



UNIVERSIDAD DE CHILE
Instituto de la Comunicación e Imagen
Escuela de Periodismo

LOS PASOS DEL ELEFANTE
UNA HISTORIA DEL IMPERIO DE HERR PAULMANN

Memoria para optar al título de periodista de la Universidad de Chile

Paulina Andrade Schnettler y Marcelo Cerda Díaz
Profesor Guía: Claudia Lagos Lira

Santiago, Chile
2010

A nuestras familias.

AGRADECIMIENTOS

Los autores deseamos agradecer especialmente a nuestra profesora, Claudia Lagos Lira, por haber formado parte fundamental de este proyecto y guiarnos con las dosis justas de presión y rigor.

También, a todos quienes a pesar de su escaso tiempo accedieron a concedernos una entrevista o aportarnos información a través de otras vías. En particular, agradecemos la buena disposición de los miembros del Sindicato de Trabajadores de Costanera Center, quienes respondieron a nuestros requerimientos en varias oportunidades.

Finalmente, a nuestra Universidad y sus maestros, cuyo sello esperamos se refleje en las páginas que siguen.

TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	6	
I.	Un gigante con pies de barro	13
	Una piedra y dos presidentes	13
	Más allá del “símbolo de la crisis”	20
	“Las crisis son para aprovecharlas”	24
II.	Paulmann, antes de ser Paulmann	32
	El regreso de un viejo (des)conocido	32
	Esos muchachos alemanes que no sabían bailar	35
	Trabajo, trabajo y más trabajo	43
III.	Nace un elefante	47
	Paulmann y Paulmann, o “pasando y pasando”	47
	Golpe a la cátedra ABC1	49
	El mamífero más solitario de África	55
	De vuelta en la segunda...o tercera patria	63
	El hijo del ferretero	68
	Cada pieza en su lugar	80
	La hora de Manfred	89
	Un elefante que puja en medio de la crisis	95
IV.	Un modelo que todos querían aprender a armar	101
	La fiesta del <i>retail</i>	101
	¡En sus marcas, listos	104
	El efecto Walton	110
V.	La trastienda del negocio de la década	119
	<i>Retail</i> del tercer mundo	119
	<i>Laborem retailer</i>	124
	El “CDE” del <i>retail</i>	129
VI.	El faro del Bicentenario	135
	La nacionalidad de la discordia	135
	En el infierno	140
	El desideologizado	145
	Epílogo	158
	Bibliografía	165

Hemerografía	167
Listado de fuentes testimoniales de investigación	177
Anexos	178
I. Cuadro comparativo de Eistus Proyecto Costanera Center 2003 y 2008.	179
II. Cuadro de renuncia de ejecutivos de Cencosud: 2004-2010	184
III. Cuadro de multas por prácticas antisindicales en el <i>retail</i> : 2005-2009.	186
IV. Resumen ejecutivo de Memorias Anuales de Cencosud: 2005-2009.	188
V. Apéndice de fotografías	194
VI. Documentos (cartas enviadas por los autores, solicitudes de acceso a información, respuestas oficiales y Certificado de Avalúo Fiscal).	201

PRESENTACIÓN

La mañana del 17 de diciembre de 2009, Horst Paulmann lucía nervioso e impaciente. Vestido con un terno impecable y usando un casco plateado, miraba constantemente a su alrededor, mientras sostenía otro casco igual entre las manos. El que debía llevar el resto de los presentes ese día era blanco.

El desayuno para los invitados y la prensa —que había sido citada a las 9 en punto de la mañana en Costanera Center— ya estaba servido. Sus hijos Heike, Peter y Manfred (actual vicepresidente de la compañía) compartían con otros altos ejecutivos de Cencosud y autoridades como el alcalde de Providencia, Cristián Labbé, y el de Vitacura, Raúl Torrealba. También estaban presentes las ministras del Trabajo y de la Vivienda, el ministro de Obras Públicas, el senador Pablo Longueira, el ex presidente de la Cámara Baja, Rodrigo Álvarez, y Lorenzo Constans, el presidente de la Cámara de la Construcción. Pero la invitada más importante no había llegado.

Era un día crucial: el que Paulmann había escogido para reiniciar los trabajos en el proyecto más emblemático de su compañía, que prometía cambiarle la cara al sector oriente de la capital y en el que ya se habían invertido cerca de 250 millones de dólares. Las obras estaban detenidas desde hacía casi un año, pero una semana antes de la primera vuelta presidencial de diciembre de 2009 Paulmann sorprendió al anunciar que éstas serían reanudadas. En conferencia de prensa, señaló que la ceremonia se había fijado a propósito antes de las elecciones para que “nadie dijera que había sido gracias a Frei, Marco o Piñera”. El anuncio estaba precedido por un cruce de declaraciones y mensajes enviados a través de la prensa entre el ministro de Obras Públicas, Sergio Bitar,

y el empresario. En diversas notas de prensa, se responsabilizaban mutuamente por el retraso en el reinicio de los trabajos, a la vez que daban señales de que las conversaciones entre gobierno y la compañía llevarían prontamente a un acuerdo.

Como puede apreciarse, el empresario no había escogido cualquier fecha. En las elecciones llevadas a cabo cuatro días atrás, el 13 de diciembre, Sebastián Piñera conseguía pasar a la segunda vuelta con un cómodo 44,23 por ciento. Bachelet, a su vez, enfrentaba sus últimos meses en el poder con un 80 por ciento de aprobación ciudadana. El empresario había tenido la habilidad de situarse en medio de la contingencia política, pero reafirmando al mismo tiempo su supuesta independencia de la misma. En su discurso de ese día, afirmó que “hicimos el anuncio una semana antes de las elecciones porque esta obra es tan importante, no solamente para nosotros que estamos aquí, sino también para todo el país que, igual que yo, no debería meterse en política”.

Paulmann llevaba poco más de una hora esperando cuando finalmente el vehículo de Michelle Bachelet hizo su entrada a Costanera Center. El chileno-alemán la recibió a la bajada del auto y la saludó efusivamente. Se tomaron algunas fotografías para luego desaparecer, junto a otras autoridades, durante otra hora en la que recorrieron en detalle las obras, sin prensa y en el más absoluto silencio.

A la hora de los discursos, el empresario pidió “un aplauso para una mujer que, contra el protocolo, aceptó y me acompañó a subir al piso veinte”. Luego de agradecerle su valentía y “sacarse el casco” delante de ella, Paulmann exclamó que eso justificaba el 83 por ciento de aprobación que en ese momento ostentaba la mandataria.

En la tarima lo acompañaban, además de Bachelet, su hija Heike, las “simpáticas” ministras Claudia Serrano y Patricia Poblete y Sergio Bitar, a quien presentó como “mi amigo”. Paulmann expresó que ese día estaban entre camaradas, por lo que no se hablaría del túnel¹, “es un acuerdo que tenemos entre nosotros”. También agradeció al alcalde Labbé “quién sufrió con nosotros y nos apoyó muchísimo” y al director de Obras de Providencia. En la oportunidad, el alcalde de Providencia señaló que la municipalidad percibiría cerca de 1.200 millones de pesos al año gracias a Costanera Center, por concepto de patentes y contribuciones. El dinero se utilizaría “en obras sociales y proyectos que mejorarán la calidad de vida de los vecinos”. El sufrimiento era justificado.

En su intervención, Horst Paulmann avergonzó a varios de sus amigos —como el embajador de Argentina, Ginés González— al pedirles que levantaran la mano y se identificaran ante los presentes, pero especialmente a Fernando Zúñiga, gerente general de ingeniería y construcción de SalfaCorp. El empresario aprovechó la oportunidad de espetarle al representante de la constructora un sonoro “Zúñiga, ponte las pilas, ¡contrátame gente!”, no sin antes dejar en claro cómo se hacen las cosas cuando él está a cargo: “Yo llegué anoche a las 23:30, pesqué el teléfono y llamé a Salfa y no estaba el amigo (Zúñiga). Lo llamé en la mañana a las 06:30 A.M., no me contestó el teléfono. Me devolvió la llamada a las 7. ¿Dónde está Zúñiga? Arriba las manos. ¡Zúñiga, no te escondas, arriba, arriba! Ponte las pilas y contrátame gente”.

La presidenta, por su parte, luego de agradecer “la confianza en Chile” que había tenido el empresario y destacar el espíritu de optimismo que se vivía en el

¹ Paulmann se refería a la construcción de un túnel en Avenida Andrés Bello que deberá cubrir el tramo Costanera Sur-Suecia, principal obra de mitigación requerida para aprobar el funcionamiento de Costanera Center. Ver cap. I y ss.

lugar, se hizo eco de las palabras de Paulmann y repitió la misma solicitud. Pero el “señor Zúñiga” fue más prudente y ese mismo día señaló a la prensa que “se van a ir contratando (nuevos trabajadores) a medida que se vayan abriendo las distintas etapas del proyecto. Actualmente, nosotros tenemos una dotación aproximada de 200 personas, ya la próxima semana vamos a estar en 250, a principios de enero ya serán unas 500 personas y a fines de enero tendremos sobre mil”. En agosto se llegaría al *peak* de contratación, con tres mil trabajadores.

A pesar de que el “señor Zúñiga” intentó calmar los ánimos, la pomposa ceremonia —que no fue tal para Paulmann: “este no es un cóctel muy grande ni muy especial, no hay más que Coca-Cola, Ginger Ale y Pepsi Cola. No era la finalidad hacer una fiesta, sino que no se cruzara esto politizándolo”— no hizo más que inflar las expectativas. Mal que mal, fue la misma presidenta quien, con la ayuda de un *walkie talkie*, dio la orden a don Jeremías González para que comenzara a operar una de las grúas de la construcción.

Los obreros eran los más felices de todos. Se sacaban fotos entre ellos con sus celulares y trataban de inmortalizarse junto a las autoridades presentes. Tanto Paulmann como Bachelet se habían preocupado de saludar a un grupo numeroso de ellos y de dedicarles parte importante de su discurso, aunque el empresario fue más lejos y, como ya se había hecho una costumbre en la jornada, pidió un gran aplauso para “los viejos”.

Al final de la ceremonia ya había varias decenas de trabajadores esperando amontonados en el portón de Avenida Andrés Bello con la esperanza de que las contrataciones comenzaran de inmediato. Paulmann, quien ya se había subido a su Mercedes Benz para marcharse, se dio cuenta de ello y no dudó en

bajarse del vehículo para ir a hablar con ellos y decirles que se harían todos los esfuerzos posibles.

Pero apenas se retiraron los invitados, un solo hecho dio cuenta de que se había ido un poco lejos: los pocos fierros que habían subido don Jeremías y su grúa fueron bajados nuevamente al suelo.

Esta investigación busca reconstruir la historia del empresario chileno-alemán Horst Paulmann Kemna y de Cencosud, el imperio que comenzó a construir hace poco más de 30 años cuando abrió la primera sucursal de Jumbo en Avenida Kennedy, en 1976. Para ello los autores han intentado abarcar tanto aspectos relevantes de su biografía, como información contextual del *retail*, rubro que lo transformó en una de las fortunas de mayor peso al interior del país.

Para cumplir este objetivo, se realizaron cerca de 30 entrevistas con ejecutivos y ex ejecutivos de la compañía que encabeza el empresario; trabajadores y representantes sindicales; expertos en *retail* y profesionales y autoridades relacionados con el emblemático proyecto Costanera Center. No obstante, los autores se ven en la obligación de indicar que dos importantes entrevistas no se han podido concretar aún: la del propio Horst Paulmann Kemna y de quien fuera su gerente general corporativo durante ocho años, el actual ministro de Minería Laurence Golborne Riveros.

En ambos casos se han realizado las gestiones correspondientes a través de diversos medios, sin obtener todavía respuesta.

Las fuentes testimoniales se complementaron con una revisión de prensa especializada que cubrió principalmente el periodo 2005-2010. En ella se incluyeron las revistas nacionales *Qué Pasa*, *Capital* y *Poder y Negocios*, así como los cuerpos económicos de los diarios *La Tercera* y *El Mercurio*. A ello hay que agregar documentos de consulta general, como las memorias anuales de la compañía y otros de carácter técnico, solicitados en virtud de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, como por ejemplo los dos Estudios de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano (Eistu) que requirió Costanera Center.

En Chile el empresario es dueño de los supermercados Jumbo y Santa Isabel, las tiendas por departamento Paris, los centros de mejoramiento del hogar Easy y ocho centros comerciales, entre los que destacan Alto Las Condes, Portal La Dehesa y Florida Center. Asimismo, en los últimos veinte años Paulmann Kemna ha materializado importantes inversiones y compras en otros cuatro países latinoamericanos (Argentina, Perú, Colombia y Brasil).

Dueño de un carácter ambivalente, quienes firman esta investigación oyeron en repetidas ocasiones, respecto de Paulmann, expresiones como “nada se hace en Cencosud sin que su dueño se convenza”, o “cuando está feliz, está muy feliz, y cuando está enojado, está muy enojado”. Frases tal vez nada fuera de lo común, pero que cobran relevancia cuando se trata del hombre de quién solo en Chile dependen casi 50 mil empleos.

La narración está estructurada principalmente desde los recuerdos y anécdotas de los profesionales que han trabajado más estrechamente con el empresario.

Esto no representa la elección de un mero recurso estilístico: en sus modos de hablar, pensar y relacionarse es también posible aprehender una determinada *cultura* que en los últimos años ha permeado considerablemente a la esfera de lo público en Chile.

A modo de anécdota cabría indicar que el 90 por ciento de las entrevistas a ex ejecutivos de Cencosud tuvieron lugar en el barrio El Golf de la comuna de Las Condes; considerado desde la década del noventa el “nuevo centro financiero” de la ciudad de Santiago y, porqué no decirlo, del país.

La historia que a continuación se presenta tiene características que la hacen reflejar los profundos cambios acontecidos en Chile durante las últimas décadas. Estos dicen relación con las prácticas de consumo, diversión y trabajo de miles de chilenos, pero también con el tipo de relación que han construido los últimos gobiernos con los líderes de los grupos económicos más importantes del país.

Los autores.
Santiago, julio de 2010.

I. UN GIGANTE CON PIES DE BARRO

Una piedra y dos presidentes

La semana del lunes 19 de enero de 2009, el empresario chileno-alemán Horst Paulmann Kemna tomó una de las decisiones más difíciles de su vida. Ese día se convenció de que debía detener la construcción de uno de sus proyectos más antiguos: Costanera Center. El mega centro comercial está en su mente desde 1986, año en que compró cerca de 4 hectáreas de terreno a la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) por un valor de 1.219 millones 398 mil 213 pesos de la época.

De la boca del empresario lo supieron su actual gerente general corporativo, Daniel Rodríguez; el por entonces responsable de la división inmobiliaria de Centros Comerciales Sudamericanos (Cencosud) Víctor Ide, y el gerente del proyecto, el ingeniero de nacionalidad argentina Bernardo Hopp. De acuerdo a versiones de prensa² la decisión fue tomada en conjunto con el resto del directorio, que incluye a sus tres hijos, Manfred, Heike y Peter y a los empresarios Sven Von Appen, Bruno Philippi, Roberto Philipps y Cristián Eyzaguirre. No obstante, y como suele ocurrir al interior de la compañía, el peso de la resolución habría recaído principalmente en los hombros de Paulmann.

² Ver, por ejemplo, Pérez, X. y Hola, C. "La decisión más difícil de Paulmann". *Qué Pasa*, sábado 7 de febrero de 2009, pp. 32-38.

Luego fue el turno de la presidenta y de los ministros Andrés Velasco, de Hacienda y Sergio Bitar, de Obras Públicas (MOP), a quienes “don Horst” llamó personalmente. ¿La razón? Además de la importancia que tenía Costanera Center para el MOP, por cuanto representaba una obra de tamaño e impacto sin precedentes en la capital, para el gobierno de Michelle Bachelet significaba también asumir que uno de los empleadores privados más importantes de Chile había sucumbido finalmente a la crisis económica.

De acuerdo a Sergio Bitar, quien negoció directamente con el empresario el financiamiento de algunas de las mitigaciones viales que requería la implementación del proyecto, la explicación dada por Paulmann en ese minuto se relacionó con la magnitud de la deuda que enfrentaba la compañía. “Si mal no recuerdo me dijo que ascendía a más de dos mil millones de dólares y, en ese contexto, el principal problema era que lo que pensaba vender o arrendar no se iba a concretar tan pronto y por lo mismo no tenía cómo enfrentar en el corto plazo sus necesidades financieras”, precisa el ex ministro de Obras Públicas.

La paralización de las obras implicaba un despido inmediato de más de 800 trabajadores. Esto adquiriría ribetes más complejos aún, si se considera que entre diciembre y enero ya se había desvinculado a cerca de 750. De acuerdo a Francisco Guzmán, gerente de asuntos corporativos de Cencosud, en el momento cúlmine de la crisis en Costanera Center solo había 70 obreros: un 2,6 por ciento de la cantidad que alojaba la construcción a mediados del 2008, cuando había alrededor de 2700 personas, la misma cantidad que trabajaba en Metro S.A a fines de 2007, año en que la empresa debió aguantar los embates de la fallida implementación de Transantiago.³

³ Ver: Metro S.A. “Memoria Anual 2007”. [en línea] Disponible en: <<http://www.metrosantiago.cl/files/documentos/anuario.pdf>> [consulta: 30 junio 2010].

Cuando el comunicado oficial de la compañía llegó a manos de la prensa, el miércoles 28 de enero, las principales autoridades involucradas ya estaban en poder de la información. Sin embargo, la mayoría de los obreros debieron conformarse con lo que se dio a conocer a través de los diarios y la televisión nacional. Y, en medio de todo este tumulto, Paulmann se dirigía a las cercanías del Lago Llanquihue para tomarse unos pocos días de vacaciones.

Aunque el chileno-alemán no alteró los que hasta ese momento eran sus planes previos, lo duro del golpe fue difícil de disimular. Así lo constata Francisco Guzmán, quien trabaja desde hace más de ocho años en la compañía y pudo experimentar de primera mano cómo afectó al empresario la detención de Costanera: “Tuvo que despedir a dos mil 500 trabajadores y estaba destruido. No puede ser de otra forma y no es un cliché. Yo lo veía a veces, sentado con la cabeza agarrada a dos manos y me decía ‘no puedo creerlo, tener que sacar a toda esa gente, Francisco, todas las familias que están detrás, esto no puede ser, lo tenemos que reactivar lo antes posible’”.

Estos dramáticos momentos parecían enterrar toda la pompa que rodeó la ceremonia de colocación de la primera piedra realizada el 3 de marzo del año 2006, cuando el controlador de Cencosud señalaba emocionado a la prensa: “Nuestro sueño de hace 20 años se hace realidad”⁴, calificando además a la

⁴ Ver: “Colocan primera piedra del megaproyecto Costanera Center en Santiago”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 3 de marzo de 2006.
<http://laterceraopen.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_191880052,00.html> [consulta: 20 diciembre 2010].

obra como el hito comercial más imponente de Santiago y de todo el hemisferio sur.⁵

Al acto asistió como invitado especial el entonces presidente Ricardo Lagos Escobar. Estaban presentes también Cristián Labbé, alcalde de Providencia, varios otros actores del mundo político y empresarial y, liderando a la plana ejecutiva de la compañía, Laurence Golborne, gerente general corporativo de Cencosud hasta fines de 2008.

En la ceremonia, el ambiente fue en todo momento de camaradería. Tanto así que en un determinado momento Paulmann invitó a la concurrencia a entonar el *Cumpleaños Feliz* en honor al entonces mandatario. Éste, a su vez, agradeció a Paulmann por “haber apostado por Chile”.

Sobre aquel día reflexiona Fernando Felbol, quien se desempeñó durante casi cinco años como gerente de *shopping centers* de Cencosud: “En ocasiones como ésa tú te das cuenta de la fuerza de don Horst, porque él pensó que no bastaba solo con hacer la ceremonia, sino que tenía que ser con Ricardo Lagos ahí. Él fue quien lo llamó y le pidió que asistiera. Y demás está decir que no era muy fácil coordinar la agenda de un gobernante, menos cuando estaba a punto de terminar su mandato”. A pesar de eso, Lagos aceptó gustoso la invitación. Es más, de acuerdo al testimonio del ejecutivo, en la ocasión el empresario y el político se trataron en todo momento de “presidente” a “presidente”.

Bien es sabido que las dificultades nunca han sido un freno para el carácter obstinado del chileno-alemán. Las medidas de seguridad requeridas para que la ceremonia se realizara en el epicentro de la construcción eran solo un detalle para Paulmann. No contento con ello, en la jornada sorprendió a los asistentes

⁵ Id.

al desaparecer por unos instantes y regresar montado en una retroexcavadora hasta el punto donde se arrojarían las primeras paladas de tierra.

Fiel a su estilo, el empresario seguramente pensó que la ocasión ameritaba algo espectacular, considerando además que el área inmobiliaria es una de sus grandes pasiones. Tanto así que figura en la memoria del año 2005 como gerente de la división inmobiliaria y de centros comerciales, supeditado paradójicamente a la gerencia general corporativa de Golborne.⁶

Respecto de los orígenes de Costanera Center, Fernando Felbol recalca además que “como proyecto, es muy antiguo. Don Horst debe tener planos desde antes de la construcción del Alto Las Condes”.⁷ Lo anterior es confirmado por el arquitecto Yves Besançon, miembro de la oficina de arquitectos Alemparte, Barreda y Asociados, encargada del diseño de la obra desde fines de los 80. El profesional cuenta que el proyecto que desarrollaron junto a Paulmann entre 1988 y 1993 era de 400 mil metros cuadrados, 300 mil menos que la dimensión actual. “Tenía cuatro torres, un centro comercial, estacionamientos subterráneos: el concepto, muy parecido al de hoy, pero la ciudad muy distinta. Un Santiago con muchos menos autos, bastante menos denso y que en el año 1993 tenía en este sector una actividad mucho menor”, explica el arquitecto sobre las condiciones iniciales en que Costanera Center fue aprobado por la municipalidad de Providencia.

Eran los primeros pasos de un gigante. La obra, que aspira a convertirse en una “mini ciudad” con hoteles de lujo, *spas*, tiendas comerciales, restaurantes,

⁶ Ver: Cencosud. “Memoria Anual 2005”. [en línea]
Disponible en: <http://www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2005.pdf> [consulta: 3 diciembre 2009].

⁷ Alto Las Condes, hasta hoy un icono de los centros comerciales de la compañía, fue inaugurado en septiembre de 1993. Ver: “Hoy abre sus puertas el centro comercial más grande de Chile”. *La Tercera, Mundo Económico*, Santiago, Chile, miércoles 8 de septiembre de 1993, p. 4.

oficinas, supermercado, cines y otros complejos de entretenimientos, considera una inversión total de 600 millones de dólares, de los cuales hasta fines del 2009 Cencosud había invertido 250.

No deja de impresionar que el costo total de Costanera Center representa más del 50 por ciento de lo que se gastó durante el gobierno de Michelle Bachelet en infraestructura y equipamiento de la red hospitalaria, es decir, unos 317 mil millones de pesos.⁸

El proyecto tiene un tamaño equivalente a cuatro veces el de Alto Las Condes y la Gran Torre Costanera, su principal símbolo, ostentará la misma altura de la Torre Eiffel (300 metros), convirtiéndose así en la más alta del cono sur.⁹ Y las marcas no se detienen ahí. Paulmann no escatimó en esfuerzos para que aquella torre, la número 2, fuera diseñada por el reconocido arquitecto de origen argentino César Pelli, quien cuenta en su currículum con obras como las Torres Petronas de Kuala Lumpur, hasta el 2003 las más altas del mundo, con 452 metros; y la Torre de Cristal en Madrid, de 294 metros de altura.

Como uno de los arquitectos en jefe de la obra, Besançon manejó de cerca la llegada de Pelli a Costanera Center. Cuenta que, luego de varios años sin tocar el proyecto y “gracias al cambio de la normativa que se dio aproximadamente en el 2003”, al abordarlo nuevamente se dieron cuenta de que la Gran Torre podía ser muy, muy alta. “La más grande de Chile, de todas maneras y, a medida que avanzábamos, tal vez también la más alta de Sudamérica”. Pero,

⁸ Cabe además considerar que la inversión que hasta el momento se ha hecho en el proyecto incluso supera la utilidad generada por el *holding* durante todo el año 2006: 128 mil millones de pesos. Al respecto ver: Cencosud. “Memoria Anual 2006”. [en línea] Disponible en: <http://www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2006.pdf> [consulta: 10 enero 2010].

⁹ Además, la Gran Torre Costanera es casi dos veces más alta que la Torre Entel (115 metros) y la Torre Telefónica (132 metros). Ambas construcciones solo superan a la torre 4 del proyecto, que mide 109 metros.

de acuerdo al profesional, costó convencer de esto último a Paulmann. Besançon lo atribuye a que el empresario es “la persona más prudente y ponderada que yo he conocido. No hace nada que sea una estridencia o que implique presumir”.

Cuando Paulmann se decidió, le preguntó al profesional si se ofendería al contratar a un arquitecto de renombre, ojalá experto en rascacielos, para el diseño de la torre 2: “Capté inmediatamente lo que él quería: tener a cargo del proyecto a la oficina de arquitectos más importante de Santiago y también a un arquitecto de importancia internacional en el caso de la Gran Torre. Yo le dije que lo encontraba sensacional”.

Besançon tuvo entonces la misión de elaborar una lista de candidatos junto a otros profesionales de Alemparte, Barreda y Asociados y al gerente de arquitectura de Cencosud, Gustavo Pino. César Pelli estuvo desde siempre en el primer lugar: “Nos interesaba por varias razones: primero porque había hecho las torres más grandes del mundo hasta ese momento y además hablaba castellano y siempre es más fácil entenderse con alguien en tu idioma materno”. En una ocasión, el empresario viajó a Nueva York para discutir personalmente con el profesional argentino el diseño final. Según Besançon, lo de Paulmann y la oficina de Pelli fue amor a primera vista: al primero le encantó el método de trabajo del arquitecto y que le ofreciera varias propuestas de diseño para la gran torre. “Y casualmente eligió justo la que nosotros queríamos, que según nosotros tenía el diseño más sencillo y elegante”.

Era lo que le faltaba a Costanera para darle ese aire de grandiosidad que logró contagiar incluso a los trabajadores que desde el 3 de marzo del 2006 llegaban diariamente a las 7 de la mañana a la faena: “Yo sentía que estábamos armando una ciudad, o que estaba en Hong Kong. No te dabas cuenta de

cuántas personas trabajaban contigo, ni las veías, hasta que llegaba la hora de almuerzo y Costanera Center se convertía en un hervidero. Los casinos no daban abasto. O, de repente mirabas para arriba, hacia la Gran Torre, y simplemente no lo podías creer”, recuerda entusiasta Iván Montenegro, quien se desempeñó, entre mayo y octubre del 2008, como carpintero y jefe de cuadrilla de la torre 3, que tendrá 41 pisos y una altura de 170 metros. Esa sensación de irrealidad que se plasma en las palabras de Iván y que parecía rodear a todo el proyecto, no tardaría en cristalizar.

Más allá del “símbolo de la crisis”

Desde que se detuvieron las obras, Costanera Center se transformó en el signo más palpable de que la crisis económica había llegado a Chile con toda su rudeza. Así incluso lo afirmó el entonces vocero de gobierno, Francisco Vidal: “Hemos dicho hasta el cansancio que la crisis llega y esto es una expresión. Cencosud, que ha tenido una ampliación espectacular en Chile y América Latina, está recibiendo los efectos”.¹⁰

Litros de tinta sobre el tema se vertieron en los diarios y revistas locales durante el enero más caluroso que recordara el país en décadas. Incluso, Cristián Espejo —en esa fecha alcalde subrogante de Providencia, municipio que históricamente ha apoyado el proyecto— manifestó el temor de “quedarse con un elefante blanco”.¹¹

Miguel Nazal, a noviembre de 2009 presidente del Sindicato de Trabajadores de Costanera Center, describe el ambiente que se vivía al interior de la obra

¹⁰ Ver: “Paralización de Costanera Center se convierte en el símbolo de la crisis económica”. *La Tercera*, Santiago, Chile, jueves 29 de enero de 2009, p. 30.

¹¹ Id.

aproximadamente desde octubre de 2008, cuando comenzaron los despidos masivos: “Había una sicosis y un estrés muy alto entre los trabajadores, porque uno pasaba por las oficinas de personal, y de repente los ‘viejos’¹² decían ‘están sacando carpetas’. Siempre estaban los mesones desocupados, pero si había carpetas arriba de los mesones, significaba despidos seguros. Entonces los ‘viejos’ iban a mirar sus tarjetas para marcar: si no estaba tu tarjeta, entonces tenías que ir a preguntar por tu situación a la oficina. Pero nadie te decía nada a la cara”.

