



LAS BODAS DE ORO

La celebración de su aniversario número 50 llega a Cencosud en un momento singular. Tras una década de activo crecimiento en la región, el grupo puso freno a la temporada de compras y está enfocado en consolidar sus posiciones en los cinco mercados donde está presente.

Por M. Cristina Goyeneche

PERFIL DEL NEGOCIO

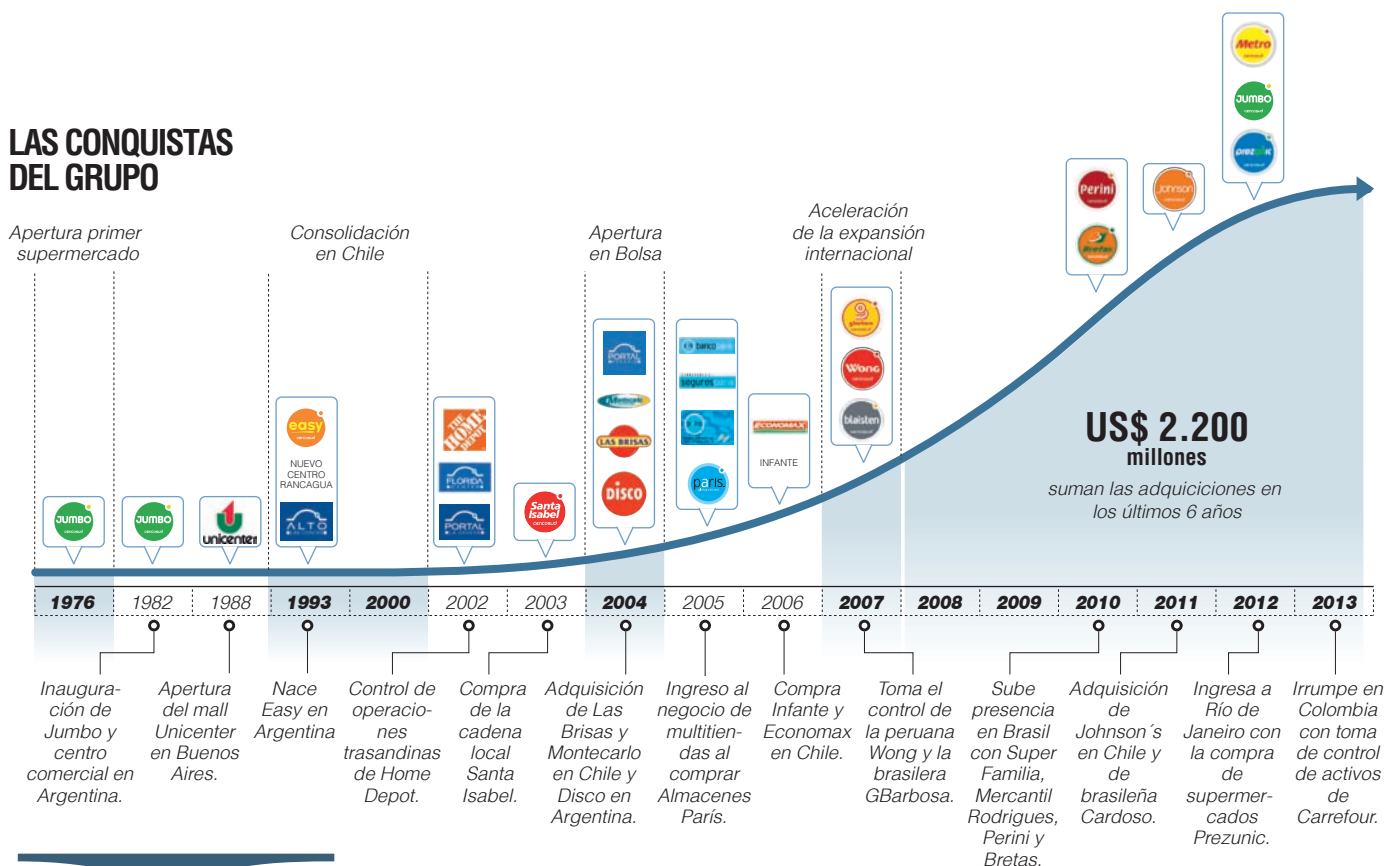
US\$ 20.017
MILLONES
TOTALIZARON
LAS VENTAS DE
CENCOSUD AL
CIERRE DE 2012.

