

Jacques Albagli y Unifood

# El gran Gatsby

Reconoce que en algún minuto se entusiasmó con la idea de incorporar un socio a la propiedad de Unifood, pero hoy asegura que estar solo ha sido infinitamente más emocionante. Cómo no, si para preparar el terreno que lo llevará a abrir a la bolsa su empresa -la que incluye Gatsby, Fritz y gelaterías Savory y que él la tasa por lo bajo en 50 millones de dólares- no ha tenido que preguntarle nada a nadie. Por Lorena Medel; fotos, Marcela Barahona.

**D**e un minuto a otro, Jacques Albagli (45, casado, tres hijos) se convirtió en una incógnita. Mientras unos decían que había puesto su cadena de restaurantes Gatsby a la venta, pues quería dedicar la segunda mitad de su vida a disfrutar de las rentas, otros aseguraban que andaba buscando un socio para emprender, de una vez por todas, la internacionalización. Las especulaciones fueron aumentando y cada día se agregaba un ingrediente nuevo.

Así fue como se le atribuyeron negociaciones con José Yuraszeck, Nicolás Ibáñez, la gente de Pronto Copec e incluso Patricio Kreuzberger, el hijo de don Francisco. Todas versiones que se quedaron en el terreno de los rumores, pues Albagli seguía siendo el único dueño de su negocio.

Fue entonces cuando nos enteramos que hacía ocho meses que se había comprado la marca "Café Paula" con la intención de revivir el tradicional salón de té, que hacía dos

que había dejado la gerencia general de Unifood para dar paso a una administración profesional y que andaba buscando dos asesores independientes para incorporarlos al directorio... Ahí concluimos que el hombre algo estaba tramando y que no podía seguir escondiéndose... y salimos a su caza.

-¡Yo nunca me he escondido! -nos aseguró apenas le dijimos que tenía que hacerse cargo de los rumores-. Lo que pasa es que todo este tiempo he estado en una etapa de profunda reestructuración. Son 2 mil las personas que trabajan conmigo, de manera que tengo una tremenda responsabilidad con mucha gente. A eso se suma que hace un tiempo decidí separar la gestión de la familia en algunos aspectos y, para eso, empecé a aplicar nuevas técnicas de gestión y control, y estoy creando una nueva estructura de holding para consolidar las tres marcas (Gatsby, Fritz y Savory) en Unifood...

Y sin darse un respiro remata:

-...Además, acabo de dejar la gerencia general en manos de Jaime Nazal, que fue compañero mío de la universidad y trabaja

conmigo desde 1991, y asumí como presidente del directorio. Y como no quiero que las sesiones sigan siendo los domingos a la hora de almuerzo o en el living de la casa, estoy buscando profesionales con experiencia en administración, que aporten ideas, que tengan un rol activo en comisiones específicas y que ayuden a evaluar ciertos planes de desarrollo para que se incorporen al directorio. Estoy pensando quiénes, pero no lo tengo definido todavía...

Como si lo hubieran tenido amarrado, sorpresivamente Albagli se nos presentaba dando y dando novedades. ¡Nada más lejano a su fama de mañoso! El día de la reunión se mostró abierto, simpático, e incluso chistoso y sentimental, dándose tiempo para hablar de su familia, de sus orígenes, de su religión y de su gran pasión: el fútbol.

-¿Sabes por qué se dijo tanto que yo estaba vendiendo el Gatsby? -señaló a propósito de los rumores-. Porque yo abro la puerta a todo el que me la golpea. Siempre estoy dispuesto a escuchar a los que quieren hacer una propuesta. Si me parece interesante, la tomo. Y si no, sigo en lo mío... Eso fue lo que pasó con Nicolás Ibáñez y con la gente de Pronto Copec. Ellos me golpearon la puerta y yo se las abrí... Con José Yuraszeck el tema fue distinto.

Era 1998 y Jacques andaba con la inquietud de internacionalizar el Gatsby. Pero para eso necesitaba un socio capitalista. En ese tiempo, Jorge Rosenblut era su asesor



La verdad es que los rumores de que Albagli estaría a punto de asociarse con alguien tenían asidero: estuvo en conversaciones con Yuraszeck y con Pronto Copec y recibió recados de Nicolás Ibáñez... pero optó por seguir solo.

financiero, y por recomendación suya había contratado los servicios profesionales de Celfin. Y entre los dos -cuenta- le presentaron a Yuraszeck, quien coincidentemente estaba reordenando sus inversiones. La idea del ex zar de la electricidad era comprar un 50%, monto que según los cálculos que había hecho Celfin se acercaba a los 8 millones de dólares.

-Yuraszeck se interesó en el negocio -dice Albagli-. Y como él es minucioso, lo analizó, lo proyectó, lo dio vuelta. Pero al final no concretamos... El tema es bien enredado. ¿Valdrá la pena contarlo?

