

Empresario alemán nacionalizado chileno, fundador de Cencosud:

Fallece Horst Paulmann, el impulsor del mayor conglomerado del retail en Sudamérica

Cambió la fisonomía de los supermercados en Chile con Jumbo, pasó la prueba de varias hiperinflaciones en Argentina, se expandió en el continente y llegó a EE.UU.

c.s.

Como una "locomotora llena de ideas" describen sus cercanos y quienes conocieron al empresario alemán, nacionalizado chileno, Horst Paulmann Kemna, quien falleció ayer en Alemania a los 89 años. Un pionero, que siempre pensó en grande, dicen. El Jumbo Kennedy primero, el Alto Las Condes en los 90 y el Costanera Center en el nuevo siglo son parte del sello que lo caracteriza. Innovó con formatos de hipermercados y malls que en ese tiempo no existían en Chile o eran escasos, ya que el Parque Arauco figuraba como el único centro comercial de envergadura en Santiago.

Solía plantarse desde el optimismo. Era reacio a emitir opiniones políticas, salvo elogios y comentarios positivos, fuera cual fuera el escenario político con el que le tocara trabajar, o el panorama económico que enfrentara. Parte de eso, dicen algunos, es el aprendizaje que tuvo al otro lado de la cordillera con gobiernos de distintos sellos y largos períodos hiperinflacionarios. En una entrevista publicada en Instagram el año pasado, efectuada en Alto Las Condes por Francois Puzet de Emprendedor Chile, Paulmann manifestó: "Yo nunca fui a la universidad, pero de todas maneras aprendí mucho más que cualquier persona que estuvo en la universidad porque estuve en la universidad de Argentina. Estuve 25 años en Argentina y ahí con inflaciones de hasta 100% o 300% al año, aprendí muchísimo".

Hizo solo su camino en el retail, y en parte, la industria del comercio y de los supermercados son hoy un reflejo de los negocios que ideó. Su holding Cencosud partió con su hermano Jürgen al levantar el supermercado Las Brisas, en el sur del país; luego vino Jumbo, Alto Las Condes y otros malls (hoy agrupados en la filial Cencoshop); Easy, Santa Isabel; Paris; y The Fresh Market, entre muchas marcas y formatos presentes en Sudamérica y Norteamérica. Actualmente, la empresa es presidida por Julio Moura, y su hijo mayor Manfred integra el directorio, con un rol activo en la firma. Factura unos US\$

18.500 millones, siendo el primer retailer tradicional de Sudamérica (en América Latina solo es superado por Walmart México). Hoy sus operaciones están en Chile, Argentina, Perú, Brasil, Colombia, EE.UU. y Uruguay.

Pasión inmobiliaria

De personalidad fuerte, le gustaba bromear. Pero en su lado perfeccionista era mandón, al punto que retaba a sus ejecutivos como lo hace un padre con sus hijos.

Paulmann, ya retirado de los negocios formalmente desde 2022, falleció ayer mientras dormía. Estaba de visita donde un hermano en su tierra natal. Su familia proveyó del estado de Hesse. A Chile llegaron en 1950. Cercanos indican que sus funerales se realizarán en Chile.

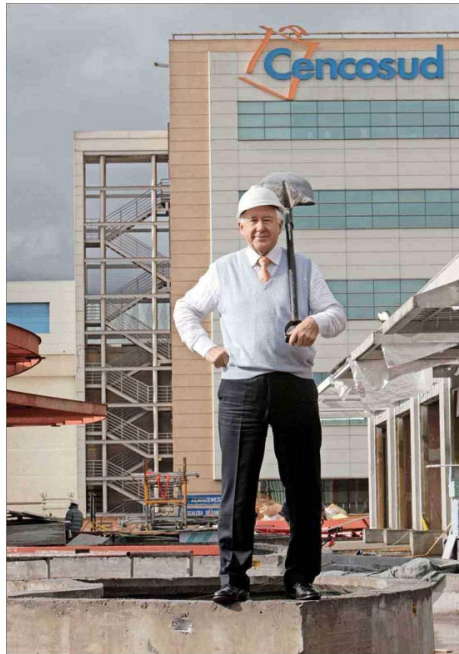
En el último tiempo, Paulmann tenía dificultades para caminar, pero regularmente visitaba las instalaciones de Jumbo u otras, para hablar con clientes y empleados, circulando en uno de los carritos dispuestos para personas con movilidad reducida, o con un bastón. Pese a ello, seguía desbordando energía, dando consejos, y estando disponible para dirigirse a algún micrófono y ser el protagonista de la escena, contando alguna historia, anécdota o chiste, interrumpido solo por su habitual carraspeo. Incluso, algunos ejecutivos le pedían reuniones para oír consejos.

