



Un domingo de junio de 2018, por la noche, HBO estrenó una nueva serie: *Succession*, la historia de un magnate de los medios de comunicación y la lucha de sus cuatro hijos - tres hombres y una mujer - por erigirse como su reemplazante en la dirección del imperio. Esa noche, un subgerente de Cencosud que la vio en televisión, escribió en un chat que compartía con otros ejecutivos del grupo minorista chileno: "Vean esta serie. Esto parece Cencosud".

La misma serie volvió esta semana al recuerdo dentro y fuera de Cencosud. En un inesperado e intenso capítulo local, Horst Paulmann volvió a participar de decisiones a sus 88 años, su hija Heike dejó la presidencia del conglomerado y su primogénito, Manfred, aliado a su otro hermano, Peter, ganó terreno en la carrera por el mando del grupo.

Horst Paulmann se había retirado en enero de 2021, por problemas de salud. En ese momento, el fundador del imperio iniciado a comienzos de los sesenta compartía con dos de sus tres hijos mayores en el directorio: Heike, hoy de 53 años, y Peter, de 55 años. La única mujer asumió entonces la presidencia interina de Cencosud. La prolongada licencia médica de Paulmann forzó a decisiones más radicales: seis meses después, el 30 de julio, volvió el hermano mayor a la mesa. Manfred Paulmann Koepfer, 56 años, el mayor de los tres hijos de Horst Paulmann Kemna y Helga Koepfer, regresó ese día a Cencosud tras una

década de alejamiento, y su hermana Heike fue electa como presidenta titular. El padre se mantuvo como director, pero dejó de asistir.

En abril de 2022, Horst Paulmann finalmente dejó el directorio y su hija anunció en la junta de accionistas que se mantendría como presidente honorario, una designación simbólica que ratificaba el retiro. Pero nunca fue una jubilación completa. Esta semana, Paulmann volvió a estar activo y estimuló cambios. "Volvió a rugir el león", decía con sorna esta semana un exasesor.

Su hija Heike dejó la presidencia intempestivamente el martes 5 de diciembre y el directorio designó como su reemplazante al brasileño Julio Moura, 71 años, director de Cencosud desde hace 12 años. Alejado del día a día, y pese a no tener cargos formales, su padre volvió a impulsar cambios que se comenzaron a incubar tras el caso de información privilegiada que afectó a Matías Videla y que terminó con la renuncia del gerente general del grupo en octubre. Alejado también de la prensa, el propio Paulmann admitió su rol protagónico en breves declaraciones al DF. "Hemos tenido un período de problemas por nuestro exgerente general y a esto hay que darle un corte final y por eso hicimos algunos cambios", fueron sus frases más decidoras. "Yo le agradezco muchísimo a mi hija Heike, ella tiene muchas cosas que hacer en forma privada y estamos todos muy contentos", agregó a continuación.

Tensiones entre hermanos

La fecha es inusual y denota una sucesión no planificada. La intempestiva renuncia de Hei-



Manfred Paulmann (56) primogénito de Horst Paulmann, está en Cencosud y preside la filial de shopping center.



Peter Paulmann, 55 años, está en el directorio de Cencosud Shopping, pero dejó la matriz en 2022.

ke Paulmann, un martes de diciembre, fue el corolario, dicen personas que conocen la interna de los Paulmann, de diferencias de estilo con sus hermanos, sobre todo con Manfred. Pero también con su padre.

En una de sus últimas apariciones públicas, Horst Paulmann, en enero de este año, agradeció a Manfred, Peter y Heike. "No es fácil para los hijos trabajar con el papá y para el papá tampoco es fácil trabajar con los hijos", dijo, sonriendo, en un evento en el que la auditora PwC reconoció su trayectoria. "Nos juntamos los cuatro y buscamos la forma de hacer las cosas de común acuerdo entre todos", afirmó, lo cual, ese día. Pero ese acuerdo parece que ya no es tal.

Heike y Manfred egresaron de ingeniería comercial de la Universidad de Chile -el sitio web de la Facultad de Economía y Negocios, FEN, los presentaba hace dos años como egresados destacados- y han hecho carrera en Cencosud. Ella más que él. También su otro hermano, Peter, egresado de la misma carrera, pero de la Universidad Católica. Horst Paulmann tiene un cuarto hijo, ahora de cinco años, de una relación con Katherine Bischof.

En Cencosud, mientras Manfred gestionó y desarrolló la filial de materiales del hogar Easy, primero en Argentina, luego en Chile, Peter trabajó en el área comercial de los *shopping centers*, y Heike desarrolló el concepto de *Aventura Center*, la cadena de locales de entretenimiento familiar de Cencosud.