El dirigente, quien trabajó en las áreas de bodega y carpintería de Costanera Center entre abril del 2008 y enero del 2009, se enteró el mismo 29 de enero y por CNN Chile de la paralización prácticamente total de la obra. Para Miguel y sus compañeros no hubo notificación formal, a pesar de que varios ministros y autoridades ya conocían la noticia al menos desde una semana antes. En SalfaCorp, la constructora encargada de sus contratos, les dijeron que ellos también se habían enterado a última hora.

La forma en que se manejaron las cosas le dejó un gusto amargo al líder sindical, ya que solo dos días antes que se conociera la noticia de la suspensión de las obras habían firmado un convenio colectivo¹³ con la constructora a cargo, SalfaCorp, que aumentaba en cerca de un ocho por ciento sus remuneraciones e incluía otro tipo de prebendas. Aunque los 800 trabajadores despedidos a partir de esa fecha pudieron acceder a algunos de los beneficios ganados en el proceso de negociación, como el bono de producción, la situación fue paradójica, por decirlo menos. De acuerdo a Pablo Leiva, a diciembre de 2009 jefe de la Unidad de Programación Inspectiva de la

¹² Expresión común en el rubro de la construcción para referirse a los obreros.

¹³ El Código del Trabajo, en su artículo 305, explicita la imposibilidad de que los trabajadores de obras o faenas transitorias negocien de manera colectiva, por lo que la única opción es llegar a un “convenio”. Esto, solo si la parte contratista, en este caso SalfaCorp, así lo acepta.

Dirección del Trabajo, en un caso como el relatado por Nazal “no se puede hacer mucho, porque como se concluyó lo que le daba sustento a la relación laboral, se extingue automáticamente el convenio”.

El bono del que se habla más arriba fluctuaba entre los 22 mil 500 a los 27 mil pesos por mes trabajado. A ello, luego de varias marchas y protestas tanto dentro como fuera de Costanera Center, los trabajadores consiguieron además un bono por término intempestivo de la obra, que en algunos casos alcanzó los 225 mil pesos. Una cifra histórica para los trabajadores de la construcción en Chile. Pero la posibilidad de irse con dinero seguro en el bolsillo acabó con la estrategia de los dirigentes sindicales, que esperaban que la exigencia del bono a SalfaCorp actuara a modo de cortapisas “para que la empresa no despidiera de manera tan masiva”. Los ‘viejos’, al contrario de lo que esperaban los dirigentes, se inscribieron como si el mundo se fuera acabar. “Hay que entender que el trabajador de la construcción por lo general se va con un bono de 80 o 190 lucas como máximo”, explica Iván Montenegro.

Nazal no se atreve a asegurar que la fuerza adquirida por el movimiento sindical al interior de la obra fuera una de las razones de su paralización, pero sí sostiene que hay que analizarlo en el contexto de los demás factores que se conjugaron en ese complejo mes de enero.

Costanera Center se transformó, además de “emblema” de la crisis, en un claro ejemplo de las duras condiciones que enfrentan los trabajadores de la construcción en Chile. Sin posibilidad alguna de negociar colectivamente con la empresa y ante las señales que recibían desde aproximadamente octubre de 2008, a los obreros solo les quedaba esperar. Durante ese mes, de acuerdo a Miguel Nazal, Paulmann anunció que las torres 1 y 3 iban a ser construidas hasta el piso 8 y que solamente se iba a seguir con la 4, el *mall* y la torre 2, el

gran icono del proyecto. “Eso a nosotros nos dio una señal de alerta. En noviembre ya las cosas se pusieron más complicadas: el día 28 se produce un no pago íntegro de remuneraciones. A casi mil trabajadores no se les paga el bono de producción. No estamos hablando de 20 mil pesos, sino de 100, 150, hasta 200 mil pesos en algunos casos. La empresa decía que se comprometía a pagarlo, pero nosotros sabemos que en la construcción, si no se paga en el momento, no se paga nunca”. En ese contexto, Iván trata de armar rápidamente un sindicato entre los trabajadores de la torre 3, pero “murió en el intento”. Ese mismo día también despidieron a Miguel.

Además de la posibilidad de negarse a un proceso de negociación colectiva, en Chile a las empresas contratistas se les permite emplear a los trabajadores por un solo día o, incluso, por un par de horas. Y la forma de pago es igual de antojadiza: “es posible que sea por tramo, por jornada, por hora, por mes, o semanal”, puntualiza Pablo Leiva. Tampoco pueden optar a beneficios básicos como el subsidio habitacional. “En este rubro existe una flexibilidad que no se encuentra ni en una legislación tan liberal como la estadounidense”, explica. Por todo lo anterior, y por lo delicado de la situación particular de los trabajadores de Costanera Center, el ex ministro Bitar se reunió con sus representantes, a pesar de que “legalmente no podíamos ayudar a unos y a otros no”. No obstante, Bitar asume que el término de las faenas y el gran número de cesantes generó una “responsabilidad política” para el gobierno de Michelle Bachelet, en el sentido de abrirse a conversar sobre el financiamiento de las mitigaciones viales en el sector de “Sanhattan”.¹⁴ “Los muchachos de Costanera estaban preocupados y por lo mismo nosotros queríamos ayudar a que esto se recuperara lo antes posible, pero había que sopesar cuál era el

¹⁴ Denominación coloquial que recibe el sector en que limitan las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura desde que se convirtiera, en la década del noventa, en el nuevo centro financiero de la capital.

beneficio social de una recuperación anticipada y cuál era el costo para el Estado y los criterios que este tiene que usar, que tienen que ser siempre transparentes”, explica Bitar sobre cómo decidió conducirse el gobierno en este caso.

“Las crisis son para aprovecharlas”

A pesar de que desde octubre del 2009 las señales de reanudación de la obra comenzaron a hacerse más fuertes gracias a la filtración a la prensa de las negociaciones que llevaba a cabo Cencosud con el gobierno, a fines de noviembre el panorama aún no era ni la sombra del que se observaba en su apogeo, solo un año antes.

En esa época el sector donde se emplaza el proyecto se transformó en un verdadero microcosmos en el que se apreciaba un sinfín de puestos de comida y de venta ambulante de celulares, películas y discos piratas. Incluso, fue usado como punto de captación de nuevos clientes de tarjetas comerciales, teléfonos celulares, AFP y un *cuantohay* de bienes y servicios atractivos para los obreros de la construcción mejor pagados de Chile en ese momento. A noviembre de 2009, en cambio, solo se observaba un humilde kiosko, por la salida de la obra en Avenida Andrés Bello, que expendía completos y bebidas a los trabajadores.

Los pocos que asomaban a la hora de colación confiesan que a esas alturas no había más de 200 al interior de la construcción. Esto fue corroborado por un capataz, quien se negó a dar su nombre y más detalles. Dice no tener muchas certezas sobre el futuro del Costanera, ya que cuando se anunció la paralización estuvo “seis meses sin hacer nada” y, de un momento a otro, lo volvieron a llamar. Reconoce que “es complicado hablar, por todo lo que ha pasado con esta obra”. Incluso asegura que entre sus mismos compañeros

podría haber encargados de denunciar a aquellos que entreguen muchos detalles, lo que él deja entrever como causal de despido.

Juan González es maestro carpintero. Sabe de lo anterior y, por lo mismo, también es cauto con sus palabras, a pesar de que había ido a trabajar a Costanera Center solo por dos días. No sabía tampoco a qué edificio lo trasladaría luego su inmobiliaria —que se cuida de no mencionar—; “a lo mejor volvemos a hacer las terminaciones”, dice con bastante inseguridad. Según su testimonio, como él hay muchos, que están en una obra por periodos muy cortos y son rápidamente reubicados en otra.

Apenas pasado el barullo inicial causado por la paralización de las faenas, se comenzó a especular con las razones que empujaron la decisión. La compañía siempre fortaleció la versión oficial difundida en un comunicado por Daniel Rodríguez, gerente general, según quien no tenía sentido “seguir avanzando al ritmo actual si no podremos rentabilizar las instalaciones de Costanera Center”¹⁵, traspasando así la responsabilidad a la crisis económica que estalló en septiembre de 2008.

El gerente de Contabilidad e Impuestos de Cencosud, Freddy Astudillo, también defiende la determinación de la empresa señalando que “como toda crisis es un escenario y un proceso desconocido, lo que todas las compañías hacen es retardar el plan de inversiones, con el objetivo principal de cuidar la liquidez”. Es, en efecto, la liquidez un valor que demostró Cencosud incluso en los años en que se invirtió en Costanera Center: durante 2006 la empresa obtuvo 150 mil

¹⁵ Ver: “Cencosud posterga obras de mall Costanera Center y de la torre más alta de Sudamérica”. *La Tercera*, Santiago, Chile, jueves 29 de enero de 2009, p. 28 y “Cencosud decide postergar indefinidamente todas las obras del proyecto Costanera Center”, *El Mercurio*, Santiago, Chile, jueves 29 de enero de 2009, p. B1.

millones de pesos de ganancias; en 2007, 228 mil millones. Finalmente, en el ejercicio 2008, sus utilidades alcanzaron los 160 mil millones de pesos.

Estos datos demuestran que el año en que Cencosud decide detener parcialmente la obra, y a pesar de que hay una evidente contracción en las utilidades si se le compara con 2007, obtuvo más utilidades que durante 2006, año en que se dio inicio al proyecto. Si se analiza además la evolución del Ebitda¹⁶ —según Astudillo, un indicador mucho más claro de la “salud de la empresa”— en el periodo que comprenden los años 2005 y 2008, nos damos cuenta que tiene un ascenso sostenido desde los 250 mil millones de pesos hasta llegar a los 434 mil millones de pesos en el 2008.

En relación a estas cifras es posible sostener que, además de la necesidad de resguardar el plan de inversiones y de hacer frente a la deuda señalada por Bitar, existe otro factor que probablemente influyó en la determinación del empresario: el financiamiento de las obras de mitigación vial requeridas luego de que se modificara el proyecto a fines del 2008 “en relación a accesos, distribución de superficies construidas por uso y número de estacionamientos”.¹⁷ Estos cambios ameritaban la ejecución de un segundo Eistu.

Una de las mitigaciones más importantes que se agrega al proyecto a causa de las modificaciones es la construcción de un túnel en Avenida Andrés Bello, que debe cubrir el tramo Costanera Sur-Suecia. La empresa debe además efectuar

¹⁶ Ebitda: Earnings Before Interests, Taxes, Deferreds and Amortizations. Esto es, el resultado de la compañía antes de calcular intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones.

¹⁷ Ver: AVC Estudios Urbanos. “Estudio de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano (Eistu) Costanera Center”, 5 de diciembre de 2008, p. 5. En el caso de los estacionamientos, por ejemplo, estos aumentaron de 4 mil 500 hasta 5 mil 695. El documento fue solicitado en virtud de la Ley de Transparencia por los autores a la subsecretaría de Transportes (ver Anexos).

el análisis operacional sobre el mismo proyecto, así como abordar y materializar los desvíos que durante un periodo requerirá la ejecución de esa obra.¹⁸

La información sobre este nuevo plan de paliativos viales, requerido para el funcionamiento total de Costanera Center, fue difundida por la prensa solo dos semanas antes de que la noticia de la paralización remeciera al país.¹⁹ En esa fecha, Pablo Rodríguez, entonces seremi de Transportes y Telecomunicaciones, aprobó el segundo estudio de impacto vial presentado por la empresa luego de las modificaciones que sufrió el proyecto, durante el segundo semestre de 2008. De acuerdo a la Seremitt, el plan tenía un costo aproximado de 50 millones de dólares, es decir, casi un 70 por ciento del valor de la Gran Torre Costanera.²⁰ El mismo 29 de enero, los dos principales periódicos nacionales reconocieron también que la detención de las faenas tenía lugar en momentos en que la negociación entre Cencosud y el MOP se tornaba más compleja.

Según Sergio Bitar, en el caso de Costanera Center, la crisis económica “intensifica una discusión compleja que no está aún bien resuelta por la institucionalidad chilena: cómo se definen las mitigaciones y qué parte de ese costo debe asumirlo la empresa que finalmente las ejecuta”. Junto a ello hay que considerar la magnitud de la obra, pues “la única referencia de proyectos

¹⁸ Otras mitigaciones que aparecen en este estudio y, aunque menores, no estaban consideradas en el estudio de 2003 son: bidireccionalidad de Avenida Providencia entre las Avenidas Tobalaba y Los Leones, nuevos semáforos y mejoramiento de los paraderos de buses aledaños. Ver Anexos: Cuadro Comparativo de Eistus 2003 y 2008 de proyecto Costanera Center.

¹⁹ Ver: “Mitigación busca evitar caos vial en Costanera Center”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, lunes 12 de enero de 2009, p. C1.

²⁰ Este era el valor total de las mitigaciones requeridas que se manejaba en el Ministerio de Obras Públicas antes de que se discutiera la posibilidad de hacer el túnel de Andrés Bello de tres pistas por sentido. Para más detalles, ver capítulo VI.

de esta envergadura era Titanium”.²¹ Por ello el proyecto de Paulmann adquirió para el ex secretario de Estado un carácter de hito: “Hay fenómenos nuevos, que adquieren tal magnitud que no pueden ser tratados con las normas existentes. Era el caso de Costanera Center. Y ahí se plantea el desafío del rediseño”.

Lo constatado por Bitar deja entrever lo frágil de la normativa en Chile respecto de proyectos de gran impacto urbano, pues, si bien la práctica indica que todas las mitigaciones definidas por el Eistu debe asumirlas el privado, no hay ninguna norma legal que así lo obligue: “¿Y en este caso se aplicaba lo que venía diciendo la práctica? No, porque una de las obras era parcialmente necesaria para uno, pero para el resto de los proyectos inmobiliarios del sector también. Entonces, ¿cómo se divide el costo? No está definido. Debíamos aplicar un método objetivo para que no hubiera discrecionalidad y sentar un precedente para conflictos similares en el futuro”.

El ex ministro explica también porqué pasó de afirmar, en mayo de 2008, que el gobierno no iba a subsidiar “a los que andan en esa zona y tengan autos; eso es subsidiar todo Chile a Santiago y los menos pudientes a los más pudientes”²², a abrirse a la posibilidad de un aporte mayor por parte del gobierno para las mitigaciones requeridas en el sector de “Sanhattan”, justo un año después.²³ En el entramado se cruza el rol del Estado como impulsor del

²¹ Titanium La Portada es un proyecto arquitectónico de última generación concebido por el empresario y arquitecto de origen judío Abraham Senerman, emplazado en el sector de La Portada de Vitacura, en el corazón del barrio El Golf. Inaugurado en mayo de 2010 será, hasta la apertura de la Gran Torre Costanera, el edificio en funcionamiento más alto de Chile, con 56 pisos.

²² Ver: “MOP dice que no financiará túnel a *mall* Costanera”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, lunes 19 de mayo de 2008, p. B4.

²³ Ver, por ejemplo: “Cencosud negocia con Gobierno reactivar este año Costanera Center”. *La Tercera*, Santiago, Chile, Chile, domingo 17 de mayo de 2009, p. 42.

“desarrollo y crecimiento en las ciudades” con el hecho de tener, de un día para otro, a 800 cesantes más en las calles, que se sumaban a los trabajadores desvinculados entre octubre y diciembre: “Dos factores estaban en juego. Uno era reactivar la economía. Entonces el gobierno había resuelto destinar recursos bastante mayores a obras públicas, a viviendas, a hospitales, a escuelas. El segundo era generar empleo alejándonos de los programas de empleo mínimo, apuntando a una ocupación más fructífera que redundara en obras de utilidad para la comunidad. En esa perspectiva, en un momento se dijo ‘porqué no ayudamos a esta empresa a continuar su obra y no suspenderla’. Y ahí entonces se creó un espacio para conversar”.

Aunque Bitar se preocupó de recalcar a la prensa que no había responsabilidad alguna del gobierno en la paralización, lo cierto es que cuando estas negociaciones llegaron a oídos de los principales dirigentes sindicales de Costanera Center, la decisión de Cencosud adquirió un nuevo sentido. Miguel Nazal y otros dirigentes conversaron del tema en varias ocasiones con Jorge Stuardo, gerente de construcción de SalfaCorp, quien les confirmó “que para que el proyecto entrara en operación podía pasar alrededor de un año, pero las obras viales se iban a demorar más que eso, alrededor de dos años mínimo. Entonces, se iba a terminar la obra pero no se iba a poder usar durante un buen tiempo”.

El financiamiento de varias de las mitigaciones que indicaba el Eistu de 2008 no era negociable, pues correspondían a medidas que ya se había comprometido a implementar Cencosud desde el primer estudio. Por lo mismo, Bitar concluye que Paulmann “muy inteligentemente como empresario, veía que la crisis financiera podía flexibilizar en algún sentido la posición del Estado”. Al hablar del mismo tema con Miguel Nazal, él recuerda una frase dicha por el gerente de construcción de SalfaCorp quien, a su vez, la escuchó del chileno-alemán en

una de las reuniones que precedieron a la decisión de paralizar las obras: “las crisis son para aprovecharlas”.

Sobre este punto el ex secretario de Estado admite que al interior del gobierno la vinculación que hizo la empresa entre la posibilidad de reactivar y el financiamiento por parte del gobierno de algunas mitigaciones viales se interpretó como “una medida para presionarnos. Pero nosotros decíamos ‘¿treinta o diez millones de dólares van a incidir en la decisión de echar a andar una obra que vale mil millones de dólares, de una empresa que tiene una deuda de dos mil?’ La respuesta es no”.

La situación era compleja no solo entre el gobierno y la empresa. Durante ese verano, también se dieron a conocer versiones que hablaban de discrepancias entre los integrantes del directorio de la compañía. Varios no eran proclives a construir el proyecto de una sola vez. Según Álvaro Valdés, ex gerente inmobiliario de Cencosud y encargado en su momento de presentar Costanera Center al directorio de la compañía, al interior del directorio “se analizó cuál era la mejor manera de realizar un proyecto de este tamaño pero nunca se discutió hacerlo por etapas. Y Paulmann mantuvo esa decisión hasta casi el final”. Algunos ejecutivos cercanos al empresario le habrían planteado además la posibilidad de detener la torre Costanera —que representa una inversión de 70 millones de dólares— a comienzos de ese año.²⁴

Entre los ejecutivos del grupo había algunos que se oponían tajantemente al modo cómo la empresa estaba manejando la inversión. Un ex gerente recuerda con humor que “ahí nos peleamos varios. Y es que no todas las cosas son miel sobre hojuelas. ¿Hay discrepancias? Claro que sí, como en toda empresa, hay

²⁴ Ver: “Administración de Cencosud le planteó a Horst Paulmann detener la torre a comienzos de 2008”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, sábado 31 de enero de 2009, p. B7.

quienes pensaban de cierta manera y otros que pensábamos de otra manera respecto de una inversión en particular, de la oportunidad de realizarla o de su envergadura. Y el modo en que se manejó Costanera Center fue un error a todas luces”. Y asegura, de paso, que si bien esto fue motivo de discrepancia entre los ejecutivos de primera línea de Cencosud, descarta que haya sido la única razón por la que Laurence Golborne dejó su cargo, como se aseguró en la prensa al materializarse su renuncia en noviembre de 2008.

El mismo profesional, que solicita reserva de su identidad, si bien valora el “buen ojo” del empresario al comprar el terreno, critica la forma en que se ejecutó el proyecto: “En Costanera Center todo se hizo al ‘estilo Paulmann’ y en muchas áreas no hubo apoyo profesional. Por ejemplo, los planos contemplaban dos hoteles de cuatro y cinco estrellas e iniciada la construcción no se había llegado a negociaciones concretas con ninguna cadena”.²⁵

El “estilo Paulmann” al que hace referencia el ejecutivo es reconocido por varios ex ejecutivos de la compañía como un factor con el que deben aprender a lidiar apenas ingresan a trabajar a Cencosud. Gonzalo Castro, ex gerente del área inmobiliaria, asegura que “en la compañía todo funciona así. Las cosas no se hacen hasta que don Horst se convence. Lo mismo pasó con proyectos como Jumbo Kennedy, Alto Las Condes o Florida Center, que en su minuto se catalogaron como una locura en términos económicos”.

²⁵ En rigor, las tratativas con un operador en particular se afianzaron sólo en los últimos meses del 2009. Las reuniones sostenidas entre Horst Paulmann y los representantes de AccorHospitality para la operación de los dos proyectos hoteleros que contempla Costanera Center fueron confirmadas a la prensa nacional por su presidente Gilles Péllison recién a comienzos de noviembre de 2008. Ver: “Accor retoma tratativas para abrir dos hoteles en Costanera Center”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, jueves 5 de noviembre de 2009, p. B18.

II. PAULMANN, ANTES DE SER PAULMANN

El regreso de un viejo (des)conocido

El Temuco del 2010 tiene poco que ver con el que conoció la familia Paulmann Kemna al llegar en 1952 desde el pueblo de La Unión, ubicado en la actual región de los Ríos. El periplo se había iniciado un par de años antes en Argentina, hacia donde emigró la familia Paulmann Kemna luego de la Segunda Guerra Mundial. En un lapso de cinco décadas la ciudad ha crecido hacia todos lados y pasó de 70 mil a 300 mil habitantes. Pero hay cosas que no cambian. El aire húmedo y el persistente olor a leña es una de ellas. Lo mismo ocurre con el barrio alemán, que comenzó a tomar forma a finales del siglo XIX gracias al arquitecto Teodoro Schmidt Weichsel, responsable del diseño de gran parte de la ciudad. Si algo llama la atención del afuerino es el hecho de que Temuco siempre ha sido un lugar de contrastes en el que conviven, en un delicado equilibrio, el orgullo por las obras de los colonos de distintas nacionalidades con una fuerte identidad indígena, presente en cada esquina, paradero o terminal de la ciudad.

Al igual que la mayoría de las colonias europeas con presencia en el sur de Chile —se cuentan también la suiza, la francesa y la española, entre las más numerosas— la comunidad alemana temuquense era, a mediados del siglo XX, bastante cerrada. De acuerdo a la empresaria agrícola Erna Bohn, quien conoció a los Paulmann en su juventud, la vida social llevada por la colonia podría resumirse en la frase “la misma gente, en los mismos lugares”.

El nombre de la avenida principal del incipiente barrio germano no pudo ser otro: Alemania. En torno a ella se inauguraron y construyeron una serie de edificios e instituciones en las que se desarrollaba gran parte de la vida cotidiana de las familias inmigrantes y sus descendientes: el club, la Deutsche Schule²⁶, el asilo de ancianos alemán, el cuartel de la Bomba Germania, además de varias iglesias luteranas que todavía ofrecen el culto en dos idiomas.

A estas construcciones y a las bellas casas de estilo colonial que todavía se pueden apreciar en algunos tramos de la avenida, se añadieron en décadas posteriores el Club Gimnástico, la Clínica Alemana²⁷ y, hace cinco años, Portal Temuco. Inaugurado en noviembre del 2005 con la presencia del propio Horst Paulmann, en su estilo arquitectónico es fácil reconocer los colores y materiales del sur de Chile, coronando desde esa fecha este tradicional sector de la ciudad.

La familia Paulmann tenía su casa en el corazón del barrio alemán, en la tranquila avenida Holandesa, a muy pocas cuadras del colegio donde asistieron todos los hijos del matrimonio de Karl Paulmann y Helga Kemna. En la propiedad aún vive una de las hermanas menores de Horst, Ortrud. Por ello, quizás, fue natural que el paso más grande que diera en la ciudad que lo vio nacer como empresario se concretara en ese sector.

No obstante, el primer negocio de la familia en Temuco, el restaurante Las Brisas, se ubicó en pleno centro, en la Avenida Rodríguez, algo raro para un negocio de alemanes de la época. Pero tras la decisión no hubo consideraciones culturales, sino más bien puro instinto comercial: “En realidad

²⁶ Colegio Alemán.

²⁷ Que reemplaza, desde 1996, al Sanatorio Alemán de Temuco, fundado en 1915.

al centro iba toda la gente, alemanes y no alemanes, porque estaba la mayoría del comercio y había donde estacionarse”, recuerda Erna. Actualmente el lugar alberga a un restaurante mapuche y a una panadería, habiendo pasado varias décadas ya del incendio que afectó al supermercado a finales de los 60, luego del cual los Paulmann vendieron el terreno.

La inauguración del moderno centro comercial —que implicó una inversión superior a los 80 millones de dólares— estuvo marcada por el sello de Horst Paulmann en todo momento, quien se dio incluso el tiempo para decirle a otros dueños de tradicionales supermercados y tiendas de la ciudad que Temuco había crecido mucho y no había nada que temer: había espacio para todos. En la ocasión, el empresario señaló también que “estamos devolviendo un grano de las cosas que nos han dado y el cariño que nos ha entregado la gente de Temuco”.²⁸

Portal Temuco representó un hito en la carrera del empresario si consideramos que luego de emigrar a Santiago, en la década del 70, fueron pocas las ocasiones en que regresó a la ciudad de la región de la Araucanía. Es cierto que ya había inaugurado un Jumbo y un Easy, pero en actos bastante más discretos.

Su hermano Jürgen siempre mantuvo un contacto más estrecho con los viejos amigos temuquenses. El mayor de los Paulmann llegó incluso a presidir la Cámara de Comercio de la ciudad. También, a diferencia de su hermano y debido a que su mujer era también de la zona, solía vacacionar en los balnearios cercanos a Temuco.

²⁸ Ver: “Abrió el Portal Temuco”. [en línea] *El Austral de Temuco* en Internet. Viernes 11 de noviembre de 2005.
<http://www.australtemuco.cl/prontus4_noticias/antialone.html?page=http://www.australtemuco.cl/prontus4_noticias/site/artic/20051111/pags/20051111032755.html> [consulta: 15 junio 2010].

Para Horst era importante regresar y hacerlo en grande. Antes de Portal Temuco no mucho se hablaba de los hermanos en la ciudad, tal vez solo entre quienes los habían conocido en su juventud. Hasta ese momento pocos sabían que el antiguo dueño de Las Brisas también era el propietario de uno de los *retailers* más promisorios de Latinoamérica en ese momento.

A pesar de los años y de las pocas amistades sureñas que conservó, su memoria fue puesta a prueba en la inauguración de Portal Temuco, en noviembre de 2005. Y la pasó. Así recuerda Erna Bohn el comportamiento de Horst aquel día: “Es increíble la capacidad que tiene de mantener en la mente a las personas después de tanto tiempo. Porque él se paró en la entrada y nos daba la mano y se acordaba de nuestros nombres, a pesar de que nunca fuimos grandes amigos. Y, tal como cada una de las pocas veces que ha venido, contó la historia de sus orígenes”.

Esto último llama la atención, pues es conocido entre sus trabajadores más estrechos que a su jefe no le gusta hablar mucho del pasado. Según un importante ejecutivo del área de supermercados “no es que el pasado le moleste, sino que él es de ese tipo de persona que solo piensa ‘vamos para adelante’. Él siente que hablando del pasado se pierde tiempo”. Por lo mismo, Paulmann lo hace solo en situaciones muy específicas. Y cuando alguien regresa al lugar donde se forjó parte importante de su historia, tal vez más de una excepción a la regla sea posible.

Esos muchachos alemanes que no sabían bailar

“Yo hace 61 años atrás llegué a Buenos Aires con 13 años y trabajé seis meses como telefonista. Me echaron porque este alemán nunca iba a aprender el español ¡todavía tengo el acento! Y hoy día nuevamente estoy de telefonista,

con orgullo. Siempre, siempre, siempre he sido positivo”. Con estas palabras y su siempre dificultoso castellano, Horst Paulmann alentaba a los compatriotas que habían sufrido las consecuencias del terremoto y posterior tsunami del 27 de febrero. Como suele suceder en sus actuaciones públicas, la intervención, en la que anunció un aporte de mil millones de pesos por parte de Cencosud, tomó por sorpresa a Mario y Vivi Kreutzberger, conductores de la Teletón organizada con motivo de la catástrofe.

El empresario recurría nuevamente a su historia personal para enfrentar un momento de crisis. Y se refería puntualmente a su infancia y adolescencia, marcadas por la guerra y una difícil situación económica posterior que los obligó, como a muchos otros de sus compatriotas, a emigrar.

Karl, su padre, llegó en 1947 a Buenos Aires desde la ciudad de Kassel, ubicada en el corazón de Alemania. Un año después lo hizo su mujer, Hilde, y los siete niños del matrimonio. Los dos mayores, Jürgen y Horst, debieron contribuir de inmediato con el sustento familiar. Como bien relató en la maratón televisiva de marzo de 2010, no duró mucho en su primer empleo pues todo lo que sabía decir en español era “buenos días” y “buenas tardes”. Probó suerte con otros trabajos y la venta de artefactos fabricados —e incluso tejidos— por él mismo, hasta que la familia decidió mudarse a Chile por las duras restricciones económicas impuestas por Juan Domingo Perón.

