



PERSONAJE

POR MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ - FOTOS: VERÓNICA ORTIZ

HOLGER PAULMANN DEBUTA EN ICARE: “NECESITAMOS QUE CHILE SEA MÁS COMPETITIVO PARA LOS INVERSIONISTAS”

El 1 de enero, el presidente ejecutivo de Sky Airlines inició su período como líder de la institución empresarial, en sucesión de Karen Thal. En su primera entrevista esboza cuál será su sello; enfatiza la urgencia de retomar el crecimiento; dice que sería una buena señal para el país una Presidenta mujer; habla del legado empresarial de su familia. Y sobre la propuesta de rebajar el impuesto a las empresas a 25%, asegura: “No es suficiente”.

Holger Paulmann, 54 años, presidente ejecutivo de Sky Airlines, dice que está tranquilo-nervioso por su debut el próximo 8 de enero: ese día Icare llevará a cabo un seminario donde él, como nuevo presidente de la institución, dará la bienvenida, y que tiene como speakers principales al ministro de Hacienda Mario Marcel y al exPresidente Eduardo Frei.

- Hay quienes están empujando la idea de que Frei sea candidato presidencial, ¿qué le parece?

- No sé... No lo he pensado, pero yo creo que es un tremendo líder. Después de los dos procesos constitucionales, se demostró que la mayoría de los chilenos están más en el centro. Y ahí hay una mayor oportunidad de poder encontrar consensos y de pensar como país en el largo plazo, en cómo nos queremos proyectar de aquí al 2050, y encontrar esta épica común que convoque a una gran mayoría. Porque si no lo que nos va a seguir pasando es que nos vamos a ir de un extremo a otro.

Paulmann, casado, tres hijos, nació en Temuco y a los 6 años llegó a vivir a Santiago. Casi no tiene recuerdos de su vida en el sur, dice. Pero sí se quedó con el amor por la na-

turalidad de la zona que visita en los veranos en el lago Villarrica, en la casa de su cuñada, y en el campo familiar en el lago Maihue. Hasta 4° medio, cuenta, quiso estudiar Ingeniería Forestal. Pero finalmente terminó en Comercial en la Universidad Gabriela Mistral. Apenas salió se fue a trabajar a los negocios familiares, que en esos años tenían en el centro los supermercados Las Brisas.

Desde esos inicios, cuenta -hace ya más de 30 años-, comenzó a vincularse con Icare. “Mi viejo (Jurgen Paulmann, hermano del fundador de Cencosud, Horst) me derivaba muchas veces las invitaciones que él recibía para los distintos eventos de Icare y yo feliz participaba: era una fuente de inspiración súper importante, de escuchar directamente de líderes qué es lo que estaba pasando, cuáles son las tendencias en los negocios”, relata. De ahí, hace unos siete años, cuando ya era CEO de Sky Airlines, lo invitaron a participar en el primer G22 de CEOs de Icare. Al año, él entonces presidente de la entidad, Claudio Muñoz, lo convidó a sumarse al directorio. “Oye, ¿es en serio?” Yo decía, porque para mí es una institución de una tremenda reputación que he admirado toda la vida”, recuerda. “Ser parte del directorio lo vi como un tremendo privilegio. Y ahora tener el honor de liderar esta institución, lo encuentro increíble”, agrega.

- Icare es una institución que se relaciona con el mundo político. ¿Había participado en alguna instancia política, por ejemplo, en la universidad?

- No, para nada. Incluso yo era de la idea de que no hubiera relación entre la política y la empresa. Porque creo que si no es bien manejado se puede prestar para malas prácticas.

- ¿Qué lo hizo cambiar la mirada? ¿Influyó tener un Presidente empresario?

- Creo que pasamos por un periodo donde esa relación empezó a ser tan mal vista que casi dejó de existir. Y cuando existe tal separación y desconexión entre el empresariado y el sector público, se pierde la sensibilidad desde lo político al impacto que las políticas generan sobre las empresas. Y esa desconexión tiene un impacto negativo tanto en las empresas como en la sociedad.

A veces tomamos decisiones desde el punto de vista legislativo que tienen una buena intención original, pero que dejan efectos secundarios no deseados. Y si es que no existe ese diálogo para poder advertir de una decisión que pueda tener un impacto negativo en el largo plazo, que incluso a veces puede ser mayor que el efecto positivo que se busca por la ley, va a ser muy tarde después (cuando ya esté implementada).

