

Heike Paulmann, presidenta de Cencosud:

"MI PADRE ES IRREMPLAZABLE. No hay nadie que lo pueda igualar, ni por capacidad ni por entusiasmo, ni por pasión ni por inteligencia. Yo tampoco vengo a reemplazar a mi padre"

En su primera entrevista, la presidenta desde el año pasado del conglomerado que fundó su padre, Horst Paulmann, reconoce que ha sido un desafío encabezar el grupo y enfatiza que asumió no por ser mujer, sino por capacidad y merecimiento. Admite que con su padre comparten lo "cabeza dura" y la perseverancia, aunque ella dice ser menos trabajajólica que él. La timonel del *holding* detalla en qué áreas quiere dejar huella, cómo proyecta el futuro de Cencosud y cómo ve a Chile. • JESSICA MARTICORENA



Dentro de las próximas semanas, Heike Paulmann Koeper (52 años) partirá rumbo a Colombia y Perú. Esos países son parte de los cinco mercados donde Cencosud —el conglomerado multiformato que fundó su padre Horst Paulmann Kemna en 1976— tiene presencia, por lo que Heike irá a ver en terreno la operación del grupo. Será su segundo viaje al exterior, después de Brasil, desde que en febrero de 2021 asumió la presidencia de Cencosud, la matriz de supermercados Jumbo, de las tiendas de mejoramiento del hogar Easy, de la millitenda Paris y de centros comerciales como el Costanera Center. Primero, Heike —ingeniera comercial de la U. de Chile y MBA de la Adolfo Ibáñez— asumió interinamente en reemplazo de su padre, y finalmente fue oficializada en el cargo el 30 de julio del año pasado. La tercera de los cuatro hijos de Paulmann Kemna, y la única mujer, tomó el relevo de una compañía que conoce al revés y al derecho. Heike se integró al directorio del conglomerado en 1999, con 29 años, creó la empresa Aventura Center y ha sido la encargada de liderar los planes de responsabilidad social empresarial del grupo.

"Ha sido un desafío grande. Yo nací con Cencosud, forma parte de mi ADN, conozco a esta compañía desde chica, yendo con mi papá a visitar locales, entregando regalos para Navidad. Trabajé en pastelería, en caja, en librería, en bodega. Es toda una vida. A la empresa la conozco muy bien, y darte cuenta de que estás liderando una compañía de esta envergadura, con su historia, es un gran orgullo y una tremenda responsabilidad también", comenta Heike en esta, su primera entrevista, en la cual prefiere no ahondar en el estado de salud de su padre.

—No es solo liderar la compañía, sino que reemplazar a su padre, una figura muy potente, protagónica, omnipresente.

"Mi padre es irremplazable. Él tiene una forma de ser, un carisma propio, un estilo. Él hizo la empresa desde cero, él tomó los riesgos, él se atrevió a invertir en otros países, así que no hay nadie que lo pueda igualar, ni por capacidad ni por entusiasmo, ni por pasión ni por inteligencia. Yo tampoco vengo a reemplazar a mi padre, si a proyectar su legado, aportando para que Cencosud sea una empresa líder en la región de acuerdo a las exigencias del mundo de hoy, que son altísimas".

—¿Él sigue tan involucrado y pendiente de cada detalle de la empresa, o ya no tanto?

"Le encanta, lo ha hecho toda la vida y lo va a seguir haciendo. Es bueno para él y también para nuestros colaboradores verlo activo e im-

"Hay que encariñarse con la empresa, no con los negocios en particular"

—¿Cuál es el principal objetivo que se trazó al asumir la presidencia?

"Los pilares estratégicos de la compañía están definidos y hacia allá vamos avanzando, son obviamente principios en constante revisión, porque los tiempos van cambiando. Pero lo que estamos imprimiendo es agilidad en la toma de decisiones, que vayan acorde con los tiempos, y que también tengamos la capacidad de darnos cuenta de los cambios que están ocurriendo en nuestro entorno, en la sociedad, en el consumidor, en la competencia, para anticiparnos".

—¿Cuál es el mayor desafío que hoy tiene la compañía?