El destino escogido era La Unión, en ese entonces un pequeño pueblo ubicado a 40 kilómetros de Osorno donde, gracias a algunos contactos de don Karl, se presentó la posibilidad de administrar el Club y el Hotel Alemán. Allí trabajó prácticamente toda la familia durante un par de años. Como relata Ilse Kindel, quien de joven conoció a los Paulmann y a sus negocios, “él llevaba el negocio junto a los hijos mayores y la mamá se ocupaba de la cocina y hacía mermeladas y las niñas —Erika, Ortrud y Ursula— la ayudaban”.

Eso, hasta que se atrevieron con emprendimientos propios: por un lado, la concesión del hotel de las Termas de Menetué, ubicadas entre Pucón y Curarrehue, negocio al que se dedicó Horst, con solo 17 años, junto a su madre, Hilde. Y la compra de una quinta de recreo en pleno centro de Temuco, que alojaría al poco tiempo al restaurante Las Brisas. Este, en un principio quedó a cargo de “nuestro padre, nuestro flamante cuñado, mis hermanas y mi hermano Jürgen” ha relatado el mismo Paulmann a la prensa.²⁹

Esto fue en 1952. Jürgen y Horst apenas culminaban la adolescencia pero ya estaban dedicados en un ciento por ciento a los negocios familiares. De hecho, ninguno de los dos terminó el colegio, posibilidad que tuvieron solo los tres hermanos más pequeños. Horst alcanzó a cursar hasta segundo medio en la Deutsche Schule. “Durante los años que estuvieron en Temuco trabajaban mucho y lo hacían todo ellos. Jürgen y Horst atendían desde muy jóvenes al público del restaurant. La mamá cocinaba, hacía cosas muy ricas”. Así recuerda Erna Bohn la primera época de la familia en esa ciudad.

La vida de los Paulmann se desarrollaba sin estridencias y de manera bastante austera. Poco supieron Jürgen y Horst de salidas y fiestas, a pesar de que la vida social de la época tampoco era una locura. De acuerdo a la empresaria “eran escasas las personas con quienes eran amigos porque desde jóvenes hacían todo rápido, incluso las visitas. Ni eran mucho de vacacionar o salir de excursiones, como los demás chiquillos. No se les veía en ninguna iglesia tampoco”.

²⁹ Ver: Paulmann, H. “Paulmann en primera persona”. [en línea] *Qué Pasa* en Internet. 8 de septiembre de 2006.

<http://guia.tercera.cl/medio/articulo/0,0,38039290_101111578_228816472,00.html> [consulta: 15 diciembre 2009].

Por ello, fueron muy pocas las ocasiones en que la señora Erna compartió con ellos en un contexto ajeno al del restaurante. Ella recuerda especialmente un malón en la casa de Osvaldo Frindt —actual dueño de la tradicional ferretería Frindt de Temuco— y también un paseo al volcán Llaima. “Y sacaban a bailar a las chiquillas y todo, aunque lo cierto es que no sabían”.

En la primera época de Las Brisas los hermanos decidieron hacer algo productivo con el poco tiempo libre del que disponían: se inscribieron como voluntarios de la Bomba Germania, la tercera compañía de bomberos de Temuco, fundada en 1899 por un grupo de colonos alemanes. Tal como lo constatan los registros de la compañía, Jürgen y Horst hicieron una activa contribución a la construcción del cuartel que la aloja actualmente.

De acuerdo a Hans Kühn, miembro de la Bomba desde 1952, los dos hermanos “tuvieron una participación muy profesional, que nos sirvió mucho”, a pesar de que ambos fueron voluntarios por un periodo menor a un año. Jürgen renunció primero ya que, como consta en la carta respectiva —con fecha 10 de mayo de 1953— debió cambiar temporalmente su domicilio a Santiago para atender algunos asuntos comerciales. Horst, en ese entonces de 19 años, debió hacer lo mismo en abril de 1954, ya que su padre acababa de adquirir el Hotel Ritz de Concepción, situación que lo obligaba a residir por al menos un año en esa ciudad para ayudarlo con la administración. Ese negocio finalmente se liquidaría en 1957, por la muerte de don Karl.

En los primeros años de Las Brisas el local también sirvió como punto de reunión de los miembros de la Tercera Compañía. “Nosotros teníamos una pieza bastante pequeña para las reuniones del cuartel. Por lo mismo, los encuentros de camaradería se hacían en Las Brisas”, recuerda Kühn.

Sobre el negocio, don Hans cuenta que los Paulmann lograron, en muy poco tiempo, darle un carácter más serio a aquella quinta de recreo. “Elevaron el nivel diría yo, no solo por el tema de la calidad sino que también lo volvieron más profesional”. Lo habían conseguido a punta de dormir poco y de meteóricos viajes a otras localidades para canjear cheques y negociar con proveedores, rutina que se extendió durante al menos cinco años. “Entonces, los dos hermanos, al parecer no querían seguir trasnochando y por eso cambiaron de rubro. Y empezaron con lo que ya era una moda en esa época: la venta de algunas exquisiteces como salsas y mermeladas”. Ello coincidió con la muerte del padre. “Quedaron en muy malas condiciones cuando murió, pero estaban obligados a salir adelante. Y lo lograron”, dice al respecto Erna Bohn.

Decidieron entonces transformar al menos una parte del restaurante en rotisería y poner a la venta productos como frutillas, mermeladas y pollos muertos y desplumados, toda una novedad para el Temuco de finales de los 50. Ilse Kindel pasó a comprar varias veces al minimercado Las Brisas y lo recuerda como “un bolichito pequeño, una cosa bien ‘así no más’, con los pollos colgando en una especie de vitrina. De todas maneras les iba muy bien con las mermeladas, las promocionaban hartos los chiquillos”.

En 1962 Horst y Jürgen decidieron liquidar definitivamente el restaurante e inaugurar formalmente el supermercado Las Brisas. “Fue el primer negocio de ese tipo en Temuco. Tenían unos carritos que apenas pasaban por los pasillos, nada que ver con el Jumbo”, cuenta Erna con una sonora carcajada.

Las cosas por fin marchaban sin contratiempos. Pero los muchachos vieron pronto cómo el dinero de las primeras ventas “se fue en pagar las instalaciones; cuando llegaron las cuentas de la mercadería no había fondos. Íbamos derecho

al fracaso”³⁰, ha escrito Paulmann sobre ese difícil momento en su vida empresarial.

En este crítico periodo tiene lugar un hecho que, a juicio de Hans Kühn, fue un punto de inflexión en la historia de la familia. “Llegó de una universidad de Valparaíso un profesor húngaro, Ernst Szempali, a dictar charlas sobre comercio”. En ellas participaron alrededor de veinte jóvenes de la ciudad, entre ellos por supuesto los hermanos Paulmann y también Hans, quien ya en esa época se desempeñaba como empresario textil. “Cuando llegó este profesor era bien provinciano esto desde el punto de vista comercial. Hay que ubicarse en el contexto: había muy poco profesionalismo, a pesar de que los primeros empresarios de Temuco fueron gente excepcional. Pero a ninguno de nosotros nos mandaron a la universidad y aprendimos el oficio directamente de nuestros padres, una cosa muy alemana en cualquier caso”.

De acuerdo al aún voluntario de la Bomba Germania, al llegar Szempali los Paulmann estaban prácticamente quebrados. De mucha ayuda fue entonces la idea del profesor húngaro de “tener una promoción de venta con una rueda de la que uno sacaba bolitas con los descuentos y premios que había, todas eran distintas maneras de favorecer la compra de uno”. Este tipo de ceremonias pronto se transformó en un sello de Las Brisas y son todavía recordadas por quienes vivieron en el Temuco de los 60.

La de Szempali era una filosofía comercial muy en la línea del autor norteamericano Dale Carnegie: una mezcla de estrategia comercial con una peculiar teoría de autoayuda que se resume en un libro clave para los hombres

³⁰ Id.

de negocios de la época que quisieron dar “un paso más allá”: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*.³¹

A pesar del gran aporte que significó este seminario para los jóvenes comerciantes, todavía les quedaban cosas por aprender. Ya en las últimas clases, se discutió mucho sobre las ventajas y desventajas del supermercado como modelo de negocio. “Nosotros veíamos en ellos el peligro del robo. Y ellos ‘no, si no se roba’. Entonces se acordó que en el almuerzo de despedida de Szempali, que se iba a realizar en Las Brisas, cada uno iba a robarse algo y pudimos hacerlo porque por supuesto ni Horst ni Jürgen pusieron el ojo en nosotros”, cuenta Kühn con una pícaro sonrisa. Los pequeños botines fueron obsequiados al final de la tertulia al profesor, ante la atónita mirada de los hermanos.

Todas estas lecciones fueron asimiladas, un poco a la fuerza, tanto por Jürgen como por Horst, lo que permitió que al poco tiempo cortaran la cinta de una segunda sucursal en Temuco, Las Brisas de Caupolicán —ubicado en la mitad exacta de la Avenida Alemania— y, en diciembre de 1965 del primer supermercado fuera de esa ciudad, en Concepción. Ilse Kindel cuenta que, para variar, también se trató del primer establecimiento de ese tipo en la ciudad de la región del Bío Bío. “Se hizo un edificio, frente a la calle O’Higgins y a los tribunales de justicia. Tenía su estacionamiento propio y todo lo demás era casi tal y como son los supermercados ahora”.

Era la primera vez que los Paulmann salían de Temuco. Y no les fue mal, aunque debieron nuevamente lidiar con errores de principiante, como la sobreabundancia de mercadería: “Nos repetimos el plato de Temuco de los tres

³¹ Libro de autoayuda publicado por primera vez en 1937, y en 1940 en castellano. Editorial Sudamericana lo editó en 1999.

años anteriores. Para Navidad constatamos que nuevamente estábamos metidos en un lindo lío. Para salir, Jürgen fue a visitar a la familia Schmutzer, dueños de Codina de Valparaíso, y les pidió 18 meses de plazo para pagar, condiciones que obtuvimos también de las demás distribuidoras: Weir Scott, agencias Graham y Williamson Balfour”.³²

Superado el problema, a Concepción le siguieron ciudades como La Unión y Valdivia. Pero pronto los hermanos debieron hacer frente a una situación absolutamente nueva para ellos: las primeras incursiones de cadenas santiaguinas como Almac y Loncoleche en provincias. Como bien lo resume Francisco Guzmán, gerente de marketing de supermercados de Cencosud desde 2002: “Loncoleche era en esa época una cooperativa lechera que comenzó a hacer pequeños almacenes donde ponían a la venta leche, yogurt, mantequilla, quesos —cosas que hacían ellos— y consiguen, por ejemplo, que Nestlé le ponga Nescafé y otras cosas. ¿Resultado? Un supermercado al estilo de los años 60”.

De acuerdo al ejecutivo, en ese momento el más joven de los dos Paulmann decide que es momento de ir a Santiago. Pero se enfrentó con una férrea oposición por parte de Jürgen. Horst, según Guzmán, le habría contestado algo así como “si no vamos a Santiago estamos muertos. Lo que hay que hacer es meternos allá para que ellos se preocupen de competir con nosotros en Santiago y no se vengan a provincia, porque si se vienen para acá nos van a reventar”. Se trataba de la primera desavenencia seria entre los dos mayores del clan.

³² *Qué Pasa en Internet, op. cit.*, 8 de septiembre de 2006.

Trabajo, trabajo y más trabajo

A mediados de los 60 ya eran evidentes ciertas discrepancias entre Jürgen y Horst. Estas tal vez se exacerbaban por la discusión sobre incursionar o no en la capital. “Hay que tener presente, más en Horst que en Jürgen, esta visión comercial-empresarial”, dice al respecto Hans Kühn.

A ello hay que sumar las evidentes diferencias de carácter entre uno y otro hermano. Mientras el mayor, Jürgen, se caracterizaba por ser más abiertamente conversador y social, el otro estaba siempre más concentrado en los negocios. “Horst era menos relacionador público, más serio, más ‘contable’, si se puede decir así. Esto a lo mejor se debió también a que le costaba más salir”, recuerda Kühn, “aunque en los tiempos del restaurante trabajaban y atendían las mesas por igual”. Erna Bohn coincide en este punto y cuenta que, efectivamente, “con Jürgen se podía conversar un buen rato, era más atento en ese sentido”. Horst, si bien simpático, “siempre fue más *nerviosón* y andaba siempre apurado”.

Fue casi natural entonces que repartieran las funciones de acuerdo a sus personalidades y, por lo mismo, el mayor se relacionó desde muy temprano con más gente externa a la colonia alemana. Kühn señala además que por lo mismo Horst nunca logró sacarse el característico sonsonete alemán que lo acompaña hasta hoy y que era la delicia de sus amigos de aquella época. “Tenemos choclitos frescos” dice riendo y emulando el acento de Paulmann de manera impecable.

A pesar de ello, nunca tuvo problemas para oficiar de maestro de ceremonias en los concursos organizados para los compradores de Las Brisas o para transformarse en un carismático anfitrión en las muchas inauguraciones que ha presidido a lo largo de su carrera empresarial. Aún en la actualidad los asistentes a los actos del grupo se deleitan con sus salidas de libreto, propias

de su carácter impredecible. Como señala Gonzalo Castro, ex ejecutivo del área inmobiliaria de Cencosud, “todo el mundo sabe que cuando él está feliz, está muy feliz y cuando está enojado está muy enojado. Pero la compañía es lo que es gracias a esa pasión y empuje”.

Si algo le quedó a Paulmann de la época de Las Brisas, además de la fama de trabajólico y temperamental, es un profundo sentido de la austeridad. Según cuenta el mismo profesional, su jefe acostumbraba almorzar en el casino de la compañía o en el restaurante de los supermercados Jumbo, Rincón Jumbo. “Solo en ocasiones especiales se organizaba una comida en el restaurante Don Carlos, que estaba frente al Alto Las Condes, cuando cerrábamos un buen negocio o algo así. Las oficinas tampoco eran ostentosas”.

Y, contrario a lo que muchos podrían pensar debido a factores como el tenor de sus intervenciones públicas y el nivel de ingresos que posee, Paulmann no es un hombre de grandes gustos. Francisco Guzmán, gerente de marketing de supermercados y de Asuntos Corporativos de Cencosud, cuenta que Paulmann maneja el mismo Mercedes Benz desde hace doce años: “Lo tiene chocado en una punta desde que yo llegué a esta compañía. Y un día cometí el error de preguntarle si lo iba a arreglar, porque no se veía muy bien”. El empresario se limitó a contestar “¿y para qué, si todavía puedo andar en él? Y lo de verse bien es relativo, yo tampoco me veo muy bien porque estoy viejo”.

El chileno-alemán, a sus 75 años, tampoco tiene chofer. “Maneja él porque no le gusta sentirse inútil”, aclara Guzmán. “Yo creo que se vuelve loco con chofer. Le gusta estar a cargo de las cosas, hacerlas él mismo. Es un tipo demasiado trabajador, no le gusta estar de vago nunca”, enfatiza. Bastante qué decir para el presidente y accionista mayoritario de una de las compañías chilenas más

globalizadas³³ del continente, con presencia en cinco países: Chile, Argentina, Perú, Brasil y Colombia.

Han pasado más de 50 años desde que se inaugurara el restaurante Las Brisas y pasó de ser prácticamente el único empleado de los primeros negocios familiares a ser reconocido como el segundo empleador del país después de Codelco, con 48 mil 500 trabajadores.³⁴ La empresa, durante el ejercicio financiero 2009 registró ventas anuales en Chile del orden de los 2 mil 600 millones de pesos y, a nivel de toda la compañía, los ingresos superaron los 10 mil millones de dólares³⁵. Solo en el país Cencosud opera 27 Jumbos, 135 supermercados Santa Isabel, 25 locales Easy, 30 tiendas Paris y ocho centros comerciales. En los cinco países en los que tiene presencia, la compañía tiene un total de 2,5 millones de metros cuadrados construidos.

Suele decirse en el círculo empresarial que Paulmann “no sabe gozar lo que tiene”. Para Francisco Guzmán se trata más bien de intentar comprender la filosofía de vida del empresario, que puede resumirse en la máxima “trabajo, trabajo y más trabajo”. De acuerdo al ejecutivo, no es que el chileno-alemán no sepa gozar, sino que él “descansa y disfruta trabajando”. A renglón seguido, recuerda una anécdota que grafica lo anterior: “Un día me dijo ‘algo he aprendido de usted: que es bueno una vez al mes parar dos horas y caminar’”.

³³ La empresa apareció en el lugar N° 16 del ranking mundial de las compañías más globalizadas que elaboró *América Economía Intelligence*, dado a conocer en abril de 2009. Otras chilenas con un lugar destacado son LAN (8), Sudamericana de Vapores (13), Interoceánica (15) y Falabella (30). Cencosud lidera así el grupo local de *retail* que también incluye a Falabella, Fasa y Ripley. En la lista hay 60 empresas latinoamericanas, de las cuales 12 son chilenas. Ver: “LAN supera a Vapores como la compañía chilena más globalizada en ranking mundial”. [en línea] *El Mercurio* en Internet, lunes 5 de abril de 2009. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=61684>> [consulta: 15 abril 2010].

³⁴ Ver: “7 grandes empleadores analizan el difícil escenario laboral”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, 3 de mayo de 2009, p. B6.

³⁵ Cencosud. “Memoria Anual 2009”. [en línea] Disponible en: <http://www.cencosud.cl/inver_memoria_anual_09.htm> [consulta: 15 mayo 2010].

Y tal cual, Paulmann se sentó un buen día en una banca de Unicenter, el *shopping* más grande que maneja el grupo en Argentina, simplemente “a mirar lo que había construido”. Se dio tiempo para hablar con un par de personas y saber si les gustaba o no pasear en el *mall*, sin decirles jamás que era el dueño y pensando de inmediato en qué se podía corregir de acuerdo a lo que los mismos clientes le habían dicho.

Salvo momentos como este, de acuerdo a Guzmán, Hache Pé —como se refieren a él algunos de sus antiguos empleados y ejecutivos— nunca ha sido muy bueno para decir “que grande esto que hicimos”. “Y no le gusta porque siente que es tirarse flores a sí mismo, y eso es malo, porque no importa que esta cuestión sea grande o chica, hay que trabajar igual”.

III. NACE UN ELEFANTE

Paulmann y Paulmann, o “pasando y pasando”

El crecimiento que había alcanzado Las Brisas en cuestión de solo una década, entre 1960 y 1970, pronto obligó a los hermanos Jürgen y Horst a abrir un centro de distribución en Santiago para abastecer los locales de Temuco y Concepción. De esa forma buscaban tener acceso a mejores precios y a una mayor variedad de productos. A comienzos de los 70 nace así Abastecedora de Supermercados (Adesu).

La nueva inversión obligó a los Paulmann a dividir funciones y trabajar por separado por primera vez: mientras Jürgen se hacía cargo del manejo de los supermercados en el sur, Horst quedaba al mando de Adesu en la capital.

Este primer distanciamiento tendría consecuencias para el negocio familiar, ya que Horst, inspirado en el modelo de otros supermercados mayoristas que había conocido en Estados Unidos y Europa, decidió darle un nuevo rumbo al flamante centro de distribución. Oscar Anwandter, primer gerente general de Jumbo, explica la modalidad que el empresario quiso replicar en Chile: “Se trataba del concepto *cash and carry*, es decir, locales de autoservicio, donde los clientes son comerciantes o empresas que compran productos al por mayor y para acceder al local deben adquirir y luego mostrar una especie de pasaporte o identificación de entrada, en la que constan los datos de la empresa mayorista y que sirven para emitir la correspondiente factura de venta”. Lo de la tarjeta tenía el simple objetivo de evitar la entrada de público consumidor minorista.

Paulmann vio en ese formato la oportunidad perfecta para sacarle más rentabilidad a Adesu, vendiendo a otros pequeños comerciantes las mercaderías a las que no tenían acceso por no tener los volúmenes de compra necesarios para ello. Nació así el negocio mayorista “PyP” —sigla que resume el eslogan del negocio, “pasando y pasando”— ubicado en la avenida Santa Rosa 3570. Como cuenta el ex ejecutivo, a causa de “PyP”, Horst tiene nuevamente diferencias de opinión con Jürgen, debido a que éste último “no estaba dispuesto a distraer el enfoque del negocio minorista en el negocio al por mayor”.

Finalmente, en el año de apertura de Jumbo Kennedy (1976), los Paulmann dividen sus empresas: Jürgen se queda con la propiedad de los supermercados Las Brisas en regiones y Horst con Jumbo y la distribuidora Adesu. A pesar de sus resquemores iniciales hacia este tipo de negocio, al poco tiempo el hermano menor dio vida a Abastecedora del Comercio, Adelco, empresa distribuidora mayorista de abarrotes y licores, la que actualmente posee un 13 por ciento del mercado chileno.

En las décadas siguientes, Jürgen probó suerte en diferentes negocios, como la fabricación de helados artesanales, la comercialización de berries y avellanas, la crianza de bovinos de raza y la aerolínea Sky Airline. Esta última incursión lo hizo destacar aún más en el medio empresarial chileno y generar un contrapeso mediático a las histriónicas apariciones de su hermano Horst.

Siempre inquieto, en agosto del 2003 Jürgen puso en venta la totalidad de su participación en Las Brisas para fortalecer Adelco e ingresar recursos frescos a su aerolínea, de la que es accionista principal desde que comenzó sus operaciones en 2002. A partir de ese momento, se transformó en la única

competidora para Lan en los cielos nacionales, que al nacimiento de Sky poseía el 95 por ciento del mercado.³⁶

En enero del 2004, una imprevista jugada de Horst sorprendió al mundo empresarial: le ofreció a su hermano la suma de 28 millones de dólares por Las Brisas, que para esa fecha tenía presencia en gran parte de Chile y también se encontraba bajo el interés de actores como Lider y Carrefour. Así, el hermano mayor adquirió los 17 locales que poseía la cadena regional³⁷ y consiguió ser el controlador del 22 por ciento del mercado supermercadista chileno, acortando la brecha con su principal contendor; el grupo dueño de Lider, D&S.

Golpe a la cátedra ABC1

El acercamiento de Oscar Anwandter Quentin al negocio supermercadista se produjo por lo que podría considerarse una gran casualidad. En 1975 ofrecía, a través de un aviso en el diario *La Segunda*, una grúa horquilla eléctrica de la marca alemana Ameise que a Horst Paulmann le interesó comprar. El negocio fue fructífero para ambas partes por lo que, a los pocos meses y cuando Horst publicó otro aviso, esta vez en el diario *El Mercurio*, buscando un ejecutivo para “un proyecto de *retail* novedoso en la ciudad de Santiago”, fue Anwandter quien se interesó por la oferta.

Se reunieron en la oficina de Paulmann, ubicada en el “PyP” de Santa Rosa 3570. En la entrevista, el empresario le explicó que tenía en mente abrir el primer hipermercado de Chile y necesitaba contratar a un gerente para liderar el

³⁶ Ver: Burgos, S. “El sobreviviente”. *Capital*, 23 de enero de 2009, pp. 28-35.

³⁷ Ver: Sierra, A. “Jumbo da golpe y compra Las Brisas”. [en línea] *El Mercurio* en Internet. Miércoles 7 de enero de 2004. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={adee9758-f1d9-4798-a043-281cb39b56c3}>> [consulta: 30 abril 2010].

proyecto. “Mi conocimiento en el rubro era nulo, pero tenía la preparación académica y también muchas ganas de aprender”, recuerda el ejecutivo, quien se desempeña actualmente como asesor de una importante empresa de *retail* en Ciudad de Panamá. El alemán aportaría a la preparación del nuevo gerente con su propia experiencia y también proporcionándole lecturas y publicaciones alemanas sobre las cadenas más importantes del rubro.

Desde su incorporación al naciente proyecto, a comienzos del 76, Anwandter debió preocuparse de la compra de los equipamientos, así como de las relaciones con la empresa constructora y la contratación de personal. Los meses previos a la apertura, el ex gerente general preparó todos los detalles en una fría bóveda de almacenamiento, la que fue adaptada como oficina mientras las dependencias del segundo nivel aún se construían.

Cuando finalmente Jumbo Kennedy abrió sus puertas, el 9 de septiembre de 1976, sus características desataron una pequeña polémica en el medio empresarial: ¿iban los chilenos a sentirse agradados en sus largos e impersonales pasillos o continuarían prefiriendo el servicio y calidez de los pequeños supermercados y almacenes de barrio?

Anwandter, quien se mantuvo en su cargo hasta 1996, jugó un rol clave en conseguir que la respuesta a esta pregunta se acercara más a la primera opción. A él también se le atribuye haber persuadido a Horst Paulmann de que Jumbo fuera un hipermercado de lujo y no una gran bodega mayorista, como era la primera idea del chileno-alemán.³⁸ Como bien recuerda el ex gerente, el concepto original de Horst nuevamente se tomó prestado del Viejo Continente: “Horst conoce en Alemania el concepto de los hipermercados, que tenían hasta

³⁸ Ver: Ampuero, L., Vega, F. y Mellado, M. “La revolución del *retail* en Chile”. *Qué Pasa*, 8 de septiembre de 2007, pp. 42-53.

tres o más veces el tamaño de un supermercado tradicional, y con surtidos de productos mayores, donde no sólo se ofrecían alimentos a la venta, sino que también productos no alimenticios relacionados con el hogar. Esos hipermercados se situaban en sectores aledaños a las ciudades y en vías de acceso rápido donde el cliente tenía una llegada expedita y muchas facilidades de estacionamiento”.

Si bien esta última idea se mantuvo, las diferencias detonaron al hablar de los productos que finalmente ofrecerían en el local: “Las peleas eran mortales, porque Anwandter quería hacer una cosa más fina, con muchas importaciones y *delicatessen*, un lugar donde te fueras a dar gustos. Y el otro quería una cuestión con piso de cemento plano, sin baldosas, súper masiva. Ahora, lo que salió es lo que yo denomino alquimia. Podría decirse que nos encontramos con el Jumbo”, reflexiona sobre esos lejanos días el gerente de marketing de supermercados Francisco Guzmán.

De acuerdo a Guzmán, la mezcla entre estas dos visiones fue “explosiva”, pues si bien pudo haber sido un desastre, “resultó fantástica”. Algo que a los visitantes de Europa o Estados Unidos aún hoy les cuesta comprender: “Tú recorres el mundo y el Jumbo no tiene nada que ver con nada. Porque es un hipermercado que vende *delicatessen*. Tú vas a un hipermercado allá y encuentras el arroz o el detergente de cinco kilos, pero no el pan”. Menos a alguien que esté detrás del mostrador cortando queso y jamón.

Con justa razón, la prensa describió al Jumbo como “único en su género en Chile, solo se compara a los grandes supermercados del mundo que por sus proporciones se llaman hipermercados” .³⁹ Y es que en realidad se trataba de la

³⁹ Ver “Inauguran gigantesco mercado al más puro estilo europeo”, *La Tercera de la Hora*, Santiago, Chile, 7 de septiembre de 1976, p. 7.

materialización de un concepto inédito incluso en el mundo, que prometía revolucionar el comercio detallista local. El proyecto era, por decirlo menos, arriesgado. Además de la ubicación, y haciéndole honor al nombre, Jumbo rompía esquemas con su tamaño: 4 mil 500 metros cuadrados de superficie de ventas, más de tres veces las dimensiones que tenían conocidos supermercados de entonces como Almac y Unicoop.

La construcción tuvo un valor aproximado de un millón de dólares de la época.⁴⁰ “Había gente que comentaba que iba a transformarse en un elefante blanco, un proyecto fallido, que estaba casi en la frontera con Argentina y muy lejos de los sectores urbanos desarrollados”, recuerda Oscar Anwandter.

Pero contra todo pronóstico, en poco tiempo el hipermercado logró importantes cantidades de público de las pujantes comunas ABC1 de la capital, los que peregrinaban hacia Kennedy atraídos por servicios como un restaurante autoservicio en el que cabían cómodamente más de 200 personas, un amplio estacionamiento exterior para 500 vehículos e, incluso, un pequeño parque de juegos y una guardería con parvularias para que las dueñas de casa hicieran sus compras con tranquilidad. Paulmann había logrado lo que parecía imposible: convertir las rutinarias compras de alimentos en un perfecto paseo dominical. “Si el consumo fuera una religión, el Jumbo sería su catedral y la Avenida Providencia su Tierra Santa”; así describía el sociólogo Pablo Hunneus a ese nuevo Santiago y a una clase social que se entregaba, sin culpas y tratando de recuperar el tiempo perdido, a los placeres del libre mercado, apenas tres años después de la violenta clausura del proyecto popular de la UP.

