



Mientras Horst Paulmann está a dos semanas de cumplir 90 años, en Cencosud Rodrigo Larraín acaba de cumplir 12 meses como máximo ejecutivo del gigante de retail. Darle gobernabilidad a la compañía ha sido uno de sus sellos, para lo que convocó a un triunvirato de altos ejecutivos que lo acompañan en el camino. Repuso la realización del Investor Day y, en lo operativo, tiene diseñada una fuerte apuesta por Estados Unidos, donde este año abrirán la mitad de las salas de supermercados que proyectan para todo el grupo. Allí también ascendieron a un nuevo CEO el mes pasado. Así es el estilo del timonel ejecutivo del grupo, quien vivió en Estados Unidos el atentado a las Torres Gemelas y al que llamaron los propios hijos de Paulmann para que volviera al grupo.

En dos semanas más, el sábado 22 de marzo, Horst Paulmann Kemna cumplirá 90 años. Alejado desde 2022 del directorio del gigante de retail Cencosud –en 2021 ya había dejado la presidencia–, hasta ahora no hay un diseño en la compañía que incluya una celebración de tipo institucional para su fundador, sino que más bien, un festejo más de corte familiar e íntimo del empresario. Muy distinto a cuando cumplió los 80, cuando la celebración fue en grande, e invitó incluso a sus hermanos que no vivían en Chile.

Y es que hoy el rol de Paulmann en la compañía que fundó hace unos 50 años –en septiembre de 1976 abrió el primer Jumbo en Av. Kennedy– es muchísimo menos intenso y presencial. Si bien se le ha visto en apariciones en supermercados, visitando salas y conversando con trabajadores y clientes como hacía antaño, estas salidas son cuidadas y protegidas con un equipo de confianza que suele encabezar Sebastián Guedelhoefer, un histórico ejecutivo de Cencosud, de bajo perfil y que hoy ocupa

el cargo de gerente regional de Auditoría Operativa.

En las oficinas propiamente del gigante del retail, ubicadas en el mall Alto Las Condes, se le ve poco a Paulmann, coincidiendo con un tiempo de mucha mayor calma en el conglomerado que desde hace un año encabeza en la gestión ejecutiva Rodrigo Larraín Kaplan, un ingeniero civil industrial de 53 años, que arribó como CEO luego del bullado episodio de la salida de Matías Videla ocurrido en 2023, tras ser multado por infringir la prohibición de hacer uso de información privilegiada. Un caso que el ahora exejecutivo ha seguido disputando en la justicia a la CMF, y que está radicado en la Corte Suprema. Larraín llegó al cargo el 1 de marzo de 2024, relevando a Renato Gutiérrez González en el interinato tras la salida de Videla.

Asumido en la máxima posición ejecutiva, la medida uno de Larraín fue recorrer todos los mercados donde está presente Cencosud, pero no sólo las oficinas, sino ir a las tiendas, muy al estilo del fundador, de estar en terreno y empaparse *in situ* de las operaciones, para luego tomar decisiones.

Su gobierno

Quienes conocen a Larrain cuentan que un libro que lo marcó en su vida es *How will you measure your life*, de Clayton M. Christensen, un profesor ya fallecido de Harvard, que aplicó teorías de negocios a la vida personal, haciendo énfasis en seguir propósitos y buscar oportunidades significativas en la vida, aunque las decisiones muchas veces lleven por un camino no lineal. Algo que Larrain ha vivido en carne propia en su vida profesional.

De allí también, creen en su entorno, viene su estilo de conducción que ha logrado darle gobernabilidad a la compañía de retail, tras un 2023 en que ésta se vio alterada y con un vacío de poder no sólo por el episodio de Matías Videla, sino por erráticas decisiones tras su partida, como nombrar a Heike Paulmann con labores ejecutivas interinas, siendo la presidenta del grupo, cargo que había asumido en relevo de su padre. Y luego tras la partida de ella de la presidencia y del directorio, que hoy encabeza Julio Moura.

Ahora esa gobernabilidad se ha visto fortalecida por el hecho de que Larrain tiene muy buena sintonía con Manfred Paulmann, director de la compañía, y el hijo del fundador que más se ha involucrado históricamente en el manejo del negocio. "No son amigos íntimos, pero se conocen hace años, hay una relación de confianza y han hecho buena dupla. Rodrigo trabaja mucho con Manfred Paulmann. Se les ve autónomos en las decisiones", dice un conocedor de ambos en reserva.

¿Un síntoma? La decisión de Cencosud de vender activos que operaban bajo la bandera Bretas, una operación en Minas Gerais, Brasil -54 tiendas, un centro de distribución y ocho estaciones de servicio-, deshaciéndose de una unidad que nunca logró la performance en resultados a la altura de las otras operaciones de Cencosud, por malas ubicaciones o tamaños no adecuados, siguiendo una decisión racional de dejar ir activos de baja rentabilidad, pero que hubiera sido una enajenación impensable bajo la política del patriarca fundador, muy reactivo a vender activos. "Acá hubo racionalidad y se nota un cambio de mano, una señal distinta", agrega otro conocedor, en sintonía con uno de los pilares que ha marcado Larrain en la interna del equipo: crecer, pero con rentabilidad.

