

Jumbo fue el negocio más querido de Horst Paulmann. Tenía 41 años cuando lo inauguró. Por más de una década tuvo solo dos hipermercados en Chile, los primeros en el país. Paulmann privilegió su crecimiento en Argentina en los ochenta, donde se radicó. Y cedió terreno a la competencia. Volvió en grande a Chile para su siguiente gran proyecto: el Alto Las Condes, abierto en 1993. Son los *early years* de la marca que hoy suma 59 Jumbo en Chile. Y la primera piedra de un holding de US\$ 7.500 millones.

Horst Paulmann y los años tempranos del imperio del elefante

Un reportaje de VÍCTOR COFRÉ

“Inauguran gigantesco mercado al más puro estilo europeo”. Ese era el título de la nota que **La Tercera**, en la página 7, publicó el 9 de septiembre de 1976. Ese día, un martes a las 18 horas, se inauguró el primer Jumbo,

con la asistencia de autoridades de gobierno, cuerpo diplomático y medios de difusión, anunciaba la crónica sin firma. “Este establecimiento, ubicado en Avenida Presidente Kennedy 9253, es único en su género en Chile y solo se compara a los grandes supermercados del mundo que por sus proporciones se llaman hipermercados”, relataba **La Tercera**. Tenía estacionamientos para 500 vehículos, un restaurante autoservicio para 220 personas, casi mil carritos para compras, 26 cajas registradoras y 5.500 metros cuadrados de construcción. Incluso tenía un jardín infantil para dejar a los niños y facilitar “compras tranquilas”.

Horst Paulmann Kenma tenía entonces 41 años, pero había trabajado desde temprana edad. Nacido en marzo de 1935 en Kassel, Alemania, llegó a Argentina en 1948 junto sus padres y sus seis hermanos, y dos años después, a Chile. En 1952 su padre, Karl Werner Paulmann, compró La Quinta Las Brisas, en Temuco. Falleció un lustro más tarde. Horst y su hermano Jürgen se hicieron cargo del restaurante que en 1960 convirtieron en un autoservicio y luego supermercado que llegó a tener varios locales en el sur. Horst Paulmann se trasladó luego a Santiago a crear la Administradora de Supermercados, Adesu, como apoyo al giro Las Brisas. En Santiago, Paulmann creó su primer negocio: PyP, Pasando y Pasando, un autoservicio para comerciantes ubicado en Santa Rosa 3570. Y separó aguas con Jürgen.

Su obsesión fue un nuevo concepto: los hipermercados. La historia del supermercado local nace en 1957, con Almac en Providencia, un autoservicio de abarrotes. Lo siguieron Montecarlo, Montserrat, Uriarte, Portofino, Las Brisas y Garmendia. A mediados de los setenta, había unos 40 de esos supermercados, dice un estudio de la Fiscalía Nacional Económica que marcaba que en 1976 “nació el primer hipermercado de formato europeo, Jumbo Kennedy”.

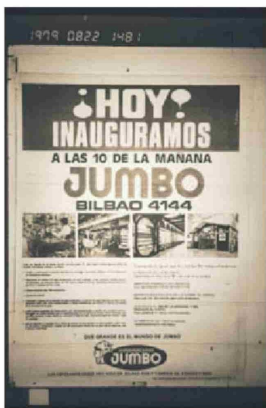
Paulmann se propuso un objetivo: “Armar un hipermercado que no solamente vendía



Oscar Anwandter en la apertura del Jumbo Kennedy, en 1976.



Tras Paulmann: Cristian Siegmund, gerente de supermercados; Oscar Anwandter y Claudio Haase, en 2023.



Aviso en La Tercera, el 22 de agosto de 1979, promocionando la apertura del segundo Jumbo.

productos alimenticios, sino que tuviese algunas secciones que no eran de comestibles. Y ahí se justificaba realmente hacer un local más grande, algo que él había visto en Europa, fundamentalmente en Alemania”, recuerda su primer gerente general, Óscar Anwandter Quentín, un constructor civil que dirigía una empresa que fabricaba partes y piezas para la industria automotriz, que le vendió una grúa a Paulmann para un local Las Brisas de Santiago y que después llegó a él nuevamente tras ver un aviso en El Mercurio en que se buscaba un ejecutivo para un proyecto de *retail*.