- Lo dijo en cierta forma Evelyn Matthei sobre la reforma de pensiones. ¿Cual es su postura en ese tema?

- Tenemos que llegar a un acuerdo. La

sociedad no puede seguir esperando. No puede terminar en un fracaso, en que no se haga nada. Hacer nada es peor que en este caso una política que puede no parecer idónea. Pero sí creo que hay que tener cuidado si uno termina tratando de esperar que el 6% de aumento al final no solamente sirva a la parte individual -que es lo que la mayoría de los chilenos quiere-, y terminas cobrándole a un grupo de la sociedad, que es el sector formalizado, el costo del subsidio al resto de la sociedad, sobre todo cuando tienes una informalidad que está tendiendo a crecer. Ese es uno de los efectos colaterales no deseados en el

RELACIÓN CON LOS OTROS PAULMANN: “QUIERO MUCHO A MIS PRIMOS, PERO LOS VEO POCO, SINCERAMENTE”

- ¿Cómo es su relación con sus primos (Heike, Manfred, Peter y Hans) y su tío Horst Paulmann?

- Súper buena. Nos juntamos menos de lo que me gustaría, así como yo, ellos también son personas tremendamente ocupadas y es difícil. Pero al final nos terminamos juntando para los cumpleaños de mi tío o cosas así. Mi padre y mi tío partieron los negocios juntos, pero se separaron por el año 76. Ya llevan mucho tiempo en negocios separados y que se siguen manejando hasta el día de hoy completamente separados. Pero eso no implica que no haya una buena relación. Yo quiero mucho a mis primos, pero los veo poco, sinceramente. De vez en cuando veo a Horst, de vez en cuando veo a mi primo relativamente nuevo también -le llevo casi 50 años de diferencia- Hansito, y a la Kathy también, la señora de Horst. Nos llevamos súper bien.

- ¿Le hubiese gustado que su familia se hubiera quedado en negocio de los supermercados? Usted creció con esa historia.

- Sí. Yo veía una oportunidad importante. Lo que me pasaba es que mi viejo era, además de perfeccionista y micromanager, un emprendedor compulsivo. Entonces a él lo que lo atraía era aprender y vivir la experiencia de empezar un negocio nuevo. Y el problema es que mientras hacía eso, al mismo tiempo empezaba a descuidar el resto de los negocios que ya teníamos. Entonces yo sentía con los supermercados Las Brisas como que estábamos descuidando un poquito ese negocio. Pero bueno, es una oportunidad que al final no la hicimos y mi viejo decidió entrar a la línea aérea en su momento y cuando ya estábamos adentro, para mí se hizo un negocio súper atractivo y feliz en poder seguir haciéndolo.

- ¿Ud. nunca quiso emprender?

- Siempre estuve metido en la empresa familiar.

- ¿Y es un bichito que le da vueltas, o no?

- Esta es una familia de empresarios. Tienes el caso de mi viejo, después mi tío (Horst) y tengo otro tío que vive en Alemania todavía, que creó una empresa de lámparas que se llama Paulmann, tiene una página web y todo, y venden lámparas en toda Europa. Al final el gen emprendedor estaba ahí, en esa generación y creo que fue empujado en gran medida por mi abuela, porque les tocó pasar una experiencia muy dura durante la guerra y empezar casi de cero en un nuevo país donde no manejaban el idioma. Así que tenemos hartos genes de negocio y de emprendimiento, no solamente acá en Chile.



“¿CUÁL DEBIERA SER LA PRIORIDAD PARA EL GOBIERNO? SENTAR LAS BASES PARA FACILITAR EL CRECIMIENTO, PORQUE ES MUY DIFÍCIL A ESTA ALTURA PEDIRLE AL GOBIERNO ACTUAL QUE TERMINE CRECIENDO AL 5%”.

largo plazo que podría tener una reforma de pensiones que no sea buena.

- Pero aun así estaría por aprobar, independiente del costo...