"El mayor desafío es estar a la par de los cambios. Por ejemplo, la venta omnicanal no se trata solo de convivir con ella, sino que es una herramienta que es muy adaptable y no podemos imaginar de qué forma podríamos comprar el día de mañana en el canal online. Hay que estar muy atentos a las tendencias, qué es lo que busca el consumidor".

Estamos entrando con el concepto de supermercado mayorista de Cash & Carry en Brasil y Perú y si se vislumbra una oportunidad en el mercado chileno, lo evaluaremos. Son formatos muy interesantes, que venden unidades al por mayor y también unidades individuales, con precios diferentes, y el cliente puede comparar".

—¿Es pragmática, en el sentido de si un negocio no funciona, es de reaccionar rápido y salirse de ese negocio, desinvertir de algún mercado? ¿O se encariña con los negocios?

"Hay que encariñarse con la empresa, no con los negocios en particular. Y obviamente son decisiones difíciles, pero si después de un análisis riguroso hay que tomar, por ejemplo, la decisión de cerrar Paris Perú o Johnson, hay que tomarlas por el bien de la empresa y seguir adelante".

—Cencosud tuvo buenos resultados el año pasado en cuatro países en los que está presente,

salvo Brasil. ¿Es un pendiente? ¿Cómo mejorarán su posición competitiva en ese mercado?

"Brasil es un gran pendiente que tenemos y un desafío. La operación allá ha mejorado mucho su desempeño y si bien a lo mejor es el más 'flój' de los mercados en este momento, tenemos grandes expectativas con Brasil. Vamos con todo a buscar nuevas oportunidades, tanto en crecimiento orgánico como en adquisiciones que se puedan presentar en el camino. Estamos activamente explorando y a futuro nuestra presencia en Brasil debería ser mayor. Uno tiene que mirar siempre los mercados a largo plazo, no a corto plazo. Con las turbulencias que tenemos en Sudamérica, con la historia que tenemos en Argentina... ha sido nuestra escuela".

—La empresa tenía planes de abrir a bolsa, en 2021, su negocio en Brasil, pero no ocurrió. ¿Cuándo esperan reanudar ese proceso? ¿Podría ser este 2022?

"Este no es el momento, estamos esperando que mejoren las condiciones económicas del mercado, no solo en Brasil, pues hay otras coyunturas más grandes, y apenas sea posible lo vamos a retomar. No tenemos ningún apuro, el plan de apertura estaba pensado para expandir la operación allá, pero vamos a seguir adelante con el plan independiente de eso".

—En 2021, Cencosud tuvo utilidades por \$471.910 millones, impulsado por un boom del consumo. ¿Cómo se están ajustando para mantener buenos números en un 2022 menos dinámico?

"Nuestro desafío es mejorar los indicadores incluso del año pasado, que fueron muy buenos. Y eso se logra con las unidades de negocios que están más nuevas y que estamos potenciando, omnicanalidad, nuevos formatos, adquisiciones a lo mejor y mayor eficiencia".

—La compañía anunció un plan de inversiones de US\$ 650 millones. ¿Dónde ven las oportunidades para crecer? ¿Cuál será el foco de ese

plan?

"Tenemos el foco puesto en todos los segmentos y en todos los países. La idea es seguir creciendo y afianzar nuestro liderazgo".

—Recientemente, la municipalidad de Vitacura caducó el permiso de Alto Las Condes 2, debido a que no se acreditó el avance de las obras y el permiso había sido otorgado en 2000. ¿Por qué en todo este tiempo no iniciaron obras, se demoraron mucho?

"En ningún caso".

—¿Ya recurrieron a tribunales?

"Estamos evaluando las acciones y vamos a ver cuál es el mejor camino que podemos tomar".

—El municipio dijo que si la empresa quisiera ejecutar una nueva iniciativa allí, deberá solicitar un permiso de edificación con la normativa actual, que indica que la altura permitida en la zona es de 12 pisos. El proyecto de ustedes considera una torre de 55 pisos. ¿Están dispuestos a modificar el proyecto?

"Vamos a evaluar todas las opciones".

—¿Pero están dispuestos a cambiar el proyecto?

"Puede ser que lo modifiquemos, no es una decisión que esté tomada".

—¿Van a perseverar?