150 MIL PERSONAS
TRABAJAN EN EL
CONGLOMERADO A
NIVEL GLOBAL

50%
DE LOS
INGRESOS

VIENEN DE
ARGENTINA,
PERÚ, COLOMBIA
Y BRASIL.

LAS CONQUISTAS DEL GRUPO



os cuatro millones de metros cuadrados en proyectos comerciales con los que Cencosud ha tapizado cinco países de Sudamérica, serán el escenario de una extensa celebración. Y es que a partir de este octubre 2013, y por los próximos nueve meses, este gigante del retail se dispone a conmemorar urbi et orbi su cumpleaños número 50.

En este lapso, clientes y empleados repartidos por la región se enterarán con lujo de detalle cómo esos luminosos pasillos de supermercados, malls y tiendas por los que caminan y compran, tuvieron su origen a comienzos de los 60 en un pequeño almacén de 160 metros cuadrados en la sureña ciudad de Temuco. Tras cinco décadas de historia, la foto actual de Cencosud muestra cómo los 368 supermercados que cubrían Chile y Argentina en 2005, hoy ya suman casi 900, incorporando los establecimientos de Perú, Colombia y Brasil. Un período en el cual los ingresos totales del conglomerado en este mismo período pasaron de US\$

5.334 millones a US\$ 20.017 millones al cierre de 2012.

Si bien está claro que el festejo se ajustará a la realidad de cada país, sus detalles aún se guardan sigilosamente en la compañía. Pero es un hecho que una buena parte tendrá como foco a los 150 mil trabajadores diseminados por el continente y, por cierto, a su controlador, Horst Paulmann. Motor de este crecimiento, controlador del 60,8% del holding y palabra final de todas las decisiones, el empresario será también un seguro adjudicatario a la medalla por antigüedad en el grupo, junto a algunos fieles empleados que lo han acompañado desde la época de supermercados Las Brisas.

Y si todo marcha de acuerdo a lo programado, la inauguración de Gran Torre Santiago del mall Costanera Center –archiconocida como el mayor rascacielos de Sudamérica con sus 300 metros de altura– podría coronar estas bodas de oro en Chile.

El aniversario llega en un momento crucial para el futuro de Cencosud. Tras cerrar una década de activo crecimiento en la región, el juicio compartido por una enorme mayoría de los analistas que siguen los pasos del conglomerado es que su misión fundamental en el presente es consolidar sus operaciones actuales en cinco países, que en su conjunto representan el 78% del PGB de la región. Para el mercado, la capacidad de mantener y avanzar en un orden pulcro a nivel financiero, comercial y de gestión es vital a la hora de controlar 893 supermercados, 29 malls, 82 locales de mejoramiento para el hogar y 78 tiendas de departamento. Ni hablar del pool de marcas que manejan, Jumbo, Santa Isabel, Paris, Johnson, Easy, Wong, Metro, Bretas, GB Barbosa, Perini, Prezunic, Disco, Super Ve... y contando.



FOTO RODOLFO JARA

Quienes conocen la dinámica de la toma de decisiones en Cencosud señalan que esta visión es plenamente compartida por su cabeza y ejecutivos, para quienes consolidar las operaciones es el principal objetivo del momento y la gran tarea que tienen por delante. Más si el desafío es fundar los cimientos capaces de mantener vigoroso a este grupo por otros 50 años.