- Así es. Más que aprobar, yo creo que tenemos que llegar a un acuerdo, porque esta necesidad de subir las pensiones lleva probablemente una década y media o dos décadas. Creo que todavía sigue habiendo una convicción de una mayoría, tanto del Gobierno como de la oposición, que cree que tenemos que llegar a un acuerdo. Cualquier decisión que se haga debiera ser mejor a lo que ya tenemos. Pero hay que tener conciencia de que esto va a incrementar el costo para las empresas también, ese 6% lo tienen que financiar las empresas, entonces es importante tener algún nivel de gradualidad para la implementación, para no quebrar algunas empresas en el proceso del cambio. Si es muy rápido el cambio puede tener un impacto también en el tema del empleo y nosotros no queremos a través de esta política aumentar la tasa de desempleo.

- ¿Cuál le gustaría que fuera el sello de su gestión como líder de Icare?

- Una de las cualidades que tenía la Karen (Thal, su antecesora) es la capacidad de poder escuchar. Eso para mí es clave, no creer que soy dueño de la verdad o que tengo la receta para cómo tiene que ser. El sello que

EVELYN MATTHEI: ES “UN LIDERAZGO TRANSPARENTE. TAMBIÉN ES SIMPÁTICA”

- Evelyn Matthei, candidata de la centro derecha, es alemana también.

- Yo soy chileno, by the way.

- Pero son descendientes de alemanes. ¿Le gusta su liderazgo?

- Sí, lo encuentro un liderazgo transparente. También es simpática. Y yo creo que muchas veces a los candidatos de la derecha como que les ha faltado un poco del tema de la simpatía, de la empatía. También, la capacidad de poder escuchar creo que es necesaria. Y esa capacidad también suelen tenerla más las mujeres que los hombres.

- ¿Le gustaría una mujer Presidenta?

- Yo creo que es una buena señal.



JAVIER MILEI: "CREO QUE TIENE HARTAS COSAS INTERESANTES QUE PUEDEN SER RESCATABLES".

difícil ya a esta altura pedirle al Gobierno actual que termine creciendo al 5%. Es casi imposible poder lograr esto en este último tramo.

El problema es que el gasto ha estado creciendo más rápido que la economía. Y si nosotros proyectamos una tasa de crecimiento potencial que tenemos ahora que se está hablando más bien de un 2% para los próximos 25 años, eso no va a llegar a que la economía sólo crezca a un 60% y el gasto público no puede crecer mucho más que eso durante ese periodo de tiempo. Entonces va a generar un nivel de insatisfacción e inestabilidad mucho mayor porque el gasto público tampoco va a poder seguir creciendo al ritmo que llevaba creciendo durante las últimas décadas.

Si nosotros realmente tomamos como bandera el tema del crecimiento en el largo plazo desde todos los sectores políticos, empezas a darte cuenta de que todas las decisiones de corto plazo, por ejemplo, todo lo que es el tema legislativo, tiene que alinearse con la visión de largo plazo.

- ¿Cuál cree que va a ser el legado de este gobierno?

- Ojalá que sea el sentar las bases para el crecimiento futuro. Y eso para mí implica también algunas reformas que pueden ser un pivote para eso. Y una de esas reformas es la del sistema político.

- Otra es la reforma tributaria. Ahora se está hablando de rebajar a 25% el impuesto de las empresas, pero subir la tasa a las personas de mayores ingresos. ¿Está de acuerdo?

- El impuesto es como una especie de barrera, y tiene que ser competitivo. Como país estás compitiendo contra otros países para que el dinero fluya. Y generalmente fluye para donde hay menos resistencia. Entonces, si no logramos que nuestro sistema tributario sea competitivo, la plata va a fluir hacia otros mercados.

- Pero se habla también de rebajar el impuesto corporativo...

- Claro, pero si al final estás hablando de bajarla de un 27 a 25%, la pregunta es cómo se compara con el resto, más que llegar a decir un dato absoluto. El último estudio de la OCDE es que el Corporate Tax de 2020 hasta el 2023 ha bajado del 28 al 21% promedio de todos los países de la OCDE. Nosotros en ese mismo periodo de tiempo hemos ido al revés, hemos ido aumentando.

- ¿Entonces bajar a un 25% no es suficiente?

- No, para nada. No es suficiente. Y por eso desde la Sofopa, por ejemplo, están pidiendo que se baje el 23.

- ¿Usted está de acuerdo con esa propuesta?