"Estamos convencidos de que el proyecto es beneficioso y un aporte para la comunidad, y vamos a perseverar en él".

—¿Hoy cuesta más desarrollar proyectos en el país, por la oposición de las comunidades y de los municipios? ¿Hay más restricciones?

"Las comunidades hoy están más empoderadas, más comunicadas y más presentes. Es bueno que den su punto de vista, que participen. Los tiempos van cambiando, todo se pone más restrictivo, antes todo

era menos reglado, y seguramente a futuro vamos a tener normativas más restrictivas, lo cual es bueno siempre y cuando se tomen en cuenta a todos los interesados: las comunidades, las municipalidades y las empresas. Los tiempos cambian y todos, no solo las empresas, tienen que adaptarse".

—¿Qué va a pasar con los proyectos que tenían en Martín de Zamora y en el terreno del colegio Saint George?

"El proyecto del Saint George está vivo, queremos desarrollarlo y avanzar en el corto plazo. El de Martín de Zamora no es prioridad en este momento".

—¿Cómo se imagina al Cencosud del futuro?

"Focalizado en menos negocios, pero más rentables; con presencia en nuevos mercados y con nuevos formatos; más online y menos presencial; con supermercados más chicos y centros comerciales distintos a los de hoy".

"Es difícil, porque con la omnicanalidad y todos los cambios que hay en el mercado, capaz que a futuro Cencosud sea una empresa tecnológica más que de retail. No lo podemos saber. Más a corto plazo, me imagino si o si expandiéndolos a nuevas regiones y países, con formatos nuevos".

—¿Nuevos países de Latinoamérica o más allá?

"De Latinoamérica, pero siempre estamos evaluando posibilidades en otros lugares. El ADN del grupo es crecer".

—¿Los megaproyectos tendrán cabida en el Cencosud del futuro? ¿Los hipermercados y los malls grandes?

"Todo es muy dinámico, estamos achicando algunos supermercados, pero el formato grande se queda. Y el shopping del futuro cuesta imaginarlo, habrá centros emblemáticos que van a perdurar, pero tendrán que adaptarse. Y si en el futuro el centro comercial tiene que tener adentro una hiper multifamilia rusa, capaz que tenga que ser más grande que el Costanera Center. No hemos renunciado a los proyectos grandes".

Fecha: 20-03-2022
 Medio: El Mercurio
 Supl.: El Mercurio - Cuerpo B
 Tipo: Actualidad
 Título: **"MI PADRE ES IRREMPLAZABLE. No hay nadie que lo pueda igualar, ni por capacidad ni por entusiasmo, ni por pasión ni por inteligencia. Yo tampoco vengo a reemplazar a mi padre"**

Pág.: 5
 Cm2: 523,2
 VPE: \$ 6.873.067

Tiraje: 126.654
 Lectoría: 320.543
 Favorabilidad: No Definida

Es bueno para él (su padre) y también para nuestros colaboradores verlo activo e involucrado, es como una leyenda viviente. Todavía va a los supermercados, lee en detalle toda la prensa, nacional e internacional, está al día con la competencia y muy atento a los mercados. Más que nosotros, jajaja".

Ha sido un desafío grande. Yo nací con Cencosud, forma parte de mi ADN, conozco a esta compañía desde chica, yendo con mi papá a visitar locales, entregando regalos para Navidad. Trabajé en pastelería, en caja, en librería, en bodega. A la empresa la conozco muy bien, y darte cuenta de que estás liderando una compañía de esta envergadura, con su historia, es un gran orgullo y una tremenda responsabilidad también".



volucrado, es como una leyenda viviente. Todavía va a los supermercados, lee en detalle toda la prensa, nacional e internacional, está al día con la competencia y muy atento a los mercados. Más que nosotros, jajaja".

—Esta compañía tiene el sello de su padre, su historia. ¿Qué historia y qué sello quiere imprimir usted?