**-Absolutamente.**

-En esa época yo tenía varios socios y la fórmula que proponían los asesores era hacer un pacto entre todos nosotros y Yuraszeck. La intención era desarrollar un proyecto a

cinco años, con apertura de locales en Chile y el extranjero. El problema fue que uno de los socios -un tío mío de apellido Ventura- se quería retirar antes de los cinco años, pero no en ese momento, de manera que no estuvo de acuerdo con el ingreso de José. Finalmente, no llegamos a acuerdo. Yuraszeck se fue, se acabó la sociedad y con mi tío terminamos peleados. ¡Una lástima!

Y añade, con un dejo de nostalgia:

-Yo me había entusiasmado con la idea de incorporar recursos frescos y poder hacer crecer la empresa en forma más rápida. Yo la venía manejando en buenas condiciones hace mucho tiempo, de manera que el ingreso de un socio no era condición necesaria para seguir adelante. Y de hecho no lo fue. Hoy miro para atrás y creo que fue mejor haberle comprado a mi tío ese 50%

que haberle vendido a Yuraszeck la misma cantidad. De haberlo hecho, me hubiera achicado y habría quedado más dependiente de un grupo de socios y de pactos que, como todo el mundo sabe, de repente no funcionan muy bien.

Pese a esas ansias de independencia, tiempo después igual abrió la puerta a nuevos interesados. Pero como ya había desistido de la idea de internacionalizarse, o al menos la había postergado, escuchó las propuestas sin mucho entusiasmo.

-Un día me llama un asesor de inversiones y me dice que hay un abogado que le ve cosas a Nicolás Ibáñez y que éste está interesado en mirar el Gatsby -recuerda-. Yo le dije que nos juntáramos para que me planteara su propuesta, pero nunca terminamos hablando en serio. La verdad que no



## Aunque los intereses de Jacques Albagli se inclinaban a lo académico, en 1983 debió hacerse cargo del negocio familiar: los locales Savory del centro.

me pareció una manera seria de acercarse del señor Ibáñez. Nunca supe si andaba vitrineando o comprando.

Piensa un rato y continúa:

-Lo que sí fue serio fue el interés de Pronto Copec. Ellos estaban con este proyecto de abrir tiendas de conveniencia a la calle y nos contactaron. Nos dijeron que querían comprar el Gatsby, que habían analizado muchas empresas similares y habían decidido que la marca era la mía. Yo les dije que no me interesaba. Insistieron. Hasta que llegó un momento en que les dije, ok, escucho... El tema me interesó. Vender una parte a un precio adecuado y darle proyecciones con gente que tiene más espaldas, era generoso incluso respecto de los trabajadores. Ellos son socios de Areas, una empresa española subsidiaria de una tremenda compañía francesa llamada Elixir. Además, yo seguía trabajando, comprenderás que con 43 años no tenía ningún interés en irme para la casa. Pero actuaron súper lento. Un día decían una cosa y al siguiente otra. Y como yo no estaba ni ahí, les entregué una información limitada. Un año después (2004) nos sentamos a negociar de verdad, pero nunca llegamos a acuerdo en el precio. Lo positivo de todo el episodio fue que el llamado de Pronto Copec revalorizó tremendamente esta empresa. Por suerte no vendí...

### Cosas del destino

Con lo quitado de bullas que es, cuesta creer que con sólo 23 años Jacques se haya hecho cargo del negocio gastronómico de la

familia. El mismo se sorprende al recordar las cosas por las que tuvo que pasar ese año 1983, cuando recién titulado de ingeniero comercial de la Chile, con apenas un año de casado y la economía local patas para arriba, tuvo que tomar las riendas del negocio que su papá (David) y sus dos tíos (Elías Albagli y Moreno Ventura) habían comenzado en 1970.

-El tío Elías, que manejaba el negocio, estaba enfermo ¡y resulta que nadie se había dado cuenta! -dice subiéndole la voz-. Entonces mi papá, que tenía intereses en el negocio textil y mi tío Moreno que también tenía sus cosas, me dijeron que me tenía que hacer cargo. Y resulta que yo no quería trabajar con la familia. Mis intereses iban por la cosa académica. En la escuela había hecho ayudantías un par de años y después había sido profesor de Política de Negocios, con una súper buena evaluación. Pero no tuve más alternativa. Pese a que me había sacado un 7 en el examen de grado y estaba entre los mejores egresados de mi generación, no encontré pega en ningún lado. El desempleo de esa época estaba sobre el 20% y para peor los cuescos Cabrera estaban desprestigiados. En la única prueba que di, en Procter&Gamble, no me aceptaron. No me quedó más alternativa que agachar el moño y hacerme cargo del negocio... No sé si los recuerdas, pero eran los restaurantes Savory del centro. Los Savory Dos y Tres.

