

Laurence Golborne recuerda a Horst Paulmann: “Su vida era su empresa: él trabajaba, y no voy a exagerar, 14, 16 horas al día”

Fue el gerente general en los años de la expansión más vertiginosa del grupo, en la década del 2000. Laurence Golborne relata cómo fue ese crecimiento y la impronta del empresario fallecido este martes. “Él tenía un optimismo marcado, nunca lo ibas a ver pesimista”, dice el más tarde ministro de Sebastián Piñera. Aquí recuerda anécdotas y secretos de esos años. “Para él siempre el negocio más querido fue Jumbo”, revela. “Siempre él llamaba a invertir, independiente que el gobierno fuera de izquierda o de derecha”, agrega.

VÍCTOR COFRÉ

Fue uno de los gerentes más emblemáticos de Cencosud y dirigió el momento de mayor expansión del holding fundado por Horst Paulmann Kemna, quien falleció en Alemania este martes a los 89 años. Laurence Golborne aterrizó en Cencosud como gerente general en 2001 y estuvo hasta el 31 de enero de 2009. En ese período, la empresa multiplicó sus ventas por diez. “Estoy en Colombia y me acabo de enterar de esta noticia tan triste”, responde Golborne al teléfono. El ingeniero civil industrial UC, más tarde ministro de Minería, Energía y Obras Públicas, en el primer gobierno de Sebastián Piñera, y precandidato presidencial en 2013, recuerda cómo llegó a trabajar con Paulmann. “Yo llegué a Cencosud través de un head hunter. Él en ese minuto estaba buscando un gerente de finanzas, en realidad. Yo era gerente de finanzas de Gener y me llamaron por ofrecerme cargo y yo dije: no me interesa ser gerente de finanzas, me interesaría ser gerente general. Y me contrató de gerente general”, recuerda Golborne a la distancia.

Golborne sigue con una definición sumaria para describir a su ex jefe: “Fue un tremendo empresario que dio muchísimo a Chile, que creó muchas obras, mucho empleo, mucho bienestar para muchas personas”.

¿Horst Paulmann era Cencosud?

—Cencosud trascendió ya a don Horst. Él, obviamente, fue el creador, fue el artífice de esta tremenda empresa que partió desde la nada, desde cero, y se constituyó en un verdadero imperio chileno, con trascendencia fuera de nuestras fronteras, en Argentina, en Perú, en Chile, en Estados Unidos, en Colombia. Trascendió a la figura de don Horst, pero siempre



va a estar ligada a su legado, a su impronta y al sello que le marcó.

Don Horst fue una persona que se adelantó muchas décadas en un concepto que hoy día es tan común, tan usado por todo el mundo, como es el servicio al cliente. Hoy día es una condición en cualquier negocio, el concepto de servicio al cliente está muy en boga: don Horst impuso esto hace 40 años atrás, o más. Desde sus inicios, él partió con un concepto muy simple de que, efectivamente, los clientes eran lo más importante, y eso selló un estilo de hacer negocio que lo fue plasmando en todas las actividades que se desarrolló...
¿Siempre fue así?

—Cuando yo llegué a trabajar con él, la cultura organizacional de Jumbo era tremendamente orientada al cliente, y eso me ayudó muchísimo a que la expansión que hicimos durante todo el período que yo trabajé con él. Cencosud se expandió muchísimo, pasó a vender US\$ 1.000 millones en el año 2000 a vender US\$ 10.000 millones en el año 2008,

que fue el último año de mi gestión. O sea, se multiplicó por 10 en ventas. Esa expansión se pudo hacer gracias al talento de don Horst, gracias a una cultura que él había impuesto en la compañía, de excelencia y de atención y servicio al cliente, y eso uno lo percibía en todo orden de cosas.

Usted participó en el periodo de mayor expansión de Cencosud. ¿Hasta ese momento era Horst Paulmann un empresario relativamente conservador en términos de crecimiento?