- Diría que sí. Es necesario asegurarse de que el sistema de impuestos en el país también sea competitivo.

yo quiera darle no es tan relevante, es mucho más importante que exista un directorio y un equipo y que en conjunto desarrollemos el plan estratégico para los próximos cinco años. Entonces, es llevar adelante ese proceso de planificación estratégica, y facilitar desde el directorio la gestión para el nuevo equipo de management liderado por la Maída (Díaz). Espero poder también tener suficiente capacidad para entender qué es lo que necesita la sociedad, los stakeholders y dónde podemos encontrar oportunidades de generar una especie de common ground sobre proyectos que alineen una gran mayoría para poder empujarlos, ayudarlos y tener un rol de facilitador.

- ¿Cómo se define políticamente?

- Políticamente me defino más bien como una persona quizás no conservadora, y con tendencias mucho más a la libertad. Para mí eso es más bien una visión un poco más de la centro derecha.

- ¿Qué le parece la figura de Javier Milei?

- Creo que tiene hartas cosas interesantes que pueden ser rescatables.

- ¿Y de Axel Kaiser, ya que habló de la libertad?

- También tiene cosas interesantes. Lo que sí es más importante tener la capacidad de poder escuchar y no pensar que "aquí te las traigo Peter".

- Este va a ser un año especialmente político con elecciones parlamentarias y presidenciales. ¿Cuál va a ser su rol y el de Icare en la discusión?

- Una de las prioridades que inicialmente empujó con fuerza también Karen desde la Enade pasada es este desafío de volver a crecer en forma ambiciosa en el largo plazo. Nuestro desafío es poner ese tema sobre la mesa directamente y que esto esté en la agenda de la mayoría de los candidatos para que los políticos se comprometan en el largo plazo, y no con una gestión para los próximos cuatro años. Necesitamos dejar de tener ese deseo de inaugurar ahora y de hacer ahora.

- Este es un año que precisamente será de mucha inauguración de último minuto.

- Es cierto, y la verdad es que incluso si te preguntas cuál debiera ser la prioridad para el Gobierno, para mí debería ser sentar las bases para facilitar el crecimiento porque es muy

LA CARTA DE LA CAJA FUERTE

Lo que es hoy una aerolínea low cost que mueve 9,5 millones de pasajeros al año, partió como una empresa de aviones que subarrendaba la capacidad a otras líneas aéreas. La fundó su padre, Jürgen Paulmann, junto a Fernando Uauy, quien antes había tenido experiencia con líneas aéreas a través de National, que después vendió a Avant, de Jesús Díez, dueño de Turbus. Uauy invitó a Jürgen a entrar al negocio aeronáutico. Y como la familia Paulmann en esa época tenía una oficina de trading en Cuba -"y exportábamos hacia allá desde Chile u otras partes del mundo", dice Holger-, instalaron ahí Sky, una flota que tenía de logo en la cola palmeras verdes para volar por el Caribe.

"Una de las razones por las que me fui de los negocios familiares fue porque entramos en la línea aérea, porque yo quería que nosotros nos dedicáramos a los core business de esa época. Yo había creado un equipo de evaluación de proyectos y me bypassé para esa cuestión. Entonces la señal fue clara y por eso dije ya 'estoy de más acá. Prefiero aprovechar que todavía tengo la edad para poder seguir estudiando'. Y me fui a hacer un MBA a EEUU", cuenta.

Mientras vivía en Miami su padre le pidió ayuda con los proveedores, y en Florida había un ecosistema muy grande de repuestos y talleres de mantenimiento. "Entonces justo coincidió en que me metí al negocio por ese lado".

- Entonces al final su papá tenía razón sobre el negocio aeronáutico. Ud. terminó siendo CEO y presidente ejecutivo de Sky...

- No sé si tenía razón o no, pero cuando el líder máximo de la familia decide entrar a un negocio, la familia tiene que poner el hombro. Tienes que alinearte. Además, es una industria súper atractiva y entretenida. Así que hoy en día feliz de poder seguir en eso.

Además de presidente de Icare y presidente ejecutivo de Sky Airlines, Holger Paulmann participa en el directorio de la Cámara de Comercio de Santiago y de una de sus filiales; de Flight Safety Foundation, una fundación que promueve la seguridad en el transporte aéreo a nivel mundial; consejero de País Digital, de la Fundación Mujer Impacta, de Somos Financieras, y de Sistemas B.

- Mi prioridad definitivamente va a estar en mi rol de Icare y en Sky", aclara.

- Su padre estuvo hasta el último día en Sky Airlines, ¿su idea también es permanecer en un cargo de liderazgo en la compañía?