EL DESAFÍO DE CONSOLIDAR

Si bien el mercado ve con positivos ojos el tamaño alcanzado por Cencosud en la seguidilla de compras de los últimos años, la mirada de muchos está pendiente de los rumbos que adopte la administración encabezada por el gerente general corporativo, Daniel Rodríguez, y de otros ejecutivos de destacada trayectoria en la compañía, como es caso de los gerentes de la división supermercados Pablo Castillo, de la División de Tiendas por Departamento, Jaime Soler y de la División Mejoramiento del Hogar, Carlos Wulf.

Todavía está en la retina el estrés financiero que implicó el fuerte crecimiento inorgánico de los últimos años, que llevó a Cencosud a concretar dos aumentos de capital en menos de un año. Primero recaudó US\$ 475 millones a mediados de 2012, tras la colocación de acciones tanto en la bolsa de Santiago como en la de Nueva York, vía ADRs, y en febrero pasado realizó un nuevo aumento de capital que le permitió levantar otros US\$ 1.636 millones. “No me preocupo en absoluto, porque todas las adquisiciones que hemos hecho han afirmado nuestra posición. El próximo año, Cencosud venderá US\$ 24 mil millones, lo que también da mucha plata”, sentenció Paulmann tras la junta de accionistas que aprobó

esta última operación.

Y en el diagnóstico de la compañía se añaden los beneficios del acuerdo alcanzado con el Banco Itaú para asumir el manejo de la tarjeta Cencosud, así como el logro de ventas un 20% más altas que el año anterior, la tasa de crecimiento promedio anual desde el 2005. Sobre esta base –indican conocedores del grupo– la empresa apunta a recuperar los niveles de deuda, en ratio y leverage, previos a la compra de Carrefour en Colombia. No obstante esta perspectiva de fondo, lo cierto es que la conjugación de tres factores resintieron el último estado de resultados del holding: la fuerte inversión en Colombia, las variaciones de tipo de cambio en varios de los países de la región y la provisión de \$ 20 mil millones, producto del reciente fallo de la Corte Suprema. La consecuencia es que si bien las ventas consolidadas, el margen bruto, el Ebitda y los resultados operacionales en general crecieron en el segundo trimestre, el desempeño fue negativo en cuanto a utilidad neta.

Desde el interior del grupo toman el peso al impacto de estas variables, pero también destacan la claridad en los lineamientos de aquí en más. La carta de navegación para los próximos tres a cinco años apunta a que no habrá nuevas adquisiciones por el continente –por lo cual un eventual ingreso a un sexto mercado no figura entre los temas en la mesa– y que el desafío de los equipos gerenciales estará en rentabilizar las inversiones desarrolladas en cada país.

Así las cosas, la empresa se ha enfocado en profundizar la consolidación a través de medidas concretas en áreas como la gestión, optimización y estandarización de procesos para así potenciar las sinergias propias de un modelo de una compañía regional que opera en cinco países distintos.



FOTO: RODOLFO JARA

En esta línea se inscriben políticas en curso como la implementación de una tesorería regional que optimice la obtención de recursos, el foco en la integración de los sistemas tecnológicos y el fortalecimiento del área comercial encargada de mejorar las condiciones de compra con los proveedores. En este último campo, la oficina de Cencosud en Shanghai cuenta con un equipo de 50 personas a cargo de canalizar todas las adquisiciones del holding en Asia.

Que la principal fuente de crecimiento en el presente y en futuro inmediato es el desarrollo orgánico constituye una de las frases que más se repiten por los pasillos de Cencosud. Una base desde la cual en la empresa no dudan en prever un escenario positivo para 2014.

LAS BASES DE LA ARREMETIDA EN LA REGIÓN

Con todo, la estrategia conservadora parece no ser parte del ADN de Cencosud. En menos de una década, el primer almacén Las Brisas se transformó en una pequeña cadena de cinco locales repartidos por Temuco, Concepción y Valdivia. Para 1978, en plena Avenida Kennedy, se levantaban los 7.000 metros cuadrados del primer Jumbo, mientras que en los 80 y 90 fue Argentina la que pasó a robarse el protagonismo, ya que fue en este país donde Paulmann decidió focalizar su expansión internacional. Hasta allá llegó con Jumbo e Easy y levantó en 1988 Unicenter, el centro comercial más grande de Argentina.