—No, no. Él siempre tuvo muchas ganas de crecer, siempre tuvo la impronta de desarrollar, de hacer negocio. Su vida era su empresa y él trabajaba, y no voy a exagerar, 14, 16 horas al día. Su vida era el trabajo y crear, desarrollar y hacer mejor las cosas que estaba haciendo. Si bien era el dueño único de una empresa que vendía ya US\$ 1.000 millones y que tenía operaciones en Chile y Argentina, lo que me motivó fue ver su entusiasmo, sus ganas de hacer las cosas. Estuve 8 años y lo-

gramos juntos, basado en el trabajo que él había desarrollado, expandir esa empresa muchísimo.

No había podido, por distintas razones. Nosotros armamos un equipo profesional muy fuerte que lo apoyó en ese trabajo. Cencosud era una empresa cerrada, que no tenía deudas, incluso se llamaba Inmobiliaria Las Verbenas en algún minuto. Emitimos el primer bono de Cencosud, luego sacamos la compañía a la Bolsa, la listamos en Nueva York. Pasamos de tener hipermercados, tiendas de mejoramiento del hogar y shopping centers, a tener también tiendas por departamento, a hacer un negocio financiero. En ese minuto estábamos en Chile y Argentina, pasamos a Colombia, a Brasil, a Perú, hicimos muchas cosas juntos. Yo me siento muy orgulloso de ese período, y siempre contando con su apoyo y su genialidad. Don Horst tenía, habiendo sido un hombre que no tuvo una formación amplia de lo académico, tenía una genialidad que pocas personas tienen, una inteligencia muy desarrollada y una habilidad para los negocios extraordinaria. Yo aprendí mucho de él...

¿Por qué cree él se decidió a dejar de ser una empresa cerrada y abrirse al mercado a capitales?

—Él entendió la importancia del mercado de capitales, entendió la importancia de que si él quería crecer, tenía que hacerlo con un capital mayor y una base de apoyo más amplia. Abrir su compañía a la bolsa fue algo que no fue fácil para él, porque él era dueño del 100% y pasó a tener menos del 70% en un minuto.

Fue un proceso, pero él, con su inteligencia y su habilidad, supo entender las oportunidades que en eso había. Y como digo, yo, junto a un equipo profesional de primer nivel que montamos en ese minuto, con Andrés Osorio, Pablo Castillo, el mismo Claudio Hasse, que estaba ahí, con Carmen Román, con mucha gente que trabajó con nosotros en ese período, lo fuimos orientando y apoyando en este proceso de crecimiento que vivió Cencosud en la década de los 2000.

Es fue un crecimiento vertiginoso. Él desde que crea el primer Jumbo, en 1976, no había crecido tanto. Era un negocio de hipermercados en Chile y Argentina...

—Es relativo. Claro, cuando tú creces desde cero a mil, estoy hablando en millones de dólares, ese crecimiento es tremendo, es gigantesco. Lo que él hizo en ese período, en esos veinticinco años, entre el año 75 y el año 2000, fue extraordinario, lo que pasa es que él lo hizo en forma orgánica, creciendo poco a poco con sus supermercados en Chile, mucho en Argentina en ese período. Él vivió muchos años en Argentina y se focalizó mucho allá.

En el período que me correspondió a mí liderar Cencosud, hicimos un crecimiento basado en greenfield, en desarrollo de proyectos, pero también en adquisiciones y compras de compañías: integramos más de treinta compañías distintas en distintos ámbitos. Tú empiezas a contar la cantidad de supermer-



cados que fuimos incorporando, cadenas pequeñas, Infante en Antofagasta, Montecarlo, Economax, Proterra, compramos Disco, Bea en Argentina, Wong en Perú. Fue un proceso muy interesante de integración y donde la impronta de don Horst, el liderazgo de él y su capacidad además de convocar ayudó mucho a nosotros como equipo ejecutivo a llevar adelante ese proceso.

¿Qué aprendió usted de Horst Paulmann?

—Él contaba muchas anécdotas, tenía muchas historias. La que a mí más me gustaba siempre era el cuento del sapo que se caía en la leche y que pataleaba y pataleaba hasta que la leche se convertía en mantequilla y así pudo saltar y salvarse de morir ahogado. En el fondo, el mensaje de que hay que luchar aún en la adversidad, en los momentos más duros y no desfallecer, nunca perder el optimismo ni las ganas de trabajar y luchar. Dentro de sus enseñanzas, es una de las que me quedó

¿Cuál era su negocio más querido?