Anwandter, sexta generación de alemanes en Chile, estudió en el Colegio Alemán. En la entrevista de trabajo con Paulmann, ambos hablaron en alemán. Y el nuevo gerente fichó a fines de 1975, cuando Paulmann ya había comprado el terreno de Kennedy 9253 a una viña que estaba en la zona y había contratado la construcción de los primeros galpones. El proyecto lo tenía en borrador y lo trabajaron juntos. Anwandter viajó a Alemania a conocer los hipermercados, ubicados en las afueras de las ciudades, no en zonas densamente pobladas, cerca de vías de alta velocidad. “Avenida Kennedy era otro ambiente que el que conocemos hoy día. Había gente entonces que decía: ‘esto queda muy lejos, la gente no va a pegarse el pique casi a la frontera con Argentina; esto va a ser un elefante blanco’. Andaba ese rumor dando vuelta en el mercado”, agrega. Esas expectativas tenían nervioso a Paulmann, quien lo recordó así en 2006. “Tenía mucha más ansiedad cuando abrí el primer hipermercado de Chile, el Jumbo de Kennedy. Me afeité tres veces en la mañana haciendo tiempo. No quise ir hasta las 10. Les había pedido a mi hermana y a mi señora que fueran antes, para que me avisaran si había clientes. Tenía miedo que no hubiera ninguno, porque había que pagar las cuentas”, recordó Paulmann en 2012, cuando estaba por abrir el Costanera Center.

Pese a los malos augurios, la apuesta fue un éxito. En una época en que Chile se estaba abriendo su comercio, cerca del 10% de los productos del hipermercado eran importados. Al comienzo, eran unos 150 trabajadores: al cabo de un año, la dotación se había duplicado. “Creo que después de un año ya estábamos con una rentabilidad muy atractiva”, rememora Anwandter.

Paulmann escogió el nombre Jumbo, dijo, de una revista suiza. “Era un elefante de la manada de elefantes sudafricanos, el más grande, el más potente, el que dominaba al grupo y a ese le decían el Jumbo”, cuenta Anwandter, quien encargó a una empresa externa dibujar un logotipo con un elefante pequeño, amigable, tipo mascota.

El mayor de los mamíferos terrestres fue el símbolo de Jumbo desde el comienzo. Anwandter conserva una fotografía de la inauguración de Jumbo Kennedy. En ella, aparece entre dos elefantes. Lo mismo hicieron tres años después, en su segundo local. Una empresa externa consiguió los elefantes con un circo de la época.

Cuando abrió Kennedy, en 1976, Paulmann ya tenía tres hijos con Helga Paula Koepfer Schoebitz: Manfred, el mayor, tenía nueve años; Peter, ocho; y Heike, seis. Vivía en una casa arrendada en Vitacura y manejaba un auto marca Chevrolet, recuerda Anwandter.

Entre el primer y el segundo Jumbo llegó el químico textil Claudio Haase, quien estaba cesante y era apoderado del Colegio Alemán, igual que Paulmann. Sus hijos se conocían. Llegó a ser gerente comercial, luego gerente general, cuando Anwandter se fue en 1996, y más tarde, director de Cencosud cuando se abrió a la Bolsa, en 2004, y acompañó en la mesa a Paulmann, Bruno Philippi y los tres Paulmann Koepfer.

“Yo creo que la energía que tenía a los 40 no era muy distinta a la energía que tenía a los 80. Era una pila atómica desde que lo conocí hasta que murió”, recuerda Haase, quien también destaca su austeridad. “No conoció nunca otra cosa que el trabajo. Nunca fue un hombre de derroche o de largas vacaciones o de viajes de placer”.