Ya para entonces, el proyecto atraía a una porción importante de la elite capitalina. A la inauguración asistieron autoridades de gobierno, miembros del

⁴⁰ *Qué Pasa en Internet, op. cit.*, 8 de septiembre de 2006.

cuerpo diplomático, representantes de los distintos medios de comunicación y otras “personalidades”. Todos fueron testigos que don Horst y su gerente no escatimaron en gastos. Se trataba del supermercado más lujoso y abastecido de Santiago, con más de 50 mil productos, y eso tenía que entrar por la vista y, por qué no decirlo, también por el gusto y el olfato. Como relata Anwandter, para la inauguración se trajeron jamones y patés importados desde Argentina, whisky del mismo país —“en Chile sólo se conocía el whisky nacional *Old Gold*”—, juguetes, televisores y “muchos otro productos que en esa época eran novedosos para la gran mayoría de los chilenos”.

Bienes que hoy pueden parecer imprescindibles —como la venta de pan fresco al interior de un supermercado— a mediados de los 70 representaron toda una ruptura. Según el ex hombre de confianza de Paulmann, la calidad fue lema y sello desde el día uno: “Fuimos además los primeros en ofrecer truchas y langostas vivas a nuestros clientes. En el sector carnes nos esmeramos en ofrecer solo productos y carne de novillos de primera categoría, a pesar de que todavía no se establecía la tipificación de la carne en Chile”.

Pero, para que las cosas resultaran de esa manera, la única fórmula válida era “trabajo duro y sin pausas”. Anwandter no escapó a esta regla: “Los primeros meses después de la apertura casi no dormíamos. Teníamos una escasez de personal muy grande ya que habíamos partido con una planificación de turnos muy por debajo de lo realmente requerido. Había que adaptarse a las necesidades reales del público y obviamente a afluencias de clientes a las que no estábamos acostumbrados”.

Durante los primeros años de funcionamiento de Jumbo, el ex gerente general se acostumbró a una rutina que requería trabajar sábados, domingos y festivos. Los días libres eran escasos y las jornadas, extensas.

Como lo manifiestan colaboradores que han trabajado en diferentes épocas para él, Paulmann no para de pensar ni de trabajar, ni siquiera los fines de semana. Y si él no se detiene, sus ejecutivos y subordinados tampoco. Si una idea viene a él repentinamente, no importa el día y la hora: a alguien debe llamar para comunicársela y hacerla realidad lo más pronto posible. “Él da por hecho que los fines de semana y en épocas como Navidad tú tienes que estar, porque él también está”, dice Fernando Felbol, ex gerente de marketing de *shopping center* de Cencosud.

Pero para otros, como Freddy Astudillo, actual gerente de contabilidad y finanzas de Cencosud, eso es lo que a fin de cuentas le ha permitido levantar un *holding* con ventas que actualmente bordean los diez mil millones de dólares al año: “Es una persona tremendamente detallista. El imperio que ha formado es sinónimo de la capacidad, el deseo y las ganas que él le pone a cada uno de los temas que emprende. Muy exigente, va dando la confianza a medida del paso del tiempo. Pero también muy respetuosa y agradecida del trabajo que realiza cada persona de la compañía. Y él da oportunidades para que la gente haga su mejor esfuerzo”.

Para entender el sistema de trabajo de Paulmann, tal vez haya que recurrir a su historia, enfatiza Gonzalo Castro, ex gerente de Estudios y Desarrollo Inmobiliario de Cencosud: “Efectivamente don Horst es mucho de estar en las salas de venta, sobre todo el fin de semana. Porque bueno, hay que entender que él conoce el negocio desde abajo: cuando aún estaba en Temuco se subía a una camioneta, venía a comprar cosas a La Vega, la llenaba de cosas y se devolvía manejando. Está habituado a estar encima de todo y preocuparse de temas que no suelen ver los dueños de las grandes empresas, como el aseo y la higiene”.

Si hoy no es fácil trabajar con Hache Pé, tampoco lo era al momento de levantar el primer hipermercado del país. Según Oscar Anwandter, Paulmann ya en ese tiempo “era una persona muy exigente. Le gustaba que sus colaboradores se involucraran en un ciento por ciento en el negocio, y el tiempo para la familia y los amigos era poco. Su carácter era fuerte, y muchas veces había momentos amargos y hacía falta que alguien les levantara el ánimo a los colaboradores que habían recibido alguno de sus ‘embates’. Y en muchos casos esa labor la cumplí yo”.

Con Jumbo, Paulmann ya había dado el primer gran paso en su derrotero profesional. Y vaya que le había costado llegar hasta ahí.

El mamífero más solitario de África

Detalles como la música del organista Rolando Urbina inundando el local o la mascota Jumbito —que cobró vida gracias al talento para el dibujo de Anwandter— bailando para el placer de los más pequeños ya eran parte de la vida de los clientes habituales de Jumbo Kennedy durante los fines de semana.

A pesar de todas estas artimañas comerciales, durante los días hábiles la cosa no era igual de fluida. En ese momento, idearon una estrategia que hasta hoy es un sello de la cadena y que ha sido replicada hasta el hartazgo por sus competidores: los “días de”. El lunes era el día del 5 por ciento de descuento sobre el total de la boleta de compra. El resto de los días había un determinado producto al costo: el martes era el turno del pollo; el miércoles, de la carne; el jueves, de las frutas y verduras y el viernes, de los pescados y mariscos. Como complemento a esta idea, nacen otras mascotas que acompañaban a Jumbito y representaban los productos estrella de cada día. Nació así lo que Anwandter recuerda como “la pandilla Jumbo”.

Con la inauguración del segundo hipermercado, en agosto de 1979, Paulmann comienza un proceso de expansión que no se detendría hasta entrada la década del 2000. Mal que mal, habían pasado dos años y el empresario, junto a su gerente general, decidió que era tiempo de dar el siguiente paso, por lo que se inician las gestiones para dar vida a una sucursal.

Los valores agregados ideados por Paulmann y su mano derecha habían transformado al hipermercado en un lugar único, donde se iba a algo más que a comprar. Para la inauguración del nuevo local, ubicado en Avenida Bilbao 4144, nuevamente se trajo de un circo a un elefante vivo, que tenía la función de darles la bienvenida a grandes y chicos. Y una semana antes comenzaron a publicitarse en la prensa las ya clásicas ofertas y también las novedades que traía el nuevo Jumbo.⁴¹

Los anuncios se dirigían “a nuestros amigos consumidores de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y La Reina” y hacían hincapié en factores como el “diseño y construcción funcional realizados por empresa y arquitecto chilenos, con la colaboración de diseñadores alemanes”, así como en la tecnología de avanzada utilizada en frigoríficos, sistemas de frío y en las cajas electrónicas marca Casio —tres de ellas que funcionaban con el sistema *express*. Estas estaban dotadas, además, de cintas transportadoras, detalle no menor que reforzaba la importancia dada por la empresa a la comodidad y el tiempo del cliente: “Desde el momento en que deposita su compra en la cinta, hasta que usted cancela su importe, el tiempo es mínimo y le quedan minutos libres para alcanzar a cumplir otras diligencias”.

Jumbo Bilbao apostaba a convertirse en un nuevo centro de reunión para los habitantes de las comunas acomodadas de la capital y se promocionaba a sí

⁴¹ Ver: *La Tercera de la Hora*, Santiago, Chile, 17, 22, 23, 24 y 26 de agosto de 1979.

mismo como un lugar en el que era posible dejar atrás el estrés de la semana laboral, comparándose en tamaño con la Plaza de Armas de Santiago. Nueve mil metros cuadrados de construcción —casi el doble de Jumbo Kennedy— y más de 700 estacionamientos hacían que la comparación no fuera tan antojadiza: “La reunión del fin de semana y de los domingos, en Jumbo, es una forma de relajarse. Los amigos, los vecinos de las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y La Reina, se encontrarán ahí para hacer sus compras, salir de paseo con sus hijos, como núcleo familiar, reuniéndose con sus amistades que no tienen ocasión de ver en la semana. También Jumbo propicia la amistad, la confraternidad y el descanso, la distensión de la carga psíquica y emocional de una semana de intenso trabajo”.⁴²

A pesar de que Jumbo Bilbao fue otro golpe a la cátedra, las condiciones para seguir creciendo en el país pronto se hicieron más complejas. La crisis financiera que se desató a comienzos de los 80 impulsa a Paulmann a explorar nuevos horizontes comerciales. Parecía natural, en este contexto, que haya probado suerte en el país que lo recibió como inmigrante a fines del 40. Luego de varios viajes a Buenos Aires, la mayoría en compañía de su gerente general, se decidió por un terreno en las afueras de la ciudad, en el sector de Lugano —actualmente conocido como Parque Almirante Brown— para instalar en 1982 el primer Jumbo fuera de las fronteras del país.

Pero no fue solo la crisis lo que llevó a Paulmann al país vecino. La noticia de que otro viejo conocido de los hipermercados, la francesa Carrefour, pensaba instalarse en Argentina lo impulsó a querer “salir al extranjero nosotros primero”.⁴³ Como cuenta Oscar Anwandter, luego de haber sobrevolado la

⁴² Id.

⁴³ *Qué Pasa en Internet*, *op. cit.*, 8 de septiembre de 2006.

ciudad y escogido el terreno, “llevamos muchos ejecutivos chilenos a Buenos Aires a traspasar el *know how*, porque allá el concepto de hipermercado estaba recién naciendo. Paralelo a nuestra entrada, lo hicieron los franceses”. Fue una competencia “dura y persistente”, pero eso no los amilanó. A solo cinco años de su aterrizaje en la capital trasandina, el empresario ya cortaba la cinta de Unicenter, el primer gran *shopping* bonaerense.

Ubicado en la localidad de Martínez, en el Gran Buenos Aires, y con casi 240 mil metros cuadrados, Unicenter es hasta el día de hoy el centro comercial más grande de la Argentina y uno de los diez más grandes de Sudamérica.

Para Andrés Osorio, ex gerente de finanzas de Cencosud, los negocios impulsados en Argentina fueron un paso importantísimo en el desarrollo de la compañía. “La verdad es que la mayoría de las personas tienen la idea de que el *boom* y el éxito de Cencosud se dio como por arte de magia. Estaba el concepto de que Paulmann no era nada más que los dos primeros Jumbo y el Alto Las Condes, y en algo era cierto, pero ya en esa época los negocios en ese país reportaban ventas anuales cercanas a los mil millones de dólares y acá nadie tomaba nota de esa situación”.

Mientras a este lado de la cordillera las cosas parecían relativamente tranquilas, lo cierto es que del otro, Paulmann solo crecía. A Unicenter y a los primeros Jumbos comienzan a sumarse, luego de solo una década, seis nuevos centros comerciales.⁴⁴ Entre 1980 y la primera mitad de la década de los 90, uno de los pocos hitos que volvió a requerir que la atención y los esfuerzos de Paulmann se enfocaran en nuestro país fue la apertura del Alto Las Condes, en septiembre de 1993.

⁴⁴ Lomas Center (1993), San Martín Factory Outlet (1994), Jumbo Palermo Centro Comercial (1996), Plaza Oeste, Quilmes Factory (ambos en 1997) y Las Palmas del Pilar (1998).

Como relata Anwandter, los primeros años de la experiencia en Argentina fueron “traumáticos y difíciles, ya que debimos lidiar con una hiperinflación y condiciones muy diferentes a las de Chile”. Los viajes del gerente general se hicieron constantes, mientras que Paulmann decidió, a mediados de los 80, establecerse en Buenos Aires con su familia, dejando a su hombre de confianza a cargo de las operaciones en nuestro país.

A pesar de las dificultades, el empresario salió bien parado de la aventura porteña. Ya comenzaba a hacerse una costumbre aquello de invertir cuándo y dónde nadie más lo hacía. Incluso en medio de la crisis económica que se agudizó en Argentina a partir de 1998, la inversión en tierras trasandinas no se detuvo: a los *malls* ya existentes se sumaron, en el 2000, el Portal de Escobar y el primer local fuera de la capital federal, inaugurado en el mismo año: el Portal de la Patagonia, en Neuquén.

A fines del 2001, el gobierno de Fernando de la Rúa decretó el “corralito”⁴⁵ y, en ese contexto, el margen de acción que tenían los inversionistas extranjeros en Argentina era escaso. Como consecuencia, Paulmann retornó a Chile y se llevó con él a gran parte de su equipo de profesionales trasandinos, no sin antes inaugurar Portal de los Andes en la provincia de Mendoza. “Uno sabe que en Argentina se encuentra con situaciones distintas y hay que amoldarse a eso, porque también las oportunidades son muy grandes”⁴⁶, ha dicho Paulmann sobre hacer negocios en ese país.

⁴⁵ El término, acuñado por el periodista argentino Antonio Laje, hace referencia al decreto presidencial del 3 de diciembre de 2001 que ordenaba limitar las extracciones en efectivos a plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorro y que se mantuvo hasta un año después.

⁴⁶ Ver: Amorin, J. “Horst Paulmann: Un alemán a caballo de los Andes” [en línea]. *PrensaEconómica* en Internet. s/f. <<http://www.prensaeconomica.com.ar/index.php?modo=empresarios&code=21>>[consulta: 15 abril 2010].

No obstante, el empresario se aseguraría de tener un pie siempre presente a cada lado de Los Andes. En una decisión que muchos en Argentina calificaron como inexplicable, materializó la compra de cuatro locales Home Depot en febrero del 2002⁴⁷, solo dos meses después que el gobierno decretara la retención de los ahorros para evitar la fuga de divisas: “¿Quién invertía en ese momento plata en la Argentina? Un loco como Paulmann, pero luego se vio que había sido una decisión muy acertada”⁴⁸, dijo el empresario sobre la operación, que requirió desembolsar 87 millones de dólares.⁴⁹

El alejamiento de Chile tendría consecuencias directas para el desarrollo de los negocios del empresario a este lado de la cordillera. Desde la perspectiva de Oscar Anwandter, “al estar instalado en Buenos Aires, Paulmann descuidó las inversiones en Chile y nuestros competidores tomaron ventaja de lo anterior y se metieron en el rubro de los hipermercados”. Precisamente, Lider aparece en 1995 e inicia una expansión agresiva a través de sus formatos Hiper Lider y Express. “Lo anterior fue una de las principales discrepancias que tuve con don Horst, de que teníamos que invertir en Chile y lamentablemente los proyectos de inversión y expansión que le presentaba para Jumbo no eran acogidos por él, y se seguía invirtiendo muy fuerte en Argentina”.

Las casi dos décadas que el empresario vivió en Buenos Aires y las condiciones en que se daban sus viajes a Chile contribuyeron también a alimentar la idea de que se trataba de un personaje poco común, muy

⁴⁷ Ver “Easy y Falabella se harán cargo de locales Argentina y Chile” [en línea]. *La Tercera* en Internet. 26 de octubre de 2010.
<http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_576086,00.html> [consulta: 15 abril 2010]

⁴⁸ *Prensa Económica* en Internet, *op. cit.*, s/f.

⁴⁹ Solo un año después Paulmann inauguraría además el Portal de Rosario, también ubicado en la provincia de Mendoza.

reservado en lo relativo a su vida personal y familiar, pero algo estrafalario en sus actuaciones públicas.

De su vida privada, poco se sabe. Que comparte su vida con una mujer de nacionalidad argentina desde hace más de una década⁵⁰ y que está separado hace muchísimo más tiempo de la madre de sus tres hijos, Helga Koepfer Schoebitz. O también que su círculo de amigos es más bien estrecho y se reduce a personalidades como el empresario Bruno Phillippi —miembro del directorio de Cencosud desde el 2001— o Ginés González, el embajador de Argentina en Chile. Y no hay mucho más.

Anwandter cuenta que habían escogido el nombre Jumbo en homenaje al “elefante grande y solitario del África”, rememorando así la historia del gran mamífero del mismo nombre que, en 1861, fue capturado en Etiopía y llevado a París para ser exhibido en el Jardín de las Plantas de la ciudad luz. Jumbo inició luego un exitoso periplo de exhibiciones que incluyó Inglaterra, Estados Unidos y Canadá. Al alcanzar la pubertad, el animal, que era amistoso y dejaba que los niños montaran en su grupa, se volvió repentinamente agresivo. A pesar de ello, Jumbo fue inmortalizado en los periódicos europeos de la época como “el rey de los elefantes”. Paulmann no había elegido el símbolo de su primer negocio al azar.

Durante ese largo periodo en que iba y venía entre ambos países se dio a conocer, por ejemplo, que tenía una casa en el sector de Quinchamalí, en la

⁵⁰ Ver, por ejemplo: “El dueño de Jumbo y Unicenter sostiene que a lo largo de los últimos veinte años la Argentina demostró ser un país de rápida recuperación” [en línea]. *La Nación de Argentina* en Internet. Domingo 10 de octubre de 2004. <http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=643641> [consulta: 15 abril 2010].

comuna de Las Condes, desde mediados de los 80. Aunque no la terminó ni habitó hasta el 2005.

Si bien el corralito de De la Rúa lo había hecho “regresar” tres años antes, Paulmann optó por una alternativa bastante radical, que remarcaba su carácter de *outsider*: vivir en hoteles. Su favorito, el Hyatt, tal vez por la cercanía con Alto Las Condes. Fueron al menos tres años seguidos los que el empresario comió, durmió y participó en reuniones de distinto tipo en calidad de huésped del hotel. Cuando sus nietos pensaron que el Hyatt era la casa del abuelo, decidió terminar la construcción de Quinchamalí y mudarse allí intempestivamente: “Fui a comprar unas toallas y sábanas y me fui a vivir al segundo piso de la casa que estoy construyendo en Chile, entre medio de los maestros y electricistas que aún están trabajando”.⁵¹ El inmueble se ubica en medio de un enorme terreno, flanqueado por abundante vegetación. Al primer semestre de 2010 el Servicio de Impuestos Internos avaluó la propiedad en 2 mil 247 millones 971 mil 130 pesos, cifra cercana a lo que declaró tener el ex candidato presidencial Eduardo Frei en enero de 2010.⁵²

Un ex alto ejecutivo del área inmobiliaria del grupo recuerda que en los pasillos solían referirse en esa época a Paulmann como “el pobre solitario”. A pesar de ello, también es cierto que el empresario está consciente de la importancia de generar instancias de distensión con sus empleados y compartir con ellos en otros contextos.

⁵¹ Ver: Mendoza, L. “Paulmann acusa pasividad de empresarios chilenos”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 15 de octubre de 2004. <http://edelect.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_94290985,00.html> [consulta: 30 mayo 2010].

⁵² Ver, por ejemplo: “Reviva el último debate presidencial antes de la segunda vuelta”. [en línea] *Cooperativa* en Internet. 12 de enero de 2010 <http://www.cooperativa.cl/pinera-y-frei-cerraron-debate-con-sus-compromisos-pais/prontus_notas/2010-01-11/204941.html> [consulta: 30 junio 2010].

Oscar Anwandter tiene gratos recuerdos de varias convivencias organizadas por Hache Pé: “Él cuidaba de invitarme junto a mi señora e hijos a algunos eventos familiares en su casa. Realmente su personalidad era totalmente diferente en esos momentos en familia al contexto del trabajo. Tengo muy buenos recuerdos de esas convivencias”.

Gonzalo Castro, ex gerente de desarrollo de Cencosud Shopping Centers entre los años 2003 y 2006, cuenta que Horst Paulmann solía preparar con esmero las celebraciones navideñas al interior del *holding*: “Siempre nos hacía un regalo para esa fecha. También nos juntaba a todos los ejecutivos para cantar *Noche de Paz*. Él iniciaba el canto, pero todos teníamos que seguirlo. Recuerdo una celebración de ese tipo en su casa y otra en el casino del Alto Las Condes”. Sobre estas situaciones también reflexiona su antigua asesora de comunicaciones, Gabriele Lothholz: “Él esta consciente que todas las personas cada cierto tiempo necesitan un cariñito. Entonces era muy típico de él que después de situaciones de mucho trabajo y estrés, le demostrara el cariño y el aprecio a su equipo”.

De vuelta en la segunda... o tercera patria.

“Estoy dedicando el 90% de mi tiempo en Chile. Pero no crea que estamos descuidando Argentina. De hecho, estamos creciendo muy fuerte allá. Puedo decir que, tanto en Chile como en Argentina, hay Paulmann para rato”.⁵³ Así intentaba el chileno-alemán equilibrar el rol principal que para él habían jugado las inversiones en el país vecino por más de quince años. Las circunstancias lo

⁵³ Ver: “Lagos ya está invitado a poner la primera piedra de Costanera Center”. [en línea] *El Mercurio* en Internet. Martes 2 de agosto de 2005. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={27fc1a29-912d-434a-bea2-fa77600e99ec}>> [consulta: 15 abril 2010].

habían hecho volver y como es característico en él, vería en ello, antes que una crisis, una oportunidad.

Tal vez era el momento de retomar uno de los proyectos que daba vueltas en su cabeza desde finales de los 80. Era Costanera Center. Apenas adquirido el terreno, se comunicó con la oficina de arquitectos Alemparte, Barreda y Asociados. Como señala el arquitecto Yves Besançon, una primera parte del proyecto se desarrolló entre 1988 y 1993, año en que presentaron una propuesta completa, que fue aprobada por la municipalidad, de 400 mil metros cuadrados.

De acuerdo al profesional, ese año (1993) a pesar de tener un proyecto listo, Paulmann no quiso construir. Decidió, en cambio, ir a supervisar sus negocios en Argentina “hasta que en 1999 regresó porque la situación económica allá se puso muy complicada. Y en ese momento, se acordó que tenía este proyecto y el terreno”.

Decir que Paulmann “se acordó” de un año para otro que tenía una propiedad de 47 mil metros cuadrados y un proyecto de una dimensión casi diez veces mayor no es una exageración de Yves Besançon. El mismo empresario ha dicho, medio en broma, medio en serio, que “realmente nos habíamos olvidado del terreno. Eso es porque yo no voy nunca al centro. Si hubiera tenido mi oficina en el World Trade Center⁵⁴, hace muchos años hubiese hecho algo”.⁵⁵

Una de las pocas semillas que había dejado Paulmann en el país desde la inauguración de Jumbo Bilbao era Alto Las Condes. El *shopping* es considerado

⁵⁴ Edificio en calle Nueva Tajamar que se ubica al frente de Costanera Center.

⁵⁵ Id.

hasta hoy un emblema de los centros comerciales del grupo y, por qué no decirlo, un modelo a seguir para todos los demás. Al momento de su construcción y con sus 195 mil metros cuadrados —más o menos 19 manzanas de recorrido interior en tres niveles— superaba ampliamente en tamaño a los dos únicos competidores de su tipo que existían en la capital, Apumanque y Parque Arauco. Su construcción había tardado 27 meses y representaba una inversión de 59 millones de dólares, equivalentes a 24 mil 72 millones de pesos de entonces.

A la inauguración y cóctel posterior asistieron cerca de diez mil personas, entre las que se contaban el entonces ministro de Hacienda, Alejandro Foxley; el intendente metropolitano, Luis Pareto; Rosa Markman, viuda de Gabriel González Videla⁵⁶ y el alcalde de Las Condes, Joaquín Lavín: una paleta variada del espectro político chileno.

Al ser consultado por la prensa, Foxley se refirió al centro comercial como “una obra que no tiene parangón en el país y que de alguna forma extiende la frontera de la modernidad en Chile”.⁵⁷ Tal vez como una especie de premonición de lo que serían las discusiones entre el empresario y autoridades de gobierno unos 15 años después, el ministro también señaló que “el desafío inmediato es trabajar en el desarrollo urbano de los alrededores del centro comercial para permitir a los consumidores llegar sin problemas hasta el lugar”.⁵⁸

⁵⁶ Presidente de la República entre los años 1946 y 1952.

⁵⁷ Ver: “Diez mil personas en bautizo del *shopping* Alto Las Condes”, *Mundo Económico*, La Tercera, Santiago, Chile, jueves 9 de septiembre de 1993, p. 4.

⁵⁸ Id.

El entonces candidato presidencial y ex ministro de Augusto Pinochet, José Piñera, alabó la obra pero igualmente aprovechó de deslizar una tibia crítica al modelo de desarrollo que representaba, señalando que “esta estructura constituye un reflejo de lo que se puede lograr bajo una economía de libre mercado, pero yo lucho porque el desarrollo de Chile en la década de los 90 alcance para todos”.⁵⁹

Una prueba de lo desconocido que era aún el empresario de origen alemán en el país es que en las crónicas que narraban los detalles de la inauguración se hablaba de él como “el presidente de Inmobiliaria Las Verbenas”⁶⁰ y no como el legítimo dueño e ideólogo del centro comercial.

Como todo en lo que ponía su empeño, Paulmann no se andaba con rodeos. En el interior del *mall* más grande del país podían circular cómodamente más de 22 mil personas y se esperaban un millón y medio de visitas mensuales.⁶¹ El centro comercial contaba además con un sistema computarizado que controlaba variables como la iluminación, la temperatura, el volumen de la música e, incluso, el ingreso de vehículos. Las estimaciones de venta para su primer año de funcionamiento rodearon los 200 millones de dólares.⁶²

Pensar en grande. Tal vez esa frase resume el modo en que Paulmann concreta sus negocios. “Yo soy profesional y don Horst fue a la escuela de la

⁵⁹ Id.

⁶⁰ Razón social utilizada por Paulmann para desarrollar las operaciones inmobiliarias de sus negocios hasta julio de 2003, fecha en que se reforman los estatutos de la sociedad titular y nace Cencosud Shopping Centers S.A.

⁶¹ *Mundo económico, La Tercera, op. cit.*, Santiago, Chile, miércoles 8 de septiembre de 1993, p.4.

⁶² *Mundo Económico, La Tercera, op. cit.*, Santiago, Chile, jueves 9 de septiembre de 1993, p. 4.

vida. Entonces yo hacía proyectos que tuvieran rentabilidad financiera, pero él iba siempre más allá. Le decía, por ejemplo, ‘compramos esta propiedad’ y él preguntaba ‘¿y por qué no compramos la manzana completa? Porque en tres años más, nos vamos a querer ampliar y el vecino va a cobrar el triple o vamos a estar rompiendo por todas partes’”. Así recuerda Gonzalo Castro la forma de planificar las inversiones inmobiliarias al interior del *holding*. El ejecutivo, durante los tres años que permaneció en Cencosud, fue el encargado de liderar el plan de crecimiento de nuevas tiendas, tanto en supermercados, centros para el mejoramiento del hogar y, desde el 2005, de la división de tiendas por departamento.

Al momento de su inauguración, la mole de Kennedy se transformó en el segundo centro comercial más grande de Latinoamérica. En él se habían utilizado 90 mil metros cúbicos de hormigón, alojaba a más de 240 locales comerciales y contaba con estacionamiento para cuatro mil vehículos. Tenía dos tiendas ancla —una de las cuales hasta el día de hoy es Falabella—; un *homecenter*, Easy, y quince restaurantes de primera categoría. Estaba además conectado con Jumbo, catalogado por *La Tercera* como “el supermercado más grande de Latinoamérica”.⁶³

De acuerdo a Castro, “en Cencosud todo está pensado de ese modo. Los pasillos amplios y hartos estacionamientos, que son todo un tema para don Horst. Él los recorre a pie, luego en auto. La verdad es que aprendí mucho, sobre todo a pensar un poco más grande de lo que uno generalmente piensa”.

⁶³ Id.

El hijo del ferretero

“Yo llegué a Cencosud el 8 de octubre de 2001. En esa época, esta compañía tenía en Chile cuatro hipermercados Jumbo: Bilbao, Kennedy, Rancagua y Jumbo Maipú, un centro comercial y tres tiendas Easy. Así que tuve la posibilidad de ver la expansión de la compañía tanto en Chile como el extranjero, lo que ha sido sumamente enriquecedor desde el punto de vista profesional. Me ha tocado participar en muchas fusiones. He tenido una tremenda oportunidad”. Así resume Freddy Astudillo, actual gerente de contabilidad y finanzas de Cencosud, su experiencia de casi una década en la compañía. Llegó recomendado por una reciente contratación de Paulmann, un hombre llamado Laurence Golborne Riveros.

Su testimonio resume bien cómo recibían los negocios de Paulmann la década del 2000: mientras que en Argentina contaba con inversiones y un nombre consolidados, para la mayoría de la gente en Chile el apellido del empresario se asociaba solo a un par de marcas muy potentes, como Jumbo y Alto Las Condes. Si el chileno-alemán había regresado al país, no era para mantener esa situación. Su norte era claro: fortalecer la compañía en Chile y, después de eso, salir a pescar otra vez.

El 2001 es un año clave en la breve historia de Cencosud como *holding*. Varias decisiones del empresario le cambiarían la cara a la compañía. Entre ellas, tal vez la más importante, la convicción profunda de que para comenzar a actuar y ser tratada como una empresa del siglo XXI, el mando debía perder su carácter personalista. Eso implicaba, en otras palabras, que Paulmann dejara gran parte de las labores que exigía el manejo de la compañía a un equipo profesional de ejecutivos.