La carta de navegación para los próximos tres a cinco años apunta a que no habrá nuevas adquisiciones por el continente, y el desafío de los equipos gerenciales estará en rentabilizar las inversiones desarrolladas en cada país.

El siglo XXI partió igual de intenso y Chile volvió a acaparar el foco de las inversiones. Nacieron los malls Portal La Reina, Portal La Dehesa y Florida Center. Las compras abarcaron las cadenas de supermercado Santa Isabel (2003), Las Brisas y Montecarlo (2004) e Infante y Economax (2007). Otro hito relevante fue la irrupción en el negocio de las multitiendas, sumando al holding las cadenas Almacenes París (2005) y Johnson's (2011).

Al otro lado de la cordillera, Paulmann compró Disco (2004), la segunda mayor cadena de supermercados de Argentina, y Wong, la número uno de Perú (2007).

El nuevo siglo trajo también el aterrizaje en las ligas mayores: Brasil. Un mercado no sólo complejo, sino que además gigante en términos de posibilidades de crecimiento. Los super e hipermercados GBarbosa, cadena de 46 locales al noreste de Brasil (2007) fueron el primer paso. El 2010 vendrían las compras de Super Familia, en Fortaleza; Mercantil Rodrigues; Perini en Bahía y Bretas, 62 tiendas repartidas por Minas Gerais, Goia y Bahía. Al año siguiente adquirirían Cardoso, también en Bahía. El golpe final vino el año pasado, cuando se hicieron cargo de las 31 tiendas de Prezunic en Río de Janeiro. Raya para la suma, sobre los US\$ 2 mil millones invertidos para encumbrarse como el cuarto operador de Brasil.

La reciente llegada a Colombia, donde compraron las operaciones de Carrefour por US\$ 2.630 millones, encumbró a Jumbo como la segunda mayor cadena de supermercados de ese país.

EL FOCO PUESTO EN BRASIL

Con todo este desarrollo, a la fecha el 50% de las ventas del gigante del retail están concentradas en el exterior. El 70% de sus ingresos provienen de los supermercados (cerca del 12% es la suma de Easy y París, y el resto lo aportan centros comerciales y servicios financieros). Por lo mismo, saber cómo están abordando cada uno de sus cinco mercados resulta fundamental.

Por ejemplo, las tasas de informalidad en las ventas de alimentos en Perú, Colombia y Brasil son del 70%, 52% y 58%, respectivamente, de acuerdo a informes elaborados por Cencosud. Datos que evidencian los espacios que existen para crecer en estos mercados.

Brasil encabeza la lista de los mercados más relevantes para Cencosud. Por lo mismo, lo cuidan como hueso santo. En la práctica, esto ha significado respetar las marcas locales y el management local, convencidos de que será bajo este prisma que lograrán fortalecer su posición, sobre todo considerando que las tres áreas geográficas en las que están presentes viven realidades distintas.

Entre las claves de este período, los planes para Brasil en el corto plazo concentran las fichas en el negocio supermercadista. En el caso de las cadenas repartidas en la zona noreste del país, el grueso de su público corresponde a familias de ingresos medios bajos a las cuales, además, se le han impuesto fuertes controles a su capacidad de endeudamiento. Y junto



FOTO RODOLFO JARA

al crecimiento significativo en el área *food* de estos locales, el segmento *non food* se mueve a una velocidad más lenta. Muy distinto al panorama que se vive en Río de Janeiro, que concentra el ingreso per cápita más alto del país y en donde la operación ha ido mejorando sus índices de rentabilidad. Y todo un mundo aparte es Minas Gerais, zona minera por excelencia que con un PGB muy similar al de Chile y con un 50% más de población, genera altas expectativas en la compañía.

