron a punto de venderla y hoy están dispuestos a resucitarla. Pero no con sus "poderes". En representación de ellos, sus sillas de directorios las ocupan sus hijos y yernos. Y para la fuerza del día a día contrataron, a través de una consultora, una administración totalmente profesional y desfamiliarizada.

Por María Augusta Scagliotti



DAVID BRENDER

Edad: 31 años.
Estudios: Ingeniero civil - U. Diego Portales.
Cargo: Gerente División Financiera-Tarjeta.
Aporte: Una verdadera locomotora para impulsar y conseguir resultados. Contagia mística de esfuerzo y éxito.

JORGE ARAYA

Edad: 33 años.
Estudios: Ingeniero comercial - U. de Chile.
Cargo: Gerente División Comercial.
Aporte: Visión comercial, capacidad de análisis y rapidez para resolver problemas. Responsable y comprometido.

RODRIGO LOPEZ

Edad: 48 años.
Estudios: Ingeniero comercial - U. Adolfo Ibáñez.
Cargo: Gerente División Administración.
Aporte: Rigurosidad y transparencia en el manejo de los números. Prudencia y carácter.

ENRIQUE BONE

Edad: 51 años.
Estudios: Ingeniero civil - U. Católica.
Cargo: Presidente del Directorio.
Aporte: Experiencia en el diseño y control de estrategias corporativas, representa las visiones compartidas de los accionistas, animador de la gestión del largo plazo.

ARMANDO
AMSZYNOWSKI

Edad: 44 años.
Estudios: Ingeniero comercial - U. de Chile.
Cargo: Director.
Aporte: Sentido común y permanente motivación. Enlace entre los accionistas y directores.

MONICA HITES

Edad: 36 años.
Cargo: Director.
Aporte: El toque femenino: sabe de marketing, compras y la decoración de las tiendas.

RICARDO BRENDER

Edad: 49 años.
Estudios: Ingeniero comercial - U. de Chile.
Cargo: Gerente General.
Aporte: Cerebro y estrategia del negocio. Lidera a su equipo de trabajo con asertividad y sabiduría. Creativo, innovador y audaz. Transmite confianza y credibilidad en toda su gestión.

EQUIPOS con ADRENALINA

Pieza Clave: La Comunicación

Dicen que las segundas partes no son tan buenas como las primeras. Pero éste no es el caso.

El primer capítulo de la historia Hites es aquella marcada por el olfato y la tenacidad de dos hermanos de origen judío -Alex e Isaac Hites- nacidos y criados en Conchalí, quienes sin ni siquiera terminar el colegio vendían cortes de percala y sweaters de hombre Recoleta, el Salto y Renca.

El clímax de la novela ocurre cuando estos dos hermanos, a punta de sudor y esfuerzo, se han hecho de más de 20 mil metros cuadrados en pleno centro de la capital, donde están las sucursales de su poderosa multitienda que llegó a ser la número 4 del mercado: Hites, porque ellos no reniegan de sus raíces.

Sin embargo, de pronto sobreviene un desenlace fatal. Mal aconsejados, no sólo firmaron spots con Claudia Schiffer en pleno paseo Ahumada, sino que incursionaron en un mundo totalmente ajeno al de ellos, el de las comunicaciones a través de "El Metropolitano". El final es muy triste: con el diario (en el que perdieron unos US\$20 millones) y la multitienda a la venta, los dos hermanos terminan notoriamente alejados.

La segunda parte de esta historia es la de la reconstrucción. Sin embargo, con el afán de cautivar y sorprender al lector, los protagonistas de esta etapa son completamente nuevos.

Esta comienza cuando los hermanos Hites, a pesar de continuar distanciados, deciden profesionalizar la empresa y resucitar la multitienda. Cuales dioses invisibles e intangibles, optan por desaparecer para tales efectos. En representación de ellos asumen sus hijos, quienes se sientan en sus puestos en los directorios. Y para la administración de Hites, a través de una empresa consultora se llama a Ricardo Brender, un verdadero héroe archiconocedor del mundo del retail.

Ingeniero comercial de la Chile, Brender aún no terminaba de estudiar cuando por los parlantes de la Universidad lo llamaron a la secretaría. Era un tal señor Calderón, que a sabiendas de sus buenas calificaciones, lo requería para profesionalizar su empresa. Junto a un contador y su propio dueño comenzó a trabajar en la industria de confecciones Johnson's, a la que después de más de dos décadas de trabajo, convirtió en una de las más importantes del mercado.

Y así comienza esta segunda parte, con un galán (Brender) que se autodefinió como amante de los grandes desafíos.

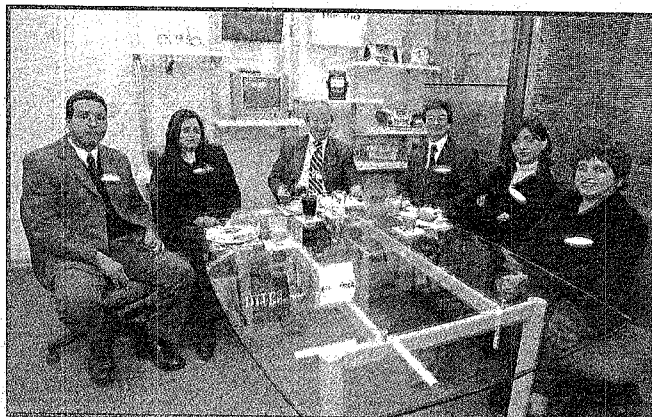
Pasión, además de Adrenalina

Ricardo Brender llegó a las oficinas del edificio Eurocentro solo. Con

Dentro de su estilo de trabajo, pieza clave es la comunicación con su gente. Con todos y cada uno de sus empleados. Con sus gerentes, antes de entrar a trabajar se toma un café en un puesto que visita desde hace más de 20 años en la calle Ahumada. Ahí está él todos los días a las 8 de la mañana, y con quien llegue, entre sorbo y sorbo, siempre hay algo que

comentar. Pero a las 8:30 cada cual debe estar sentado en su escritorio. Dependiendo del día de la semana, es la reunión que le sigue. Los lunes toca marketing. Los martes con los principales gerentes de la compañía y los miércoles se arma de jugos, galletas y panes para tomar desayuno con seis empleados de algún área de la empresa. Con cuaderno ad hoc al lado

anota sus nombres, funciones y los temas claves de la conversación. "Así nos conocemos mejor y veo sus problemas. Como son ellos quienes están en contacto a diario con el público, sus apreciaciones son muy importantes", explica Brender.