Para que el directorio se transformara en algo más que un grupo de familiares el empresario convocó a Bruno Philippi —uno de sus pocos amigos conocidos— a quien, en un principio, se le ofreció la gerencia general. Philippi no aceptó, pero en cambio acercó a Paulmann a quien sería el hombre clave de Cencosud hasta la fecha de su renuncia, a fines del 2008: Golborne.

Hijo del dueño de una ferretería de Maipú y ex estudiante del Instituto Nacional, Laurence Golborne no daba con el típico perfil de los ejecutivos que solían ocupar las gerencias generales de las principales compañías chilenas. La suya era, en gran parte, una historia de esfuerzos y mérito. De hecho, y al igual que su jefe, aprendió a hablar inglés con fluidez ya siendo adulto.⁶⁴ Tal vez eso explica la química que Horst Paulmann tuvo con él desde sus primeros encuentros. El ingeniero civil industrial de la Universidad Católica llegaba a la empresa luego de diez años en Gener, en la misma época en que Philippi, ex presidente de la eléctrica y su jefe directo allí junto a Juan Antonio Guzmán, se incorporó al directorio de Cencosud.

Su misión era liderar el equipo que llevaría a la compañía de Paulmann al siguiente nivel, lo que incluía una fuerte expansión al interior del país y también en el continente. También, manejar y hacer crecer una gran cantidad de capitales frescos y ver las posibilidades del grupo en la bolsa nacional y en algunas internacionales.⁶⁵ Todo un desafío para el ingeniero de entonces 40 años.

⁶⁴ Ver: Ampuero, L. “Golborne íntimo”. *Qué Pasa*, 23 de noviembre de 2007, pp. 34-36.

⁶⁵ Ver, por ejemplo, Vega, F. “El vertiginoso camino del equipo que llevará Jumbo a Nueva York”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 11 de enero de 2004. <http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_47814693,00.html> [consulta: 15 abril 2010].

Lo primero entonces era convocar a los ejecutivos. Pablo Castillo fue nombrado en la gerencia de finanzas, mismo puesto que ocupara en la Compañía Sudamericana de Vapores; Javier Madrid, ex Entel, aterrizó a su vez en Recursos Humanos y Andrés Osorio, ex gerente de administración y finanzas de Metrogas, llegó a cumplir el mismo rol a Cencosud. Esas fueron algunas de las contrataciones más importantes de ese periodo. En los años siguientes, la prensa habló de los profesionales liderados por Golborne como del *team* “dorado” que llevó a la empresa al lugar que ostenta actualmente.

También se repitió hasta el cansancio que fueron los encargados de “profesionalizar” Cencosud.⁶⁶ Al respecto, Osorio señala que “es un error genérico pensar que con Laurence y con nuestra llegada se *profesionaliza* la empresa, porque no es que careciera de personas que no supieran el oficio, sino que quizás solamente no tenían título universitario. Lo que no tenía la empresa al 2001, desde el punto de vista formal, era la estructura de un *holding*”.

Los Paulmann, por su parte, también harían esfuerzos por dar señales al mercado de que la cosa iba en serio. Mientras Hache Pé aprendía a delegar, después de casi treinta años de hacerlo y supervisar todo, también se ponía al día en la materia. En el 2000, junto a sus hijos, Manfred, Meter y Heike, tomó un curso de tres días dictado en el Centro de Empresas Familiares de la Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes. Al mismo tiempo, decidió que lo mejor era que ellos se marginaran de los cargos administrativos y participaran activamente solo en el espacio del directorio.

⁶⁶ Id. Ver también: Rivas, C. “Cencosud: Modelo para armar”. *Capital*. Edición del 5 de octubre de 2007, pp. 54-55 y “Laurence Golborne: La globalización de Cencosud”. *Capital*. Edición del 3 de noviembre de 2006, pp. 28-37.

El empresario se preocupó también de perfeccionar su inglés, idioma que aprendió recién a los 60 años. “Él es una persona que aprende rapidísimo. Para él, a su edad, el manejo de herramientas como el *Blackberry* es lo más normal del mundo. Va con su *notebook* a todas partes. A él le gusta aprender cosas nuevas y por eso te escucha si considera que tú le estás aportando algo”, recuerda sobre este aspecto de la personalidad de su antiguo jefe Gabriele Lothholz, hasta febrero de 2008 gerente de Asuntos Corporativos de Cencosud.

Los herederos de Cencosud habían jugado hasta ese momento un papel activo, aunque discreto, al interior de la compañía. Manfred, el primogénito, tuvo a su cargo el desarrollo de la división de *homecenters* a través de la marca Easy, tanto en Argentina como en nuestro país. Peter, en tanto, se desempeñó desde 1993 en el área de centros comerciales, llegando a ocupar incluso el puesto de presidente de Cencosud Shopping Centers. Heike, la menor y única mujer, fue la gestora de la división de entretenimientos Aventura Center, presente en varios centros comerciales de la compañía, liderándola hasta hoy. “Creo que los tres salieron buenos para hacer negocios y los tres son ingenieros comerciales, así que soy un hombre afortunado”⁶⁷, ha dicho sobre su prole el empresario.

Respecto de este cambio de rumbo al interior de Cencosud el ex gerente de finanzas corporativo, Andrés Osorio, tiene una explicación bastante simple: “Cuando Laurence, Pablo y yo llegamos, en el 2001, estaban al mando don Horst y sus hijos, quienes luego pasaron al directorio. Era complicado hacer proyectos de desarrollo y otras cosas con los hijos dentro. No es que fuera incompatible pero es más fácil así. Ya basta con un familiar fuerte, que en este caso es el dueño mayoritario”.

⁶⁷ Ver: “Horst Paulmann asegura un lugar en el futuro de sus empresas a sus hijos”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 27 de febrero de 2005. <http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_114886248,00.html> [consulta: 16 abril 2010].

Thomas Keller, ex gerente del área supermercadista de Cencosud y, desde junio de 2010, vicepresidente corporativo de administración y finanzas de Codelco, está convencido que el grupo pudo despegar precisamente gracias a la decisión de alejar a la familia de los cargos administrativos. Asegura que Paulmann “está muy consciente del necesario equilibrio entre lo que aporta la experiencia, el ‘ojo’, la trayectoria, y las herramientas que le aporta al negocio la formación profesional de sus ejecutivos”.

Keller resalta otro aspecto que contribuyó al aire de renovación: “Toda la primera línea de Cencosud corresponde a personas con ese perfil. Ya no es la gente que trabajó con él durante 40 años, o que lo ayudaron a fundar el Jumbo de Bilbao. Él reconoció que había que matizar ese estilo con un *management* más profesional. Y fue reclutando gente consistente con esa visión, partiendo por Laurence”, explica.

Es inevitable pensar que con esa frase el ejecutivo hace referencia a la marginación de personas como Oscar Anwandter Quentin, quien dejó la compañía cuatro años antes, en 1996. Al preguntarle por las razones de su alejamiento, asegura que se debió básicamente a que “el señor Horst Paulmann decidió volver a radicarse en Chile y yo ya sentí que había cumplido una etapa en la empresa y en mi vida. No quería tener algún posible roce a futuro con él por su personalidad dominante, por lo que por mutuo acuerdo decidimos separar rumbos”. Anwandter sabía que trabajar a distancia con Hache Pé era muchísimo más fácil que hacerlo en el día a día.

La primera operación que lideró Golborne en la empresa fue la compra, en noviembre de 2002, de la cadena de *homecenters* Proterra, de propiedad de Iansa S.A. Se trataba de siete locales en la zona centro sur del país que

contribuyeron a aumentar la presencia de Easy en provincias. Durante ese mismo año se inauguraron tres nuevos locales de Jumbo, alcanzando de este modo un total de siete hipermercados.⁶⁸ En cuanto a centros comerciales destaca la inauguración de Portal La Reina, que contaba con un hipermercado Jumbo y una tienda Easy, además de 40 locales comerciales y una multitienda La Polar de 3 mil 500 metros cuadrados.⁶⁹

Este era solo el comienzo de la expansión de Cencosud al interior del país. En una jugada que sorprendió al mercado y transformó al *holding* en el segundo operador de supermercados en el país después de D&S, Paulmann y Golborne decidieron adquirir, en noviembre de 2003, los más de 70 supermercados Santa Isabel que existían en ese momento en Chile.

Sobre esta operación recuerda el ex ejecutivo inmobiliario de la compañía, Gonzalo Castro: “En el momento en que Cencosud compró Santa Isabel yo era su gerente de Estudios y Desarrollo Inmobiliario y cuando llegó la oferta de Paulmann, la compañía estaba algo complicada”. Desde 1999 la supermercadista, fundada a mediados de los 70 por la familia Elberg en Valparaíso, enfrentaba un duro panorama causado por una seguidilla de adquisiciones que nunca se ordenaron bajo una misma cultura corporativa. El año anterior, 1998, había tenido pérdidas netas por 55,9 millones de dólares.⁷⁰ Al año siguiente, fue adquirida por la gigante holandesa del *retail* Royal Ahold NV, que finalmente se la vendió a Cencosud cuatro años después por 94,5 millones de dólares. En el 2001, antes de la compra de Santa Isabel, Jumbo

⁶⁸ Ver: Cencosud. “Memoria Anual y Estados Financieros 2002” [en línea], p. 7. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2002.pdf> [consulta: 15 abril 2010].

⁶⁹ *Ibid.*, p. 17. Por la misma época se inauguró además Portal Viña. El formato de *shopping centers* como Portal Viña se ha hecho reconocido en todo el país por tomar forma en base solo a un hipermercado y un *homecenter*. En algunos casos la sinergia también incluye un local de Paris. La compañía, a la fecha, ha inaugurado 7 *shopping centers* de esas características.

⁷⁰ Ver: “Pecados de crecimiento”. *América Economía*, 3 de junio de 1999, pp. 25-26.

tenía solo un 7 por ciento de participación de mercado, contra un 28,78 por ciento de D&S.⁷¹ En el 2003, y luego de la compra, Cencosud alcanzó un 19,4 por ciento contra un 30,7 de D&S.⁷²

De acuerdo al testimonio del profesional, Paulmann viajó a Holanda en compañía de Laurence Golborne para concretar la operación: “Como yo trabajaba en el área inmobiliaria me tocó preparar muchos documentos durante el *due diligence*⁷³ para que Cencosud supiera qué es lo que estaba comprando. La buena calidad del trabajo que hicimos permitió que casi todos los de mi área pasáramos de Santa Isabel a Cencosud”. En el caso particular de Castro, al poco tiempo fue nombrado gerente de Desarrollo de Cencosud Shopping Centers. “Así que de crecer con uno o dos supermercados al año, pasé a algo mucho más grande, que involucraba otras unidades de negocio”.

En septiembre de 2003, Golborne acompañaría a Paulmann en otros dos hitos en la historia de los centros comerciales de la compañía: la inauguración de Florida Center y Portal La Dehesa, ambos en Santiago.⁷⁴ El primero, ubicado en el corazón de la populosa y pujante comuna de La Florida, fue promocionado por la empresa como el *shopping center* más grande y moderno del país, con un costo de 100 millones de dólares. En la inauguración, cortaron la cinta el

⁷¹ Ver: Cencosud, “Memoria Anual y Estados Financieros 2001”, p. 25. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/inver_memoria_anual01.htm> [consulta: 16 abril 2010].

⁷² Ver: Cencosud. “Memoria Anual y Estados Financieros 2003”, pp. 27-29. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/inver_memoria_anual03.htm> [consulta: 16 abril 2010].

⁷³ Nombre que recibe el proceso de análisis e investigación que tiene lugar al interior de una compañía antes de efectuar una gran inversión.

⁷⁴ Durante el año 2003, la compañía invirtió una suma cercana a los US\$ 140 millones. Ello implicó un aumento de 175 mil a 194 mil mts² de sala de venta en hipermercados, de 299 mil a 316 mil metros cuadrados en *homecenters* y de 270 mil a 357 mil metros cuadrados en centros comerciales (sin considerar Jumbo e Easy). Cencosud, *op. cit.*, 2003, p. 20.

entonces alcalde de esa comuna, Pablo Zalaquett⁷⁵, y el ministro secretario general de gobierno de Ricardo Lagos, Francisco Vidal.

En el caso de Portal La Dehesa, se trataba del primer centro comercial abierto de Chile. De cuidado diseño, el *mall* estaba enfocado a lo más granado del público ABC1. En sus tiendas ancla —las más importantes, Falabella y Paris— se podían además adquirir productos de marcas exclusivas como Prada o Dior en cuotas.

También durante el 2003 tuvo lugar la formación de Cencosud Administradora de Tarjetas de Crédito S.A. y el lanzamiento de una tarjeta de crédito propia, *Jumbo Más*. Esta se transformó en el 2005, y luego de la compra de Almacenes Paris, en la tarjeta Más, que permite comprar a crédito y acumular puntos en las distintas divisiones de negocio de la empresa. Durante el ejercicio 2009, la tarjeta alcanzó un 23 por ciento en las ventas del *retail* nacional a través de sus operaciones en Easy, Paris, Jumbo y Santa Isabel.⁷⁶

Gonzalo Castro recuerda esa época como aquella en que revisó el país “ciudad por ciudad con don Horst” y “analizábamos dónde estábamos, dónde queríamos estar y cómo lo haríamos, si construyendo desde cero o asociándonos con una cadena local, si entraríamos con un área de negocio, con dos o con tres; si haríamos o no un centro comercial. Y después ejecutarlo. Negociar, comprar, arrendar, todo ese proceso era muy entretenido”. Durante el periodo que estuvo en la compañía su rol fue liderar el plan de crecimiento de nuevas tiendas, tanto en supermercados como centros de mejoramiento del hogar, a lo que luego se sumaron luego las tiendas por departamento.

⁷⁵ En las elecciones municipales de octubre de 2008, Zalaquett fue elegido como edil de la comuna de Santiago.

⁷⁶ Cencosud, *op. cit.*, 2009.

El testimonio de Castro es un buen reflejo del proceso interno de reestructuración y expansión que se vivía al interior de cada división de Cencosud. En un plano más general, el ex gerente de finanzas corporativo, Andrés Osorio, cuenta que a partir del 2001 se hizo una centralización de aquellos servicios que componían el *back office*: tesorería, pago de proveedores, contabilidad o recursos humanos. Al final, cada unidad de negocio solo debía dedicarse a especializarse y mejorar su desempeño en los ámbitos comercial y operacional.⁷⁷

Parte fundamental de este proceso era profesionalizar el área de las comunicaciones y la relación de Cencosud con los distintos medios. Esa función fue asumida por la ingeniera comercial Gabriele Lothholz, quien había llegado en el 2005 a la empresa como jefa de relaciones públicas y “asistente personal” de Paulmann en lo que refería a sus actuaciones públicas y a su relación con las autoridades. El *feeling* fue inmediato: “Ayudó que ambos fuéramos alemanes, había una cierta afinidad natural entre nosotros. Hablamos alemán y tenemos una filosofía de trabajo similar que ayudaba a que nos lleváramos bien”, recuerda Gabriele.

Luego, Gabriele se encargó de ordenar el ámbito de las donaciones, las que se canalizaron a través de Fondo Esperanza. Antes de ello, de acuerdo a Lothholz, la empresa entregaba un sinnúmero de donaciones pero faltaba una “gran línea que ayudara a generar valor a la marca, porque había de todo un poco y finalmente no repercute, por lo que debíamos focalizarlo”. La institución que entrega microcréditos solidarios a mujeres de escasos recursos fue la escogida para

⁷⁷ Lo anterior es confirmado por Gabriele Lothholz, quien llegó a la compañía en septiembre del 2005. De acuerdo a la ingeniera comercial, una de las pocas mujeres que han ocupado cargos de gerencia en el *holding*, “en ese momento comenzó un alineamiento de varias líneas de negocios. Contabilidad, finanzas, recursos humanos y comunicaciones corporativas efectivamente son áreas que deben funcionar a nivel de *staff* y dar un servicio a las distintas unidades de negocio”.

recibir aportes de la compañía en el 2007, “dado que don Horst tuvo en su momento la oportunidad y lo supo aprovechar, esa misma oportunidad se la quería dar a otra persona de esfuerzo que quisiera salir adelante. Nosotros siempre hablábamos de integrar a las jefas de hogar y por eso algunos esfuerzos iban enfocados también en la formación y no solo a la entrega del crédito”.

Habiendo estructurado el área de Responsabilidad Social Empresarial, durante el 2008 a Lothholz le cabe la misión de dar forma a la Gerencia de Asuntos Corporativos, que encabezó hasta comienzos del 2009.

En esta misma línea, pero en el ámbito financiero, lo primero que se hizo fue solicitar un crédito sindicado importante⁷⁸ y efectuar una colocación de bonos, herramientas a través de las cuales, según el ex gerente de finanzas Andrés Osorio, “te das a conocer al mercado y logras que los inversionistas tengan los ojos puestos en la compañía”. Luego de ese proceso, el 7 de mayo de 2004, Cencosud se abrió a la Bolsa de Santiago con cerca del 23 por ciento de su propiedad.⁷⁹ Paulmann llegó acompañado al edificio de calle Nueva York, en el centro de Santiago, con su gerente general y un ejército de Jumbitos. Ese primer día, el precio de la acción se fijó en 665 pesos chilenos. Un par de horas después, ya superaba los 700.

¿Las razones detrás de la colocación en la bolsa? De acuerdo a Osorio fueron dos. Primero, porque “obligaba a tener un ejercicio al estilo de toda Sociedad Anónima Abierta, con sistemas de primera clase y reportes estandarizados

⁷⁸ Crédito que se otorga a mediano y a largo plazo y que, debido a su volumen, se divide entre un conjunto de bancos.

⁷⁹ Ver, por ejemplo, “Apertura en Bolsa del grupo Paulmann desata fuerte interés de inversionistas”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 28 de abril de 2004. <http://laterceraopen.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_75007969,00.html> [consulta: 17 abril 2010].

hacia la Superintendencia de Valores y Seguros (svs) y a todos los órganos reguladores. La segunda, porque tendríamos alrededor de un 25 o 30 por ciento de socios nuevos que iban a garantizar que esto continúe a través del tiempo. Es la forma del fundador para garantizar la continuidad de su compañía”.

El ejecutivo también enfatiza la importancia que tuvo traspasar, desde la gerencia general hacia todas las demás capas de la empresa, la idea de que había un proyecto común y una meta concreta en cuanto a ventas: “Nuestro primer trabajo fue sumar a toda la compañía en un sueño, una visión, que era ser la compañía más importante de *retail* de Latinoamérica, pero que eso no fuera solo un eslogan sino que se demostrara en acciones. Y llegar a ventas del orden de los 10 mil millones de dólares”.

Para darles a conocer la noticia a los inversores que les interesaban, en los días anteriores se optó por una estrategia de *marketing* bastante peculiar: estos recibieron durante tres días una caja sin remitente. La primera contenía un producto alimenticio típico de Jumbo. Al día siguiente, se envió otra caja, la que esta vez contenía una herramienta, símbolo de Easy. La tercera caja acabó con la expectación: incluía los detalles de la salida de Cencosud a la bolsa. Había que tentarlos a cómo de lugar. Mal que mal, el grupo acumulaba, a causa del vendaval de compras, una deuda aproximada de 500 millones de dólares, lo que finalmente no fue un impedimento para que la colocación en bolsa causara expectación en el ambiente bursátil chileno y fuera, finalmente, un éxito. Pensando en inversores individuales, bancos como el Santander y el BBVA incluso ofrecieron créditos para financiar la compra de acciones. “De una manera muy mesurada fuimos metiendo la marca Cencosud en el mundo financiero, que era nuestro primer público objetivo”, puntualiza al respecto Lothholz.

Gonzalo Castro caracteriza esta época como “muy interesante”, ya que los gerentes a cargo de las diferentes unidades de negocio contaron con mucho capital fresco para impulsar los distintos planes de crecimiento en los que se había embarcado Cencosud. Y este apenas comenzaba. A solo tres meses de entrar al mercado bursátil las adquisiciones continuaron: la compañía compró las cadenas de supermercados Montecarlo, por 78 millones de dólares, y Las Brisas, que hasta ese entonces era propiedad del hermano de Horst, Jürgen.

La primera etapa de la era Golborne se selló con una operación que transformaría a Cencosud en un *retail* integrado de tomo y lomo: la compra de la tienda por departamentos Almacenes Paris. Luego de varias jugadas que sorprendieron a los demás participantes de la OPA⁸⁰ para quedarse con la multitienda —los grupos Luksic, Consorcio y Parque Arauco⁸¹— Paulmann lanzó una oferta irresistible. Esta consistía en ofrecer 960 pesos por acción, 60 más que sus contendores, además de un canje de acciones de Cencosud.⁸² Este mecanismo de negociación, ideado por el equipo financiero que lideraba Golborne, era inédito en el país y levantó comentarios en el mundo empresarial por su audacia.

Claramente, el chileno-alemán no quería compartir la propiedad de Paris con nadie. A las 7 de la mañana del 15 de marzo y luego de una noche de duras negociaciones, los ejecutivos de los otros tres grupos involucrados desistieron

⁸⁰ Oferta Pública de Acciones.

⁸¹ Para más detalles, ver capítulo IV.

⁸² Ver: Cofré, V. “Cencosud se queda con Almacenes Paris tras acuerdo con Luksic y Consorcio”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 17 de marzo de 2005. <http://edelect.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_117957730,00.html> [consulta: 1 mayo 2010]. Ver también: Cofré, V. y González, A. “AFP en alerta tras guerra entre Luksic y Cencosud por OPA sobre Almacenes Paris”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 3 de marzo de 2005. <http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_115578511,00.html> [consulta: 1 mayo 2010].

de mejorar sus respectivas ofertas. Consorcio y Luksic se comprometieron además a venderle a Paulmann los porcentajes de acciones que aún tenían en el *retailer*. El alemán, acompañado de Laurence Golborne y preocupado de estos aspectos como siempre, mandó a pedir desayuno para sus contendores e incluso se los sirvió. También se dio tiempo para felicitar a Francisco Pérez Mackenna, de Quiñenco, por su cumpleaños.

Al analizar esta operación, Andrés Osorio cuenta que su importancia reside en el “impulso que le dio al sector financiero del grupo y de lo que se podía obtener a partir del ingreso al negocio del crédito. Y venía con un banco de paso”.

La adquisición de Paris fue uno de los puntos más altos de la gestión de Golborne al interior de Cencosud. En apenas cinco años el ejecutivo logró que la compañía quintuplicara sus ventas, pasando de mil millones de dólares a fines del 2000, a casi 6 mil en el 2006. Y todavía le quedaban un par de años para transformar al elefante símbolo de la cadena en un agresivo depredador.

Cada pieza en su lugar

Ese es el nombre de la memoria corporativa del año 2006 y resume bien el objetivo que se había trazado la “dupla de oro” —como insistía en llamarla la prensa— para lo que vendría después de la maratónica compra de Paris. “Y no por nada se les llamaba así. Horst y Laurence son dos hombres de negocios con fortalezas que se complementaban a la perfección. Don Horst es un tipo audaz, visionario, dispuesto a tomar riesgos, aunque siempre mesurados. Y por el otro lado está Laurence, que es igualmente audaz, pero más familiarizado con el lado ‘duro’ y financiero del mundo de los negocios. Con experiencia y ganas de hacer cosas, pero con otra visión” reflexiona Gabriele Lothholz sobre el trabajo del dúo.

En resumen, en esta segunda etapa lo principal era rentabilizar las inversiones, alinear las adquisiciones más importantes —como Santa Isabel y la tienda por departamentos— bajo una misma cultura corporativa y traspasarles las características que habían hecho a Jumbo el sello de la cadena.

Esta no era una tarea menor. De acuerdo a Andrés Osorio, con Santa Isabel fue más fácil porque era el rubro en el que se tenía mucha experiencia: “Se trató más bien de ser bastante duro y decirle a la gente que se subían a la micro o se quedaban en el paradero, porque si no, no iba a resultar. Y en ese sentido, hicimos un trabajo fuerte de limpieza, de ordenamiento, de acostumbrar al personal a que no se podía tener tres yogures con tres fechas de vencimiento distintas”. Se trataba de reforzar aquellos aspectos que hacían que Jumbo continuara acumulando premios y reconocimientos como la frescura de sus productos, la limpieza y la excelencia en la atención al cliente.

A fines del año 2006, la revista *Capital* desarrolló un listado con las mejores empresas en calidad de servicio, tanto en el rubro transaccional como en el de las denominadas “empresas de membresía”. En el primer indicador, el triunfo del hipermercado se debió a su “constante orientación hacia la calidad”. La tarjeta Jumbo Más, en tanto, se hizo acreedora del primer lugar en la segunda categoría gracias a su aplicación de la máxima “el cliente es el rey”.⁸³ Esta distinción se repetiría en el 2009.⁸⁴

⁸³ Ver: “Las mejores empresas en calidad de servicio”. *Capital*, 23 de noviembre de 2006, pp. 82-103.

⁸⁴ Jumbo, en tanto, permaneció como líder en servicio en el ámbito de supermercados en el 2009. En el primer lugar de la totalidad de las empresas transaccionales fue reemplazada por Alto Las Condes. Este nuevo triunfo para Cencosud en el ámbito del servicio al cliente se debió fundamentalmente a la inauguración del espacio Mirador del Alto, y que contribuyó a aumentar las visitas al centro comercial hasta llegar a los 2,5 millones mensuales. Ver: “Las mejores empresas en calidad de servicio 2009”. [en línea] *Capital* en Internet. s/f. <<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/las-mejores-empresas-en-calidad-de-servicio-2009-15.html>> [consulta: 15 mayo 2010].

Gran responsabilidad en lo anterior le cupo a Claudio Haase, gerente del área supermercadista entre 1996 —año del alejamiento de Anwandter— y junio de 2006. Con la misión de mantener o incluso mejorar estos indicadores llegó desde la presidencia ejecutiva de la minera Doña Inés de Collahuasi, donde había estado desde 1994, el ingeniero comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez Thomas Keller. Esta contratación confirmaba una tendencia al interior de la compañía: reclutar a sus gerentes de primera línea de rubros absolutamente alejados del *retail* como la minería, la energía o las aerolíneas.

El acercamiento al *holding* se hizo, por supuesto, al modo del germano. Keller fue citado a un desayuno en la casa de Paulmann un día sábado a las ocho de la mañana, luego del contacto que entre ambos propició un *head hunter*. El ejecutivo retiene varios detalles sobre esa primera reunión: “Básicamente, fue un encuentro para conocernos, para que él viera qué tipo de persona era yo, si me comía los mocos o no mientras conversaba. En realidad a estas alturas las trayectorias profesionales de cada uno son bastante conocidas, no hay mucha sorpresa, y lo que interesa a ese nivel es ver si hay química, si la forma de razonar del otro te acomoda o no te acomoda y si en definitiva tú crees que vas a poder trabajar con esta persona”.

¿Química? “Sí, hubo bastante”, reconoce el profesional. Luego, tuvo lugar un nuevo desayuno de fin de semana, esta vez con la presencia de los tres hijos del empresario. Keller considera que ese segundo encuentro selló su ingreso a la compañía, aunque Laurence Golborne debía también aprobar la decisión. Según el ex Collahuasi, el primer encuentro con el CEO⁸⁵ también fue fluido y ameno, por lo que nada impidió que se incorporara como gerente de la división de supermercados de Cencosud en enero del 2007.

⁸⁵ Siglas para Chief Executive Officer: presidente o jefe ejecutivo.

Aunque el ingeniero comercial estuvo menos de dos años en la compañía —se retiró en septiembre de 2008— esa fue precisamente la época en que se ordenaron las inversiones en nuestro país y la empresa volvía a pensar en una expansión, pero esta vez hacia otros países del continente. Las dos adquisiciones más importantes en este sentido fueron, en noviembre de 2007, la gigante brasileña de supermercados GBarbosa, por alrededor de 430 millones de dólares, y la cadena Wong de Perú, anunciada solo un mes después.

La brasileña tenía una fuerte presencia en el norte del país, específicamente en los estados de Sergipe, Bahía y Alagoas y contaba con 46 locales al momento de concretarse la operación. Más atractiva aún era la cantidad de habitantes de esa zona de Brasil: 20 millones.

En el caso de Wong, la compra estuvo teñida de bastante polémica. Mal que mal se trataba de la única marca de supermercados validada en el vecino país, donde solo un 30 por ciento de las compras de alimentos tienen lugar en este tipo de comercio.⁸⁶ Y de ese porcentaje, el 60 por ciento se hacen en Wong, organizadora de uno de los desfiles más populares y tradicionales durante las fiestas patrias del país vecino, también conocido como “la fiesta Wong”. El diario *La Razón*, por ejemplo, realizó una encuesta en la que el 77 por ciento de la muestra valoró negativamente la entrada de la empresa chilena a Perú. El mismo medio se preguntó luego, en un irónico titular, si después de esto venía

⁸⁶ En Chile, este porcentaje es más del doble Ver: Dowling, J. “Supermercados de Chile. Aprovechándose en casa, creciendo en el extranjero”. *Business Chile* en Internet. Septiembre de 2008. <<http://businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/supermercados-de-chile-aprovechandose-en-casa-creciendo-en-el-extranjero>> [consulta: 19 mayo 2010].

la compra de Macchu Picchu.⁸⁷ La jugada de Paulmann era cosa seria para los peruanos.⁸⁸

El trato implicaba además que los cinco hermanos Wong —Erasmus, Efraín, Edgar, Eduardo y Eric— pasarían a formar parte del directorio, representados para estos efectos por el mayor, Erasmo Wong Lu. La familia adquirió inmediatamente después de la compra el 2,28 por ciento de los papeles de la compañía, un equivalente a 49 millones 750 mil acciones.