LOS RETOS EN COLOMBIA

Colombia es el segundo mayor desafío del grupo. Tras adquirir la operación de Carrefour en este mercado, Cencosud tomó el control total de 72 hipermercados y 17 tiendas de conveniencia que operaban bajo la marca Maxi. Acá la meta de la compañía acá es hacer una correcta mutación hacia la marca Jumbo.

Los buenos resultados no se han dejado esperar y las ventas del primer semestre se movieron en torno a los US\$ 900 millones. Para sacar adelante esta operación, la casa matriz instaló en Bogotá a ejecutivos con años de experiencia en Jumbo Chile, puesto que no sólo hay que cambiar la marca, sino los procesos, la manera de operar y el servicio que se le da a los clientes. Internamente saben que los ajustes tomarán un tiempo y que si todo resulta de acuerdo a lo proyectado, Colombia podría transformarse en una buena plataforma para aterrizar con otras de las marcas del grupo. Como Easy ya estaba previamente, París asoma como la candidata.

EL HITO PENDIENTE DEL COSTANERA CENTER

Luego de obtener importantes niveles de consolidación en su negocio supermercadista en Perú, la atención de Cencosud en ese mercado en el corto plazo está concentrada ahora en la expansión de París, cadena con la que esperan cerrar este ejercicio con un total de 6 tiendas en ese país. Con una realidad muy similar a la de Argentina –caracterizada por una alta penetración del retail–, la madurez del mercado chileno deja pocos espacios en el rubro de los supermercados para sacar la billetera y comprar otras cadenas. Aquí la perspectiva global del grupo apunta a expandir sus marcas en las ciudades en las que aún no están presentes, una mirada especialmente válida para el caso de París, que basa parte importante de sus planes en el crecimiento local.

En el caso de Chile, la inauguración de la Gran Torre Santiago del mall Costanera Center –con sus 64 pisos y espacios de oficinas con capacidad para 8.000 personas– junto sería el hito perfecto para festejar como corresponde los 50 años de Cencosud. Con la obra gruesa terminada y en etapa de terminaciones interiores, este edificio se encuentra a la espera de la aprobación de la propuesta de mitigaciones viales presentada recientemente por la compañía. Del desenlace de esta tramitación depende la factibilidad de convertir la inauguración de la torre más alta del país en el broche de oro de este medio siglo de la compañía. ■

893

SUPERMERCADOS
CONTROLA EL GRUPO EN
CINCO PAÍSES (*)

70%

DE LOS INGRESOS
GLOBALES PROVIENEN
DE SU NEGOCIO
SUPERMERCADISTA

29

MALLS
OPERA EL
HOLDING EN LA
REGIÓN

De actor local a organización regional



CLAUDIO PIZARRO T.
PROFESOR CENTRO DE RETAIL
(WWW.CERET.CL)
INGENIERÍA INDUSTRIAL,
UNIVERSIDAD DE CHILE

Cencosud pasó de ser una compañía que operaba principalmente hipermercados en Chile y Argentina, a mediados de los '90, a una que opera multiformatos en supermercados. También maneja tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y retail financiero en cinco países de LATAM, donde suma a Perú (30 millones de habitantes), Brasil (200 millones de habitantes) y Colombia (47 millones de habitantes). Un proceso de crecimiento que se consolida a partir de 2010, es decir, en menos de 15 años. De esta manera, Cencosud pasó del lugar 153 en 1997, al 63 en el 2013, de acuerdo al ranking Global Power Retailing de Deloitte (según cifras del año fiscal que termina en junio del año anterior). En ese mismo período, sus ventas prácticamente se multiplicaron por cuatro superando a retailers mexicanos y brasileros, actores de los mercados más grandes de la región.