Ricardo Brender, en un desayuno junto a sus empleados

No más locales por el minuto

Con tanto cambio y novedad, está satisfecho porque considera que ha logrado recuperar las confianzas al interior y hacia el exterior de la compañía, la que considera un verdadero diamante en bruto. Números hablando, Hites durante el 2002 no solo aumentó en un 3% sus ventas, sino que se convirtió en la empresa más rentable del mercado del retail.

Pero la tarea no ha terminado. Igual que en el amor, ésta es una plantita que hay que seguir regando.

—Con las cuentas y el personal ya en orden, ¿abrirán nuevos locales?

—Todavía estamos en lo que yo llamo la preparatoria. No podemos abrir un nuevo punto de venta porque es muy peligroso crecer sin una base sólida integral. Entonces cuando lleguemos a la educación media (y ojalá que eso sea en menos de 8 años de educación básica) estaremos en condiciones de hacerlo.

—¿Cuál es el plazo?

—No hay plazo, sólo hacerlo bien. Hay que seguir avanzando en otros ramos, como es modernizar la tecnología, formar nuestros profesionales, remodelar las tiendas que hoy tenemos y consolidar la nueva estrategia comercial que implementamos en el sector retail, donde en vez de entregar en concesión a terceros espacios de nuestras tiendas, éstos los manejamos nosotros accediendo directamente a la oferta mundial de mercaderías. Sin abandonar por cierto el departamento Hogar, origen de este negocio y con el que tenemos un alto impacto en el mercado, pues éste representa más del 50% de nuestras ventas.

—¿Cuáles son específicamente sus metas para el 2003?

—Consolidar estos negocios y lanzaremos un departamento de novios.

—¿Firmarán alianzas para ampliar el uso de la tarjeta Hites?

—Con algunos supermercados esto ya está funcionando. Y con farmacias estamos en conversaciones, probablemente durante este primer semestre habrá novedades.

—¿Mantendrá su foco en el C2, C3 como público objetivo?

—Eso depende de donde están ubicadas tus tiendas. Los objetivos de una empresa son tremendamente dinámicos. Sería irresponsable de mi parte decir que la clase media siempre será mi público. Porque nuestros competidores años atrás jamás pensaron que hoy estarían con un banco.

Equipos con ÉTICA

TRES ASPECTOS CLAVES PARA CONTRATAR

- Capacidad
- Honorabilidad
- Pasión

CODIGO DE HONOR

En la práctica, lo que más importa son los resultados. Pero para eso no sólo hay que trabajar duro, sino que tener pasión. Aquí hay que sonreír, no por obligación, sino que por sentimiento.

TARJETA ROJA

- La deslealtad
- La mentira
- El hurto.

TARJETA AMARILLA

Para una gestión no bien hecha hay segundas oportunidades.

PONE LAS MANOS AL FUEGO POR SU GENTE

Sí. Porque una de mis grandes habilidades en mi vida profesional ha sido escoger bien con quien trabajo. En eso me he equivocado poco, porque no transo en tener personas honestas y sanas. Porque a la larga, todo siempre se sabe.

SU SECRETARIA MANEJA LA CLAVE DE SU MAIL

Sí, y muchas otras cosas personales también. Lleva años conmigo. Pienso que el tema de la probidad está en los jefes. Si sé que mi empleado que gana un millón tiene casa en la playa y lancha, entonces no le doy la clave de mi mail. Lo otro es no estar en tu empresa.

su secretaria, eso sí, Marta Ortiz, que la tiene hace 23 años.

Lo primero fue formar su equipo. "Después de evaluar al personal con que me topé, la mayoría muy desmotivados e indolentes, se quedaron los que servían (principalmente quienes estaban en el sector de administración) y el resto -incluida prácticamente toda la primera línea gerencial- la rearmé", explica con su estilo afable que lo caracteriza.

El principio aglutinador que utilizó fue el de llave en mano, es decir y al igual que él, gente que al sentarse en su escritorio se pudiese inmediatamente a producir, lo que implicaba ser expertos en su materia.

"Más que reducción, lo que hubo fue una racionalización. Porque las oficinas de Hites parecían de la administración pública: decenas de personas y sus computadores, sumando y restando. En circunstancias que nuestro corazón debe estar en el negocio, en función de las ventas. Es ahí donde está la adrenalina, en el ¿cómo vamos? Hoy, cada dos horas, tenemos informes sobre lo que está pasando en las tiendas", enfatiza.

Porque para que una empresa funcione, lo fundamental es que haya pasión. Buscó gente que sintiera satisfacción por venir a trabajar. Y como sabe que es difícil encontrar quienes como él los domingos prenden ansiosos el computador para saber qué está pasando en las tiendas, con sus gerentes estableció un sistema de remuneraciones variables de acuerdo a los resultados.

"Están muy comprometidos porque hay bonos importantes. Si ni las palomas cantan por puro amor" reconoce.

Las Últimas Noticias

www.lun.com

Lunes 5 de Diciembre de 2005

El Día | Política | Economía | Internacional | Sociedad | Deportes | Tiempo | Cultura | Primera Fila | Reportajes
 Última Hora | Cartas | Sólo Auto | Transporte | Mayorista | El Tiempo | Kioscolun | Galería de Fotos | Interactivo

Sábado 21

Economía / Noticias

- **La extraña antipublicidad de Corona**
(21/10/2006)
- **Patricio Bauerle y Carolina Brethauer: "Nadie piensa en productos para separados"**
(21/10/2006)
- **"Es un segmento muy consumista"**
(21/10/2006)
- **"Queremos llegar al público que está solo"**
(21/10/2006)
- **Cientes de motel Cozumel se entretienen con Wi-fi gratis**
(20/10/2006)
- **Desborde de compradores en ofertón de 50 mil artículos Nike**
(20/10/2006)
- **Curvas peligrosas**
(20/10/2006)
- **Nokia lanza teléfono con Blackberry a \$90.000**
(19/10/2006)
- **El fiado y las tasas quedaron con cuello**
(19/10/2006)
- **"Pinguino" picado le quiere quitar el puesto a Vittorio Corbo**
(19/10/2006)
- **Microsoft lanza millonario mundial de computines**
(19/10/2006)
- **Nuevo fondo mutuo entrega plata segura**
(19/10/2006)
- **Se dio vuelta la tortilla: isapres le quitan afiliados al Fonasa**
(18/10/2006)

Inauguración en Puente Alto marca nueva etapa de la tradicional casa comercial Ricardo Brender, el ejecutivo estrella que sacó a Hites del centro de Santiago

Miércoles 7 de diciembre de 2005

Mauricio Ruíz

Hace tres años tomó las riendas de la multitienda. Generó utilidades y hoy se habla sólo de expansión en los negocios.