- Mi viejo cuando falleció a los 80, encontramos en la caja fuerte, una carta que él mismo se había escrito varios años antes. Y esa carta que escribí a los 60, se comprometía a los 65 años a jubilarse, retirarse. Y definitivamente no lo hizo. Mi viejo era más perfeccionista y más micromanager. Y para un micromanager, un perfeccionista es súper difícil delegar y ceder el control a otro.

- ¿Ud. no es así?

- No. Para mí es más importante tener la capacidad de poder vender y tener una visión compartida con otra persona que pueda liderar y controlar el proyecto. Yo tengo menos miedo a ceder el control. Además, siento que hay mucha gente más capaz que yo en este mundo. Los cuatro hermanos Paulmann tienen cerca de un 99% de Sky Airlines. Alberto Scuncio, tiene poco más de 1%, explica el empresario. "Durante la pandemia emitimos un bono convertible que los dueños de ese bono tienen la capacidad de poder convertir ese en aproximadamente un 41% de participación. Es decir, ahí la propiedad también se diluiría", asegura.

- ¿Cuándo habló de ceder el control, se refiere a la ejecución o al de la propiedad?

- De la ejecución, no de la propiedad.

- ¿La idea es que el control de la propiedad permanezca en la familia?

- Nunca nos cerramos a otras alternativas y la verdad es que esto es que cuando tienes un nuevo socio si tienes esa visión compartida, no te tengo miedo a ceder el control.

"Dominga puede ser un caso símbolo de la permisología"

- Diego Hernández, expresidente ejecutivo de Codelco, a partir de lo que ha pasado con Dominga propuso la idea de fusionar el Ministerio de Economía con el Ministerio del Medio Ambiente para que se alineen los objetivos. ¿Algo así le parece atractivo?

- Creo que no hemos puesto suficiente foco en las últimas décadas en la eficiencia del mismo Estado. Llevamos a menos ministerios creo que es una buena idea en general, no quiere decir que el tema del medio ambiente sea menos relevante, así como al mismo tiempo no quiere decir que el tema de la seguridad sea menos relevante, pero no estoy muy de acuerdo con que se cree un nuevo ministerio dedicado a la seguridad. Yo creo que uno de los challenges que tenemos, incluso desde el punto de vista de la permisología, es que hay mucha gente participando en el proceso de decisión de aprobación de algún proyecto o en la incidencia en alguna industria. Y varios de esos ministerios no se relacionan entre ellos muchas veces en las decisiones de aprobar un proyecto. Es decir, cada ministerio tiene la capacidad de poder paralizar un proyecto desde su canchita, desde su círculo de influencia. Y no tenemos, creo, como país, un organismo desde el Estado, desde el Gobierno, que sea un facilitador para el desarrollo de las empresas, siendo que el principal socio de las empresas o uno de los principales socios de las empresas es el Estado a través de todos los impuestos que les cobra a las

empresas. El Estado es probablemente uno de los socios más relevantes que tiene cada una de las empresas y es un socio que no corre ningún riesgo si la empresa fracasa, no es que pierda mucho en el camino. Pero si no promueve el desarrollo de las empresas y de la economía, tampoco mejora su capacidad de poder recaudar hacia el futuro.

- ¿En el caso de Dominga, cómo evalúa el desempeño que ha tenido el Gobierno?

- Dominga puede ser un caso símbolo de la permisología. Este es un gran proyecto que tiene harta visibilidad, y creo que pasa algo muy parecido con un montón de proyectos mucho más chicos que no tienen ese nivel de visibilidad, pero que si son tragados por el mal hábito que hemos creado de complejizar demasiado la permisología. Lo que nos tiene que estar preocupando más bien es que sea un proyecto que lleva 11 años y la pregunta es cómo puede haber inversionistas capaces de aguantar 11 años con un proyecto así y haber metido una cantidad de recursos brutales. ¿Si hubiesen sabido que iba a ser tan complejo, lo habrían hecho en un comienzo? Lo más probable es que no. Y el tema de la permisología, es otro tipo de barrera, como el tema de los impuestos. Lo que nosotros necesitamos hacer es que Chile sea más competitivo para los inversionistas, para que esos proyectos se ejecuten acá.

- ¿Cree que hoy Chile no es un lugar atractivo para invertir?

- Creo que hay otros mercados que son más atractivos. +