Aplicando la tasa de descuento del tiempo, su entusiasmo era prácticamente el mismo sin importar cuándo. José Miguel Sánchez, decano de Economía y Administración UC, recuerda uno de esos episodios: "Tenía un estilo de liderazgo muy comprometido. Una vez, cuando recién se había inaugurado el Costanera Center (2012), llegué a los estacionamientos subterráneos y ahí estaba él con un overol hincado en el suelo pintando un letrero con indicaciones de tránsito. Lo encontré increíble".

También se notó cuando comandaba los dispositivos de emergencia cuando había alguna catástrofe en zonas circundantes a sus malls. En abril de 2016, se desbordó el Mapocho e inundó el Costanera Center. Partió a dar instrucciones, dirigió el tráfico, y dispuso sacos como barreras para evitar inundarse.

Conocedores también lo rememoran escuchando atento en alguna junta de accionistas a un minoritario y a la vez cliente de la tarjeta de crédito (en ese entonces Paris, actualmente Scotiabank Cencosud) con algún cobro mal efectuado. Paulmann le derivó *in situ* con el gerente financiero para que solucionara el problema en plena asamblea.

También destacaba su maestría para planificar junto con arquitectos sus iniciativas. Emblemático de esto fue el Costanera Center en los terrenos que habían sido de la CCU. El mall, con la torre más alta de Sudamérica (300 metros), hoy atrae a turistas de distintos países, pero aún tiene oficinas sin arrendar. No obstante, en la suma de ingresos el complejo de Providencia ha sido un *hit* en ventas, que ha compensado esos vacíos. Concentra un público



Cencosud, el holding que fundó Paulmann, factura unos US\$18.500 millones, siendo el primer retailer tradicional de Sudamérica. Hoy sus operaciones están en Chile, Argentina, Perú, Brasil, Colombia, Estados Unidos y Uruguay.

masivo, distinto al que se pensaba en la fase inicial del proyecto, orientado al ABCI.

Se trata de la misma iniciativa que en plena crisis *subprime* fue paralizada (enero de 2009), por los más de US\$ 1.000 millones que se debían desembolsar en una época de incertidumbre.

Un mes antes, en diciembre de 2008, renunció Laurence Golborne, ejecutivo estrella que estuvo casi ocho intensos años con Paulmann, responsable de la etapa de mayor expansión del *holding*, con salida en bolsa.

A fines de 2009 se retomó el Costanera. Fue en ese entonces cuando se conoció la pasión de Paulmann por los proyectos inmobiliarios. Por esos años el empresario contaba que cuando no había GPS, salía en helicóptero a sobrevolar Santiago para mirar "paños" atractivos.

Paulmann, tanto en sus inicios, como en el *peak* de su carrera, se desvelaba —trabajaba 14 a 16 ho-

Expertos ven nulo impacto en la compañía y alaban sucesión

Un impacto nulo tendría la muerte de Paulmann sobre el devenir de Cencosud.

Guillermo Araya, gerente de estudios de Renta4, señala que "desde hace tiempo, son los hijos los que han tenido un rol protagónico en las nuevas decisiones de la empresa. Firmas tales como Cencosud, generalmente forman a sus ejecutivos, donde los profesionales que trabajan ahí internalizan la filosofía, valores y objetivos de quien fuera el principal líder (Horst Paulmann)", explica. Y agrega que un ejemplo de ello son las recientes adquisiciones en Argentina, "donde la compra es riesgosa, pero se hace en un momento en que el precio es 'barato' y, por lo tanto, ese menor precio compensa el riesgo".

Claudio Pizarro, Profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y *managin partner* CIS Consultores, manifiesta que Cencosud lo hizo bastante bien, "desde el punto de vista de su dirección superior. Paulmann sale en abril de 2022, han pasado prácticamente tres años, y hoy tienen un directorio bien profesional sin la presencia del fundador, que siempre hacía su aporte, pero también distraía en la discusión".