De acuerdo a un informe denominado “Perú Top 10.000”, publicado por el diario *El Comercio*, a agosto de 2009 Cencosud se ubicaba en la posición 15 de los grupos económicos de mayor tamaño en el vecino país. El estudio identifica anualmente los 46 mayores conglomerados que operan en el mercado local.⁸⁹

Ambas operaciones, las de Brasil y Perú, fueron lideradas en conjunto por Laurence Golborne y Thomas Keller. Después de la compra de Wong, Cencosud se transformó en el segundo *retailer* más grande de Latinoamérica.

“Yo creo que, a pesar de que estuve poco tiempo ahí, durante el cual aprendí mucho, le dejé bastante a la organización, sobre todo en lo relativo a una mirada un poco distinta sobre cómo enfocar el negocio. En definitiva, tuvimos

⁸⁷ Ver “Lo que le espera a Paulmann en Perú”. *Qué Pasa*, 22 de diciembre de 2007, pp. 28-34.

⁸⁸ No era la primera vez que una empresa chilena causaba polémica en el vecino país. La fabricante de alimentos Luchetti, en esa época de propiedad de la familia Luksic, se vio envuelta en un escándalo de proporciones al comprobarse en el 2001 que la compañía había donado 2 millones de dólares a la tercera campaña presidencial de Alberto Fujimori. Esto, para evitar el cierre por razones ambientales decretado por la municipalidad de Lima de la fábrica situada frente al Refugio de Vida Silvestre Pantanos de Villa. Gonzalo Menéndez, uno de los ejecutivos de la chilena, incluso apareció en uno de los llamados “vladivideos” junto al entonces asesor de inteligencia de Fujimori, Vladimiro Montesinos.

⁸⁹ Ver: “Cencosud está dentro de los quince grupos de mayor tamaño en Perú”. *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 14 de junio de 2009, p. 40.

dos años muy buenos. En cuanto a resultados financieros, de *marketing* y también de cara al consumidor. Bajo mi gestión también avanzamos en agregarle dimensiones nuevas al posicionamiento de marcas como Jumbo y Santa Isabel, lo que en definitiva aumentó su valor”, reflexiona Keller sobre su desempeño en la compañía a un año y nueve meses de haberla dejado.

La división de supermercados es la que permitió el crecimiento y la consolidación del grupo, tanto en nuestro país como en el extranjero. A fines del 2009, las ventas de esta área representaron el 72,1 por ciento del total de sus ingresos, continuando con la tendencia de años anteriores. Ello se debe a que la calidad ha sido desde siempre su estandarte y eso ejecutivos como Keller lo tuvieron claro desde su primer día de trabajo: “Jamás entramos a cuestionar ese atributo diferenciador de Jumbo, sobre el cual la empresa ha creado su marca, su identidad”.

Jumbo es el lugar donde Paulmann ha logrado traspasar con más éxito varias características de su complejo carácter. Keller recuerda con humor muchas de las visitas que realizó durante los fines de semana en compañía del empresario. De acuerdo a su testimonio, ir a un local con Hache Pé era un proceso de aprendizaje, pero también “una aventura”, ya que su poco apego a las estructuras hacía posible que cualquier cosa sucediera en ese tipo de visitas. “Y sí, le pregunta al pescado cómo se llama si es que no tiene puesto el precio. Todas esas cosas fueron ciertas en algún momento y a mí me tocó vivirlas con él”.⁹⁰ El ingeniero comercial recuerda otra visita en la que, inspeccionando la

⁹⁰ Keller hace referencia a una difundida anécdota que tiene como protagonista a Paulmann y a un gerente de local. En plena inauguración de un supermercado en regiones, el empresario avergonzó al dependiente al pedirle que saludara al pescado y le preguntara su nombre. “Si el pescado no puede responder, ¿cómo va a saber la dueña de casa que se trata de jurel o corvina?”, le espetó el alemán. Ver: Peña, A. “Herr Paulmann”. [en línea] *La Nación Domingo* en Internet. 20 de marzo de 2005.
<http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20050319/pags/20050319182603.html> [consulta: 15 junio 2009].

sección del Mar de un nuevo local en Puente Alto, una populosa comuna al sur de Santiago, “don Horst, que sabe mucho de pescados, se detuvo delante de uno y de inmediato pidió: ‘sáquenlo, está bueno pero no está impecable. Llévenselo’. Y había un cliente observando, quien se da vuelta y me dice ‘por eso yo compro en el Jumbo’”.

Según el ex gerente del área supermercadista, ante el explosivo crecimiento de la compañía entre los años 2003 y 2008, estas acciones ya “no tienen alcance táctico alguno. Don Horst no puede estar supervisando los veintitantos Jumbos que hay en Chile, ni los locales que están en Argentina, Perú y Brasil. Actualmente yo diría que eso tiene una importancia que se explica fundamentalmente desde un punto de vista motivacional”.

La situación es diametralmente distinta al analizar otras unidades de negocio, como Easy. A pesar de que se trata de una división surgida casi a la par con la de centros comerciales, lo cierto es que después de diez años de su creación sus ventas aún no despegaban en Chile. La marca de *homecenters* de la compañía, que estuvo a cargo de Manfred Paulmann hasta el 2000, recién a partir del 2007 comenzó a arrojar resultados azules.⁹¹ Debió esperar, además, que pasaran varios años para hacerse reconocido entre el público consumidor.

Actualmente Easy abarca un 7 por ciento del mercado nacional de tiendas de construcción y mejoramiento del hogar, en contraste con el 35 por ciento que controla Homecenter Sodimac y también bastante por debajo del 11 por ciento

⁹¹ Ver: Celis, C. y Torres, V. “Los problemas del hijo de Paulmann en Cencosud” [en línea] *The Clinic* en Internet. 20 de enero de 2009. <<http://www.theclinic.cl/2009/01/20/los-problemas-del-hijo-de-paulmann-en-cencosud/>> [consulta: 15 abril 2010]. Ver también: “Easy ‘recarga’ la estrategia para doblar su tamaño al 2010 y acercarse a Sodimac”. *La Segunda*, Santiago, Chile, lunes 3 de diciembre de 2007, p. 20.

de Construmart.⁹² A pesar de ello, esta división representa un no despreciable 12 por ciento de las ventas del grupo —casi 4 puntos más que en el 2003. Aunque, al hablar de Easy, hay que considerar el éxito de este formato en Argentina, en el que las ventas anuales superan los 700 millones de dólares.⁹³

Paris representa actualmente el 9,7 por ciento de los ingresos de de Cencosud y es la segunda cadena de tiendas por departamento en el país.⁹⁴ De acuerdo a Andrés Osorio, “con Paris el proceso de incorporación fue bastante más difícil. Y yo creo que se ha avanzado, pero no todo lo que debiera”.

Según Keller, esto se explica básicamente porque Hache Pé no conoce las tiendas por departamento como conoce el rubro supermercadista y, por lo mismo, no se ha logrado consolidar esa misma cultura todavía. De todos modos, a Cencosud se le reconoce —a lo que contribuyó, por cierto, la compra de Paris— como uno de los precursores y el exponente más claro de lo que significa ser un *retail* integrado, aquel que de acuerdo al ex ejecutivo atiende a los clientes en todas sus necesidades a nivel de *retail*, incluyendo el financiamiento a través del crédito.

Mientras continuaban los esfuerzos por fortalecer Easy y Paris, Cencosud consolidaba su presencia en un quinto país sudamericano, Colombia, a través de un *joint venture* con la francesa Casino. Este implicaba el control del 70 por ciento de las operaciones de los locales Easy que se instalaron en Bogotá a

⁹² Ver: Miranda, D. “Sodimac, Easy y Construmart recibirán 8 mil millones por asignación directa”. [en línea] *El Rancahuaso* en Internet. 2 de abril de 2010. <<http://www.elrancahuaso.cl/admin/render/noticia/22582>> [consulta: 20 mayo 2010]

⁹³ Cencosud, *op. cit.*, 2009.

⁹⁴ *Id.*

partir del 2007.⁹⁵ Las inversiones en otro territorio conocido para el grupo, Argentina, tampoco se detuvieron durante el último tramo de la década.

Al primer semestre de 2010, en el ámbito de los *shopping centers*, Cencosud era el primer operador del vecino país, con 13 centros comerciales y un 98 por ciento de ocupación de sus locales. En cuanto a los supermercados, solo en la capital federal hay 11 Jumbo, así como otros cinco en el resto de Argentina. El formato “hiper” se complementa con Disco —cadena de supermercados de tipo más tradicional— y Vea, cuyos precios y locales están enfocados a un público más masivo. Ambas marcas suman 232 locales.⁹⁶

Hay que considerar que el primer paso en el negocio de los *homecenters* también se dio en Buenos Aires, con la apertura de Easy en 1993.⁹⁷ Al 2009, la cadena contaba 37 locales en Argentina, doce más que en Chile.⁹⁸ La totalidad de las operaciones en ese país representaron el 30,2 por ciento de los ingresos del *holding* en el ejercicio financiero de ese mismo año.⁹⁹

⁹⁵ Ver más detalles en capítulo IV.

⁹⁶ En noviembre del 2004 Paulmann concretó la compra del 84,75 por ciento de Disco — también dueña de Vea—, por la que pagó 315 millones de dólares y tres años después se haría del control absoluto de la minorista especializada en terminaciones para el hogar Blaisten, que adquirió por un valor de 15,5 millones de dólares.

⁹⁷ La presencia de Cencosud en el país trasandino se completa con seis Aventura Center, nueve locales Blaisten —cadena dedicada a terminaciones en la construcción revestimientos cerámicos, sanitarios, griferías, baños y cocinas— y Tarjeta Más Argentina en la división financiera. De acuerdo a la Memoria Anual 2009 de la compañía, esta tarjeta cuenta con 460 mil clientes.

⁹⁸ Id.

⁹⁹ Ver “Cencosud compra una nueva cadena supermercadista en Brasil en US\$ 33 millones”, *La Tercera*, Santiago, 6 de marzo de 2010, p. 96.

La hora de Manfred

“Hay un tema de absorción de energía diario, y eso a la larga desgasta. Y no es casualidad que las personas que trabajan más estrechamente con él se den cuenta que después de un tiempo hay que obligadamente seguir caminos separados.” Así explica Thomas Keller la seguidilla de renuncias que tuvieron lugar al interior de Cencosud más o menos a partir de mediados del 2006.

Las primeras deserciones sucesivas tuvieron lugar en la división inmobiliaria del *holding*. Álvaro Valdés, gerente inmobiliario de Paris, abandonó su cargo en mayo del 2006. Gonzalo Castro, gerente de desarrollo inmobiliario de Cencosud, lo hizo en junio del mismo año. Fernando Felbol, ex gerente de marketing de *shopping centers*, presentó su renuncia en octubre de 2007.

No obstante, la salida que provocaría un verdadero remezón en los pasillos de Cencosud fue la de Laurence Golborne, que se oficializó en noviembre de 2008. El ingeniero civil industrial ya había presentado en cuatro ocasiones su renuncia, pero en todas ellas Paulmann lo había convencido de continuar en el cargo.¹⁰⁰ Esta vez fue diferente.

El carácter obsesivo y testarudo del empresario es, según Keller, la razón principal detrás de la renuncia de Golborne. No fue por lo complicado que se volvió el manejo del tema Costanera Center ni por los desacuerdos ante nuevas compras en el extranjero, como lo consignaron varias notas de prensa.¹⁰¹ Para

¹⁰⁰ Ver “La renuncia de Golborne a Cencosud”. [en línea] *La Nación Domingo* en Internet. Domingo 25 de noviembre de 2008. <http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20071125/pags/20071125001137.html> [consulta: 15 mayo 2010].

¹⁰¹ Ver, por ejemplo, De la Fuente A. y López M. J. “El genio de Paulmann”. *Qué Pasa*, 13 de diciembre de 2008, pp. 12-15 y Jara, S. “Laurence Golborne: El ferretero maipucino malo para el inglés que llegó a convertirse en el cerebro del imperio Cencosud”. [en línea] *Terra* en

el ingeniero comercial es un alejamiento “normal” después de ocho años de trabajar con Hache Pé. “Él es una persona testaruda, intensa, intensa, intensa (sic). Que se mete mucho en los detalles y puede volverte loco en ese sentido”. Según Keller, su experiencia con Horst fue muy distinta a la de Golborne, a lo que contribuyó en gran parte su carácter —que él mismo describe como muy similar al de su ex jefe— y también a que la división supermercadista solo cosechó éxitos mientras estuvo al mando. “La verdad es que, estando muy consciente de estas características de Hache Pé y sobre ciertos episodios que ocurrían y que yo escuchaba de terceros, a mí nunca me tocó experimentarlas porque tenía entremedio a Laurence, quien me hacía de ‘colchón’. Él absorbía las explosiones, los choques, y las cosas me llegaban filtradas”. Cuánto tiempo puede jugar ese rol una persona es algo que depende de cada uno. En el caso de Golborne, fueron ocho años ininterrumpidos.

El ejecutivo había logrado construir un delicado equilibrio en el que se sustentaba su relación con Hache Pé: “El señor Paulmann tiene su carácter y hay que saber manejarse en ciertas situaciones. Pero llevamos casi seis años trabajando juntos, por lo tanto ya hemos logrado establecer los parámetros de conducta en que los dos nos sentimos cómodos” señalaba en noviembre de 2006 sobre su dinámica diaria con el empresario.¹⁰²

Laurence habría tomado la decisión en mayo de 2008. Y fue suficiente para que Keller decidiera, a su vez, renunciar. No soportaba la idea de carecer de un intermediario entre él y Paulmann. Inicialmente el grupo daría a conocer la decisión del gerente general corporativo a mediados de noviembre, pero no fue

Internet. Diciembre de 2008.
<http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200812072033_INV_77678652>
[consulta: 22 de mayo de 2009].

¹⁰² *Capital, op. cit.*, 3 de noviembre de 2006, pp. 28-37.

posible coordinar su agenda y la del empresario. Por lo mismo, Golborne se vio obligado a dirigirse al directorio por videoconferencia, desde Colombia.

En la oportunidad, el ingeniero UC señaló que “no tengo un plan concreto, en el corto plazo definiré con calma el futuro” y que tenía proyectos personales sobre los que debía meditar. Para concretarlos, arrendó una oficina en el cotizado edificio El Golf 99, en el sector oriente de Santiago, donde también están ubicados los centros de operaciones de los hermanos Vittorio y Canio Corbo, Ernesto Tironi, Pablo Alcalde, presidente de La Polar y Hans Eben, fundador de este multidespacho. Dentro de los planes del ingeniero se contaban continuar como director de la Sociedad Deportiva Audax Italiano¹⁰³, de la Fundación San Agustín de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Chile y de Icare. En otras sociedades anónimas de las que se hizo parte luego de abandonar su cargo en Cencosud destaca su participación en uno de los principales operadores de Transantiago, Alsacia S.A., y en el directorio de Ripley.¹⁰⁴

En cuanto a proyectos de índole más personal, toda una sorpresa fue la apertura del restaurante Olivalimón en el Mirador del Alto Las Condes, aventura en la que incursionó junto a su mujer, Karin Opperman. El carácter inquieto del ejecutivo quedó también de manifiesto en la creación de Vox Comunicaciones, oficina de asesorías en comunicación estratégica fundada en septiembre de

¹⁰³ En la que tiene un 0,5 por ciento de participación a través de Inversiones KOS Ltda. Ver: Figueroa, J.P. “Lo que los ministros pusieron y omitieron en sus declaraciones de patrimonio e intereses”. [en línea] *CIPER Chile* en Internet. 20 de abril de 2010. <<http://ciperchile.cl/2010/04/20/lo-que-los-ministros-pusieron-y-omitieron-en-sus-declaraciones-de-patrimonio-e-intereses/>> [consulta: 23 de mayo de 2010].

¹⁰⁴ También contaba con participación en Inversiones Arrigoni (dueña de un 45,25 por ciento de la propiedad de la inmobiliaria TECSA), Grupo Progreso de Guatemala —ligado al rubro de la construcción—, la inmobiliaria Ecomac y en la transnacional de las comunicaciones Havas Media en calidad de miembro del Consejo Asesor. A todas ellas renunció al asumir como ministro de Minería. Ver: *CIPER Chile*, *id.*

2009 junto a una vieja conocida y amiga, Gabriele Lothholz. En ella su participación era equivalente a 5,5 millones de pesos.¹⁰⁵

A pesar de todo lo anterior, no estaba todo dicho para el ex gerente, en ese entonces de 48 años. En febrero de 2010 el recién electo presidente Sebastián Piñera lo convocó a formar parte de su gabinete como ministro de Minería. Golborne aceptó gustoso el desafío, no sin antes declararse sorprendido. “Mi primera reacción fue que no era una posición en la cual yo quería estar” reconoció a los pocos meses en la prensa.¹⁰⁶ Ya en el cargo y en relación a cómo había cambiado su vida desde su ingreso al ámbito público, el ex ejecutivo señaló que la gran diferencia residía en que “en el aparato estatal se puede hacer aquello que está permitido y en el mundo privado se puede hacer todo lo que no está prohibido”.¹⁰⁷

Al día siguiente de su renuncia al *retailer*, las acciones de Cencosud cayeron un 4,4 por ciento, cerrando cada una de ellas en 935 pesos. Aunque se trataba de una reacción natural en la Bolsa, explicada fundamentalmente por el factor “incertidumbre”, la baja venía a cuestionar la confianza en la decisión de Paulmann de nombrar a su hijo Manfred como vicepresidente de la compañía —un cargo que hasta ese entonces no existía— y a Daniel Rodríguez, en ese entonces gerente de finanzas corporativo, como gerente general.

¹⁰⁵ De acuerdo al testimonio de Lothholz, Golborne habría vendido la totalidad de su parte en la oficina de comunicaciones estratégicas al aceptar el cargo de ministro de Minería en el gobierno de Sebastián Piñera, que ejerce desde el 11 de marzo de 2010.

¹⁰⁶ Ver: Ampuero, L. y Browne, M. O. “El estreno de Laurence Golborne”. [en línea] *Poder y Negocios* en Internet. Edición de abril de 2010.
<http://www.revistapoderynegocios.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=305:-el-estreno-de-laurence-golborne&catid=107:abril2010&Itemid=68> [consulta: 22 mayo 2010].

¹⁰⁷ Id.

Manfred, ingeniero comercial de la Universidad de Chile con un MBA de la École des Hautes Etudies Commerciales de Paris es conocido en el ambiente por tener un carácter bastante menos severo que el de su padre, lo que para muchos podía significar una ventaja, pero también una razón para mantenerse alerta. Aun cuando es un trabajólico empedernido, igual que su padre.

El arribo de Manfred se preparaba desde hace bastante tiempo, de acuerdo a la estrategia de Hache Pé de darle continuidad al liderazgo que él aún encabeza como presidente del directorio y principal accionista.¹⁰⁸ Sobre un posible retiro, Paulmann señalaba en el 2005 que “en el horizonte por supuesto que está jubilarme. Así de sencillo. Ir a la playa a mirarme el ombligo. Pero no tengo fecha para eso”.¹⁰⁹

Como todos los hijos del empresario, desde el 2000 Manfred había jugado un rol más bien discreto al interior de la compañía y el directorio. Adquirió cierta notoriedad por emprendimientos personales como la compra de la cadena Maxikioscos en diciembre de 2007 a la familia argentina Bulacia y su empresa de capacitación en tecnología y servicios informáticos Neuralis, fundada en 1998 y responsable del diseño de los distintos sitios web de Cencosud.

¹⁰⁸ El 23 de diciembre de 2009 el empresario se transformó en el controlador indiscutido de la firma al adquirir un 3,4255 por ciento más de las acciones de la misma, alcanzando de este modo la propiedad del 65 por ciento de Cencosud. En marzo de 2010 Paulmann desembolsó otros 42 millones de dólares para adquirir 8,5 millones de acciones de los casi 50 que la familia Wong llevó a remate luego de decidir su salida del directorio. Ver: “Paulmann logra 65% de Cencosud tras compra de acciones”, *El Mercurio*, Santiago, Chile, martes 29 de diciembre de 2009 <http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={c4b6d433-9c35-41c1-bc44-980a2635c2ba}> [consulta: 15 abril 2010]. Ver también: “Paulmann desembolsa US\$ 41,8 millones en remate de grupo Wong”. [en línea] *Diario Financiero* en Internet. 10 de marzo de 2010. <http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20100310/cont_135610.html> [consulta: 16 abril 2010].

¹⁰⁹ *El Mercurio* en Internet, *op. cit.*, martes 2 de agosto de 2005.

Apenas se anunció que el primogénito asumiría la vicepresidencia del directorio, su hermano Peter comentó en la prensa que “uno siempre espera participar más y los tiempos se dieron ahora”.¹¹⁰ Era de esperar que el mercado castigara la decisión de la compañía, considerándola un “retroceso” en relación al proceso de *holdinización* que lideró tan brillantemente Laurence Golborne.

Lo cierto es que su salida tuvo el efecto de la apertura de una compuerta, o al menos así lo sintieron otros ejecutivos que creían haber entregado mucho a la empresa y a su dueño. En el caso de Gabriele Lothholz, su renuncia —concretada en febrero del 2009— se debió a que su visión sobre lo que debía ser la Responsabilidad Social Empresarial “no la veía ciento por ciento representada en la dirección general”. Al mismo tiempo agrega, en un español muy correcto pero cargado de acento germano, que “cuando se va uno del equipo, eso te demuestra un poco que bueno, tú también lo puedes hacer. Y nos fuimos dando cuenta de que había vida después de Cencosud, porque la verdad es que era una parte muy fundamental de nuestra vida”. Por el compromiso y cariño que le unía a la compañía y a Horst Paulmann, a Gabriele le costó tomar la decisión.

“Yo creo que en la vida, como en todo, hay ciclos. Y el desgaste que te producen el roce, los desencuentros, no es gratis. Llegas un minuto en que uno dice: cumplimos una etapa. Y es bueno y sano para la compañía que venga otro equipo, tome esto, lo perfeccione, lo amolde y le de un nuevo impulso. Porque uno se cansa. Si juegas un partido largo y después te invitan a jugar otro partido, no tienes las mismas energías. Y por supuesto cambian las visiones”. La analogía deportiva es la escogida por Andrés Osorio para explicar el proceso que se inició el 4 de diciembre de 2008, aunque su renuncia se

¹¹⁰ Ver “Peter Paulmann: ‘Uno siempre espera participar más y los tiempos se dieron ahora’”, *El Mercurio*, Santiago, Chile, domingo 7 de diciembre de 2008, p. 9.

concretó antes, en febrero de ese mismo año. Como estos ejecutivos, varios otros presentían que en el 2009 comenzaba una nueva etapa para la compañía y no todos tenían las mismas pilas de hace ocho años antes para correr otra posta.

Paulmann se mostró prudente en sus declaraciones sobre la fuerte baja que sufrió el precio de las acciones al asumir Manfred la presidencia, diciendo que “es de esperar que si el gerente general que lleva tantos años y en forma exitosa (sic) abandona una empresa, sobre todo los accionistas menos informados se asusten y tiendan a vender. Pero yo creo que en el mediano o corto plazo, cuando se decante todo esto, debiera seguir su curso normal ascendente”¹¹¹. No estaba tan equivocado.

Un elefante que puja en medio de la crisis

La prensa habló de “descabezamiento” y de lo difícil que sería, tanto para Manfred como para el nuevo gerente general corporativo, Daniel Rodríguez, hacerse cargo de una compañía que, si bien globalizada y con presencia en las distintas unidades de negocio que involucra el *retail* integrado, había perdido a varios de sus hombres clave y enfrentaba hitos problemáticos como la paralización de Costanera Center.

Pero para ex ejecutivos como Andrés Osorio, la situación es menos dramática de lo que se pintó en los medios nacionales: “Se van 10 o 15 personas, pero trabajan 100 mil. Que yo me fuera no cambia que en el Jumbo se abriera la cortina todos los días a la misma hora”. De acuerdo al ex gerente de finanzas, la clave del “transatlántico” Cencosud es la cantidad de activos tanto físicos como humanos que posee. “Y hay un grupo más arriba, que está cerca de la alta dirección, que en el tiempo va a rotar, porque es normal que roten porque

¹¹¹ Id.

este trabajo tan estresante, tan demandante, y tú lo abrazas durante tu estadía en la empresa pero después tú dices ‘mi ciclo está’. Y se van uno, dos o tres y tú dices: ‘yo ya no me interpreto con los que están, porque ya vienen al otro ciclo’”.

La invitación de Osorio es a mirar dónde está la compañía más allá de las bajas emblemáticas. “Yo llevo dos años fuera. Laurence debe llevar uno. Solo hay que ver cómo están las acciones. La compañía es un coloso que va a seguir avanzando”.¹¹² El ejecutivo también desdramatiza la llegada de Manfred a la vicepresidencia de la compañía, estableciéndose una clara diferencia con el rol que jugaban él y sus hermanos antes del 2001. “Cuando los hijos tenían posiciones ejecutivas era más complejo porque estaban a la par con otros ejecutivos y en ese caso Laurence Golborne hubiese sido el jefe de ellos”.

Además de las reestructuraciones internas que sufrió la compañía se sumaba otra dificultad: la crisis económica. Por eso sorprendió el informe de la consultora internacional Deloitte, publicado a comienzos de 2010, que daba cuenta de las ganancias y ventas de las empresas de *retail* a nivel mundial.¹¹³ Y por primera vez una empresa chilena, Cencosud, aparecía liderando las ventas en América Latina. Entre mayo del 2008 y junio de 2009, periodo que

¹¹² Un sondeo a 7 corredores de bolsa llevado a cabo por el diario *El Mercurio* reveló que Cencosud, junto a LAN y Soquimich, era la empresa favorita para invertir en el 2010. Ver: “Soquimich, Cencosud y LAN son las acciones favoritas para 2010”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, sábado 3 de abril de 2010, p. B3. Cabe además señalar que durante el 2009 las acciones de la compañía aumentaron su valor en un 89, 08 por ciento. Ver “Las acciones favoritas para 2010: Lan, Cencosud, La Polar, SQM y Falabella”. *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 26 de diciembre de 2009, p. 32.

¹¹³ La lista, que incluye a 250 empresas, era encabezada por Wal Mart (US\$ 401.244 millones), Carrefour (US\$ 127.958 millones) y Metro (US\$ 99.004 millones). Cencosud, en tanto, se ubica en el lugar 80 del *ranking*. Ver: Deloitte. “Emerging from the downturn. Global Powers of Retailing 2010”. [en línea]. Enero de 2010.
<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Chile/Local%20Assets/Documents/Nuevos/cl_GPR_2010.pdf> [consulta: 15 marzo 2009].

corresponde al año fiscal americano, la compañía registró ventas por 11 mil 226 millones de dólares, avanzando 32 puestos respecto del informe anterior y desplazando a uno de sus principales rivales regionales, la brasileña Grupo Pão de Açúcar.

Para tratarse del año de la crisis financiera mundial más severa desde 1929, estos números no estaban nada de mal. Los incentivos a la reactivación del consumo parecían haber dado sus frutos¹¹⁴, a pesar de que el informe de Deloitte daba cuenta de una contracción de casi un punto en ítems como la rentabilidad y el porcentaje de crecimiento de los principales *retailers* del mundo.

El gigante salía así airoso de un 2009 realmente duro. En agosto de ese año, 548 compañías chilenas hicieron públicos sus informes financieros correspondientes al primer semestre. Si bien el 51 por ciento de ellas elevó sus ventas en el periodo, respecto de igual semestre en 2008, para los especialistas la decepción fue el comercio detallista. Se esperaba ver señales claras de reactivación en el consumo, sin embargo, los *retailers* chilenos más importantes —Cencosud, Falabella, La Polar y Ripley— vendieron menos. El primero obtuvo ganancias por 24 mil 85 millones de pesos en el primer semestre de 2009, un 66,13 por ciento menos que en igual lapso de 2008.¹¹⁵

¹¹⁴ De hecho, Falabella logró conservar su sitio como el quinto a nivel latinoamericano y avanzó 20 puestos en la lista mundial, ubicándose en el lugar 134, con ventas por 6 mil 410 millones de dólares. D&S, que había estado ausente del *ranking* por dos años, se ubicó en el puesto 202 a nivel mundial y en el noveno a nivel regional, gracias a que sus ventas casi alcanzaron los 4 mil millones de dólares. Ver: id.