Bilbao

“¡Hoy! Inauguramos a las 10 de la mañana Jumbo Bilbao 4144”. El aviso publicado en **La Tercera** es del 22 de agosto de 1979, tres años después de la primera ficha de Jumbo, y prometía replicar las mismas ofertas que entonces tenía en Kennedy y fueron una marca de fábrica. Los lunes devolvían el 5% de la compra; los miércoles vendían la carne al costo; y los jueves inauguraban el día de la verdura y el pescado. “Para paladear lo mejor, economizando”, decía el aviso. Fue, dice el primer gerente general de Jumbo, una idea original de Paulmann. Como los



festivos y fines de semana, el hipermercado se llenaba, necesitaban equilibrar el flujo, aumentando las compras de lunes a viernes. Pero no fue la única idea original: también pusieron una panadería dentro de los Jumbo, algo que los supermercados no hacían entonces. Los avisos de la época invitaban a sus clientes de Las Condes, La Reina, Ñuñoa y Providencia a avenida Bilbao. El terreno de Bilbao y Latadía estaba en la mira de Paulmann desde hacía tiempo. Había pocos paños erlazos en zonas residenciales. Y se abrió esa opción. La entonces empresa estatal de trolebuses, la Empresa Transporte Colectivo del Estado, ETCE, debía autofinanciarse y decidió licitar el terreno. Paulmann fue el único oferente.

Su crecimiento en esos años fue a pulso, siempre con recursos propios. La difícil experiencia de los años previos al Jumbo lo hi-

cieron un conservador en la expansión. "No le gustaban ni los créditos ni los socios", dice Haase. Entonces tenía dos oficinas, en Santa Rosa y Kennedy, y a ambas iba cada día. A veces, almorzaba con sus trabajadores en el casino del hipermercado, como recordó un histórico dirigente sindical en una memoria de título de 2010 de dos estudiantes de periodismo de la Universidad de Chile. "Él pedía lo mismo que nosotros. Eso llamaba mucho la atención al resto de los administradores, que solían comer algo distinto, y de hecho él los retaba por eso", dijo Juan Treimún, presidente del sindicato nacional de Jumbo, en esa investigación.

Con dos locales asentados, la crisis de 1982 en Chile llevó los Jumbo hacia Argentina. Paulmann ya había viajado con su gerente chileno y alguna vez sobrevoló Buenos Aires en helicóptero en busca de lugares idea-

les. El primero lo abrió en 1982 en Parque Almirante Brown, Buenos Aires, en un local de 9.261 metros cuadrados, según la memoria 2004 de Cencosud. "Llegó un momento en que había que definir quién iba a dirigir la orquesta en Argentina y al final acordamos que iba a ser él y yo me quedaba dirigiendo la empresa en Chile", relata en su cronología Anwandter.

Y Paulmann se radicó allí. Primero arrendó una casa en el barrio de Martínez, en la zona norte de Buenos Aires, y años después vivió en Ingeniero Maschwitz, más al norte aún. Al principio fue con su familia. Estuvo dos décadas domiciliado en Argentina, aunque en los mismos años ochenta volvieron a Chile su esposa, de quien se separó, y sus tres hijos. Manfred y Heike entraron a la Universidad de Chile y Peter, a la Católica. Todos, a ingeniería comercial. Paulmann venía frecuentemente a Chile. Primero se hospedaba en el entonces hotel Hyatt, donde tenía una suite a su disposición, luego en la casa que se construyó en calle Quinchamalí, la que dio nombre a una de sus sociedades de inversiones.

"El vivía más en Argentina porque es el carácter del hombre, estar donde las papas queman. Había que estar ahí porque era el punto focal del negocio en ese minuto en cuanto a crecimiento", analiza ahora Haase.

Paulmann decía que en el Chile de los setenta no cabían más hipermercados. "El año 76 abrimos el Jumbo en Las Condes, donde solo había vacas. Lo construimos por dos pesos. Abrimos el segundo: el Jumbo Bilbao y no había espacio en Chile para poner un tercer Jumbo, ¡éramos tan pobres!".

En Argentina debió lidiar con la hiperinflación y muchas otras contingencias. En 1988 abrió un centro comercial, con Jumbo incluido: el Unicenter, entonces el mayor shopping center de Argentina.

Su atención regresó en parte a Chile con el cambio de década. A comienzos de los noventa, compraron el terreno aledaño al Jumbo Kennedy a la Fuerza Aérea, la que lo había adquirido para crear una población de aviadores. Anwandter cuenta que para ello incluso se reunió con el comandante en jefe que reemplazó a Fernando Matthei, Ramón Vega. Y ahí levantó su primer gran shopping center en Chile. El primer Jumbo siguió operando durante la construcción y fue reemplazado por uno mucho más grande, en el otro extremo del mismo paño. Y cambió la dirección: ahora es Kennedy 9001.

