



Tengo una capacidad de resistencia a situaciones difíciles importantes que es lo que me hace distinto. Soy extremadamente responsable, casi obsesivo, y me gusta mucho lo que hago. Me desconecto sábado en la tarde y domingo; y en la semana pienso todo el tiempo en el negocio, por lo menos hasta las 22.00 horas, seguro". Quien habla es Matías Videla Solá (46 años). Era 2015, y él se describía así en el marco del seminario Management 2020 en Argentina. Cuatro años atrás que lo tenían viviendo en su país natal, lidiando con las vicisitudes transandinas a cargo de la operación de supermercados de Cencosud en ese mercado. En Chile, Jaime Soler asumía ese mismo año la gerencia general del retailer comandado por Horst Paulmann.

Hoy, Soler lleva más de un año fuera del retailer, Videla lleva más de un año viviendo en Chile y, a partir del 1 de diciembre, será el nuevo gerente general corporativo de Cencosud. El lunes, el *holding* sorprendió al mercado al anunciar la salida de quien había reemplazado a Soler, Andreas Gebhardt, a 13 meses de haber asumido el cargo, y la consecuente llegada de Videla a esa posición. Se trata de un ascenso meteórico, puesto que si bien estuvo nueve años a cargo del área Supermercados en Argentina, llegó en octubre de 2018 a Chile como gerente de la División Shopping Centers, dos meses después subía a gerente corporativo de Administración y Finanzas, y ahora se corona como el principal ejecutivo del retailer nacional.

Pero al interior de Cencosud su nombramiento no fue sorpresivo. Hace cerca de seis meses su cercanía con Horst Paulmann se hizo evidente. El fundador le consultaba todo directamente a él. Almorzaban regularmente juntos. Y en su misión de impulsar el IPO del negocio de centros comerciales -cuentan cercanos-, persiguió al controlador hasta fines de semana para que firmara la venia que permitiera comenzar el proceso. Gebhardt ya prácticamente no figuraba. "El 18 de octubre vino la estocada final", comentan conocedores de la situación.

Tras el estallido social en el país, Paulmann reunió a todos los gerentes. Había que reorganizar la estructura para hacer frente a la crisis. Entre un sinfín de halagos, nombró a Matías Videla como gerente de Crisis. Lideraría todo el equipo. Gebhardt, en la otra punta, no fue considerado. Ese día, fue la antecámara del anuncio de esta semana. El viernes 15 de octubre, Andy -como le llaman- fue desvinculado.

Videla llega como el quinto gerente general que ha tenido el *holding* en 11 años. Lawrence Golborne, Daniel Rodríguez, Jaime Soler y Andreas Gebhardt lo antecedieron. Rotación que el mercado no ve con buenos ojos. "No es una buena señal de la fluidez de su gobierno corporativo, ya sea por las dificultades internas en liderar un plan de desarrollo a mediano plazo o por la falta de convicción de la solidez de dichos planes", señala el di-



rector del Centro de Estudios del Retail (Ceret) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Marcel Goic. Ahora Videla no solo deberá intentar darle continuidad al cargo, sino también redefinir una estrategia corporativa que le entregue solidez a una compañía que -a ojos de ex y actuales ejecutivos y directores consultados- ha estado nutrida de decisiones erróneas que la han alejado de la eficiencia y rentabilidad exigida.

Detrás del fundador

Hace 22 años, un joven Matías Videla llegó por un aviso a Cencosud Argentina. A la semana, haciendo un entrenamiento en un depósito, le preguntaron si sabía manejar Excel. Tras responder afirmativamente, le pidieron que hiciera un informe en ventas. Se lo debía entregar a un señor canoso que circulaba por el lugar. Ese señor canoso era Horst Paulmann. "A partir de ahí, con mis 24 años, empecé a tener una relación cercana con él, de entregarle informes y creo que eso hizo que mi carrera fuera bastante rápida, y trabajando siempre muy cerca de él", recordaba Videla el año 2015 en un simposio de

management en Argentina.

Manejar justamente a HP -como le dicen al interior del retailer- es hoy una de las claves de Videla. Para nadie es novedad que la relación que ha sostenido históricamente el fundador con los ejecutivos ha sido, por decirlo menos, compleja. Andreas Gebhardt, de hecho, nunca se empoderó. "Esta empresa no solo es compleja de administrar por sus características propias, sino porque el gerente general tiene que lidiar con Paulmann", cuenta un ex director. "La personalidad de Andreas no era compatible, la de Matías sí; tiene personalidad fuerte y puede sostener una relación horizontal con Paulmann para imponerse ante ideas que de repente no son las mejores, y forzarlo a tomar decisiones", complementan cercanos al directorio actual.