Isaac Hites, como es tradicional, evita hablar con la prensa, pero señala a un personaje que apenas sobrepasa el hombro del rostro de la multitienda Hites, el animador Rafael Araneda.

"Ese hombre pequeño que está ahí se maneja con los números y los proyectos. Pregúntenle a él todo lo que quieren saber de la empresa", comentó Isaac, uno de los hermanos -el otro es Álex- dueños de la casa comercial, que por 50 años concentró gran parte de su oferta en sus locales del centro de Santiago.

El personaje de pequeña estatura es Ricardo Brender, gerente general de Hites, el más felicitado en la inauguración del primer local fuera del perímetro de Alameda, Puente y Plaza de Armas. La multitienda de seis mil metros cuadrados que se inauguró ayer en Puente Alto es el primer proyecto de expansión de la cadena (ver recuadro).

El ejecutivo en septiembre de 2002 tomó las riendas de esta casa comercial tras la salida de Patricio Ulloa de la gerencia general.



Brender, tras trabajar en Johnson's, ahora lleva tres años en Hites.

Foto: Raúl Inzunza



Los puentealtinos celebraron que Hites llegara a esa localidad porque no tienen ahora que trasladarse al centro de Santiago.

El resto de las inauguraciones: Maipú, Concepción y San Bernardo

Carlos Villalba es un puentealtino del segmento medio bajo. Confesó, mientras espera la apertura de la tienda, que la única tarjeta que maneja es la de Hites: "Lo bueno es que puedo comprar ahora en la comuna y evitar el traslado para el centro", relató.

La inauguración de ayer es el arranque de la expansión de la multitienda. "Luego viene Maipú. Durante el 2006 esta proyectado abrir en Estación Central y Concepción y el 2007 en San Bernardo", contó el gerente general Ricardo Brender.

- **"Acá el pisco, por el pis, se asocia con el pipí"**
(18/10/2006)
- **"Él logró posicionar los premium y la imagen del país"**
(18/10/2006)
- **El futbolista que puso a California a los pies del vino chileno**
(18/10/2006)
- **Maximagen: "Nosotros inflamamos las ideas"**
(17/10/2006)
- **Luz roja: sube 4,6% la electricidad**
(17/10/2006)
- **Computines valdivianos se llevan montón de premios en concurso de Movistar**
(17/10/2006)
- **Paulmann se sale de los Mall Plaza**
(17/10/2006)
- **Venta de autos sigue como avión**
(17/10/2006)
- **"Lo de marimachas quedó en el pasado"**
(16/10/2006)
- **Lanzan zapatillas de futbolito para mujeres: "Es un bombazo"**
(16/10/2006)
- **Jean Paul Luksic se confesó frente a 300 universitarios**
(15/10/2006)
- **Los dos veinteañeros que se hicieron ricos gracias a su magistral YouTube**
(15/10/2006)
- **"Ser una comunidad le dio fuerza al sitio"**
(15/10/2006)
- **"Gente que importa"**
(15/10/2006)
- **"Mall Plaza puede ser un duro competidor en Las Condes"**
(14/10/2006)
- **Joven lisiado creó sistema para**

Los número rojos abundaban y en tres años, Brender logró obtener utilidades y contar con 100 millones de dólares de inversión para el proceso de expansión.

quien agregó que seguirán apuntando al segmento de más bajos recursos. También dijo que existen conversaciones con empresarios peruanos para explorar ese mercado.

Antes de aterrizar en Hites, Brender trabajó 24 años en Johnson's como brazo derecho de Marcelo Calderón, dueño de esa multitienda y de Ripley. Fue reclutado en 1976, cuando terminaba la carrera de ingeniería comercial en la Universidad de Chile, y trepó hasta ubicarse en el puesto de gerente general. Bajó su dirección, Johnson's logró transformarse de una fábrica de confecciones a una cadena.

Brender se aburría un tiempo del sector retail. Se dio un año sabático para viajar junto a su esposa y tres hijos y, tras el descanso, el presidente de Hites, Enrique Bone, lo convenció para incorporarse a la multitienda donde, aparte de profesionalizar esta compañía familiar, enfrentó el desafío de saltar la barrera del centro de Santiago.

"La empresa después de lograr el equilibrio desde el punto de vista de la organización ha tomado una decisión mayor y es crecer, no sólo en el centro de la capital, donde existimos durante 50 años, sino que a lo largo del país, y eso incluye los barrios periféricos de la Región Metropolitana", dijo Brender, tras inaugurar la tienda de Puente Alto.

-Sacó de las pérdidas a Hites y ahora sólo se habla de expansión. ¿Se siente el salvador de la cadena?

-No, no soy ningún salvador, soy un trabajador más. Lo relevante es que elegí un equipo muy profesional, muy competitivo y he gozado de todas las garantías de los dueños y directores que me han dejado hacer bien las cosas.

-Usted se retiró del mundo del comercio, ¿qué lo hizo volver?

-La pasión. A veces uno toma decisiones racionales, pero la adrenalina de obtener grandes números supera cualquier tipo de decisión racional y también sacrifica el ámbito familiar. Mis hijos y esposa se han acostumbrado a vivir con un hombre del retail. Podemos estar en cualquier parte del mundo y ellos saben que voy a estar preocupado de las ventas.

-¿No cesará hasta transformar a Hites en una gran cadena?

-Está naciendo una empresa que en el futuro se convertirá en un competidor súper potente. Nuestra realidad es distinta que hace tres años. Las expectativas se han superado.

Ir a Portada volver subir imprimir enviar por email

- controlar toda la casa desde la silla de ruedas
(14/10/2006)
- "Este año subió el nivel de los concursantes"
(14/10/2006)
- Con uñas, dientes y millones se pelearon un buen pedazo de La Polar
(13/10/2006)
- Multitienda en lucha con los grandes
(13/10/2006)
- Bemberg: de cerveceros tradicionales al retail
(13/10/2006)
- Precio del petróleo anotó su nivel más bajo del año
(12/10/2006)
- Metro enseñará a usar bien las escaleras mecánicas
(12/10/2006)
- "Existe espacio para que lleguen más marcas"
(12/10/2006)
- Excéntrico pirata Morgan promueve el ron y las fiestas
(12/10/2006)
- Otro histórico bursátil
(11/10/2006)
- "Si tuviera 25 años, pondría todo en el fondo A"
(11/10/2006)
- "Marifer", la chilena que lo acompaña
(11/10/2006)

Crónica

Política

Señales económicas

Cultura y Espectáculos

El Mundo

Deportes

Todas las noticias

Señales económicas

Sábado 21 de Octubre de 2006

Ricardo Brender, gerente general, detalla la nueva etapa de la multitienda **La artillería de Hites para duplicar ingresos, entrar a nuevos negocios e internacionalizarse**

Un plan estratégico "flexible" tiene en mente la empresa, que tras 50 años decide salir del centro y apostar a un crecimiento vía locales.