Un joven Francisco Armanet, entonces de 23 años, fue enviado por el Banco de Chile, que pretendía financiar el proyecto, a ayudar en los números. Estuvo entre 1992 y 1993 con Paulmann, quien lo pasaba a buscar a las 7:30 y lo dejaba en su casa a las 10 de la noche. Paulmann estaba casi a diario en el futuro mall, dibujando planos de ese y otros proyectos, fijando tarifas, negociando con proveedores. Y a veces, iba a almorzar al casino de ese Jumbo, con Armanet y sus trabajadores, lo mismo que hacía en los setenta. "Nunca vi, estando un año en su oficina, una actitud contraria a las mejores prácticas de negocio", dice el más tarde gerente general de Banchile. "Ahí partió realmente la expansión nuevamente en Chile", afirma Anwandter sobre la tercera pieza de Paul-

mann en Chile: el Alto Las Condes.

El mall se inauguró en septiembre de 1993, Paulmann, de chaqueta blanca y corbata humita negra, fue presentado como presidente de Inmobiliaria Las Verbenas. Fueron el ministro de Hacienda, Alejandro Foxley, el alcalde de Las Condes, Joaquín Lavín, y el entonces precandidato presidencial José Piñera. Otra crónica de **La Tercera** dice que asistieron 10 mil personas a la ceremonia y al corte de cinta se sumó la viuda de Gabriel González Videla. Foxley dijo esa noche que era "una obra que no tiene parangón en Chile y que, de alguna manera, extiende la frontera de la modernidad en Chile".

Paulmann estaba de regreso.

Epílogo: la expansión del elefante

"En los años que él estuvo allí en Argentina, dejó un poquito del lado del crecimiento en Chile", admite Anwandter. Los recursos no eran infinitos y la energía de Paulmann estaba en ese país. La competencia local le quitó mercado con rapidez. La familia Ibáñez, dueña de D&S, emprendió una agresiva expansión de su marca Lider, priorizando por hipermercados. La FNE constataba cómo le fue sacando ventaja. En 1996, Jumbo tenía solo un 5,7% de mercado a nivel nacional, con las mismas dos tiendas abiertas en la segunda mitad de los setenta. Y D&S ya tenía el 17,7%. Ese 1996, justo dos décadas después de Kennedy, Jumbo abrió su tercer local, en Maipú, el primero en la zona poniente de la capital. "Eso era una chacra de hortalizas cuando compró el terreno", describe Haase. Para Paulmann, ya había espacio para otros Jumbo en Chile. En 2000 se fue a regiones y abrió un Jumbo en Rancagua: el cuarto. Esa década fue la del crecimiento vertiginoso, con crecimiento orgánico y vía adquisiciones de cadenas - Santa Isabel, Las Brisas, Motecarlo -, la expansión internacional. La apertura a Bolsa en 2004 y, ahora sí, créditos y socios minoritarios. Y un nuevo *management* dirigido por Laurence Golborne.

En 2003, Jumbo sumaba ya 20 posiciones entre Chile y Argentina y había recuperado visibilidad en el mercado local. Tanta, que el propio Horst Paulmann accedió a participar de una producción fotográfica que **La Tercera** publicó el 30 de noviembre de ese año en su portada. Jumbo había ocupado el segundo lugar en un *ranking* de las marcas con mejor reputación corporativa en Chile, bajo Coca Cola y sobre Nestlé. Y Paulmann, fiel a su estilo desenfadado y atípico, aceptó subirse a un elefante que el circo Los Tachuelas facilitó. Tenía 68 años. Una copia de esa imagen la tuvo durante años en su escritorio, cuenta un exasesor del grupo. Hasse también recuerda de buena gana esa fotografía y asume que describe al personaje: "Si había que subirse un elefante, lo hacía. Un empresario chileno de esa época le hubiera tenido miedo ridículo".

Cencosud es hoy un *holding* de US\$ 7.500 millones en capitalización bursátil, 1.001 supermercados, presencia también en Perú, Brasil y Estados Unidos, 48 tiendas por departamento, 117 locales Easy y de 67 centros comerciales. Y una red de 59 Jumbo en Chile, con 343 mil metros cuadrados. Muchos y muchos elefantes. ●