Y eso Videla lo tiene claro: "A él le gusta la gente que le dice lo que piensa. Él muchas veces me dice: usted es muy buen ejecutivo, usted es un cabrón. Entonces creo que él valora que uno le diga lo que realmente piensa, y no lo que él quiere escuchar", rememoraba en el seminario de 2015.

Desde su llegada a Chile, el licenciado en Administra-

ción de Empresas se relacionó directamente con Paulmann. Fue no solo quien lideró la apertura del negocio de Centros Comerciales en junio de este año -por la que se recaudaron más de US\$ 1.054 millones-, sino también quien participó en todos los *conferences* con inversionistas desde que aterrizó en el país. Si bien Andreas Gebhardt era el gerente general, su rol a los ojos del mercado siempre fue secundario. De hecho, desde el estallido de la crisis el 18 de octubre, Videla comenzó incluso a contestar regularmente el celular de Paulmann.

Es que si hay algo que el fundador y la industria valoran del nuevo gerente general es su mirada 360°. Viene del mundo del retail, por lo que el menudeo lo conoce al detalle, pero además tiene un amplio manejo con los números. No es raro que a la hora de abordar cualquier temática en Cencosud, él tenga los datos a la mano. Paulmann -dicen al interior- no tiene el lado financiero, por lo que es esa área lo que ha hecho que Videla vaya sacando ventajas en la organización.

Además, sabe tomar decisiones arriesgadas sin que le tiemble la mano. No se guía por moldes ni *power points*. Tal es así que hace algunos años no dudó en nombrar en un cargo ejecutivo a una persona de 19 años. Llevaba un año trabajando en un supermercado y era la mejor vendedora. Le dio



"Él valora que uno le diga lo que piensa, y no lo que quiere escuchar", decía Videla de Paulmann hace algunos años.



A NADIE LE SORPRENDIÓ. LA DECISIÓN DE HORST PAULMANN DE NOMBRAR A MATÍAS VIDELA A CARGO DE LA GERENCIA GENERAL DE CENCOSUD ERA UN SECRETO A VOCES. YA LO HABÍA EMPODERADO. DUEÑO DE UN CARÁCTER FRONTAL Y EXIGENTE, EL ARGENTINO DEBERÁ LIDERAR UN BUQUE DONDE NO SOLO HAY QUE MANEJAR AL CONTROLADOR, SINO QUE REENFOCAR LA ESTRATEGIA DE UNA COMPAÑÍA EN LA QUE NO SE PUEDEN COMETER MÁS ERRORES. LAS FICHAS YA COMENZARON A MOVERSE.

Un reportaje de MARÍA JOSÉ TAPIA

una posición que administraba US\$ 80 millones. Y si bien lo dudó, al final del día lo hizo. Ahora tal visión la tiene que utilizar para consolidar un equipo que ha rotado casi completamente en los últimos dos años. De la era Soler ya no queda prácticamente nadie. "Soy muy intuitivo, aprendí del fundador; los jugadores son los que uno elige, y creo que soy un buen seleccionador de jugadores", decía Videla hace algunos años.

Y ya comenzó a mover las piezas. El jueves se informó internamente la reestructuración regional del retailer. De gerencias por área de negocios se pasó a gerencias por país, en línea con agilizar la toma de decisiones y eficientar la operación. Es que los números no los han acompañado y el panorama debe revertirse, concuerdan cercanos al directorio de la mesa. Si en 2009 la rentabilidad sobre patrimonio de Cencosud era del 9,4%, al cierre de 2018 llegó a solo el 4,5%, casi la mitad de Falabella. Hoy, Cencosud - que opera en Chile, Brasil, Argentina, Perú y Colombia- vale US\$ 3.700 millones.

Liderando crisis

"Conocélos. Estos son los que te roban el sueldo". El 7 de febrero de 2014, el centro de Buenos Aires apareció empapelado de afiches. La agrupación ultrakirchnerista Unidos y Organizados había impreso la cara de

los gerentes de las principales cadenas de supermercados del país, acusándolos de haber subido el precio de los productos en medio del programa "Precios Cuidados" que impulsaba el gobierno de Cristina Fernández. En una de las pancartas aparecía con nombre y apellido 'Matías Videla Solá, gerente de Jumbo'. "Aumenté el precio de todo para sacarte plata a vos", se leía en el afiche.

