

## LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE CENCOSUD



Patricia Huerta Riveros  
*Universidad del Bío-Bío (Chile)*

Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos) es una empresa chilena dedicada a la venta al por menor, con operaciones en Argentina, Brasil, Colombia y Perú, lo que la ha llevado a ser una de la más prestigiosas empresas de *retail* en América Latina. En 2007, alcanzó unas ventas de 7.623 millones de dólares, dio trabajo a 88.000 personas y atendía las necesidades de consumo de más de 100 millones de clientes. El desarrollo en el mercado chileno ha venido favorecido por factores como el crecimiento de la economía, el aumento del consumo, el desarrollo de las tarjetas de crédito y, sin duda, los avances de la tecnología comercial.

La compañía fue creada por su presidente y principal accionista, Horst Paulmann Kemna, cuya nacionalidad es chileno-alemana. Paulmann se inició en el negocio de los supermercados en 1952, a través del restaurante Las Brisas en la ciudad de Temuco (Chile), restaurante que se convierte en el primer autoservicio de Chile en 1960.

A partir de la década de los sesenta, la empresa comienza un proceso de crecimiento que le ha permitido tener presencia en los negocios de supermercados (a través Jumbo, Santa Isabel, Montecarlos y Las Brisas), *homecenters* (a través de Easy), tiendas por departamentos (a través de Almacenes Paris), centros comerciales (a través de Mall Alto las Condes), desarrollo inmobiliario y servicios financieros (a través Banco Paris). Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocio que complementan su operación central, como son el corretaje de seguros, agencia de viajes y centros de entretenimiento familiar. Cencosud se estructura como un grupo de empresas (*holding*), distribuidas entre Supermercados e Inversiones.

Durante el año 2007, Cencosud llevó a cabo diversas operaciones de crecimiento externo. Específicamente, en mayo suscribió un acuerdo con el conglomerado francés Casino Guichard Perrachon, S.A. para desarrollar el negocio de *homecenters* en Colombia, a través de Easy. En septiembre del mismo año, firmó un acuerdo de adquisición del 100% de la propiedad de la firma especialista en el negocio de *homecenters* Blaisten, agregando un nuevo formato de negocios a la cadena Easy, generando así una complementación estratégica y profundizando el liderazgo en el mercado argentino.

Además, en noviembre, Cencosud ingresó al mercado más grande de Latinoamérica, Brasil, a través de la compra de la cadena de supermercados e hipermercados "GBarbosa", que operaba con dichos formatos en el nordeste del país.

Por último, en diciembre, Cencosud firmó un acuerdo de adquisición por la cadena peruana Wong, que operaba con los formatos de supermercados, hipermercados y centros comerciales. Esta adquisición permitió aumentar su presencia en Chile, Argentina, Colombia, Brasil y Perú.

Como continuación de estas operaciones, el gerente general del Holding Cencosud, Laurence Golborne, comenta que "en los años venideros el plan de la empresa será consolidar las operaciones de la empresa en Perú, Colombia y Brasil" y pese a que reconoce que la compañía es muy inferior en tamaño a Wal-Mart o Carrefour, plantea que ellos son sus potenciales rivales, con los que desean competir.

La compañía proyecta que, en 2008, sus ventas alcanzarán los US\$ 10.500 millones y su EBITDA llegará a los US\$ 900 millones, cifras que se duplicarán en seis años más, según Golborne. A diferencia de lo ocurrido en el año 2004, cuando Paulman abrió Cencosud a la bolsa chilena, y sólo vendía US\$ 2.625 millones. Además, la compañía planea invertir US\$ 3.000 millones hasta 2013, de los cuales US\$500 millones corresponden a 2008. A Chile se destinarán US\$240 millones (sólo el edificio Costanera Center, el más grande de Sudamérica, contempla una inversión de US\$ 150 millones este año), a Argentina, US\$ 100 millones, y a Brasil US\$ 60 millones. En Perú y Colombia, las inversiones en cada país llegarán a US\$ 50 millones.

#### Distribución de negocios de Cencosud por país

País	Supermercados	EASY	Tiendas por departamento	Malls	Otros
Chile	146	22	27	8	3
Argentina	256	35	-	13	6
Perú	39	-	9	-	-
Brasil	46	-	-	-	-
Total	487	57	36	21	9

Fuente: América Economía, abril 2008, pp.46

**Pregunta:** ¿Qué direcciones y métodos de desarrollo ha seguido Cencosud? ¿Qué ventajas e inconvenientes plantean?