-Claro. ¡Famosos!

-Claro que cuando me hice cargo la empresa no podía estar peor. Ninguno de los restaurantes tenía manteles, los proveedores no querían vendernos, la gente no quería trabajar y nadie se sentaba a comer. ¡Era un

desastre! Y como yo no sabía mucho de administración de restaurantes, puse como condición que entrara alguien que entendiera. Tuve la suerte de que Peter Hiller ingresara a la sociedad. El me enseñó el control de las bodegas, la estrategia de las compras, me ayudó a enfrentarme con los proveedores, a manejar mejor los sistemas de costos. Fue importantísimo. Incluso, me hizo trabajar en sus cocinas para que conociera el negocio desde dentro. Lamentablemente, al cabo de un año se aburría y se fue, pero la cosa ya estaba bastante mejor... ¡Cómo habrá estado de mal la empresa que Peter entró a la propiedad sin poner un peso!

Suena su celular. Lo contesta... Es su hijo menor, de 14 años, que acaba de vender un juego electrónico por internet y no sabe qué hacer porque el comprador le dice que falta el cargador.

-¡Este sí que salió bueno para los negocios, mejor que yo! -dice al cortar la llamada-. Tiene la seguridad que yo no tengo... Yo siempre siento que las cosas se me pueden ir de las manos, siempre tengo miedo de los pasos que doy. Cuando miro para atrás no puedo creer todo lo que he hecho, sobre todo tomando en cuenta lo inseguro y aprensivo que soy. Pero una vez leí que si un presidente o un gerente general no tienen un grado de paranoia suficiente, está mal. Si uno se queda dormido en los laureles es muy probable que en un año más ya no esté. Y yo llevo 23 años.

Años en que no sólo sacó adelante el negocio familiar, sino que cuatro años después de tomar las riendas sumó una nueva inversión gastronómica al grupo, inaugurando el primer local de lo que sería la cadena de restaurantes Gatsby, pionera en el concepto de tenedor libre en Chile.

Esa iniciativa hoy le reporta cerca del 60% de los ingresos a Unifood -la sociedad matriz-, ventas que sumadas a los locales de comida rápida Fritz, que inauguró hace dos años, y a las tradicionales gelaterías Savory, superan los 40 millones de dólares. Y no sólo eso. Según estudios de mercado que Albagli encarga constantemente, las tres marcas están muy bien evaluadas. Claro que Gatsby se dispara. Está entre los restaurantes de autoservicio mejor catalogados del país, por la calidad e innovación de las comidas que ofrece, por el precio de su *buffet* y por sus ubicaciones.

-A mí este negocio me mata -confiesa-. Es dinámico, creativo, desafiante. Todos los días hay que estar pensando en el servicio,

los productos, la decoración, las recetas, la marca. Yo lo paso estupendo... Y mira lo que son las cosas. En 1987, un año después de haber inaugurado el Gatsby, tuve la oportunidad de irme a estudiar afuera. Me aceptaron en Harvard para un MBA y además me gané la beca presidente de la República. Mi mujer era la más entusiasmada con la idea de vivir en Estados Unidos, pero después de mucho pensarlo, desistí. Había sacado esta empresa adelante, ya teníamos seis restaurantes, dos marcas... Fue la primera vez que comprendí que mi camino estaba en esto.

Pero ahora que la empresa está profesionalizada y que las cosas caminan bien, Albagli se matriculó, por fin, en la Universidad de Kellogg para hacer un postgrado en administración de negocios.

*-Es un postgrado para ejecutivos que calza perfecto con mi rutina-señala-. Tengo que viajar una vez al mes y quedarme cuatro días. Si tuviera que desaparecer seis meses me preocuparía, pues al final del día soy yo el que tiene la responsabilidad de fondo. Pero cuatro días al mes, por 18 meses, es nada. Lo que tengo que hacer es esforzarme un poco más... Mi idea, a futuro, es volver a la universidad a hacer clases.*

### Unifood a la bolsa

¿Y qué viene ahora? Expansión, crecimiento y profesionalización.

La reciente salida de Albagli de la gerencia general es la prueba más fehaciente de que quiere comenzar a soltar las riendas de "su chiche" y así dar paso a una gestión más independiente de la cosa familiar.

-Creo que uno le hace un daño a la empresa si se quiere quedar apernado eternamente -sostiene-. Y la mejor manera de no apernarse es no tener la empresa llena de parientes, tener un directorio con peso y estar en la bolsa... Bueno, ése es mi objetivo final, abrirme a la bolsa. Ahora me falta tamaño, pero entre tres a cinco años más podría estar en condiciones. Por eso estoy empujando un plan de crecimiento que contempla abrir entre 15 y 20 locales por año, desde heladerías chicas, de 40 metros cuadrados, hasta restaurantes Gatsby, que pueden tener hasta 700 metros. La idea es llegar a tener 200 locales al cabo de cinco años. Ahí más que duplico las ventas y me abro a la bolsa.