¹¹⁵ Ver: “El 74% de las empresas registró utilidades durante el primer semestre, pese a la crisis”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, sábado 15 de agosto de 2009, p. B6.

En el caso chileno, las ventas por metro cuadrado en el *retail* cayeron un 14 por ciento en promedio y las multitiendas acusaron las mayores bajas. No sólo impactó la crisis, sino también las altas temperaturas de abril y mayo, inusuales para el promedio otoñal. BanChile reconoció que los resultados de Cencosud fueron más débiles a los esperados. En el caso de Jumbo, las ventas registraron una diferencia negativa de 14 por ciento respecto del semestre anterior, que en Easy alcanzó el 3 por ciento.¹¹⁶

Asimismo, un estudio de Santander BMG dio a conocer que, si bien los grandes grupos económicos recuperaron lo perdido durante los últimos doce meses, Cencosud registró una caída de 167 millones de dólares respecto del 30 de junio de 2008.¹¹⁷

Freddy Astudillo, gerente de contabilidad del grupo, indica que la principal política que adoptaron todos los actores del *retail*, incluyendo a Cencosud, fue detener su plan de inversiones y concentrarse en la generación de caja, que en la compañía fluctúa entre los 700 y los 800 millones de dólares anuales.

Esta fue la razón oficial de la empresa para detener Costanera Center en enero de 2009. Astudillo argumenta la decisión planteando una pregunta: “¿Cuándo detienes una inversión? Cuando los costos de detener son menores a los costos de continuar. Por ejemplo, la torre Titanium estaba a punto de terminarse, entonces no tenía sentido detenerla; tenía más sentido terminarla pronto para tener una mejor posición a la hora de la reactivación”.

¹¹⁶ Ver: “Crisis golpea las ventas por metro cuadrado del *retail*: multitiendas, las más afectadas”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, martes 18 de agosto de 2009, p. B8.

¹¹⁷ Ver: “Grandes grupos recuperan lo perdido durante los últimos doce meses”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, domingo 16 de agosto de 2009, B7.

Aunque el fenómeno de Costanera Center debe obligadamente analizarse desde otras aristas¹¹⁸, puede decirse que también operó a modo de símbolo del freno que debió autoimponerse una industria que hasta fines de 2008 solo conocía de éxitos y artículos de prensa que buscaban desentrañar y describir la breve historia del fenómeno del *retail* en el país.

Como declaró a la prensa sobre este mismo fenómeno Pablo Castillo, a junio de 2010 gerente de la división supermercados de Cencosud: “Hay ciclos de inversión en todas las industrias. Hubo un periodo de inversión porque las cadenas pasaron de regionales a nacionales, pero eso tiene un periodo de maduración, independientemente de la crisis”.¹¹⁹

Si desde aproximadamente el año 2000 los *retailers* chilenos no habían parado de comprar y marcar presencia en casi todo el territorio nacional y también en el extranjero, “hoy se ha puesto freno a ese crecimiento, apostando por rentabilizar aquellos metros cuadrados”.¹²⁰ A pesar de que podría entenderse como un proceso natural luego de un periodo de tan intenso crecimiento, esta contracción en el afán de expandirse se agudizó, quieran reconocerlo o no, debido al complejo escenario económico.

El diagnóstico de Gabriele Lothholz respecto del momento que vive la compañía es certero: “Las nuevas iniciativas de Cencosud no hacen ruido simplemente porque no hay grandes iniciativas”. De acuerdo a la ex ejecutiva “se entró en otra fase” que representa ante todo “un desafío de organización”.

¹¹⁸ Ver: capítulos I y VI.

¹¹⁹ Ver: “Informe retail 2010”. [en línea] *Capital* en Internet. 28 de febrero de 2010. <<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/informe-retail-2010-4.html>> [consulta: 30 mayo 2010].

¹²⁰ Id.

Consolidación. Tal vez esa sea la nueva palabra clave al interior del grupo desde que se desatara la crisis. No más portadas en las revistas del rubro empresarial ni grandes golpes mediáticos, a excepción del reinicio de las obras de Costanera en diciembre del 2009, que en cualquier caso tampoco fue capaz de revivir los años más vertiginosos del rubro.

IV. UN MODELO QUE TODOS QUERÍAN APRENDER A ARMAR

La fiesta del *retail*

“Era el negocio en el que muchos ejecutivos jóvenes queríamos trabajar. Al menos a mí me tocó participar en su época más entretenida, cuando se robaba todas las portadas. Era, además, uno de los sectores con más oportunidades de crecimiento en Chile”.

La época a la que alude el ingeniero comercial Gonzalo Castro, entre los años 2003 y 2008, fue efectivamente una era dorada para el rubro. Algunos la llamaron incluso “la fiesta del *retail*”.¹²¹ Sus principales operadores se consolidaban como miembros de la selecta lista de los grupos empresariales más relevantes del país¹²² y sus gerentes y controladores aparecían en los recuentos anuales de los empresarios y ejecutivos más destacados. El propio Laurence Golborne figuró en dos ocasiones seguidas (2006 y 2007) como “ejecutivo del año” en el *ranking* anual que elabora la revista nacional *Qué Pasa*.

Esos cinco años coincidieron, además, con los de la expansión e internacionalización de los principales operadores, y con hitos como la apertura a la bolsa de Cencosud en el 2004, acción en la que sería secundada por la mayoría de los demás *retailers* en los años siguientes.

¹²¹ Ver: López, M. J. y De la Fuente, A. “Los Calderón frente a la crisis”. *Qué Pasa*, 6 de enero de 2009, pp. 26-31.

¹²² Ver, por ejemplo, Cortés, P. y Betancourt, M. C. “Los 24 grupos empresariales más relevantes de Chile”. *Qué Pasa*, 28 de junio de 2008, pp. 16-22.

Solo para comprender la magnitud que el rubro adquirió para la economía nacional en el periodo mencionado, cabe considerar que en el año 2007 las empresas de *retail* sumaron inversiones por más de 7 mil 389 millones de dólares, mientras que el Producto Interno Bruto, ese mismo año, alcanzó los 164 mil cincuenta y ocho millones de dólares. Es decir, el gran comercio detallista representó más de un 4,5 por ciento del total de la producción de bienes y servicios de Chile. Actualmente, las ventas del sector representan aproximadamente el 20 por ciento de este indicador.

Al menos en el caso de los *retailers* integrados, sus principales actores —Cencosud, Falabella¹²³, D&S y Álvaro Saieh—constituyen un sólido oligopolio. Esa condición explica que en la actualidad estas empresas ostenten una conveniente posición para negociar con sus proveedores. El aterrizaje de Wal-Mart al escenario local, en enero del 2009, agitó más las aguas en este sentido. La Asociación Gremial de Industrias Proveedoras (AGIP) denunció, en julio de ese año, la posibilidad de que D&S estableciera cobros mensuales fijos cuyo destino no estaría totalmente claro, así como la solicitud de prestaciones como transporte o reposición a cambio de la puntualidad en los pagos.¹²⁴ La misma empresa fue acusada, en septiembre del 2006, por la Fiscalía Nacional Económica, junto a Cencosud, de actos contra el desarrollo de la industria supermercadista.¹²⁵

¹²³ Cabe recordar que Falabella es también dueña de la cadena de hipermercados Tottus y que mantiene desde el año 2003 una alianza con la familia Del Río a través de Homecenter Sodimac.

¹²⁴ Ver, por ejemplo: “D&S impulsa cambios en su relación con proveedores e inquieta a grandes empresas”, *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 11 de julio de 2009, pp. 44-45.

¹²⁵ En la ocasión, la FNE solicitó al Tribunal de la Libre Competencia que estableciera medidas para limitar el poder de compra de ambas compañías “por los negativos efectos que tiene, no sólo para los proveedores, sino también para los consumidores y competidores potenciales”.

Los gigantes del *retail* chileno tienen también en común su origen familiar, lo que también comparten con varias multitiendas como Ripley, Johnsons e Hites. Todas ellas mantienen entre sus principales accionistas o directores a los propietarios originales, o bien a algunos de sus familiares directos.¹²⁶

Álvaro Valdés, ex gerente inmobiliario de Cencosud, trabajó en el mismo cargo para Jorge Gálmez Puig, ex socio y director de Almacenes Paris. Luego, volvió a trabajar con Gálmez en el área inmobiliaria de Mall Sport. Él resume así su experiencia en el área de los *retailers* familiares: “Todas las empresas de este tipo están hechas a semejanza de la visión empresarial que tienen sus dueños, pero también de su carácter”.

De acuerdo al mismo ejecutivo —quien participó en la Asociación Mundial de Tiendas Departamentales durante su estadía en Almacenes Paris— el *retail* chileno tiene otra particularidad: en muy pocos lugares del mundo se da que dueños de tiendas por departamento sean también propietarios o socios de los centros comerciales que las albergan. Lo anterior es efectivo en el caso de Cencosud¹²⁷, Ripley¹²⁸ y Falabella.¹²⁹ Álvaro Saieh, empresario también dueño

¹²⁶ Tal vez la excepción más emblemática a esta regla esté representada por el cierre del trato entre Jorge Gálmez Puig y Horst Paulmann por Almacenes Paris. El acuerdo fue en una primera instancia rechazado por los otros propietarios de la compañía (el grupo Luksic y Consorcio Financiero S.A). La OPA por Almacenes Paris fue finalmente lanzada en marzo del 2005. En el comunicado corporativo que anunció la concreción de la operación, se da a conocer que Cencosud pagó 960 pesos en efectivo por el 27, 33 por ciento de la compañía. El resto fue adquirido mediante un canje de acciones: 1,1871 acciones de Paris por cada acción de la firma del chileno-alemán.

¹²⁷ La empresa es dueña en un cien por ciento de Alto Las Condes, Portal La Dehesa, Portal La Reina, Portal Ñuñoa, Portal El Llano, Portal Rancagua, Portal Viña, Portal Valparaíso, Portal Temuco y Florida Center. Cencosud también tiene participación en el grupo Mall Plaza —que obtuvo a través de la compra de Paris— y en Mall Marina Arauco, ubicado en Viña del Mar. Para el 2012 el grupo espera, además, inaugurar el emblemático proyecto Costanera Center.

¹²⁸ Ripley vendió, en mayo del 2009, el 33 por ciento de su propiedad de mall Marina Arauco. En ese mismo mes Marcelo Calderón vendió a Álvaro Saieh la totalidad de la propiedad de Mall del Centro Santiago, Mall Panorámico y Mall del Centro Rancagua. Mantiene, no obstante, participación en el grupo Mall Plaza, que controla los centros comerciales Mall Plaza Calama,

de Copesa S.A. y Corpgroup, quien provocó una verdadera revolución al interior del área supermercadista al invertir 450 millones de dólares en poco más de año y medio en la compra de Unimarc y varias cadenas regionales, se sumó también a este grupo al comprar en mayo del 2009 el 20 por ciento de la propiedad de Ripley y tres centros comerciales: Mall del Centro, Mall Panorámico y Mall del Centro Rancagua, todos de propiedad de la familia Calderón.¹³⁰ Esto, que en un país como Estados Unidos representaría un obstáculo para el desarrollo de la libre competencia, en Chile constituye una de las características naturales del negocio.

La clave del éxito ha sido, en muchos casos, concentrar al máximo y bajo una sola firma divisiones externas al *retail* pero igualmente claves para su desarrollo, como es el caso de la inmobiliaria y la financiera. Esta última se expresa a través de dos modalidades: el otorgamiento de créditos mediante plásticos y las operaciones de los *retailers* en la banca, que se iniciaron en julio de 1998 con la compra, por parte de Falabella, de la filial en Chile de ING Bank. Fue secundada por Banco Ripley en mayo del 2002. Un año después, Almacenes Paris hizo lo mismo.

¡En sus marcas, listos...!

Thomas Keller, ex gerente del área supermercadista de Cencosud, recuerda con entusiasmo su breve paso por el agitado mundo del *retail*: “Yo creo que es un área de trabajo fascinante, desde el punto de vista de la dinámica que tiene,

Mall Plaza Antofagasta, Mall Plaza La Serena, Mall Plaza Norte, Mall Plaza Alameda, Mall Plaza Vespucio, Mall Plaza Oeste, Mall Plaza Tobalaba, Mall Plaza Sur, Mall Plaza Trébol y Mall Plaza Los Angeles.

¹²⁹ Falabella (de propiedad de las familias Solari-Cuneo y Del Río), por su parte, controlaba a mayo del 2009 el 59,3 por ciento del grupo Plaza.

¹³⁰ Estos se suman a los centros comerciales que ya eran propiedad del empresario: *mall* Laguna Piedra Roja de Chicureo, *mall* Melipilla y otro *shopping center* en Machalí.

pues es un negocio altamente competitivo, especialmente en Chile. Te enfrentas a competencia muy dura, muy profesional. La mayoría¹³¹ maneja muy bien sus negocios y te obligan a ser muy eficientes y a mejorar día a día, más allá del eslogan, por que si no, simplemente te destruyen”.

La última frase de Keller, aunque categórica, resume el espíritu que mueve a esta industria en Chile y da luces sobre cómo ha evolucionado desde que se definieran sus principales actores. Actualmente, en Chile existen alrededor de 700 supermercados —52 de los cuales corresponden al formato “hipermercado”— y 630 multitiendas o tiendas por departamento. Con la arremetida de Wal-Mart, que lanzó su oferta pública por el 58 por ciento D&S el 20 de diciembre del 2008, el panorama adquirió nuevamente ribetes de feroz competencia.

Horst Paulmann es, tal vez, una de las personas que más experiencia tiene en aquello de adelantarse y salirle al paso a sus contendores. Como ha narrado él mismo, en diciembre de 1965, para “evitar que supermercados santiaguinos como Almac¹³² o Loncoleche que llegaron a Temuco nos pudieran aniquilar, vendiendo mucho tiempo bajo el costo, extendimos Las Brisas a provincia, con la apertura de un supermercado de 650 metros cuadrados en Concepción”.¹³³

Y cuando el chileno-alemán intuyó que “a comienzos de los 80, cuando Chile despegaba con todo”¹³⁴ podría llegar al país un operador de supermercados extranjero decidió adelantarse con una jugada que terminó en la apertura, en 1988, de Unicenter, “el primer *shopping center* regional de la Argentina”.

¹³¹ N.R: de los *retailers* chilenos.

¹³² N.R: Primer supermercado de propiedad de la familia Ibáñez.

¹³³ *Qué Pasa* en Internet, *op. cit.*, 8 de septiembre de 2006.

¹³⁴ *Id.*

El empresario ha protagonizado varias batallas emblemáticas al interior del *retail*. Cuando realizó la OPA para quedarse con Almacenes Paris¹³⁵, sorprendió a los socios de la compañía que no estaban de acuerdo con la operación —el grupo Luksic y Consorcio Financiero S.A— al adelantar la oferta pública y anunciarla para el 17 de febrero de 2005, aunque estaba prevista originalmente para marzo de ese año. Los “socios disidentes” argumentaron a la SVS que Cencosud no había registrado las acciones que canjearía con los socios de Paris antes de lanzar la oferta. Lo acusaron además de firmar un pacto con Jorge Gálmez a espaldas de los demás accionistas, que contemplaba financiar un crédito que éste había pedido al Banco de Chile.¹³⁶ A los contendores no les dio tiempo de pensar en una oferta paralela, ya que implicaba desembolsar al menos 900 millones de dólares para que esta representara realmente una competencia para el chileno-alemán.

Finalmente, el 4 de marzo del 2005, la SVS declaró que no había argumentos suficientes para suspender la OPA. Doce días después, los representantes de los grupos Luksic, Consorcio Financiero y Parque Arauco retiraron su oferta por el 27,33 por ciento de la empresa y aceptaron el convenio que facultó a Cencosud para adquirir la totalidad de las acciones de la compañía.

Pero Paulmann no ha podido ganarlas todas. En el 2006, debió resignarse a que Falabella aterrizara antes que Cencosud en suelo colombiano. Pasado un año y medio de su llegada al país cafetero, los Solari-Del Río habían inaugurado cuatro tiendas Falabella y se aprestaban a sellar una alianza con la

¹³⁵ Cencosud lanzó la OPA por el cien por ciento de Paris, pero consideraba la operación como un éxito si conseguía que al menos el 40 por ciento de los accionistas minoritarios aceptara su ofrecimiento. Jorge Gálmez, único socio perteneciente a la familia propietaria original, ya se había comprometido a vender su 27 por ciento.

¹³⁶ Cencosud alegó a su favor que estaba registrando aún las acciones que irían al canje, lo que no es extraordinario en operaciones de este tipo, y también que “el crédito a Gálmez se pactará en condiciones de mercado”. *La Tercera* en Internet, *op. cit.*, 3 de marzo de 2005.

local Corona para instalar masivamente su división de *homecenters*, Sodimac. La chilena figuró durante varios años en el listado de las 100 empresas más grandes de Colombia.

Fue en mayo del 2007 que Cencosud cerró un trato con el grupo francés Casino Guichard Perrachon para arribar a Colombia con Easy. En el camino, Paulmann debió enfrentar un fallido intento por adquirir la cadena de supermercados Éxito, los que quedaron finalmente en manos de Casino. Los franceses firmaron un contrato de asociación a través del cual Cencosud controlaría el 70 por ciento en la operación de los Easy Colombia. El *joint venture* implicaba además que la chilena se marginaba de la competencia por el 24,53 por ciento de los almacenes Éxito.¹³⁷

Cuando Álvaro Saieh compró en 171 millones de dólares el 20 por ciento de Ripley selló su entrada al mundo del *retail*. Ya había provocado un pequeño terremoto a fines del 2007, cuando se le adelantó a Paulmann en la compra de los más de cuarenta locales que conformaban la cadena Unimarc.

Todos apostaban por el chileno-alemán para quedarse con la cadena de propiedad de Francisco Javier Errázuriz, pero a pesar de que las conversaciones entre Laurence Golborne, por parte de Cencosud, y “Fra-Fra” parecían estar avanzadas, era probable que el Tribunal de la Libre Competencia (TDLC) se opusiera a la operación. Por ello, Saieh vio el momento preciso para concretar el negocio cuyos orígenes se remontan a 1995. Finalmente, telefoneó a Errázuriz —quien, además, mantenía una importante deuda con el banco estadounidense State Street Bank— y el trato, por 154

¹³⁷ Aunque esta operación volvió a tener un vuelco a comienzos de abril del 2009, cuando Cencosud oficializó la adquisición del 30 por ciento que aún tenía la francesa Casino, convirtiéndose en el único controlador de Easy Colombia y quedándose de paso con los locales de Éxito.

millones de dólares fue cerrado en cuestión de días. Muy pocos meses después, Saieh sumó a Unimarc una serie de cadenas regionales, con lo que completó una inversión total de 450 millones de dólares solo en el rubro supermercadista.

De este modo, el empresario afianzó su presencia en la mayoría de las áreas que contempla el *retail* integrado: tiendas por departamento, supermercados, centros comerciales y la división financiera, quedándole pendiente sólo ingresar a los *homecenters*. Saieh declaró al respecto que la entrada en ese rubro “dependerá de las oportunidades que se den”, reconociendo que el desarrollo de un modelo potente de *retail* integrado es para él un tema prioritario.¹³⁸

Luego de las últimas jugadas del dueño de *La Tercera*, la repartición de las ventas totales en el área de los supermercados figuraba así: Cencosud con el 28,9 por ciento, Wal-Mart-D&S, con un 31,9 y SMU¹³⁹ con un 13,7 por ciento¹⁴⁰.

En el caso de las tiendas por departamento, la distribución de las ventas, a mayo del 2009, era la siguiente: un 36 por ciento para Falabella, 25 por ciento para Paris, 26 por ciento para Ripley y un 13 por ciento para La Polar.¹⁴¹ A la luz de estas cifras, ya era un hecho que Saieh se había transformado en una seria competencia para los demás “grandes” del rubro.

¹³⁸ Ver: “Nuestra política es estar en el largo plazo, ser un grupo consistente y comprar a precios correctos”. *La Tercera*, Santiago, Chile, 10 de mayo de 2009, pp. 50-51.

¹³⁹ Nombre que recibe el grupo supermercadista de Álvaro Saieh y la familia de origen serense Rendic, conformado por Unimarc y cadenas regionales como Deca, Bryc, Korlaet y Cofrima, entre otras.

¹⁴⁰ Ver: D&S. “Memoria Anual 2008”. Disponible en: <http://www.dys.cl/admin/upload/DyS_mem2008ESP.pdf> [consulta: 30 abril 2010].

¹⁴¹ Ver: “Radiografía de la concentración de los sectores económicos de Chile”. *El Mercurio*, lunes 27 de abril de 2009, p. B6.

Los *retailers* chilenos han sabido también hacerles frente a competidores foráneos. Solo hay que recordar los casos de JC Penney —que abandonó el país tras cinco años de presencia, en 1999—; Home Depot, que vendió la totalidad de sus locales a Falabella en 2001; o Carrefour, cuyas tiendas fueron compradas por D&S en 2003, también a cinco años de haber llegado al país.

De acuerdo a Álvaro Valdés, el fracaso de otros gigantes mundiales “no tiene tanto que ver con la cultura de los chilenos, sino más bien con un contexto de competencia muy dura y sostenida”. Aunque sí reconoce que la venta a través de plástico ha sido fundamental en el posicionamiento de esta industria y en el cambio en la relación de los chilenos con el consumo.¹⁴².

A su opinión se agrega la del director del Centro de Estudios del *Retail* de la Universidad de Chile, Máximo Bosch, para quien el factor de la compra a crédito ha sido vital en la consolidación del comercio detallista a gran escala en el país. Sobre la entrada de actores foráneos, reconoce que “en casos como el de Home Depot¹⁴³ suele suceder que se envían a gerentes que no entienden nada de este mercado y no se dan el trabajo de estudiar los gustos de la gente”. Y es que las tiendas con aspecto de sencilla ferretería y aserrín en el piso, que en Estados Unidos se ajustan absolutamente al perfil del hombre que desea hacer los arreglos de su casa sin ayuda, no tuvieron un efecto muy atractivo para los chilenos. De acuerdo a Bosch “es un típico caso de un actor que no se adaptó a la realidad chilena”. Y la reacción de Homecenter Sodimac a ese escenario fue rapidísima: cubrió su suelo de cerámicas blancas, iluminó sus salas y llenó sus estantes de artículos para el hogar. “A gigantes como los mencionados no les conviene cambiar su modelo de operación completo para entrar a un solo país y

¹⁴² Ver capítulo v.

¹⁴³ N.R: cuyas tiendas en Chile eran las primeras inauguradas fuera de los Estados Unidos.

competir en esos aspectos secundarios, que los chilenos manejan muy bien”, agrega el experto.

Pero, para cuando los operadores locales creían que el escenario ya estaba consolidado, tuvo lugar la llegada de un actor para el cual la competencia dura es una forma de vida: Wal-Mart.

El efecto Walton

Durante la primera semana de junio del 2009 y los hermanos Ibáñez Scott, junto a otros 200 representantes de D&S entre trabajadores y ejecutivos, asistieron a la Convención Anual de Wal-Mart que se realiza tradicionalmente en el pequeño pueblo de Bentonville, Arkansas. El evento es presidido por los tres hermanos Walton: Alice, Rob y Jim, y en esa ocasión contó con la participación del actor y comediante Ben Stiller. Y es que la cúpula de este pionero mundial del *retail* no está ajena a lo que sucede en el ámbito de la cultura de masas y busca agradar a como de lugar a sus 20 mil invitados provenientes de todo el mundo. El 2008, por ejemplo, fue el turno de Queen Latifah en la animación y de Juan Luis Guerra en la música.

Medio año antes, Wal-Mart había comprado el 58,2 por ciento de las acciones de D&S a través de una OPA que se lanzó la Nochebuena del 2008 y cerró el jueves 22 de enero a la medianoche. De este modo, el gigante estadounidense se hizo cargo, en el rango de accionista principal, de las marcas Hiper Lider, Lider Express, del formato *discount* Ekono y de las Superbodegas Acuenta, 22 locales ubicados entre La Calera y Puerto Montt caracterizados por sus bajos precios y la predominante oferta de marcas propias. La transacción también comprendía las divisiones inmobiliaria y financiera de la compañía, representadas por Saitec y Presto, respectivamente.

A través de todas estas divisiones —comercio, inmobiliaria y financiera—, D&S representa un 9 por ciento del mercado total del comercio al detalle.¹⁴⁴ Esta considerable porción del escenario del *retail* nacional fue adquirida por los norteamericanos por un valor cercano a los 2 mil 600 millones de dólares.

El cierre de la operación tenía ribetes de doble triunfo para los Ibáñez. Además de ser el “negocio del año”, como se apresuraron a bautizarlo los medios especializados, la alianza con los Walton simbolizaba la superación de un duro revés: la negativa del TDLC, dada a conocer el 31 de enero del 2008, para fusionarse con los Solari-Del Río, controladores de Falabella-Sodimac. Una de las razones principales del tribunal es que la fusión tendría como resultado “una empresa que sería el actor dominante en el *retail* integrado y en prácticamente todos sus segmentos —en tiendas por departamentos, de mejoramiento del hogar, supermercados, negocio inmobiliario y negocio financiero asociado”¹⁴⁵— y que además tendría la capacidad de “traspasar ese poder de mercado a otras áreas de negocio de *retail* en que decida participar en el futuro”. El tribunal consideró además que la operación reduciría demasiado las condiciones de competencia “de un mercado que involucra parte muy relevante de las decisiones de consumo de todos los chilenos”.

Ante esta decisión, la gerencia general optó por enviar un correo electrónico a sus más de 30 mil empleados para llamarlos a continuar trabajando, toda vez que Nicolás Ibáñez regresaba raudo de la regata de Chiloé y acusaba el golpe

¹⁴⁴ Ver: <http://www.dys.cl/quienes_somos.php> [consulta: 17 mayo 2010].

¹⁴⁵ Ver: Chile. Tribunal de la Libre Competencia. “Resolución N° 24/ 2008”. [en línea] Sábado 31 de enero de 2008. <http://www.tdlc.cl/DocumentosMultiples/Resolucion_24_2008.pdf> [consulta: 20 mayo 2010].

declarando que “todo sucede por algo y quizás el futuro depara cosas mejores”.¹⁴⁶

A fin de cuentas, el negocio con los Walton resultó lógico para ambas partes, si pensamos que Lider fue construido a imagen y semejanza de su par estadounidense. Desde su apertura, en 1995, el supermercado utiliza los mismos colores institucionales —blanco y azul— y un logo muy similar al de WM. Eslóganes como “Todos los días, todos los precios bajos” y “Precios bajos, siempre” corresponden a traducciones literales de los lemas del gigante mundial. A nadie le sorprendió entonces que fueran los elegidos para extender sus operaciones en Latinoamérica, lo que había estado a punto de ocurrir ya en tres ocasiones anteriores.

La fotografía que muestra a Mike T. Duke —CEO de Wal-Mart—, Craig Herkert —CEO de Wal Mart para América Latina— y a los hermanos Felipe y Nicolás Ibáñez Scott tomándose de las manos es un buen ejemplo de cómo se hacen las cosas al “estilo Wal-Mart”. Y es también una herencia del modo en que Sam Walton (1918), el fundador, manejó la empresa hasta 1992, año de su muerte.

Walton trabajó en sus comienzos como empleado en JC Penney, para luego abrir su primer negocio, que funcionaba bajo un formato similar al “todo por 0,99 centavos”. En 1962 inauguró su primera multitienda, que se dio a conocer enseguida en el pequeño pueblo de Bentoville por sus bajos precios. Ya en esa época, el empresario estrenó una fórmula que perdura hasta el día de hoy: si había un producto que no podían ofrecer más barato que la competencia, simplemente no lo vendían. A mediados de los 60, también comenzó a negociar una serie de “condiciones especiales” con sus proveedores, lo que en la

¹⁴⁶ Ver: Ampuero, L. y De la Fuente, A. “El plan B de Ibañez”. *Qué Pasa*, sábado 1 de marzo de 2008, pp. 28-32.

actualidad representa una regla de oro para las relaciones entre la firma y los 21 mil despenseros que trabajan con ella alrededor del planeta.

En la actualidad, esas “condiciones especiales” de los primeros tiempos han alcanzado ribetes casi dictatoriales, incluyendo presión por descuentos cada vez mayores, la obligación de apoyar a Wal-Mart en los despachos y dedicación total a la compañía en algunos casos. Cuando WM “selecciona” anualmente a nuevos proveedores, estos además son estudiados para verificar que están capacitados para producir en los volúmenes en que lo solicita la firma. Luego, pueden esperar hasta un año para recibir su primera orden de compra e incluso en algunos casos deben volver a competir con otros para ver si todavía ofrecen el mejor precio.