—Para él siempre el negocio más querido fue Jumbo. No hay duda en eso, no titubeo un segundo en decirlo, pero creo que para cualquiera que lo conoció, en su corazón, siempre estuvo Jumbo. Y esas fueron algunas de las discusiones que alguna vez tuvimos. Él le habría puesto Jumbo a todo. Él quería mucho Jumbo, porque tenía su corazón impreso a fuego.

¿Y sus momentos más difíciles? ¿Dónde lo vio más complicado?

—Todos los seres humanos tienen momentos buenos y malos. Desde el punto de vista de los negocios, hubo momentos difíciles y hubo momentos de un poquito de desesperanza, pero mejor no recordar esos momentos. Pero siempre fueron chispazos. Él tenía un optimismo marcado, por lo tanto nunca lo ibas a ver pesimista o negativo, más allá de unos pocos minutos. Siempre su optimismo y sus ganas de seguir luchando lo hacían continuar. Momentos de adversidad ocurrían cuando se caía algún contrato. Me acuerdo cuando tuvimos que cerrar el Costanera Center: partimos con ese proyecto y tuvimos que decidir pararlo el año 2008, por la crisis. Era un proyecto muy grande, que requería y consumía muchos recursos, mucha caja, y lo tuvimos que convencer de que no era el momento de continuar con él. Se detuvo un tiempo y después se retomó y hoy día es un proyecto tremendamente exitoso. Para él fue también un momento triste, porque ese también era un proyecto que para él era muy querido, lo tuvo en carpeta durante veintitantos años.

Usted estaba en Cencosud con él cuando le dan la nacionalización por gracia el 2006, a instancias del Presidente Lagos. ¿Cómo usted recuerda ese episodio? ¿Hubo cierta polémica en el Congreso?

—Sí, bueno, él estaba por encima de cualquier mezquindad. La verdad que él siempre se sintió chileno-alemán. Él estaba muy contento cuando le dieron esa nacionalidad por gracia. Creo que es muy merecida, lo celebró muy abiertamente, estaba muy feliz. Él jamás se detuvo en discusiones pequeñas. No era un hombre que guardara rencores.

¿Y políticamente cómo lo definiría? ¿Él alguna vez dijo: "No sé si soy de derecha pero



no soy de izquierda"?

—La política no era un tema que a él lo motivara demasiado. Su trabajo era la razón de ser y su dedicación absoluta. Él tenía que trabajar con los gobiernos que hubieran y si había gobiernos que propiciaban el entendimiento, el trabajo, las condiciones claras para desarrollar lo que a él le gustaba hacer, que era crear y desarrollar proyectos, él iba a apoyar a ese gobierno. Siempre él llamaba a invertir, siempre él llamaba a hacer proyectos, independiente que el gobierno fuera de izquierda o de derecha. En ese sentido, miraba más por Chile y por el desarrollo que él esperaba para el país.

Usted convivió con él en Cencosud con dos gobiernos socialistas. ¿Cómo fue la relación de Paulmann con Lagos y Bachelet?

—Fue buena. Él funcionaba bien con cualquier gobierno que quisiera presentar las bases de un crecimiento y de un desarrollo para el país. Y ambos gobiernos que tú mencionas, el primer gobierno de Bachelet y el gobierno del presidente Lagos, fueron gobiernos que dieron las bases para que el país continuara por una agenda de desarrollo. El gobierno de Lagos particularmente mejor que el primer gobierno del presidente Bachelet, pero ambos fueron gobiernos que fueron procrecimiento en cierta manera.

¿Qué diferencia Horst Paulmann de otros

empresarios chilenos?

—Quizás don Horst era un poquito atípico en el sentido de que era muy espontáneo, no se cuidaba de dar sus opiniones, era muy auténtico, muy directo. A veces, otros son un poco más mesurados y más ponderados en su juicio. Don Horst sí tenía que decir algo, lo decía. Era en ese sentido muy directo, lo cual le traía ventajas y desventajas, obviamente.