Si hay alguien que sabe de crisis -dicen en la industria- es Matías Videla. Nueve años a cargo del negocio en una Argentina volátil, lo ha hecho resiliente a los momentos complejos, subrayan. Él mismo decía en 2015: "En Cencosud está lleno de argentinos, y creo que es producto de este entrenamiento permanente de estar fogueados en batallas, de tener escenarios de absoluta incertidumbre, cambiantes, competitivos".

Este justamente sería hoy uno de sus activos, y de sus principales tareas. "Videla es un gerente con años de experiencia en retail. En Chile va a ser un año difícil, este ambiente de descontento no se va a acabar de un año para otro, y si él fue capaz de desenvolverse en Argentina, donde eso lo veíamos en forma más constante, no me cabe duda que le va a ir bien", dice el analista de Renta 4, Guillermo Araya. Chile se avizora complejo, con un comercio resentido por la crisis social lo-

cal; pero no solo eso, Colombia viene detrás. Tal es así, que la gerencia de Crisis que lidera no solo está abordando la contingencia nacional, sino también los hechos que se van sucediendo en el país cafetero. El martes, el gerente de Asuntos Legales y Relaciones Institucionales, Sebastián Rivera, partió justamente a Bogotá para monitorear el paro nacional del jueves, en compañía de Cristián Siegmund, gerente de Supermercados en ese mercado. Videla monitoreaba a distancia.

"Desde el desafío no se agota ahí. Al interior de la firma hay conciencia de que se requiere un cambio de estrategia. Ha habido un sinnúmero de decisiones erróneas que aún pesan. La costosa compra de Carrefour Colombia en 2012 por US\$ 2.300 millones hizo que la compañía estuviera al borde de perder el grado de inversión tras alcanzar un ratio cercano a 5 veces deuda/Ebitda. Asimismo, la insistencia en Brasil con constantes números rojos, también -comentan- ha

sido errónea. Hoy, Videla debe reordenar el negocio. Debe enfocarse en las áreas y países rentables, subrayan en el interior.

"Matías tiene una mirada estratégica que va a tener que aplicar en esta compañía. Va

a tener que ser cauteloso y eficiente, en línea con definir bien dónde se van a poner las fichas", señalan cercanos a la compañía. "Va a tener que construir ecosistemas digitales de retail, y concentrarse en aquellos negocios más rentables, como supermercados, al igual que en los mejores países", enfatiza el docente de Ingeniería Industrial de la U. de Chile, Claudio Pizarro.

Desde el año pasado, la compañía ha desarrollado un fuerte plan de desinversión, en línea con reducir su carga financiera. El grupo apuntaba a enajenar activos no estratégicos por hasta US\$ 1.000 millones; la escisión del negocio de Shopping Centers también responde a eso, que ha incluido, a su vez, el negocio financiero. Y si bien esto último para muchos ha sido un error, la senda debe seguir por esa línea. Para los consultados, Cencosud debe enfocarse ya en su core que es

supermercados, y comenzar a evaluar seriamente sus posiciones en Brasil y Colombia.

Y la tarea no es sencilla. Ejecutivos sostienen que Jaime Soler intentó desarrollar una estrategia que le permitiera fortalecer la firma. Si bien Paulmann al inicio le dio la libertad para operar -en compañía de su círculo cercano que conformaban el ex CFO, Rodrigo Larraín, y el exgerente Corporativo de Recursos Humanos, Rodrigo Hertz-, permitiéndole reestructurar ciertos aspectos del gobierno corporativo y de la operación, al cabo de un par de años y ya cuando había que tomar decisiones de desinversión, Paulmann volvió a tomar las riendas. "Ustedes me están cambiando la compañía", les habría dicho, dicen conocedores.

Soler tuvo varias conversaciones en línea con analizar la continuidad en Brasil. Era un desangramiento que no paraba. Sin embargo, el controlador nunca accedió a salir de ahí. Su aversión a vender negocios ya era conocida. Al poco andar el exgerente se fue de la firma. Detrás de él, gran parte de la administración que lideraba.

Ahora, la tarea es de Videla. Al interior dicen que tiene una llegada similar a la que tuvo Soler con Paulmann, aunque aún le falta equipo. Su carácter determinado lo hará tomar las decisiones aunque sean complejas. Y eso está abocado. El entorno así lo demanda. El jueves, Fitch puso en observación la calificación de la compañía, dada la mayor incertidumbre que se vive en Chile y Argentina... en un lapso de seis a doce meses tomaría una decisión. El escenario actual -dicen en el sector- ya no permite errores. ●