Y añade:

-Con el tamaño que tiene Unifood hoy

podría abrirse perfectamente en Estados Unidos, pues la bolsa americana es mucho más profunda. Pero para allá voy. De hecho, estoy armando un sistema de holding para que consolide todo en Unifood. Hace un par de meses contraté a la gente de Baraona y Narre, que es una *boutique* experta en reorganizaciones y armado de holding.

Y como el hombre no descansa, ya tiene ideado un completo plan de desarrollo. Con los restaurantes Gatsby, el plan contempla abrir más locales a la calle. Y de hecho, Albagli está viendo terrenos en Providencia, Vitacura, Las Condes arriba y La Reina. Y ya tiene tres terrenos a punto de cerrar, uno en Avenida Ossa y dos en Vitacura.

-La idea es que los locales a la calle sean todos míos -dice-. Hoy, con las compras vía

**Su plan de crecimiento contempla llegar a tener 200 locales al cabo de cinco años. "Ahí más que duplico las ventas y me abro a la bolsa", dice Albagli.**

*leasing*, uno tiene la forma de hacerse de una propiedad pagando lo mismo que si la estuviera arrendando. El terreno de Pedro de Valdivia con Providencia no es mío, y ha sido una lata. En 1993 estuvimos a punto de comprarlo, pero el día de la firma no llegó uno de los ocho socios dueños.

Gran ojo tuvo sí cuando hace tres años se compró la esquina de Isidora Goyenechea con El Bosque, sospechando que venían más proyectos de estacionamientos subterráneos, el Costanera Center de Cencosud y que algún día alguien haría algo con la Portada de Vitacura.

-Yo sabía que esa esquina era un buen negocio -señala-. Un buen negocio para instalar un Gatsby, construir un edificio o arrendarlo. Por eso, cuando supe que la Esso lo tenía a la venta, pues la municipalidad la ha-

bía obligado a cerrar, al tiro dije "me lo compro". Cuando la gente de SalcoBrand quiso arrendar el terreno, ya estaba en otra con mi negocio. Saqué las cuentas, puse un precio y ellos lo aceptaron. La esquina les pareció tan emblemática que hasta trasladaron todas las oficinas corporativas.

El plan para las heladerías Savory, en tanto, es seguir desarrollándolas en los patios de comida de los mall. Ahí operan como franquicia de Nestlé, con quienes tienen un contacto para desarrollar el canal de *retail* de heladerías con sus marcas, y próximamente lo harán con Edy's. Según Albagli, ese ha sido un gran acierto comercial. Actualmente Nestlé es el heladero más grande del mundo, pues se acaba de comprar una parte de Häagen Dazs y es el dueño de marcas como Edy's y otras europeas.

*-De los dos Savory que tomé el 83 sólo queda el de Huérfanos -cuenta-. Una de las alternativas, ahora que tenemos la marca Café Paula, es hacer que ese local se transforme en un remake de Paula. Pero todavía no lo tengo muy claro. También me entusiasma la idea de partir en un mall. No sé. Lo que sí está claro es que va a ser tipo café-restaurant, muy orientado a la hora del desayuno y la onces.*

La marca Café Paula era de Carlos Floh, un experto pastelero de la colonia judía.

-Esta empresa cerró hace un par de años y la marca quedó embargada. Luego se la compró Luis Alberto Yapur, que era un competidor mío cuando yo tenía Servicios Gastronómicos, que era una concesionaria de casino -empresa que dicho sea de paso después se la vendió a Peter Hiller-. Yapur me la vendió a mí en 30 millones de pesos, hace seis u ocho meses. Estoy seguro que los cafés le darán un tremendo *plus* a Unifood.

Y aunque Albagli dice que está haciendo todo esto para tener más tiempo para él, dedicarse más a su familia, estudiar, hacer clases, e incluso darse el gusto de volver a la dirigencia deportiva, como lo hizo desde 1987 hasta 1995, cuando fue dirigente de la Universidad Católica en la época de Alfonso Swett, quienes lo conocen aseguran que eso es imposible... Es más, dicen que el mismo día que abra Unifood a la bolsa, va a comenzar con la inquietud de instalarse con una cadena de Gatsby en Argentina, luego en Miami y, quién sabe, quizás hasta en España. Y que cuando el tema sea absolutamente internacional, va a sentir que ya no puede desligarse. Es su esencia. Y contra eso no puede luchar. ☐