¿Inversión?: No inferior a los US\$100 millones... ¿Cómo? "Con recursos propios, créditos y apertura en Bolsa".

LA SEGUNDA WEB

- Su sitio web
- Su página de inicio

RESERVA

- Contáctenos
- Ayuda
- Suscripciones
- Publicidad
- Mapa del sitio
- Inicio

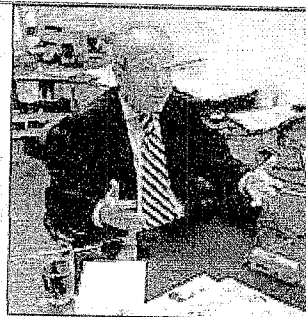
Por Rodrigo Cuadra

Llevan más de 50 años y nunca habían salido del centro de Santiago. A lo más se arriesgaron con una tienda en Rancagua. Hoy, sin embargo, Hites está pensando en grande y no con escalar lugares en el ranking de las multitiendas, sino que como dice su gerente general, Ricardo Brender, para ser los mejores. "No queremos ser primeros, ni segundos ni terceros. Sabemos que la competencia ha sido y será dura, y por lo tanto, queremos mantener una buena rentabilidad y duplicar nuestros ingresos, pero siempre manteniéndonos en nuestro nicho de estrato masivo".

Y la primera artillería de la familia Hites en este plan de expansión - que demandará una cifra no inferior a los US\$ 100 millones- es Puente Alto, donde acaban de inaugurar un local. Luego vendrá Estación Central, San Bernardo (la única tienda que estará en un mall), Maipú, Concepción... "La idea es aumentar nuestro número de locales, pero todo en un marco de mucha flexibilidad, donde iremos desarrollando todas las variantes de este negocio", afirma Brender, refiriéndose al rubro seguros, viajes y por qué no banco. Pero para eso, el ejecutivo está consciente de que necesitan masa crítica. Hoy Hites tiene 600 mil tarjetahabientes y su meta es sobrepasar el millón. "Esa es la única manera de que los otros negocios sean potentes", señala.

Por ahora no descartan nada. Ni menos la posibilidad de que la meta de duplicar los ingresos - llegar a US\$ 230 millones- se cumpla antes de lo previsto que es el 2010. "La velocidad de este programa de expansión es muy relativa y vamos a hacer tremendamente flexibles. Cuando se crece al doble tienes acceso a otros negocios. Y esa es la gracia que tiene este rubro y uno de los activos de Hites es su adaptación a las reglas del mercado".

- ¿Se podría pensar que quieren lo mismo que están haciendo los grandes del



retail?

- Lo mismo, pero mejor, con variantes de negocios. No pretendemos ser Falabella, Ripley o Paris... Hites es un poquito parecido a la TV. Siempre Canal 7 y 13 son muy fuertes competidores, pero había otros canales que tomaron posiciones netamente comerciales y comenzaron a tener cosas importantes.

- ¿Por qué se demoraron tanto en lanzarse con este plan de expansión?

- Hubo una época, que por distintos motivos, Hites estuvo un tanto quieto. Hay que ir por pasos, primero ordenarse internamente, cosa que ya hicimos, y luego, al ver una empresa saneada, elaborar una nueva estrategia.

- ¿Está dentro de las metas posicionarse como la cuarta multitienda del país?

- No tenemos ninguna meta de ser primeros, segundos, terceros o cuartos, sino que ser los mejores en todo: en atención al cliente, en excelencia, en las relaciones laborales y con nuestros proveedores y bancos, con todos los intermediarios, porque antes teníamos una imagen confrontacional.

- ¿De qué manera financiarán estas nuevas inversiones? ¿Se habla de una pronta apertura en Bolsa?

- En una primera etapa los recursos para este plan los tenemos y también recurriremos al sistema financiero. Ahora lógicamente en la medida en que se vaya gatillando o acelerando el plan de expansión y adicionando negocios, necesitaremos de más recursos y ahí no descartamos por ningún motivo la posibilidad de apertura en bolsa. Hoy Hites tiene recursos, pero nos estamos preparando para que el día que digamos UPA no tengamos que hacer todo el papeleo... La fecha de una apertura dependerá de la velocidad de los proyectos. Y para eso somos muy flexibles.

- ¿En esa flexibilidad, existe la posibilidad de contar con un socio?

- Hay muchos inversionistas que quedaron entusiasmados con el negocio que hicieron los Luksic y Consorcio en Paris. Pero hay que esperar los acontecimientos y en su debido momento uno deberá evaluar las eventuales ofertas, pero hoy estamos muy bien parados para hacer todo solos.

- ¿Y han tenido ofertas?

- No.

- ¿Y han hecho alguna oferta?

- Algo hicimos por ahí...

"Primero hay que ganar el campeonato en Chile"

- ¿No les complica que gran parte de sus locales estén fuera de un mall?

- Es indudable que la tendencia de los últimos 20 años son los centros comerciales, por eso cuesta mucho encontrar una ubicación comercial en algún punto del país, ya sea porque no hay espacio en los malls o porque tus competidores son dueños de la parte inmobiliaria del centro comercial.

- ¿Les interesa ser operadores?

- Sí, puede ser una posibilidad. En San Bernardo en el primer trimestre de 2007 vamos a participar en un mall de la familia Mansur, seremos la única multitienda.

- ¿Cuándo pegarán el salto al exterior?

- Primero la casa y luego la playa, pero sin lugar a dudas el primer país que miraremos será Perú. Estuve por allá en octubre y tenemos varias ofertas para instalarnos. Pero primero tenemos que pasar los exámenes que estamos dando en el país. Es un lindo desafío jugar afuera, pero primero hay que ganar el campeonato en Chile.

Regulación a las tarjetas: "Ojalá tengamos clara la película"

- ¿Cómo evalúan la intención de las autoridades de regular las tarjetas no

bancarias?

- Desde que yo trabajo en el retail siempre ha existido esta nube de la regulación de las casas comerciales y no le veo ningún problema que exista. Al contrario, ojalá que tengamos muy clara la película y pensar en generar mejoras en todos los aspectos.

- ¿Algunos reparos a la nueva normativa?

- He escuchado tantas cosas, que creo que debería definirse algo concreto y no estar permanentemente con esta nube del Sernac, del Banco Central... Lo único que pretendo es que existan normas definitivas y no que queden al arbitrio de un tercero.

Términos y Condiciones de la información © Empresas El Mercurio S.A.P.,
editor del diario La Segunda.



