



Compañía tiene terrenos valorados en más de US\$ 1.000 millones que pretende rentabilizar

LA NUEVA HOJA DE RUTA de Manfred Paulmann al mando de Cencosud

Con el primogénito de Horst Paulmann en la presidencia, la familia fundadora recupera el liderazgo del *retailer*, después de tres años. Si bien contactados afirman que habrá “continuidad”, el foco está puesto en agilizar decisiones, innovación y avanzar en “un solo Cencosud”. • MARÍA JOSÉ TAPIA



Manfred Paulmann, presidente de Cencosud

En el pasado Investor Day de Cencosud, Rodrigo Larraín comenzó con una gran imagen: la transformación del mundo del *retail*.

El CEO del *holding* de los Paulmann señaló que la IA genera mejoras de dos dígitos en precisión y eficiencia a la hora de analizar precios, proyecciones y promociones; aumenta la posibilidad de repetir compras y puede mejorar la experiencia.

“Crear el ecosistema más singular y potente de la región”, es uno de los principales desafíos del *retailer*, que desde el pasado viernes tiene como presidente al hijo mayor del fundador, Manfred Paulmann. Y con ello se restablece una dupla que —dicen cercanos— juega bien junta: Paulmann fue presidente del brazo inmobiliario del *holding*, Cenco Malls, desde 2021, y en ese período trajo a Rodrigo Larraín como líder de la filial. En 2024 dejó el cargo para asumir como CEO de la matriz.

“Manfred asume con una mirada de largo plazo, enfocado en lo que ya estaba haciendo el expresidente Julio Moura”, señala el analista de Bice Inversiones, Eduardo Ramírez.

Cercanos subrayan que a la misma ruta, Paulmann le imprimirá más rapidez en la toma de decisiones e innovación al *holding* con operaciones en Chile, Argentina,

Perú, Colombia, Brasil y EE.UU. y marcas como Jumbo, Easy y Paris.

“Innovar en el día a día para dar una experiencia mejor”, señalan cercanos. Algunos recuerdan lo que el mayor de los Paulmann ya hizo al mando de Cenco Malls, con el piso de Diseño en Alto Las Condes, o Quinto, el área de restaurantes de 25.000 m² que desarrolla en Costanera Center. “Los mismos espacios, pero otro uso”, destacan. “Los tiempos del *retail* exigen mayor celeridad en las tomas de decisiones”, señala un conocedor de la compañía.

Para avanzar, se pusieron en marcha iniciativas de simplificación estructural y optimización de procesos.

La compañía apunta a que este año el mar-

La compañía apunta a que este año el margen ebitda sea 9,9% y que los ingresos crezcan 3,3% hasta los US\$ 18.400 millones.

Gestión de pasivos; menos deuda y desinversiones

En abril, Cencosud emitió un bono por US\$ 540 millones, destinado principalmente a prepagar deuda. Además, solicitó un nuevo crédito por US\$ 600 millones, de los que US\$ 597 millones irán a pagar pasivos y liberar recursos para la expansión en Estados Unidos.

La “gestión estratégica de pasivos” es una de las máximas de la compañía. Datos dan cuenta de que han ampliado los vencimientos; hoy el 54% de la deuda tiene un plazo superior a los 5 años. Asimismo, han apostado por desinversiones estratégicas de activos no estratégicos para liberar capital y fortalecer los negocios principales. De hecho, el último trimestre de 2025 cerraron 22 tiendas y abrieron 12. Además de remodelar 59 locales. De igual modo, compraron Makro en Argentina y vendieron Bretas en Brasil y 37 estaciones de servicios en Colombia.

Un cercano a la compañía asegura: “Hoy se maneja todo de manera racional, y el crecimiento debe ser con rentabilidad. Es la ruta que viene a seguir Manfred”.

gen ebitda sea 9,9% y que los ingresos crezcan 3,3% hasta los US\$ 18.400 millones.

En 2025, Cencosud generó utilidades por US\$ 347 millones, casi el doble que el año anterior. Para 2026 tienen planificado inversiones por US\$ 600 millones: 20 nuevas tiendas y 40.000 m² adicionales de *malls*.