"Hemos finalizado 2024 con un enfoque renovado en nuestra estrategia, habiendo reforzado nuestro Gobierno Corporativo y estructuras (...) Terminamos el año con la convicción de que estamos construyendo un Cencosud más fuerte", posteó el mismo Larrain esta semana, a propósito de la entrega de resultados 2024 de la compañía.

Un triunvirato

Al interior de Cencosud lo que más se valora de Larrain es su estilo de liderazgo, que es más bien colaborativo y de trabajar en equipo, y no vertical de mando, o individualista -como era más bien la aproximación de Videla-, lo que allana el trabajo entre las distintas unidades.

En este año un trabajo interno fundamental ha sido mover piezas del equipo, con foco en fortalecer el liderazgo en las primeras líneas y lograr un equipo renovado y motivado. La última movida ocurrió recién, en febrero, cuando en la unidad estadounidense de Cencosud, The Fresh Market, nombraron a un nuevo CEO, Brian Johnson, que

era el hombre a cargo de operaciones de la supermercadista, en relevo de Jason Potter, que era el CEO desde marzo de 2020.

Antes también, Larrain se había rodeado en Chile de un triunvirato muy afín a él y con el que -dicen en su entorno- juega de memoria. De partida se trajo de CFO a quien ocupara ese mismo cargo en Cenco Malls, Andrés Neely, con quien trabajó directamente cuando el mismo Larrain fue CEO de esa compañía. También asumió desde febrero pasado María Soledad Fernández como gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, profesional que había sido Investor Relations de Cencosud en la época en que Larrain era el CFO. O sea, él había sido su jefe antaño. Y en el corazón del negocio comercial instaló a Ricardo Bennett como gerente corporativo de Ecosistema Retail, un histórico de la firma, pues venía de París. Con una gerencia recién creada, en ella Larrain tiene sus fichas puestas en acelerar el uso de la IA en Cencosud.

Es que su interés por tecnologizar a la compañía y rentabilizar su uso va desde apps móviles, sacarle trote al producto Cenco Media -ofreciendo publicidad segmentada a las marcas de productos de consumo masivo-, hasta aspectos muy operativos, como el uso de robots en las áreas de producción de panadería y carnes.

También ha habido bajas, como la partida de Thomas Grob, el gerente inmobiliario que, entre otros temas, llevaba directamente el proyecto de la compañía en Vitacura, al lado del colegio Saint George's.

Volvió el Investor Day

Deportista amateur y aficionado a correr maratones, otra medida que adoptó Larrain fue reponer el Investor Day, un evento que hace muchos años Cencosud no realizaba y que este 2025 tuvo su reaparición en enero desde un lugar icónico para la firma, el Sky Costanera. Allí, flanqueado por el triunvirato -más Sebastián Bellocchio, su sucesor como CEO de Cenco Malls- no se cansó de repetir ante la audiencia el "nuevo capítulo" que estaba comenzando para Cencosud.

Allí, lanzaron el plan 2025 -US\$ 610 millones en total de inversión-, que incluye una muy fuerte apuesta por la unidad de Estados Unidos, donde el grupo tiene situadas parte importante de sus fichas. En ese mercado ya suman 167 tiendas al cierre de 2024, el tercer mercado en importancia tras Chile y Argentina medidos en número de salas de supermercados. Sólo durante el año pasado abrieron allí ocho nuevas tiendas -seis en el cuarto trimestre en los estados de Illinois, Maryland, Kentucky y Massachusetts-, y este año en ese país ocurrirá la mitad de las aperturas de supermercados, 12 de 24 nuevas tiendas que en total contempla abrir la compañía para este 2025 en este segmento de negocios. Se trata de un mercado al que el fundador hace años quiso entrar, pues en décadas pasadas buscó adquirir Winn-Dixie Stores, sin éxito, pero hoy con The Fresh Market se concreta ese anhelo, para el que el mismo Larrain hizo un buen balance 2024.

Este viernes, en la conferencia de resultados, habló sin ambages del "fuerte momentum" que vivían en Estados Unidos, ahondando en que ven mucho donde crecer de manera orgánica y en densidad, sin impactos hasta ahora de las políticas comerciales y arancelarias seguidas en ese país, pues sus fuentes de abastecimiento son internas.

En la ocasión, de la diversidad de temas

UN "FUERTE MOMENTUM" DEL GRUPO EN SU OPERACIÓN EN ESTADOS UNIDOS VE RODRIGO LARRAÍN, PARA CRECER DE MANERA ORGÁNICA Y EN DENSIDAD.

que tocó, también abordó la situación de Argentina, mercado donde la compañía acaba de anunciar la compra de Supermercados Mayoristas Makro y Roberto Basualdo -28 tiendas en total, de las cuales 24 son propias-, precisando que fue una situación particular, una oportunidad de expandir el negocio a bajo costo de real estate, y revelando que algunas de esas salas darán paso a Jumbo e Easy.