Home | Mapa de Sitio | Edición de Noticias | Edición de Opinión | Quiénes Somos | Contacto | Publicidad | Suscripción | Opinión | Economía | Política | Deportes | Cultura | Internacional



Edición Número 204
18-05-2007 al 31-05-2007

Buscador

BOISCHI

Actualice sus Datos

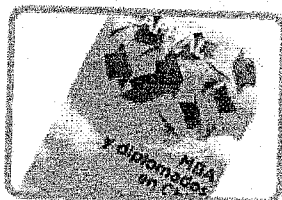
Comentarios

Nº Anteriores



Números anteriores con toda la información que usted no debió perderse.

AQUI



Negocios

18-05-2007

Pasión, muerte y resurrección

ENVIAR A UN AMIGO



Era el hombre fuerte de los hermanos Isaac y estaba en el peak de su carrera, el fracaso de principalmente, precipitó su estrepitosa caída par de veces más y ahora está de vuelta, me tranquilo y con una gran ambición. La ambición Por Soledad Pérez R., fotos, Verónica Ortiz.

Sigue siendo el mismo tipo elegante y conver fama, cuando era el gerente estrella y el brazo hermanos Isaac y Alex Hites, dueños de la ca mismo nombre. Pero ahora se siente distinto, acaballado y algo mas sereno. Lo que no ha Ulloa es la gran fe que se tiene y que lo lleva fi guras como Manuel Cruzat, un hombre ai q inteligencia y su capacidad de anticiparse ai ic

-Yo tengo, en otra escala, algo parecido a él: las cosas, hago una visión del futuro... Pero me ha pasado mucho eso de no estar en la época just oportuno. Y eso es lo que he ganado. Ahora prefiero esperar. Antes no lo hacía -dice.

Con eso se refiere, desde luego, al fuerte golpe que le significó salir del grupo Hites hace seis años su creación, el diario El Metropolitano, le pasó la cuenta y puso fin a su década más gloriosa en lo profesional. Pero no se hizo el harakiri después de eso. Será porque es portuado o porque, como d hacer cosas. Por el contrario, afirma. "Soy muy ambicioso. No soy kamikaze, si muy audaz... creo que ando al límite"

Recomponerse, en todo caso, le tomo su tiempo. Lo pasó mal, se equivocó varias veces, su image malograda y se le cerraron algunas puertas, las del sistema financiero, entre otras. Por suerte, afirma, nunca se creyó mucho el cuento y eso le evitó pérdidas adicionales, como los buen cosas se pusieron difíciles.

Ahora está de vuelta a sus 49 años, con oficina en Isidora Goyenechea y todo eso. Esta vez, eso la está jugando por la importación de camiones y motos desde China y por la instalación de una re Pymes entre el Oriente y América latina. No está solo en este tema. Lo acompañan un par de soci Patricio, Nicolás y Francisco. Está contento, eso se le nota con solo verlo, aunque se lamenta de no haberlo hecho antes o, mej ido de Hites a tiempo.

-Debi hacerlo antes, porque mi naturaleza era la de un independiente. Pero creo que al final vendi pago que me daban -confiesa con cierta amargura.

-¿Pesó el poder, la fama, el prestigio?...

-(piensa) Nunca viví de eso... Creo que pesó el estatus económico. Pero en eso ni los Hites ni yo i ellos me pagaban por lo que yo me esforzaba. La mia no era una pega fácil. Había una pata emoc familia, que era lo que más me desgastaba.

-Era el precio de ser el brazo derecho del dueño.

-A Felipe Lamarca también le pasó. Y yo estaba dispuesto a pagar el precio, hasta que llego un mi que llegamos a un buen acuerdo y me retiré. Hubo dos hitos en que se rompió todo. Uno, cuando vender El Metropolitano y no estuve de acuerdo. Ahí me puse duro. Y el otro, cuando dijeron que c de Hites abiertas al comercio. Ahí les dije: perfecto, pero que venga otro y lo haga.

-¿Eso gatilló su salida?

-Puse mi cabeza sobre la mesa. Sin sentimientos. Fui frío, porque en esos dos proyectos estaba lc el diario yo puse todas mis utilidades, por tres años no recibí ni bonos ni premios. Si a los Hites les mano al bolsillo - pues a mí también. Y fueron varios millones! Fue duro, pero lo hice rápido: la diso terminó el 15 de septiembre del año 2001.

-¿Ese día tomo sus cosas y las puso en una caja - como en las películas?

-No, fui mucho más cuidadoso. Nunca mientras estuve en Hites, me quedé con los regalos que me proveedores, porque siempre pensé que tenían olor a coima. Pero los guardé y al irme entregué el acumulado en esos años. Eso sí, saqué mis cuadros.

-¿Y se volvieron a ver?

-Nunca.

+++++

HITES, SU COMBRE

Patricio Ulloa llegó a Hites porque su siquiatra le recomendó que se empleara para sacarse la pena su separación. Y así lo hizo. Después de sortear varios obstáculos quedó en la terna de tres empleados nuevo a mi siquiatra y me dijo que me fuera a la más desordenada. Por eso elegí Hites", recuerda.

Los hermanos Isaac y Alex Hites buscaban, en ese tiempo, un gerente de operaciones. La cadena potencial y cero endeudamiento, pero estaba resintiendo el peso de una competencia que se forta llegó todo se hacía a mano. El primer PC, un Tandem comprado en Estados Unidos, lo traía yo".

Sobre cómo se ganó la confianza de la familia hay muchas historias que hablan de su labia y su convencimiento. La de él es más simple: "En 1995 me nombraron gerente general porque Hites en llegada a la primera línea se notó de inmediato. A un año de asumir, los seis descendientes de los Marco y Pameia, los hijos de Alex; y Andrés, Jaime, Poii y Claudia, los hijos de Isaac.

-Don Isaac y don Alex estaban envejeciendo, tenían sus ciertos años y una descendencia donde no equivalentes. Había un problema familiar complejo que no se pudo resolver. De todos ellos, solo otros tenían poca preparación.

-Quedó como el maño de la película.

-¡Obvio! Si en la vida quieres que te vaya mejor tienes que quebrar huevos. Su poder fue creciendo acelerado con que tomaba decisiones. Al recorte de la plantilla de 4.000 trabajadores, que pasó a proyectos como la creación de nuevas marcas y el desarrollo de la tarjeta de crédito. Hites reinaba rentabilidad por metro cuadrado era la más alta de toda la industria.

Pero Ulloa y los Hites querían más. Tenían que encarar la arremetida de Falabella y la aparición de La estrategia entonces fue bajar la tasa de interés, lo que abrió una guerra a muerte con el resto de otro fue tratar de ganar terreno en los nuevos mall. Pero no pudieron. "No éramos ABC1. Los mall multitendidos y nosotros éramos cuartos. No nos dieron la pasada", explica. Peleadores como eran, cerca de 30 comercios. Así entraron a los centros comerciales. Además entregaron parte de sus negocios a terceros.