Los tres participaron luego en el directorio de Cencosud. Pero no todos eran iguales: según han recordado exdirectores, Manfred era el único que contradecía a su padre. Y demostraba un carácter explosivo que se asemeja al plenipotenciario creador de Cencosud. Alguien recuerda cómo en Argentina fichó a un gerente de marketing de una multinacional y, descontento con sus propuestas, lo despidió el mismo día de su llegada. Manfred Paulmann se perfilaba hace 15 años como el reemplazante natural de su padre: en 2008 asumió la vicepresidencia ejecutiva de Cencosud, en una suerte de consagración de su sucesión hereditaria. "Si estoy tomando este desafío es porque creo que tengo mucho que aportar y quiero hacerlo de una manera muy activa", decía a sus 41 años de edad. Dos años después, en diciembre de 2010, renunció, molesto por la escasa autonomía que le dejaba su padre. Manfred había perdido el favoritismo y no volvió más... hasta que su padre dejó la empresa.

El carácter de Heike, en cambio, es más medurado y conciliador. Su gestión en Cencosud en estos casi tres años otorgó estabilidad y tranquilidad en el grupo. Los números anduvieron bien. Y comenzó a empoderarse, sorprendiendo al resto de la familia. El caso de Matías Videla hizo que se cuestionara lo que la bonanza hacía menos visible. Indagado por la Comisión para el Mercado Financiero, CMF, desde enero de este año, el 9 de mayo la Unidad de Investigaciones del organismo formuló cargos a Videla por uso de información privilegiada por comprar acciones de Cencosud justo un año antes, mientras la firma negociaba la adquisición de una cadena de supermercados en Brasil.

Pasaron casi cinco meses hasta que el caso se hizo público. El 4 de octubre, la CMF sancionó a Videla y lo multó en 15 mil UF. Ese día, la empresa emitió una escueta declaración que

La sucesión de los Paulmann estrena nueva temporada

La renuncia de Heike Paulmann a la presidencia del grupo, por "razones personales", dejó por primera vez a Cencosud sin un Paulmann al mando. El patriarca, Horst Paulmann, reapareció atribuyéndose decisiones a sus 88 años y dejó abierta la carrera por su reemplazo. El brasileño Julio Moura asumió una designación que huele a transitoria. Al cargo podría llegar a futuro el primogénito, Manfred Paulmann. O mantener a un externo. Las diferencias en la familia animan ese debate.

Un reportaje de VÍCTOR COFRÉ E IGNACIO BADAL



defendía indirectamente a su gerente, aludiendo a “transacciones debidamente informadas a las autoridades y en el marco de negociaciones sin relevancia material para la compañía”. El texto no tenía firma. Ni del directorio, ni de su presidenta ni de su gerente. Solo el logo Cencosud. Según reconstrucciones posteriores, el directorio –integrado además de los Paulmann y Moura por el exministro Felipe Larraín, Mónica Contreras, Jorge Pérez, Lieneke Schol y los directores electos por las AFP Carlos Fernández e Ignacio Pérez- no estaba enterado que la investigación llevaba meses: Videla declaró ante la CMF el 3 de abril y lo acompañó el fiscal de la empresa, Sebastián Rivera, como “asesor personal”. Muchos asumen que Videla –un hombre de confianza del patriarca– sí informó a la presidenta del directorio. Diez días después, el directorio, cuando la presión subió, cambió el tono y comunicó que había “sesionado repetidamente y de forma extraordinaria para revisar y analizar exhaustivamente los antecedentes”. Días después, Videla renunció. “Las diferencias no provienen del caso Videla”, aseguran otras personas ligadas a la empresa sobre los desencuentros entre los Paulmann.

Pero sí la sucesión de Videla. La firma creó un comité de talentos y fichó al *head hunter* Korn Ferry para evaluar a los candidatos internos. Según algunas fuentes, Heike Paulmann habría asumido el mando de esa búsqueda, escogiendo candidatos internos sin considerar la opinión de sus hermanos. Manfred, en particular, tiene cercanía con Rodrigo Larraín, ge-

rente general de Cencosud Shopping, empresa que preside. En ese directorio no está Heike, pero sí Peter, quien dejó la matriz, Cencosud, en abril de 2022, junto a su padre. En las relaciones fraternales, dicen varias fuentes, Peter secunda a su hermano Manfred, con quien tiene más afinidad. Y este año ambos habrían mostrado más diferencias con su hermana. Los tres, sin embargo, dicen varias fuentes, tienen buenas relaciones personales. Pero una cosa distinta es el poder.

Otro asunto apareció, además, en el horizonte. “Tras el caso Videla, Horst Paulmann se volvió a involucrar en Cencosud”, dice alguien que conoce la interna del grupo. Incluso opinando sobre asuntos de negocios. La puesta en venta en Colombia de la propiedad de Supermercados Éxito habría estado en el radar de Cencosud –en mayo la empresa descartó negociaciones, aunque admitió que analiza constantes opciones de negocio– y hay quienes dicen que el propio Horst Paulmann ha viajado a ese país en los últimos meses. La cadena fue un viejo anhelo de Paulmann, quien terminó comprando en ese país las operaciones de Carrefour. Éxito es controlado por otro grupo francés, Casino y en noviembre un conglomerado salvadoreño, el grupo Calleja, anunció una Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) por hasta el 100%, en una operación valorada en US\$ 1.175 millones. La transacción no ha concluido y está en pleno desarrollo. Paulmann habría impulsado la participación de Cencosud en ese negocio, algo con lo que no ha estado de acuerdo el directorio,