La compañía ha privilegiado una estrategia de crecimiento inorgánico agresivo en su negocio principal, supermercados, que representa más del 80% de las ventas de toda la empresa. En este negocio es donde tiene mayor historia y expertise. Así, ha comprado supermercados en Perú, Brasil y Colombia. En el caso del

primer país, adquirió la principal cadena de supermercados (Wong), en tanto que en el último compró la segunda cadena de supermercados (Carrefour). Por su parte, en Brasil, ha optado por comprar cadenas regionales de supermercados (Gbarbosa, Bretas y Perini) –principalmente en el nordeste del país–, aunque también cuenta con una reciente presencia en Río de Janeiro (Prezunic). En este proceso acelerado de crecimiento, Cencosud se ha encontrado con nuevos competidores, algunos de ellos de carácter global, como Wal Mart, Carrefour y Casino. Cabe señalar que los dos primeros son los retailers más grandes del planeta, con ventas sobre los US\$ 440 mil millones y de US\$ 120 mil millones, respectivamente. Esta nueva competencia plantea desafíos competitivos agresivos, lo que se ha evidenciado en Chile desde que Wal Mart compró D&S. En Colombia enfrenta a Éxito (del grupo Casino), el principal operador en ese país, con vasta experiencia en ese mercado y posiciones fuertes en los mercados más atractivos del país. En Perú, en tanto, enfrenta a Supermercados Peruanos del Grupo Interbank, uno de los más importantes de ese país, además de Tottus de Falabella. En Brasil, por último, está Carrefour, Wal Mart y Casino (Pao de Azucar). Asimismo, la industria en LATAM enfrenta



La posición competitiva que la empresa ha logrado en la industria de supermercados en LATAM la tiene hoy en una condición privilegiada para desarrollar un fuerte liderazgo. Sin embargo, la competencia que enfrenta no permite distracciones ni pérdida de foco.

a un shopper –principalmente la mujer– más exigente, con un mayor poder adquisitivo y cada vez menos tiempo para destinar a sus compras en supermercados, en vista de su incorporación al mundo laboral remunerado, además de una mayor cantidad de opciones para comprar (tiendas de conveniencia y tiendas especialistas, principalmente). Estos cambios exigen ajustes a la propuesta de valor en los puntos de venta, donde el rol de los perecederos (fruta y verdura) y los formatos de tiendas de cercanía son clave. Las primeras son las categorías que generan tráfico y diferenciación en este formato, mientras que las segundas son las que mejor responden a los cambios en el comportamiento del shopper. En un horizonte de largo plazo, las oportunidades son enormes. En especial, en los tres últimos países, donde la penetración de los supermercados es moderada e incluso baja respecto del canal tradicional (almacenes de barrio). Los supermercados aún tienen mucho espacio de crecimiento, con un formato de autoservicio muy atractivo ya que le da un poder no igualado al shopper. Para enfrentar estos desafíos, Cencosud está encaminado a conformar una organización regional para gestionar las operaciones de sus supermercados en todos los países, de manera de aprovechar las potenciales sinergias. Es muy distinto manejar operaciones individuales en distintos países, a gestionar una sola compañía

regional que opera en cinco países distintos. Las mencionadas sinergias tienen que ver con: estandarización de procesos; sistematización y difusión de buenas prácticas de gestión, e inversiones en Tecnologías de Información, aspecto clave para el apoyo del proceso de toma de decisiones tácticas. Para estos efectos, la compañía cuenta con un equipo de gestión con vasta experiencia en el negocio. Sin embargo, en esta línea, la incorporación de profesionales jóvenes representa un desafío para una empresa del tamaño y características de Cencosud Supermercados, a fin de conformar sus equipos profesionales y de ejecutivos del futuro, en especial con operaciones en cinco países distintos, donde el rol multicultural pasa a ser clave. Finalmente, la posición competitiva que la empresa ha logrado en la industria de supermercados en LATAM, además de la cobertura de los países en que opera, la tiene hoy en una condición privilegiada para desarrollar un fuerte liderazgo. Sin embargo, la competencia que enfrenta no permite distracciones ni pérdida de foco. Los aumentos de costos de mano de obra, de energía y la mayor competencia condicionan los proyectos de largo plazo, que básicamente apuntan a mejorar la experiencia de compra del shopper en las tiendas y la productividad de los recursos de la empresa. ■