Cuando eso se hizo, Ulloa ya era el indiscutido brazo derecho de los Hites. Más de Alex, a quien dejó pausado y conservador. Con Isaac, en cambio, había roces. "Éramos parecidos, con él había galit. Pero así son los negocios y por eso nos iba bien", dice.

En su momento de gloria, Ulloa nacía y deshacía. Se dio lujos importantes, como fi lmar carísimos York o traer a Claudia Schiffer a Chile y hacerla desfilar por el Paseo Ahumada. El no esconde el éxito "Cuando estuve al mando desaparecieron compañías de 60 o 70 años, como Shopping Group o L manos de Southern Cross. La única que estaba bien parada cuando me fui era Hites"

Pero a comienzos de esta década su suerte dio un giro fatal. Al fracaso de El Metropolitano (ver re Hites te quitaron su confianza. Se dijo entonces que las pérdidas del diario habían arrastrado a la desmiente con pasión. Como haya sido, Ulloa salió en medio de críticas. Y en el tintero quedaron la apertura de Hites a bolsa y, con posterioridad, la venta de la cadena a nuevos inversionistas.

+++++

TIEMPOS DIFÍCILES

A Patricio Ulloa la resistencia le viene por genética. Creció en una familia de diez hermanos, en un padre agricultor de gran coraje, que la mayor parte de las veces andaba a palos con el águila. Él escuchó a sus abuelos y tíos decir: siempre quise hacer esto o me hubiese gustado esto otro. Y él puso metas claras y dejó sus estudios de ingeniería civil química, en los 70, para entrar al mundo del trabajo en Corpora, cuando apenas años. La condición que le pusieron sus jefes fue que continuara sus estudios.

Lo hizo. Estudió Auditoría en Temuco, pero no terminó. Le comenzó a ir bien en lo económico y en experiencia superaba con creces lo que podía aprender en las aulas, confi esa. De ahí en adelante maravillas. Se casó con una hija de Italo Picasso, un empresario del sur, y se hizo cargo de los negocios tiendas Picasso y la operadora de transportes Igi Liama, que con posterioridad cerró. De ahí se hizo sociedad con su mujer, pero la incursión terminó el día que se separó. Entonces fue que entró a Hites transformó en el hombre fuerte de la familia. Hasta que todo se acabó.

Dice que no estaba preparado para la cesantía. Que estaba pasado de revoluciones y que eso le impidió vender su estúpida casa en Santa María de Manquehue y mientras tanto volcó todas sus energías

época de Hites, había comprado en Melipilla. Pero fue un desastre. "Lo di vuelta entero, lo hice y le camellones, llegué hasta el cerro. Mi esposa —su segunda mujer— me dijo: te vas a arruinar, el carr En la tierra, cuenta, puso gran parte de su patrimonio, hasta que llegó un minuto en que se vio obli camino.

Y así partió en las asesorías. "Después de dos o tres visitas a empresas me di cuenta que no serv demasiado franco, pisaba callos al tiro", dice. Uno de los que quiso trabajar con él fue Horst Paulm Cencosud. "Me encontré con él comiendo en el Europeo. Me dijo que quería conversar conmigo y parí. Le propuse toda una idea en torno al concepto de compras que ellos tenían. Fueron muchas reuniones y unos cuantos meses. Al fi nai fui muy du llegué" se ríe. En ese momento se convenció que no tenía pasta de asesor. Para entonces, ya habían pasado casi dos años de su salida de Hites.

A CONQUISTAR CHINA

En su búsqueda se encontró con un viejo amigo, Carlos Cerda, que lo invitó a participar en la for a la que pusieron Esefi, una empresa que se dedica a negociar las deudas de las personas "y que del mercado", agrega. Eso fue el 2003. Esefi partió con la idea de dar a las personas la posibilidad sus pasivos, algo que en forma individual no podrían hacer. En ese sentido, Ulloa y Cerda actúan ellos y la banca, a la que adjudican la cartera. "Al principio costó —cuenta—, pero hoy tenemos un n mercado. Hemos licitado grupos de grandes empresas, como el BancoEstado o el grupo Angelini" desarrollo de la firma fue la incorporación de un tercer socio, Roberto Iribarren, que venta de traba Rothschild en México y aportó su expertise.

Esefi se ha convertido, para Patricio Ulloa, en el punto de partida de su etapa de emprendedor. Le reconoce, para invertir en nuevas cosas. Por eso ahora se siente tranquilo. Cree que, por fin, levantó cabeza. Y mejoró la autoestima, confi esa. "Yo siempre he tenido carisma con que soy jodido, llevado de mis ideas, impulsivo, un poquito dictador quizás. Las personas con las que nos toca trabajar se sienten muy agradecidas y nos retribuyen con su agradi

Desde esa plataforma, se está atreviendo a nuevas cosas. La importación de camiones livianos de ellas. El negocio se lo ofreció Salvador Ortúzar, un amigo de sus tiempos en Corpora. "Llego un dí ofrecido esto a todo el mundo y nadie me cree. En ese momento estábamos montando un retail pc teníamos un gerente en Estados Unidos trabajando en él. Lo llamamos, le pedimos que viera los c si funcionaban o no. Y sí, eran el descueve", relata.

El problema era que el proveedor chino, Yueyin Motors, estaba dispuesto a hacer negocios siempre una partida de 50 vehículos. Era un riesgo de más o menos un millón de dólares. Pero igual lo tom Global Trading con platas de Esefi y un crédito que les dio Corpbanca. "Cuento corto, trajimos los éxito inmediato. El primero en creernos fue don Antonio Domper, dueño de Curifor, la persona que Chile"

Como estrategia de marketing, empezaron a vender las unidades como "camiones para el nuevo e interesaba colocar la partida en empresas, sino a nivel de pequeños propietarios. En un año —el 20 camioneS livianos y terminaron con 10% de participación de mercado. La meta ahora es llegar a s esta industria donde General Motors y Hyundai son los más grandes.

Y como una cosa lleva a la otra, ahora están trayendo motos desde China a través de la empresa incorporó Juan Carlos Seco como socio. Creen que con los problemas de transporte en Santiago l oportunidad y por eso se están aventurando con cuatro marcas: Poseidón, Windfull, Xland y Citifur importación", se entusiasma y eso que no habla ni pizca de inglés.