incluida Heike. Pero en lo que sí habría estado de acuerdo Manfred, el mayor, y Peter, el segundo. La intervención paterna habría molestado a Heike. Y derivó en su renuncia esta semana. Por las mismas razones que Manfred dejó Cencosud hace ya 13 años: el impulso irrefrenable de un padre que fundó una empresa que se resiste a abandonar. Las versiones esta semana fueron incluso más allá: sin ser integrante del directorio, Paulmann se habría apersonado en la sesión extraordinaria de este martes que aceptó la renuncia de Heike y designó a Moura. Este último admite que Paulmann apareció ese día. Pero solo para agradecer públicamente a su hija.

Y después de la transición...

Cencosud tendrá por primera vez alguien ajeno a la familia Paulmann como presidente. Horst Paulmann lo fue desde 1976, cuando fundó la empresa con ese nombre, y su hija, desde 2021 hasta ahora. La designación de Moura satisizo a su fundador, quien lo calificó como un amigo. Pero muchos creen que esa presidencia será más bien transitoria.

Las apuestas son que se produzca alguna renuncia antes de la próxima junta ordinaria de accionistas, lo que forzaría la renovación de la mesa completa, electa por última vez en 2022 y vigente hasta 2025. La elección del presidente es una decisión del directorio y una mesa renovada podría inclinar las fuerzas familiares en otra dirección. Y ahí es donde la sucesión se define.

La creencia mayoritaria es que Manfred Paul-

mann tomará por fin la presidencia de la empresa. “Manfred es el sucesor natural”, dice un exdirector que conoció a los tres hijos mayores de Horst Paulmann. Si así ocurre, sería el fin de la temporada actual de la sucesión de los Paulmann. Aquello, además, debe ser resuelto en el seno familiar, cuyo gobierno formal está ahora radicado en Londres, Inglaterra, adonde los Paulmann trasladaron el control de la cadena de *retail*, valorizada en Bolsa en más de US\$ 5 mil millones, con ingresos que en 2022 superaron los US\$ 16 mil millones y que, a diferencia de otros actores integrados del *retail*, goza de buena salud, un mérito que se reconoce a la gestión de Heike Paulmann y el saliente gerente Videla. Desde abril de este año, PK One, una sociedad que adoptó las iniciales de los dos apellidos de cuatro Paulmann, el padre y sus tres hijos mayores, es la dueña de las acciones que representan el 51% de Cencosud. Cuando se comunicó a la CMF ese cambio, quien actuó en representación de PK One fue Manfred. La documentación en Inglaterra presenta a los cuatro como directores y define que las decisiones en PK One se adoptan por tres cuartas partes de la mesa.

Otra opción distinta es un camino que han adoptado otras grandes empresas: un presidente profesional, externo, que esté más allá de las rencillas familiares de conglomerados que crecen con la incorporación de nuevas generaciones a la dirección de los grupos. Este año ya ha habido dos ejemplos de aquello: Falabella, por primera vez sin uno de los integrantes de las ramas controladoras en la residencia, eligió al ex Walmart Enrique Ostalé; y Quiñenco, que a fin de año verá partir a Andrónico Luksic Craig, antes de sus 70 años, para ceder ese lugar a un hombre de confianza, Pablo Granifo. O lo que hicieron en 2016 los controladores de Empresas CMPC, al designar a Luis Felipe Gazitúa al mando del buque insignia de los Matte Larraín. Esa tendencia, sin embargo, no es norma: Salvador Said está a la cabeza de las empresas de la familia, como Parque Arauco, lo mismo que Roberto Angelini, presidente de Empresas Copec.

Pero tan relevante como aquello es designar a un nuevo gerente general que suceda los cinco años de Matías Videla al mando de Cencosud. El proceso está en marcha y en la carrera interna no se visualizan candidatos –fuera de Rodrigo Larraín, o el gerente de multitiendas, Ricardo Bennett– con el peso específico para dirigir una multinacional del peso de Cencosud. “El liderazgo fuerte de Horst Paulmann impidió la aparición de nuevos liderazgos”, define un especialista que conoce la compañía. Un alto ejecutivo de las empresas del *retail* recurre a una película actual para definir el desafío de la sucesión de Videla. Se requiere, dice, a un Napoleón, un general que mande generales, que sepa construir equipos, que sobresalga por su visión estratégica y no tanto por su conocimiento de una u otra área de los varios negocios de Cencosud. La decisión será pronto, promete Moura. Resuelto aquello, las posiciones de los tres hermanos Paulmann Koepfer podrán definirse con más claridad. Y la de diez nietos de Horst Paulmann de entre 13 y 25 años –Heike tiene cuatro hombres, Peter tiene tres mujeres y Manfred, tres hombres– que aún están lejos de cualquier carrera por una sucesión en la familia Paulmann. Y en su *holding*, Cencosud. ●



Heike Paulmann, en la imagen, acompañando a su padre, Horst Paulmann, a una premiación en enero de 2023.