"Efectivamente, la cultura Cencosud es su historia y trataremos de preservar siempre sus valores, es lo que distingue a esta empresa. Es la cultura de cómo él la fue creando, siempre muy enfocada en el cliente, la calidad de servicio y el cuidado de los colaboradores. Por ejemplo, cualquier persona podía escribirle un *e-mail* y él contestaba personalmente. Ahora, las empresas siempre son dinámicas a medida que van creciendo y van incorporando otras culturas, pero la esencia va a quedar, y es trabajo nuestro y trabajo mío hacer perdurar su ADN y lo que la caracteriza: el cliente siempre primero, el cuidado por cada detalle".

—¿Cuál es el estilo Heike? ¿Dónde quiere dejar su huella?

"Me gustaría ayudar a potenciar algunos temas, como la diversidad de género, la inclusión, la igualdad de oportunidades para la mujer. Hemos avanzado, pero siempre se puede hacer más. Otra área que queremos reforzar es la sostenibilidad. Siempre he estado preocupada de esa área en Cencosud y creo que hoy es un tema muy relevante, y es una contribución que pueden hacer las empresas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y

bienestar social.

Lo tercero es la cercanía con la comunidad, construyendo mayores y mejores lazos. Estamos insertos en la comunidad, tenemos más de 1.000 locales en los cinco países en los que estamos, son 1.000 minicomunidades a las cuales podemos aportar y ser buenos vecinos. Siento que hoy las compañías tienen que ampliar su *core*, no pensar únicamente en la ganancia económica ni en la rentabilidad; hay que acercarse a la comunidad, escucharla y apoyarla".

—¿En qué se parecen y en qué se diferencian Heike y Horst?

"Lo que se hereda no se hurta... Algunas cosas las tengo por herencia y otras por haber trabajado con él y por haber aprendido viéndolo. Al igual que a mi papá, me encanta salir a terreno, ver los locales, recorrer las operaciones en vivo, conversar con la gente, pero no soy tan apasionada como mi padre. Los dos tenemos sí la preocupación por el detalle, por el cliente, por los colaboradores. Y lo otro que tengo en común con mi padre es que los dos somos cabeza dura... Cuando nos proponemos algo, perseveramos hasta el final, aunque a mí me pueden convencer, a mi padre costaba más".

—¿Qué ha sido lo más difícil en este tiempo como presidenta?

"Me tocó asumir en medio de la pandemia, lo que es un doble desafío, con el cambio de modelo, el tener que adaptarnos. No es la misma relación y cercanía la que uno puede entablar con alguien a través de una pantalla que en persona. Conocer bien a los equipos es

muy difícil cuando no tienes el tiempo de juntarte, de tomar un café, de almorzar, de verlos cara a cara. Por eso me gusta un esquema mixto".

Heike cuenta que va casi todos los días a las oficinas corporativas del *holding*, ubicadas en el *mall* de Alto Las Condes, y aunque es rigurosa y exigente, enfatiza que es partidaria de conciliar el trabajo con la vida familiar. "Hay un cambio en Cencosud, tanto de generación como por la época en la cual estamos viviendo. Y la dedicación y el esfuerzo que dio mi padre por esta empresa, que claramente es ejemplar, no es un modelo de vida que queramos, al menos en lo personal, porque creo fundamental poder compatibilizar todos los frentes. Esta empresa ya no se sustenta en una sola persona, sino que aquí ya somos un equipo, con un excelente respaldo del equipo de administración liderado por Matías Videla, nuestro gerente general corporativo".

—¿Siempre supo que algún día le tocaría encabezar el negocio familiar?

"¡Yo me salté todas las reglas! jajaja".

—Lo dice porque es la menor de los hermanos mayores y es mujer...

"Sí. La verdad nunca me lo imaginé (...) Sí como un pensamiento que se cruza por la cabeza, pero no como algo cierto ni una posibilidad real ni menos un objetivo. Pero eso es lo entretenido, asumir desafíos cuando te sacan de la zona de confort. Hay que atreverse y dar el paso".

—¿Cómo y por qué decidieron que usted finalmente debía tomar el relevo?

"Fue una decisión interna que tomamos como familia, como controladores de Cencosud".

—¿Costó convencerla?

"¡Upa chalupa siempre! No me hice de rogar, asumí con total convencimiento y seguridad".

—¿Fue una señal que quiso dar la compañía el hecho de ser la primera mujer en liderar la empresa?