Agregó que hoy lidera la mesa un presidente que no pertenece a la familia, "La evolución de la compañía en los últimos años ha sido muy exitosa, también la apuesta en Estados Unidos; han racionalizado Brasil y avanzado en la digitalización en Chile".

ras diarias, muchas veces agotando a sus ejecutivos— por hacer de la experiencia de compra no solo una adquisición de productos de calidad con buena atención, sino también un paseo entretenido los fines de semana, con algún músico tocando un órgano, un clarinete o saxofón en los pasillos, frente a las cajas.

En julio, en una de sus últimas apariciones públicas, el creador del símbolo del elefante para su cadena (Jumbo) manifestó, dirigiéndose a los jóvenes emprendedores con su acento cargado al alemán: "Lo que yo les recomiendo es no tenerle miedo al trabajo. Si uno cree que las cosas se hacen solas, no es así, yo ya llevo 75 años trabajando. Empecé a trabajar a los 13 años (...). Llegué a la Argentina y ahí trabajé en una empresa de importaciones y exportaciones; yo estaba a cargo del teléfono, y de repartir la correspondencia. Y realmente toda la vida ha sido lo que es hoy día Cencosud, eso me encanta, y lo lindo (es) que tengo en total más de 100 mil empleados que trabajan conmigo y todos están contentos. Usted los ve aquí con la sonrisa, y si usted tiene a su personal contento, el personal atiende bien a los clientes".

Sus inicios y expansión

Horst Paulmann Kemna nació en Kassel, 200 km al norte de Frankfurt, el 22 de marzo de 1935. Sus padres fueron Karl e Hilde. Es separado de Helga Koepfer (fallecida en 2014), con quien tuvo tres hijos: Heike,

Manfred y Peter. Hace unos años Paulmann inició una relación con Katherine Bischof, con quien tiene su cuarto hijo: Hans Dieter Bischof (2018).

En 1948 la familia Paulmann, compuesta por siete hermanos y sus padres, abandonó Alemania y emigró a Argentina. En Buenos Aires, Paulmann consiguió su primer empleo como telefonista, donde fue despedido porque no entendía el idioma y pasaba mal las llamadas. Más tarde, fabricó muebles, sin éxito.

Bajo el gobierno de Juan Domingo Perón, la familia decidió viajar a Chile e instalarse en Osorno. Horst Paulmann estudió en el Liceo La Unión y el Colegio Alemán, pero antes de completar sus estudios, debió ayudar a su padre. Desde la ciudad de La Unión, los Paulmann fueron a Temuco a operar el primer negocio de propiedad familiar: el restaurante y quinta de recreo Las Brisas.

Al fallecer su padre en 1957, Horst y su hermano Jürgen se hicieron cargo del negocio. Y entonces ocurrió un hecho simple que dio origen a un enorme desarrollo. Un amigo les entregó unas frutillas para que las vendieran. Apenas alcanzaron a durar media hora en la vitrina y ya se habían vendido todas. La señal era clara. Los hermanos habilitaron un espacio colindante para una rotisería, la que poco a poco se fue ampliando. En 1960 cerraron el restaurante para comenzar con los autoservicios y nació el primer supermercado "Las Brisas". Fue la partida.

Su estilo directo, su consistencia en la ejecución y su preocupación permanente por los clientes hicieron que todos los que estamos en el retail chileno tuviéramos que subir el estándar para ser competitivos".

CARLOS SOLARI, DIRECTOR DE FALABELLA

Fue un visionario que, partiendo desde cero, transformó el retail en numerosos mercados. Su trabajo incansable deja un valioso legado".

LÁZARO CALDERÓN, GERENTE GENERAL DE RIPLEY

Él, y el maravilloso equipo que lo rodeó, generaron para Chile un valor social incalculable, que ninguna política pública o acción gubernamental podría haber emulado".

NICOLÁS IBÁÑEZ SCOTT, EXDIRECTOR DE WALMART CHILE Y EMPRESARIO

Su incansable esfuerzo y emprendimientos lo llevaron a dejar una huella imborrable en el ámbito empresarial, siendo un referente para muchos en el país y la región".

ROBERTO ANGELINI, PRESIDENTE DE EMPRESAS COPEC

Un empresario cuya visión transformadora impulsó la industria del retail en toda la región".

ENRIQUE OSTALE, PRESIDENTE GRUPO FALABELLA