Un solo Cencosud

El año pasado, el *holding* definió su propósito: “Servir de forma extraordinaria en cada momento”. En una serie de estudios detectaron que Cencosud tenía una reputación que no habían ni construido ni aprovechado. Por ende, es un imperativo trabajar en un solo Cencosud.

Una fuente cercana al *retailer* lo resume así: “Tú eres de Paris, de Easy, de Prezuino,

pero estás bajo Cencosud, que tiene reputación, pero también sinergias. No hay que inventar la rueda de nuevo”.

El objetivo es avanzar hacia una estructura o *back office* que dé un soporte general. Y en ese sentido, reconocen que trabajar la reputación es algo nuevo, que apunta a comunicar más lo que hacen y aportar a la sociedad, una estrategia que comenzó a configurarse con la partida de Horst Paulmann, cuyo foco estaba en las tiendas.

La estrategia tiene tres frentes: cultura saludable, innovación y emprendimiento, y empleabilidad juvenil, al ser el mayor empleador privado —dicen conocedores— de Chile y Argentina. Hoy están más activos en LinkedIn, tienen un canal de Youtube donde hacen CencoTalks con

Estrategia para los 5,4 millones de m² en caja

Cencosud tiene 5,4 millones de metros cuadrados de terrenos que valen unos US\$ 1100 millones: 46,6% está en Argentina, 43,5% en Chile, 5,7% en Brasil, 2,3% en Perú y 2% restante en Colombia.

Del total, solo el 27% tiene activos operativos, como tiendas o locales arrendados.

Según han dicho, el retorno de esos paños ha crecido en 8% utilizados como espacios publicitarios, instalaciones deportivas y pequeños comercios. Hoy apuntan a elevar su valor y expandir su capacidad en distribución y logística.

La evaluación también contempla desprenderse de ciertos paños que no han tenido “tiraje”, como el de Martín de Zamora, y acelerar la devolución del terreno aldeaño al Colegio Saint George’s en Vitacura, donde originalmente levantarían un centro comercial.

Líderes de opinión como invitados.

La pregunta es “¿Cómo reflejamos que somos un aporte a la sociedad?”. Por ejemplo, qué hacer con quienes necesitan empleo de escuelas técnicas, con las altas tasas de anemia en Perú, con la obesidad en Chile, cómo se crea un cambio, etc. A nivel de negocios, la compañía apunta al crecimiento orgánico, con avances en Perú, Chile y, sobre todo, en EE.UU. De las 20 aperturas, 17 son supermercados y siete de ellos son en el país del Norte.

Mientras que para Colombia, Brasil y Argentina la idea es mejorar la rentabilidad de la operación. Y con foco en supermercados, una industria que, con el alza de las bencinas y “de la vida” está —dicen en el sector— desafiada.

Las actividades promocionales de la competencia se han disparado. “Walmart está ganando participación, ampliando promociones, y al ser el líder, obliga un poco a los demás actores”, dice Eduardo Ramírez.

Además, se anuncian nuevos competidores como PriceSmart y la expansión de Mass de InRetail. “El desafío es ver los movimientos en un contexto con ventas que están más deprimidas y que viene nueva competencia”, subraya.

Un informe reciente de Fitch señala: “Las operaciones de Cencosud en los mercados con grado de inversión de Chile, Perú y Estados Unidos representaron el 80% del Ebitda de 2025. Esto debería permitir implementar aumentos graduales de precios sin afectar la rentabilidad”.

Por eso están fortaleciendo las marcas propias en diversos mercados, que ya son el 18% de sus ventas, siendo Cuisine & Co. la más reconocida.

Si bien internamente hablan de crecimiento y expansión de los centros comerciales Cenco, analistas aseguran que las dos grandes apuestas para nuevos *malls* están en Lima y Medellín. El resto son básicamente ampliaciones.

El viernes un histórico del *retailer* reemplazó a Manfred Paulmann en el negocio de *shopping*. El ex CEO del *retailer* y de Paris, Jaime Soler.

Fuentes al tanto precisan que si bien ese negocio ha sido exitoso, crecer, sobre todo en Santiago, ha sumado dolores de cabeza con la apuesta fallida en Vitacura, Alto Las Condes 2 o, más antiguo, en Martín de Zamora. Desarrollos desde cero en la capital no estarían dentro de los planes.