¿Él era de un carácter difícil?

—Él siempre fue respetuoso con las personas. No me acuerdo haberlo visto insultar a nadie o decir garabatos, por ejemplo, algo que él no hacía. Él tenía un carácter fuerte, pero tenía muy buen genio. No era una persona que estuviese amurrado o amargada por la vida. Siempre andaba optimista, con ganas. Ahora, él era llevado sus ideas, algún grado de porfía tenía, por supuesto, y eso lo hacía que algunas cosas fuesen difíciles, pero respetaba las personas que tenían una opinión clara y le daban argumentos buenos. En ese sentido, era exigente, pero tenía tremendo respeto por los profesionales que trabajábamos con él, cuando le dábamos buenos argumentos. Y cuando no, no trabajaba con ellos. Así de simple. No era una persona que tolerara la mediocridad. Con la gente que trabajaba podía tener discusiones profesionales, nunca en el plano personal. Nunca con malas maneras,

pero con un carácter fuerte, por eso quienes trabajábamos con él también teníamos nuestro carácter. Ninguno de nosotros era niño de pecho.

¿Paulmann sabía delegar o no? Es mítico que él se metía hasta los detalles más mínimos, hasta el valor de cada bolsa que se entregaba en los supermercados.

—Hay algo de mito en todo eso. Él tenía ciertas áreas en las cuales se metía mucho, en toda la área inmobiliaria, donde él gozaba en todo el tema del desarrollo de los proyectos y en el diseño de los shopping centers. Pero en una compañía que, cuando yo me fui, tenía más de 100.000 empleados, no es posible estar en todos los detalles. Y él tenía un equipo ejecutivo de 300 personas en los distintos países, cinco países, con cinco líneas de negocio distintas, por lo tanto la delegación era parte de una necesidad. Él quería estar informado de todo, pero obviamente como cualquier ser humano en una compañía de ese tamaño, tienes que aprender a manejar y a dirigir basado en tus equipos profesionales. Yo con él tuve nunca problemas de delegación, siempre tuvo conmigo la confianza para manejar los negocios que teníamos en común.

Cuando usted dejó Cencosud, ¿lo dejó en buenos términos o en malos términos?

—No, en muy buenos términos. Cuando me hizo mi comida de despedida, me regaló un juego de palos de golf, para que me dedicara a jugar golf, porque yo le dije que quería tomar la vida con un poco más de calma. En ese minuto, no sabía lo que vendría después. Entonces, en la comida despedida que me hizo en su casa, me regaló un juego de palos de golf que todavía uso. Y desafortunadamente se equivocó porque mi juego de golf no ha mejorado mucho.

¿Usted siguió un contacto con él después?

—Tuve relativamente poco contacto con él. Cada cierto tiempo yo lo llamaba para los cumpleaños, él me llamaba para los cumpleaños. Y lo vi a finales del año pasado, en una reunión que le asistió por la inauguración de una oficina de un amigo común. Y ahí estuve conversando un poquito con él y se notaba que estaba un poquito enfermo. Así que ahora yo creo que descansa ya en paz y va a vivir en nosotros, en nuestros recuerdos, yo creo, por mi parte, para siempre.

¿Cómo era la relación con sus hijos? ¿Cómo ve la sucesión ahora de Cencosud ahora sin Horst Paulmann?

—A ver, a mí no me corresponde hablar de la familia Paulmann, eso le corresponde a ellos como familia. Yo tengo la más alta estima de sus tres hijos mayores -su hijo menor es muy chiquito todavía, tiene bastante por delante- y creo que sus tres hijos tienen todas las capacidades, la inteligencia y el manejo para continuar con esta tremenda obra que él hizo. Ya se han hecho cargo de esta compañía, le han ido implementando su propio sello, pero manteniendo los valores que don Horst siempre tuvo para Cencosud. No me cabe duda que Cencosud tiene un futuro brillante, una compañía, una tremenda compañía, y lo continuará haciendo bien bajo la dirección de la familia Paulmann. ●