Pero de todos los proyectos que se trae entre manos, el que más le quita el sueño es World Oil, q capitalistas chinos se propone hacer negocios —comercio, bienes y servicios legales— entre China y / unir a los pequeños empresarios de ambas partes del mundo y hacer fluir el intercambio a niveles "La fortaleza está en que vamos a desarrollar de igual a igual a las Pymes, porque las grandes ya las chicas, en cambio, apenas les da para subirse al avión. Las Pymes nacen pensando en vender tienen ni capital ni apoyo. Por eso World Oil es una oportunidad frente a la concentración"

Los proyectos en carpeta son muchos. Ulloa tan soio adelante que quieren crear una red de come chilenos en Oriente. Entre ellos estará el propio. Porque sí, después de dar vueltas y vueltas su campo en Melipilla, logró dominarlo. Hoy tiene plantadas 15 hectáreas de viña colocar diez más para producir un vino al que bautizó como Descubrimiento.

+++++

EL METROPOLITANO, SU CAIDA

Nunca ha estado muy claro por qué Isaac y Alex Hites decidieron embarcarse en una aventura de como hacer un diario. En el mercado se dice que lo hicieron porque Ulloa los convenció. Lo cierto sospechar que el proyecto fracasaría. Y por eso confiaron.

El ex brazo derecho de los hermanos Hites dice, por su parte, que tener un canal de comunicación necesidad. La competencia era fi era y la cadena tenía que defenderse. Incluso había pensado en supermercados o tal vez desarrollar algo potente en internet. En el fondo, explica, todos los camin punto: Hites requería de un medio de contacto con sus clientes y una herramienta para captar nue exitosos en la impresión de catálogos y revistas. ¿por qué no hacer un diario? Pero lo que se per

mutó luego a un medio de comunicación hecho y derecho. Y ahí estuvo el primer error, conceder.

Pero bueno, se lanzaron en la epopeya a fines de 1998, chequearon una treintena de diarios en todo un equipo de primer nivel a precios por sobre los que pagaba el mercado y después de una marcha atrás, el 19 de mayo de 1999 El Metropolitano salió a la calle. A poco andar empezaron las complicaciones: recambio de gente, de directores y de periodistas y la inversión superó con creces lo que se había calculado. Los cálculos de la época decían que los hermanos Hites –a esas alturas muy divididos por el tema de la guerra y que las pérdidas bordearon, por lo bajo, los 14 millones de dólares. Ulloa afirma que fue

El 2001 la paciencia se les agotó para siempre y pusieron el diario a la venta. El no estuvo de acuerdo con la salida. Poco tiempo después El Metropolitano se vendió al grupo Claxson, que terminó por cerrar porque el diario fue un fracaso, pero insiste en que le faltó tiempo para madurar.

-Saquemos las pasiones de esto –aiega–. Ningún diario del mundo es rentable en tres años. La consecuencia de lo que pensamos y los medios nos dieron la guerra. Es más, añade, El Metropolitano no pasó lo contrario, dice, dejó sus huellas. Y las enumera:

-El Mercurio tuvo que modificar su cuerpo de deportes porque nosotros sacamos uno mucho mejor: el diario electrónico, con cámaras digitales, fue el nuestro. El Metropolitano llegó a tener el 42% del mercado. Tercera nunca fue capaz de hacerlo. ¿Y nadie investiga eso? Además, fue un diario donde se escribía y un joven comenzó a leer. Y eso produjo un cambio. ¿Tan malo no era!... ¿Y en la parte económica? F

-Parece que su evaluación no es tan mala después de todo.

-Es la mejor experiencia de mi vida, mejor que Hites y mejor que todo lo que he hecho. Lo que aprendí en ninguna empresa. Lo juro por lo más sagrado.

-¿Qué estuvo mal entonces?

-En la parte periodística debí haber sido mucho más llevado de mis ideas, me hubiese equivocado con un diario de gente más audaz, que no tuviera mucho que perder. Pero me falló el olfato.

-Y los hermanos Hites no estuvieron dispuestos a darle más tiempo.

-¿La verdad? Más que por un tema de plata, los Hites se asustaron. Hubo muchas presiones a nivel de pisamos muchos callos y nos tocó destapar noticias pesadas. Eso les molestó, porque no estaban acostumbrados a invertir plata a tan largo plazo.

-Aún después del fracaso ¿repetiría la experiencia?

-Si tuviera plata personal –responde con un entusiasmo repentino– haría un diario ¡sin ninguna de las fallas que cometi en El Metropolitano. Pero me la jugaría, porque en Chile se requiere de otro tipo de compromiso, absolutamente dedicado a que la gente sepa las cosas.

-¿Y eso no pasa ahora?

-La prensa hoy está totalmente dormida. La radio avanzó, la televisión también... pero, ¿la prensa dominada por la derecha. Al haber derechas e izquierdas se produce un equilibrio. Y acá no hay de eso. España sí. Para qué te digo en Estados Unidos. Para qué te digo en Perú.



Gerente general de Hites pone fecha a debut en bolsa: "Segundo trimestre del 2008"

En abril, mayo o junio del 2008 llegará a la bolsa la multitienda de los hermanos Isaac y Alex Hites.

Un hito que hará historia en los 50 años que tiene esta cadena, que desde hace un tiempo trabaja con la corredora Larraín Vial y los abogados de Carey en una estrategia que la lleve a las ligas mayores.

El largo proceso comenzó hace 6 años con la llegada de Ricardo Brender a la gerencia general, en medio de un complejo escenario financiero tras el fracaso de su proyecto de diario "El Metropolitano", roces entre los hermanos Hites y la abrupta salida de su mediático gerente general Patricio Ulloa. "Hubo que hacer cirugía mayor", cuenta Brender y asegura que en 90 días consiguió llevar a Hites de números rojos a azules.

Su principal foco ha sido profesionalizar la empresa y el directorio, pero el gran salto vino a fines del 2005: tras 50 años afincados en el centro de Santiago, decidieron ir a la conquista de Puente Alto, Maipú y Estación Central. Hace dos semanas inauguraron un local en Temuco y hoy abren las puertas de otro en San Bernardo, a fin de año estarán en Concepción. El 2008 llegarán a Osorno y Antofagasta.

Raya para la suma: en dos años Hites ha invertido sobre US\$120 millones, pasando de 3 tiendas a 9 —serán 12 el 2008—, con ventas que escalaron desde US\$160 millones el 2005 a más de US\$250 millones este año. Y tiene, según Brender, "la mejor ecuación" de mercado: "somos la única multitienda en Chile con espacio para crecer".

—¿Por eso quieren llegar a la bolsa?

—Para abrirse a la bolsa hay que hacer mérito, clasificar a las eliminatorias para ir al mundial. Hemos avanzado mucho: nos hemos profesionalizado, transparentado y rodeado de excelentes asesores.