"Es una excelente señal, porque va con los tiempos y da cuenta de la cultura que hay en la empresa, de diversidad de género, de inclusión. Pero tampoco lo hicimos para subirnos a una moda, yo estoy acá porque yo quiero estar, porque siento que tengo las competencias y el merecimiento para desempeñarme en el cargo. No llegué al cargo por cuota. Soy una convencida de que las organizaciones siempre se construyen mejor integrando diferentes puntos de vista y grupos humanos. Pero tampoco soy partidaria de promover un club de puras valquirias, los equilibrios son sanos y desarrollan equipos. A las mujeres hay que empoderarlas y darles la oportunidad, más que entregar cuotas".

—¿Cómo ha sido trabajar con sus dos hermanos? ¿Cómo se coordinan, cada cuánto se reúnen, toman las decisiones en conjunto?

"Nosotros tenemos una muy buena relación, desde siempre, muy cercana, y eso obviamente ayuda mucho para trabajar en

SIGUE EN B 6

Fecha: 20-03-2022
Medio: El Mercurio
Supl.: El Mercurio - Cuerpo B
Tipo: Actualidad
Título: **"MI PADRE ES IRREMPLAZABLE. No hay nadie que lo pueda igualar, ni por capacidad ni por entusiasmo, ni por pasión ni por inteligencia. Yo tampoco vengo a reemplazar a mi padre"**

Pág.: 6
Cm2: 515,5
VPE: \$ 6.770.952

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: No Definida

"Mi padre es irremplazable. No hay nadie..."

conjunto. Nos da la confianza para poder hablar de muchos temas, pero sobre todo para poder tomar decisiones y no crear fricciones. Por suerte las cosas se han dado súper bien. Las decisiones estratégicas se conversan entre todos y se toman en conjunto con el resto del directorio.

No tenemos definido un cronograma de reuniones, somos alemanes, pero no tan cuadrados. Sí tratamos de juntarnos al menos una vez al mes aquí en las oficinas. Y hay algunos temas que quedan para conversar después en la casa".

—Su padre estuvo más de 40 años liderando Cencosud. ¿Cuánto tiempo se proyecta como presidenta?

"Hoy estoy full dedicada, muy entusiasmada y comprometida, y como dije, soy cabeza dura y perseverante, mi labor en la compañía está recién comenzando".

"El rol de la mujer es esencial en el mundo del retail"

—Es primera vez que Cencosud es conduci-

do por una mujer. ¿Qué importancia le asigna a ese hecho?

"La diversidad en los directorios es un activo estratégico, ya que distintas perspectivas ayudan a enfrentar decisiones complejas y a enriquecer las discusiones, particularmente en una empresa de retail como Cencosud, tan estrechamente relacionada con sus clientes, muchos de ellos mujeres, críticas en la decisión de compra de cada hogar".

—¿Quiéren potenciar la presencia femenina en el conglomerado?

"Desde que asumí la presidencia de Cencosud me he encontrado con una organización en donde las mujeres tienen un espacio reconocido, en el que todos trabajan coordinadamente para entregar un trabajo de excelencia.

Creo firmemente en la capacidad creativa de nuestra organización para dar vida a ideas, proyectos y hacerlos crecer, para que cada una de las colaboradoras pueda desplegar todo su potencial y así seguir desarrollándose profesionalmente y cuidando el equilibrio con su vida personal. Por lo que uno de mis desafíos será tender

Nosotros (los hermanos) tenemos una muy buena relación, desde siempre, muy cercana, y eso obviamente ayuda mucho para trabajar en conjunto. Nos da la confianza para poder hablar de muchos temas, pero sobre todo para poder tomar decisiones y no crear fricciones".

puentes para potenciar el liderazgo de nuestras colaboradoras en los cinco países en que estamos presentes".

—¿Por qué es relevante tener más mujeres en distintas posiciones dentro del grupo?

En Cencosud aspiramos a generar una

cultura fuerte y centrada en las personas, donde se promueva el respeto y se valore la diversidad. Estamos convencidos de que si nuestros equipos son un fiel reflejo de las sociedades y comunidades donde operamos, se verá fortalecida nuestra capacidad de entender y conectar mejor con todos nuestros clientes.