El ataque a las Torres Gemelas

Ex alumno de The Grange School, donde coincidió con el ex timonel de Falabella Carlo Solari, y con Jaime Soler, director de la red denominada Cenco Malls (Cencosud Shopping), tras estudiar ingeniería civil industrial en la PUC, la vida laboral de Rodrigo Larrain Kaplan partió en el mundo financiero para luego transitar, en lo medular, entre dos compañías: el grupo de casinos Enjoy y Cencosud.

Cuando salió de la universidad, en su mente tenía objetivos planeados: trabajar en una compañía grande y del mundo "real", como una fábrica, o en una multinacional, para después irse a un MBA en Estados Unidos, país donde se proyectaba incluso quedándose por algunos años, trabajando en lo posible en Nueva York.

Pero la vida le tenía programados otros caminos. Pese a que estaba en un proceso para integrarse a Unilever, su primer trabajo terminó siendo en Citibank, precisamente en el sector bancario, que no era en absoluto su predilección, por encontrarlo muy poco tangible. Pese a ello, le terminó entusiasmando el mundo financiero, y harto, pues se acoplaba a sus destrezas matemáticas, por lo que pronto saltó a otra compañía del sector: BBVA.

Aunque entusiasmado, internamente Larrain sentía que estaba pendiente su sueño de hacer el MBA, por lo que, en menos de un año, en agosto de 2001, dejó el puesto en BBVA, y se terminó yendo a Michigan con su señora, al Stephen M. Ross School of Business de la Universidad de Michigan.

Pero ahí sucedió lo impensado, el cisne negro. Llevaba una semana en el MBA y ocurrió el ataque terrorista a las Torres Gemelas del 11 de septiembre de 2001. Lo que significó un cambio radical en el mundo y en la vida en Estados Unidos de Larrain, pues se revocaron todas las contrataciones, no había ni visas ni trabajo para extranjeros. Y Larrain no sólo quería un trabajo

para quedarse un tiempo, sino que para costearse el MBA, pues los ahorros con los que había llegado no alcanzaban ni para dos meses, lejos del tiempo que duraba su programa. Así, tuvo que tocar muchas puertas, y desfinanciado, logró trabajar por unos meses en el verano de 2002 del hemisferio norte en el Credit Suisse First Boston, y para su programa tuvo que endeudarse, un financiamiento en cuotas para poder sobrellevarlo. Y regresó a Chile el mismo 2003, al BBVA.

Luego, por *head hunter* llegó al grupo de casinos Enjoy, del que llegó a ser su CFO en ese "primer tiempo" en el grupo ligado a la familia Martínez en esos años. Y luego también por *head hunter*, saltó al grupo Cencosud, al área shopping centers, cuando esta unidad aún no salía a bolsa de manera independiente, para tras poco más de dos años llegar al puesto de CFO del grupo de retail. Pero las complejidades y tensiones que vivía Cencosud en 2018 -débiles resultados, marcado por las devaluaciones en dos mercados muy importantes para la firma, como Argentina y Brasil- hicieron que Larrain hablara directamente con Horst Paulmann para plantearle que necesitaba una pausa, y que iba a renunciar.

Quienes conocen a Larrain cuentan que sus pares y cercanos le decían que no lo hiciera, que era una buena compañía y que se diera un tiempo, pero Larrain perseveró en su decisión, pese a no tener un trabajo donde aterrizar.

Tuvo la fortuna que a las pocas semanas lo contactó el fondo de private equity Advent, que había ingresado a la propiedad de Enjoy como accionista mayoritario, y le ofrecían un trabajo con proyección soñada: ser el CEO de la compañía de casinos, con miras a un plan a cuatro años en que le darían el *turnaround* en resultados, y tras ellos Advent le daba la opción a Larrain de insertarlo en un trabajo internacional en alguna otra compañía que fuera parte del portfolio del fondo. Con esas perspectivas, Larrain tomó el máximo cargo ejecutivo en Enjoy en abril de 2019. Pero seis meses después se vendría todo al suelo, tras el estallido social de octubre de ese año, y luego la pandemia, que golpearon no sólo a Enjoy, sino que a todas las industrias que dependían totalmente de la actividad presencial. En su caso, de que la gente pudiera salir de noche a entretenerse.

Así, Enjoy tuvo que entrar a la que sería su primera Reorganización Judicial, agobiado por el mercado financiero, con unos 10 mil trabajadores en suspensión laboral y sin perspectiva de saber cuándo terminaría la debacle del covid. Y así Larrain nuevamente tuvo que enfrentar lo impensable: saltar de un plan de negocios prometedor, a gestionar una enorme crisis y, sobre todo, a centrarse en idear respuestas a los trabajadores. Pronto Advent dejaría la propiedad de Enjoy y para Larrain ya no había nada del proyecto al que se había sumado, amén de quedar golpeado por un tema también de reputación personal.

Pero nuevamente ocurrió, ahora para bien, lo impensado: esta vez los hijos de Paulmann se acercaron a él para que tomara la gerencia general de Cencosud Shopping -la hoy denominada Cenco Malls-, que había salido a bolsa como unidad independiente de la matriz. Y tomó el desafío, el mismo que lo llevaría ahora a liderar al gigante del retail. ✦