—¿Entonces están listos para debutar?

—Estamos bastante avanzados, incluso hay aprobados stock options. Gran parte de los méritos se han hecho, pero lo más importante es que se sigan haciendo. Detrás de la bolsa tiene que haber un plan, lo que se vende es el futuro: tendremos una cadena a nivel nacional, y eso significa



"Nos hemos profesionalizado, transparentado y rodeado de excelentes asesores", cuenta Ricardo Brender del proceso iniciado hace 6 años. Ahora, quieren convertirse en cadena nacional.

"La última vez que los señores Hites entraron a esta empresa, fue cuando llegué. Fue una de las condiciones, se ha respetado y es una de las grandes causas del éxito".

Por José Tomás Santa María

abrir por lo menos 20 a 25 tiendas más.

—¿Qué plazos se han fijado?

—No hay ninguna intención en apurar esto, porque las dos últimas aperturas (bursátiles) no han sido muy exitosas y sus precios hoy están por debajo del precio de apertura. Independiente de eso, si el escenario macro lo amerita, tenemos pensado abrirnos el segundo trimestre del 2008.

—¿Abrirían un 20% de la propiedad?

—No está definido, pero se ha conversado el porcentaje que usted señala.

—¿Cuánto piensan recandar?

—Nos hemos enfocado en el proceso que ha vivido La Polar, que es bastante inteligente y es la estrategia que utilizaremos cuando la empresa llegue a la bolsa.

—¿Cuál es esa estrategia?

—Ir atomizando, porque resulta que lo que queda es mucho para seguir creciendo. Hace dos semanas éramos 6 tiendas, y hace dos años 3. Es como la frase que decía un dirigente deportivo: "porque no tenemos nada, lo queremos todo".

Hay cualquier cantidad para seguir creciendo. La Polar tiene 31 tiendas, nosotros vamos en 9, ése es el gran potencial de

esta compañía. Somos los únicos que quedamos en el mercado con patente de multitienda y capacidad de crecimiento.

—¿Y Falabella, Ripley, Polar?

—Tienen el tablero casi topado.

—¿Y Johnson's?

—No tiene patente de multitienda.

¿Cuánto vende de hogar o de electrónica? ¿Qué significa tener patente de multitienda?, que más o menos la mitad es vestuario y la mitad hogar. Y sólo 5 empresas tienen esta mezcla: Falabella, Paris, Ripley, La Polar y nosotros. Johnson's no, Din no, Corona no. Y ser multitienda es muy importante, porque detrás está la tarjeta y se participa mucho más de la billetera de los clientes.

—¿Qué los diferencia de Johnson's o La Polar?

—Falabella, Hites, Paris, Ripley y La Polar tienen muy pocas diferencias. Las tiendas son igual que los cines, la gran mayoría dan las mismas películas con pequeñas variaciones. La diferencia está en los clientes, el marketing, el conocimiento del mercado, la gestión, la profesionalización.

Hites está especializado en un nicho de gente trabajadora, emergente, que si me pregunta es más parecido al cliente de La Polar. Y no queremos por ningún motivo

“No hay que esperar a la tienda 35” para explorar nuevos negocios

—¿En qué utilizarán lo que recauden en la apertura?

—En pagar parte de la deuda e inversiones. Una cadena de tiendas de nuestro estilo, no debería tener menos de 35 tiendas en Chile.

—¿De aquí a cuánto tiempo?

—En unos 5 o 6 años, al menos. Pero no hay que esperar a la tienda 35, para indagar en otro tipo de negocios. Negocios colaterales que conversen muy bien con la cartera de clientes, o negocios similares que se puedan hacer en el exterior.

—¿Cuáles son esos otros negocios “colaterales”?

—Corredoras de seguro, agencias de viajes, potenciar la parte financiera con un banco, la internacionalización, alguna asociación estratégica con otra empresa de retail. Cuando uno es más grande crecen muchas opciones, las empresas exitosas son las que son dinámicas, flexibles, adaptables a los cambios. El mejor ejemplo es Falabella, usted cree que en sus planes de hace algunos años estaba lo que ha pasado.

—¿Cuándo piensan saltar fuera de Chile?

—Si bien ha existido interés de ciertos inversionistas en que participemos en proyectos fuera de Chile, primero debemos arreglar la casa

y después nos vamos a la playa. Pero es algo que han hecho empresas similares a Hites con éxito, y que será una opción en su debido momento.

Los países están muy claros: Perú ha sido exitoso para Falabella y Ripley, y eso que han atacado sectores más altos, y Perú se caracteriza por segmentos más masivos. ■



salirnos de ahí, no haremos como Ripley que se fue al Parque Arauco.

“El Transantiago, nos afectó fuertemente las ventas del centro”

—¿Cómo consiguió profesionalizar la empresa, que estaba administrada por las distintas generaciones de la familia Hites?

—Existieron dos grandes hitos, el pri-

mero fue que cuando asumí la empresa, pasaba por dificultades. No tenía buenos números y se hizo una cirugía mayor. Simultáneamente empezamos a rentabilizarla.

—¿El otro fue la salida del centro?

—Salir de Santiago fue otro hito. Empezamos a explotar lo que teníamos y nos fue genial, teníamos altos niveles de rentabilidad con esas tres tiendas, pero la tremenda debilidad de que el negocio estaba centrado en un lugar. Eso quedó desnudado

ahora con el Transantiago, que nos afectó fuertemente las ventas del centro.

—¿Eso les afectó la rentabilidad?

—No sólo la rentabilidad, esta empresa era conocida durante 50 años sólo en Santiago, ¿quién nos aseguraba que ese nivel de aprobación sería igual en los distintos rincones de Chile? Por eso hicimos muchas investigaciones de mercado en distintas regiones y, la verdad, es que nos están esperando.

—¿También se profesionalizó el di-

rectorio?

—El presidente del directorio es Enrique Bone, se reclutó además Ernesto Edwards, ligado al grupo Luksic.

Los hermanos Hites, Alex e Isaac, no participan en el directorio sino que sus hijos. La última vez que los señores Hites entraron a esta empresa, fue cuando yo llegué. Fue una de las condiciones centrales, se ha respetado en un 100% y creo que es una de las grandes causas del éxito que ha tenido la compañía. ■

Yo elegí bien.
Entel. El resultado de una buena decisión.

Elegir a Entel como aliado estratégico es optar por el liderazgo, respaldo e innovación que sólo una empresa de confianza le puede garantizar.

Continuidad operacional • Integración de soluciones TI • Telefonía IP • Redes de datos • Datacenter

Contáctenos a través de su ejecutivo o escribiéndonos a entelintegrador@entel.cl