El rol de la mujer es esencial en el mundo del retail, no solo por la influencia en hábitos de consumo, sino por su empoderamiento en el ámbito laboral.

Algunos datos: más de 30 mil mujeres forman parte de Cencosud Chile, representando el 59% de nuestra dotación. Del total de mujeres en el país, más del 70% trabaja en nuestros supermercados. Y hay que destacar que del total de gerentes y subgerentes en Cencosud Chile, el 31,5% corresponde a mujeres en nuestras distintas áreas y banderas.

Nos sentimos muy orgullosos de que en solo un año hemos logrado promover el talento femenino en Chile: a la fecha, tenemos un 24% de nuestras colaboradoras en posiciones de liderazgo, niveles de jefaturas a gerencias, que se compara con un 19% del año 2020".

"Las empresas estamos para aportar y no somos el enemigo"

—¿Cómo ve al Chile de hoy? ¿Hay más incertidumbre?

"En Chile hoy existe más incertidumbre. Necesitamos un camino de más certezas, ya que la inversión es parte fundamental para que los países y las personas progresen. Estamos en un momento histórico, un punto de inflexión, que puede producir cambios muy buenos o cambios muy malos. Hay que buscar los equilibrios, la moderación, no dejarse llevar por las pasiones, porque todos queremos que a Chile le vaya bien".

—¿Le preocupa el tipo de debate que se está dando en la Convención Constitucional? ¿Los cambios que se están proponiendo?

"Sí, me preocupa un poco la discusión, cuando uno ve que el debate no va por el camino que es mejor para Chile, sino que está basado en buscar cambios muy radicales que no responden a una lógica, sino que a pasiones. Espero que la nueva

Constitución sea representativa de la mayoría".

—¿Y qué espera del nuevo gobierno? ¿Qué expectativas tiene?

"Que haya reglas claras y que entiendan que los países se construyen entre todos y que los empresarios somos un eslabón importante dentro de esta cadena. Somos los que creamos empleo formal, inversión. Espero que los empresarios seamos tomados en cuenta, seamos convocados, escuchados y seamos parte dialogante".

—El programa de gobierno considera un impuesto a los súper ricos, a los altos patrimonios. ¿Está de acuerdo con pagar más?

"Si son impuestos lógicamente viables, netos de deuda, y los recursos son bien utilizados, creo que un proyecto de estas características podría ser bien acogido. Por ejemplo, si fuera para ayudar a pagar pensiones, buenísimo".

—Otros temas que en el empresariado preocupan son la reducción de la jornada laboral a 40 horas y elevar el sueldo mínimo a \$500 mil. ¿Los ve factibles?

"Son buenas iniciativas, trabajar menos y ganar más, pero hay que ver cuáles son las prioridades en este momento. En Latinoamérica solo Ecuador tiene 40 horas semanales, y Ecuador tiene solo un 30% de empleos formales. Nos encanta compararnos con otros mercados como Europa, pero son realidades muy diferentes, culturas diferentes, una productividad diferente. Si subimos el salario mínimo a \$500 mil y bajamos las horas de trabajo a 40 a la semana, va a explotar el empleo informal, porque habrá mucho desempleo.

Es un problema de tiempo, de oportunidad, porque a medida que Chile progresa vamos a poder ir optando a tener más beneficios, como una jornada de 40 horas. Pero sin ningún cambio

en la productividad, reducir la jornada y subir el sueldo mínimo a \$500 mil, hay que analizar el impacto que tendrá en el mercado laboral y, al final, en los propios trabajadores".

—¿Qué rol debe tener el empresariado en este nuevo Chile?

"Las empresas tienen que modernizarse, adaptarse a los tiempos; las empresas del pasado, rígidas, obviamente, no tienen cabida. Hoy hay que hacer empresa de la mano de los trabajadores, de la comunidad. En el pasado hubo algunos empresarios que actuaron de manera poco ética, que obviamente no le hace bien a Chile y crea resentimientos. Son puentes que se rompen y hay que reconstruirlos.

Las generalizaciones siempre son injustas, la mayoría de los empresarios van por el camino correcto. Hay que entender que las empresas estamos para aportar y no somos el enemigo".