El estilo Walton también ha causado polémicas por la férrea política antisindical a la que son sometidos sus “colaboradores” o “asociados”, palabras con que se designa a los empleados en la compañía. De acuerdo a un informe de Human Rights Watch del año 2007¹⁴⁷, el empleador privado más grande de Estados Unidos, con un millón 300 mil trabajadores, entrega instrucciones explícitas a sus gerentes para evitar la constitución de sindicatos. El manual recibe por nombre “Caja de herramientas gerenciales” y es básicamente una guía que explica “cómo permanecer libres de sindicatos en el caso de que los representantes sindicales elijan su establecimiento como el próximo blanco”.¹⁴⁸

Si bien lo anterior es permitido por las lagunas de la legislación laboral estadounidense, Wal-Mart también ha incurrido en prácticas ilícitas, como el monitoreo a través de cámaras de simpatizantes de sindicatos y la prohibición

¹⁴⁷ Ver: Human Rights Watch. “Discounting Rights: Wal-Mart’s Violation of US Workers’ Right to Freedom of Association” [en línea]. Abril de 2007. Disponible en: <<http://www.hrw.org/en/reports/2007/04/30/discounting-rights-0>> [consulta: 17 abril 2010].

¹⁴⁸ Id.

de distribuir cualquier material relacionado con la práctica sindical, siendo esto incluso tema del que está vetado hablar al interior de sus tiendas.

El Mercurio se apresuró a caracterizar el “difícil” panorama laboral que enfrentaría la estadounidense en Chile, dada la férrea oposición a sus políticas laborales por parte de la Coordinadora de Sindicatos Lider, que agrupa a cinco mil socios. Del otro lado está el Sindicato Interempresa de Trabajadores de Lider, presidido por Juan Moreno, con un número cercano a los ocho mil quinientos afiliados y acusado de ser un sindicato “blanco”. De acuerdo a una investigación del periódico *El Ciudadano*¹⁴⁹ el dirigente mencionado fue uno de los primeros en subir al avión que llevó a 200 empleados de Wal-Mart a Bentonville, siendo invitado también a conocer otros locales WM en México y Brasil. Pero el viaje de Moreno se vio empañado por un dictamen de la Dirección del Trabajo que impugnó cinco cláusulas del acuerdo marco que firmó en el 2008 a nombre de los asociados al sindicato, entre las que se contaban “cobrarle a los trabajadores nuevos el precio de los uniformes, pagar con un mes de desfase los bonos de asistencia y descontar del finiquito de un trabajador despedido las cuotas del ‘crédito blando’ que le adeude”.¹⁵⁰

El libro *The retail revolution*, del académico de la Universidad de California (UCLA) Nelson Lichtenstein, responsabiliza a las prácticas anti sindicatos como uno de los principales pilares del éxito de la compañía. El profesor también achaca el éxito a la masificación del sistema “sírvese usted mismo” y a la creación, a comienzos de los 70, de su propio departamento de informática, que le ha permitido tener control instantáneo del inventario en bodegas. De hecho,

¹⁴⁹ Figueroa, F.: “Wal-Mart Chile haciendo de las suyas: se lleva de viaje al sindicato ‘blanco’ de Líder”. [en línea] *El ciudadano* en Internet. Miércoles 25 de febrero de 2009. <<http://www.elciudadano.cl/2009/02/25/wal-mart-chile-haciendo-de-las-suyas-se-lleva-de-viaje-al-sindicato-%E2%80%9Cblanco%E2%80%9D-de-lider/>> [consulta: 17 abril 2010].

¹⁵⁰ Id.

Wal-Mart fue pionera en la transición al sistema de los códigos de barras. Desde mediados de los 80 la compañía posee el satélite privado más grande del mundo, el cual transmite videos desde cada una de sus tiendas a las oficinas principales.

Todas estas variables son los pilares que le han permitido a Wal-Mart construir un imperio formado por tres mil 800 tiendas solo en Estados Unidos y 7 mil 262 locales en un total de 14 países, nueve de ellos pertenecientes a América Latina. Para finales del 2008, ostentaba la exorbitante cifra de 374 billones de dólares en ventas.

Por lo tanto, cuando su arribo al país se hizo oficial, sus contendores sabían lo que les esperaba. Y Cencosud no fue la excepción. Aunque antes de que se transformara en competencia directa para el *holding*, el gigante azul y blanco había sido más bien un ejemplo a seguir, tanto así que los libros relacionados con la historia de Wal-Mart y su creador estuvieron durante años entre las lecturas preferidas de Horst Paulmann.

El empresario es también un ferviente seguidor del “estilo Walton”, ya que se siente identificado con su historia de emprendimiento y esfuerzo. También ha asumido como propia la idea de que sus empleados formen una especie de “familia” por la que todos deben trabajar juntos. Conocidas son las reuniones en que Sam Walton dirigía todos los sábados y que incluían dinámicas y canciones antes de pasar al tema del día. En muchos WM alrededor del mundo la jornada laboral se inicia así: “dame una W, dame una A, dame una L...”, hasta completar “Wal-Mart”.¹⁵¹

¹⁵¹ Estas prácticas tienen un uso solamente corporativo, ya que entre los “colaboradores” está prohibido mantener relaciones amorosas o incluso intercambiar regalos.

Si bien en Cencosud no se ha llegado a esos extremos, Paulmann siempre reconoció la importancia de tener “química” con sus subordinados y desde sus inicios en el rubro suele por ello darle un toque histriónico a su trato con los mismos. David Naranjo, ex sicólogo laboral de la compañía, recuerda una anécdota que grafica lo anterior: “Para la inauguración de un local Easy, hizo que todos los trabajadores, desde los ejecutivos hacia abajo, se pusieran en fila frente a él. Luego pasó dándoles la mano y diciéndole a cada uno ‘lo felicito, muy linda su tienda, lo felicito, muy linda su tienda’”. Y es que el chileno-alemán debe haber memorizado muy pronto una máxima repetida una y otra vez en los seminarios y post títulos sobre *retail*: “cada empleado es un vendedor, la esencia del negocio; y eso no se debe olvidar nunca”.¹⁵²

La mirada hacia Wal-Mart desde su arribo al país es, de seguro, diferente. Y la tregua, si es que en algún momento existió, duró poco. A dos semanas de que venciera la OPA por Lider, el 22 de enero, Jumbo estrenó una agresiva campaña publicitaria que se aprovechaba de las restricciones de venta de productos a la que debería someterse D&S. Se trataba de 42 productos provenientes de Cuba, Venezuela, Irán e Irak —todas naciones hacia las cuales Estados Unidos mantiene bloqueo económico— que fueron rápidamente retirados de las góndolas de Lider, Ekono y Súper bodega Acuenta. Y Cencosud no dejó pasar la oportunidad para reforzar que “en Jumbo encuentras productos de todo el mundo... sin restricciones”. El conglomerado de Paulmann estaba atacando de manera directa uno de los flancos más débiles de la compañía, que suele ahorrar todo lo posible en publicidad y confiar para esos efectos en el “boca a boca”.

¹⁵² Ver, por ejemplo: “Ventas vs. servicio al cliente”, *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 29 de noviembre de 2009, p. 63.

Era solo el primer apronte de una dura contienda. Sabido es por los expertos del rubro que el fuerte de la compañía norteamericana es precisamente el *non food*, que incluye ítemes como ropa, electrodomésticos, juguete, electrónica¹⁵³, fármacos y en algunos países incluso armas y municiones. Thomas Keller resume así el impacto que podría tener Wal Mart en todas estas áreas: “Por el tamaño que tiene, ostenta un poder de negociación con los proveedores de bienes de consumo durables fenomenal. Operan a una escala que es imposible emular para cualquier otro participante chileno: compran un televisor un 30 por ciento más barato de lo que lo puede comprar Paris, Falabella o Ripley. Y por lo mismo, los grandes amenazados con la llegada de Wal Mart no son tanto los supermercados, sino más bien las tiendas por departamento”. A su poder de negociación con los proveedores se agrega la posibilidad de importar productos desde los Estados Unidos con arancel cero, gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado con Chile en el 2004.

En la prensa también se dieron a conocer las estrategias que afinaría cada grupo: Cencosud/Jumbo subrayó la importancia del servicio y la calidad y Lider hizo lo propio con los precios bajos, sumando a su publicidad habitual la nueva oferta de productos, ámbito en el que Josefina Correa, “gerenta de clientes” desde el 2006 y protagonista de la mayoría de los avisos publicitarios de la firma, jugó un rol central.

Para expertos como Máximo Bosch, la fortaleza de los demás competidores chilenos reside en el buen manejo del concepto de *retail* integrado y en el conocimiento de dicho modo de consumo por parte del público: “En Chile tenemos muy buenos *retailers*, que han desarrollado un conocimiento muy

¹⁵³ En Chile, por ejemplo, destaca la masiva llegada a Lider de productos de marcas como Apple o Dell.

acabado del negocio y de sus clientes, y que se han preocupado de consolidar equipos de trabajo muy profesionales”.

El ingeniero industrial incluso considera que la llegada de Wal Mart trae ante todo beneficios al desarrollo de la industria en el país, ya que los obliga a poner más atención en un aspecto en el que no han podido llegar al nivel de Estados Unidos o Europa: el de la operatividad. Los problemas en ese ámbito están ligados a otros de índole más profunda, como el hecho de que se trata de una industria todavía básica en sus premisas fundamentales y que, al menos en Chile, está al debe en ámbitos como la capacitación y la calidad de los trabajos que ofrece.

V. LA TRASTIENDA DEL NEGOCIO DE LA DÉCADA

***Retail* del tercer mundo**

La discusión sobre la compleja trastienda del *retail* chileno se ha visto opacada por otros factores como su rápido crecimiento y el fuerte proceso de internacionalización que llevaron a cabo grupos como Cencosud y Falabella. Tal como lo señala el informe del año 2007 preparado por Marcela Ramos para el Consejo Asesor Presidencial para el Trabajo y la Equidad, el comercio detallista tuvo un auspicioso comienzo en la década de los 90.

Al *retail* solo le tomó unos veinte años transformarse en el sector más dinámico de la economía, después de la minería. Según el informe, en el 2006 uno de cada cuatro pesos que los chilenos ganaron, lo gastaron en una tienda del sector.¹⁵⁴

Lo anterior se ve reflejado, además, en el crecimiento del número de tiendas existentes en el país, que pasó de 105 mil 930 establecimientos en 2002 a más de 120 mil en 2009.¹⁵⁵ Este dato no debería sorprender si consideramos que, según el citado informe de Ramos, el *retail* “a sus clientes los provee de vestuario, electrodomésticos, alimentación, remedios, seguros, libros, créditos

¹⁵⁴ Ramos, Marcela. “*Retail* en Chile”. [en línea]. Noviembre de 2007, p. 2. Disponible en: <<http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/Informe%20Retail%20marcela%20ramos.pdf>> [consulta: 20 junio 2009].

¹⁵⁵ Ver: “El boom del *retail* en Chile”. *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 11 de octubre de 2009, p. 55.

de consumo, viajes, gasfitería y hasta convenios para realizarse cirugías estéticas”.¹⁵⁶

“Es un rubro muy poco especializado, que no busca profundidad sino rapidez. Aquí se trata de comprar y vender lo más rápido posible. Más simple aún: se trata de que la plata entre más rápido de lo que sale. Es una industria con cero valor agregado. Su velocidad y los bajos sueldos hacen imposible que la gente se pueda capacitar antes que sea despedida o se haya ido por su propia voluntad”. Esta es la tajante opinión del sicólogo laboral David Naranjo sobre el *retail* chileno, quien fue analista de selección y desarrollo organizacional de Easy para toda América Latina durante los años 2006 y 2008. Harto qué decir para la industria que representa un quinto de la fuerza laboral chilena, con cerca de un millón 300 mil trabajadores.¹⁵⁷

De acuerdo al académico Máximo Bosch, los *retailers* chilenos “todavía no se toman en serio los aspectos operativos”. Los números lo avalan. El Ceret de la Universidad de Chile ha desarrollado diversos indicadores, como el de Gastos de Administración y Ventas, que mide cuánto gastan las empresas chilenas del rubro en la gestión del negocio a partir de sus ganancias: “Cada vez que un operador gana 100 pesos, en Chile gastan 20 o 22 solo en la gestión. Y Wal-Mart, por ejemplo, gasta 14. Por lo que existe un margen entre 6 u 8 por ciento que los *retailers* en el mundo se ahorran en operatoria. Y por eso pueden bajar los precios”. En este indicador Cencosud marca un 22 por ciento, obteniendo el segundo mejor desempeño, superado por Falabella con un 20. Los siguen D&S con 23 y Ripley, con un 30 por ciento.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Ramos, *op. cit.*, p. 3.

¹⁵⁷ *La Tercera*, *op. cit.*, domingo 11 de octubre de 2009.

¹⁵⁸ Ver: <<http://www.ceret.cl/indicadores/>> [consulta: 30 mayo 2010].

En el caso de los llamados “quiebres” —la ausencia de un determinado producto requerido por el consumidor— Bosch explica que en el comercio detallista europeo y norteamericano este indicador alcanza el 8 por ciento. En Chile, supera el 20. La reposición es, según el académico, uno de los puntos más deficientes del comercio detallista chileno: “Es lo primero que externalizan, a través de una empresa que por lo general paga el sueldo mínimo a sus trabajadores, quienes andan por el supermercado con un pedazo de cartón y un lápiz sin punta anotando lo que falta. En Europa, los reponedores andan con una *palm*”.

Si algo aprendió Thomas Keller durante su breve paso por Cencosud como gerente de supermercados es que este “es un negocio donde la suma de los detalles lo es todo”. Y de acuerdo a su opinión, un ámbito que en ese sentido se ha descuidado mucho en Chile es el servicio en aquellos puntos de contacto que tiene el cliente con personal de la empresa, como la caja o el *call center*. “En Chile somos un desastre en ese sentido, porque no se ha entendido bien que, por ejemplo, el teléfono, es uno de los puntos de encuentro más importantes que tiene el cliente con sus *retailers*. En general, ¿cuál es la primera función que se terceriza? El *call center*. Y entonces llamas y te contesta un tipo que es peruano o ecuatoriano, que habla un idioma casi distinto y que si bien es amable, porque le dijeron que tenía que ser *nice*¹⁵⁹, finalmente no te ayuda mucho”.

Para Máximo Bosch, director del Ceret de la Universidad de Chile, es imprescindible aumentar la calidad de los trabajos que se ofrecen en el *retail*, a riesgo de permanecer como “un servicio muy básico, muy poco calificado, con una rotación de personal enorme. Y claro que puede ser mejor de lo que es.

¹⁵⁹ Voz inglesa para “amable”.

Todavía falta pensar que el personal es lo más importante y creer que la gente puede superarse”.

Los problemas no se detectan solo a nivel de la tienda o la sala de venta. Una de las razones más potentes detrás de la formación del Ceret fue la ausencia de ingenieros y ejecutivos especializados en *retail*. En este contexto, el caso de Cencosud es emblemático: muchos de sus ex gerentes “históricos”¹⁶⁰ son profesionales provenientes de industrias como la forestal, la minera o la energética. Y la tendencia se mantiene. De acuerdo a la Memoria Anual de la compañía en su versión 2009, la administración superior del *holding* está conformada por 16 ejecutivos: entre ellos hay siete ingenieros comerciales, tres ingenieros civiles, un ingeniero civil industrial, un abogado, un administrador de empresas y un contador¹⁶¹. El gerente general corporativo, Daniel Rodríguez, es ingeniero forestal, mientras que Carlos Wulf, gerente de la división de *homecenters*, es ingeniero naval.

Hasta entrada la década del 2000, el *retail* carecía del glamour y prestigio que caracterizaba a otros ámbitos del escenario empresarial chileno. Bastante revuelo causaba cada vez que un gerente o ejecutivo de una empresa “tradicional” era captado para trabajar en una compañía del rubro. Como recuerda Andrés Benítez, rector de la Universidad Adolfo Ibañez, en el informe del año 2007 para el Consejo Asesor Presidencial para el Trabajo y la Equidad: “Cuando a comienzos de los 80 Pablo Turner¹⁶² fue contratado por Falabella, sus compañeros pensamos que era una broma. Claro, Falabella era en ese tiempo una cadena de tiendas poco glamorosa, como lo era por lo demás todo

¹⁶⁰ Ver capítulos III, IV y Anexos.

¹⁶¹ Cencosud, *op. cit.*, 2009.

¹⁶² Ingeniero comercial de la Universidad Católica, quien trabajó en Falabella, Almacenes Paris y Viña San Pedro. Fue nombrado a comienzos de 2010 presidente del directorio de ABC Din.

el comercio en Chile. Se trataba de una empresa familiar, con pocos o ningún profesional en su equipo, lo que hacía las cosas, al menos vistas desde afuera, aún menos interesantes”.¹⁶³

Fue la posibilidad de ganar nuevas experiencias y “foguearse” al interior de una industria que se transformó en solo un par de décadas en una de las más competitivas del país, lo que motivó a varios a optar por el *retail*. Es el caso de Thomas Keller quien, luego de ocupar durante diez años diversos cargos en la minera Doña Inés de Collahuasi, aceptó la tentadora oferta de Cencosud al tratarse de “una experiencia nueva, que me interesaba por que significaba tomar decisiones que impactaban directamente al consumidor final. Me parecía interesante no solo desde el punto de vista de la experiencia profesional, sino que también como un aprendizaje personal”.

El ingeniero comercial solo duró 21 meses en su cargo, confirmando otra tendencia al interior del negocio: la alta rotación, que no es exclusiva de vendedores o reponedores. Para el sicólogo David Naranjo, quien ha trabajado en varias empresas del rubro, incluyendo a Cencosud, “como el ritmo es tan rápido, los gerentes están a cargo de demasiadas cosas al mismo tiempo”. Para Gabriele Lothholz, al hablar de *retail* no hay medias tintas: “Es muy duro porque ocurre todos los días, a toda hora, en todo momento: el local del frente saca una promoción y tienes que reaccionar. O una nueva línea de productos, y yo también tengo que tenerla. Además, si trabajas en esto tienes que estar dispuesto a hacerlo los fines de semana, que es cuando en el *retail* pasan cosas”. Gabriele abandonó la compañía en febrero de 2009 “por razones personales”, pero a veces aún echa de menos lo vibrante de su antiguo cargo: “En Cencosud se transpiraba esa emoción de estar obligado a ser exitoso y defender tu posición en el mercado”.

¹⁶³ Ramos, *op. cit.*, p. 2.

Nueve de 15 gerentes que renunciaron durante el último lustro en Cencosud estuvieron menos de cinco años en el cargo, habiendo entre ellos cuatro que duraron menos de dos años e incluso dos que no alcanzaron a cumplir un año en la compañía.¹⁶⁴ Para el ex gerente corporativo de finanzas Andrés Osorio lo desgastante del rubro es el causante de que “se empiecen a levantar los gerentes unos con otros”. “Si decides renunciar, es porque te llaman de otro lado, con otra oferta mejor, y no porque tú lo estás buscando. Y lo más probable es que sea de otro *retailer*”, enfatiza sobre el mismo punto David Naranjo.

Para Osorio tampoco es un misterio que sean pocos los que aguantan este ritmo: “Tienes que tomarle cariño y tener ganas de hacerlo. Don Horst siempre decía: ‘sin ganas no pasa nada’. El *retail* te tiene que gustar porque es demasiado exigente. Hay que tener además una personalidad o unas ciertas condiciones emocionales que no son necesarias si trabajas en un banco. Es otro ritmo, otra intensidad. Es vertiginoso pero también adictivo”.

Laborem retailer

Si a nivel gerencial el *retail* es considerado un rubro especialmente sacrificado y exigente, la realidad es aún más dura para los trabajadores que están en las salas y locales de venta. Mientras que los sueldos de los gerentes del *retail* fluctúan entre los 10 y 15 millones de pesos líquidos, superando en algunos casos los 20 millones¹⁶⁵, las remuneraciones de los trabajadores de una tienda ubicada en la comuna de Santiago alcanzan un promedio de 285 mil pesos y ronda los 450 mil en una tienda del sector oriente de la capital.¹⁶⁶ En el 2007 la

¹⁶⁴ Ver Anexos: “Cuadro de renuncia de ejecutivos de Cencosud: 2004-2010”.

¹⁶⁵ *Capital* en Internet, *op. cit.*, 28 de febrero de 2010.

¹⁶⁶ Ver: Dirección de Estudios de la Dirección del Trabajo. “Remuneraciones de Vendedores y Vendedoras en Grandes Tiendas”. *Temas Laborales* (24), octubre de 2009.

Asociación Gremial de Supermercados de Chile estableció que la remuneración promedio mensual mínima para la jornada de 45 horas fluctuaba entre los 200 mil y los 220 mil pesos.¹⁶⁷ Cabe aquí considerar que durante el 2009 solo el grupo controlado por Paulmann generó utilidades por 96 mil 314 millones de pesos.

De acuerdo a la Dirección del Trabajo, factores como el perfil socioeconómico del sector donde se emplaza una tienda son determinantes al momento de definir una remuneración final “por las distintas oportunidades que cada tienda brinda a su empleado de generar mayores o menores montos de ingresos variables, principalmente comisiones, producto del esfuerzo individual de ventas”.¹⁶⁸ De acuerdo al informe de la DT citado anteriormente, a octubre de 2009 el sueldo base de los trabajadores fluctúa entre el 33 y el 44 por ciento de la remuneración promedio. El resto debe completarse en base a comisiones.

La desigualdad de sueldos en este sector de la industria no solo se produce a nivel de cargos o por factores como el perfil socioeconómico de una determinada tienda o centro comercial. Como en muchos otros rubros del país, en este caso también incide el factor género. De acuerdo al estudio de caso elaborado por la Dirección de Estudios de la DT “la tienda A, con mayor proporción de mujeres, paga un 41 por ciento más en promedio al conjunto de vendedores hombres. La tienda B, un 36 por ciento”.¹⁶⁹

<http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-95715_recurso_1.pdf>. En el estudio se examinaron las remuneraciones de vendedores y vendedoras en dos tiendas por departamento “que integran un importante holding nacional dedicado al comercio minorista” (p. 4).

¹⁶⁷ Ramos, *op. cit.*, p. 4.

¹⁶⁸ Dirección de Estudios de la Dirección del Trabajo, *op. cit.*, p. 13.

¹⁶⁹ *Ibid.*, p. 14.

Lo anterior se vuelve más relevante si consideramos que la mayoría de quienes trabajan en el *retail* corresponden al sexo femenino: “si hubiera que ponerle cara y edad al trabajador tipo de este sector, los datos indican que es una mujer, madre de familia, menor de 40 años y que terminó el colegio”.¹⁷⁰ Este dato también es reafirmado por el informe del DT.¹⁷¹

Además de las condiciones a las que están sometidos para aspirar a un sueldo digno, los trabajadores de este rubro deben enfrentar otro tipo de problemas, la mayoría relacionados con la poca regulación que ha existido históricamente sobre esta industria. La multiplicidad de razones sociales aparece como uno de los tópicos más conflictivos al hablar del sector, por las dificultades que genera para la sindicalización de los trabajadores.

En el caso de Cencosud, la empresa opera en Chile con 39 razones sociales distintas.¹⁷² Si bien 7 de ellas son claramente identificables como supermercados, la definición de otras como Easy S.A —“La sociedad tendrá por objeto la explotación y administración en todas sus formas de la actividad del comercio en general”¹⁷³— hace que la línea divisoria se haga difusa.

Juan Treimún es el presidente del Sindicato Nacional de Supermercados Jumbo y ha trabajado durante más de 25 años para el mismo hombre: Horst Paulmann. Primero, en el supermercado mayorista PyP y luego en diferentes sucursales de Jumbo. Por lo mismo, sabe lo que dice cuando habla de *retail*.

¹⁷⁰ Ramos, *op. cit.*, p. 4.

¹⁷¹ “La participación femenina al interior de este colectivo de empleados es alta: el 77% de los vendedores en la tienda A y el 63% en la tienda B son mujeres. En ambas tiendas, las variaciones en la composición del empleo por sexo son mínimas, a través de todo el periodo analizado”, p. 5.

¹⁷² Cencosud, *op. cit.*, 2009.

¹⁷³ *Id.*

“Es complicado que los trabajadores se sindicalicen. Por ejemplo en este Jumbo —ubicado en Portal El Llano, en la comuna de San Miguel— existen cuatro razones sociales distintas y para formar un sindicato debemos pertenecer a la misma”, explica el dirigente. Las cuatro razones sociales a las que se refiere Treimún son Cencosud Supermercados S.A, Jumbo Administradora S.A, Jumbo Administradora Norte S.A y Jumbo Administradora Temuco S.A. De acuerdo al dirigente solo el 25 por ciento de los trabajadores de todos los supermercados Jumbo están sindicalizados. Unos 12 mil de un total de 60 mil empleados.

Pablo Leiva, jefe de la Unidad Inspectiva de la DT, aún recuerda el emblemático caso que tuvo lugar en el 2003 en un céntrico local de Almacenes Paris donde, en una rutinaria fiscalización, los inspectores descubrieron que los empleados estaban contratados bajo 156 razones sociales distintas, cuando la tienda aún pertenecía mayoritariamente a la familia Gálmez.

De acuerdo a un artículo de CIPER Chile¹⁷⁴, entre 2006 y 2007 el *retail* fue castigado por la DT con 3 mil 822 sanciones. Las tres multitiendas más importantes concentraron casi el 30 por ciento de éstas y Almacenes Paris ocupó el tercer lugar detrás de Falabella y Ripley, totalizando, entre todas, mil 128 faltas. Dentro de las acciones sancionadas cabe destacar las “prácticas antisindicales” y “desleales”, estas últimas en medio de un proceso de negociación colectiva. Entre enero de 2005 y diciembre de 2009, las empresas de *retail* acumularon 14 infracciones por este tipo de prácticas, que van desde “desincentivar la formación de un sindicato” al reemplazo ilegal de trabajadores

¹⁷⁴ Ver: Skoknic, F. “Grandes Tiendas II: Las mil y una razones sociales que fragmentan a los trabajadores”. [en línea] *CIPER Chile* en Internet. 13 de marzo de 2008 <<http://ciperchile.cl/2008/03/13/las-mil-y-una-razones-sociales-que-fragmentan-a-los-trabajadores/>> [consulta: 16 mayo 2010].

en huelga o la “persecución, hostigamiento y amedrentamiento durante la negociación colectiva”.¹⁷⁵

Según Treimún en Cencosud ha habido casos de asimilación automática de trabajadores a un determinado sindicato. El que más recuerda ocurrió en uno de los locales más nuevos del *holding*, ubicado en Los Dominicos, donde 40 trabajadores fueron inscritos automáticamente en un sindicato escogido por la empresa. De acuerdo al Código del Trabajo, en su artículo 214, “la afiliación a un sindicato es voluntaria, personal e indelegable”.

A raíz de hechos como el anterior, entre los principales dirigentes sindicales del *holding* que preside Horst Paulmann se impulsó la idea de crear una coordinadora capaz de agrupar a todos los sindicatos de la compañía. Quien encabeza por ahora esta misión es el presidente del sindicato nacional de Textil Foster¹⁷⁶, Raúl Morales. A través de la Coordinadora de Sindicatos de Cencosud, este dirigente ha comprobado que figuras como la “asimilación automática” o el “sindicato oficial” son una constante dentro del rubro.

“Nosotros en la coordinadora hemos visto esa figura de los sindicatos oficiales no sólo en Jumbo, sino que también en Santa Isabel. Es la misma compañía la que levanta dirigentes pro empresa. También se acostumbra a cambiar a los trabajadores a esos sindicatos oficiales, sin que se le pregunte al trabajador, lo que es ilegal”, cuenta Morales.

El presidente de la Coordinadora también participó durante 2009 en el proyecto “Escuelas” donde se formaron varios dirigentes sindicales de la industria. “En

¹⁷⁵ Ver Anexos: Cuadro “Multas por prácticas antisindicales en el *retail* chileno 2005-2009”.

¹⁷⁶ Adquirida por Cencosud en septiembre de 2006. Incluye las marcas textiles Foster, Marítimo y JJO.

esta escuela sindical hay varios dirigentes de otras empresas del *retail*, como Falabella, Ripley, Lider y de acuerdo a ellos éstas también son prácticas que se utilizan allí. No es exclusividad de Cencosud”.

Como reflexión final sobre las condiciones en que se desempeñan los trabajadores del *retail* Pablo Leiva señala que “en esta industria, las relaciones interpersonales se desarrollan en el lugar del trabajo y no en la casa. Entonces los matrimonios duran muy poco. Al parecer este modelo de negocio les ha expropiado a los trabajadores el derecho de ser padres y esposos y les ha dicho ‘mire, usted, el único derecho que tiene es ser proveedor’”.

Para personas que viven esta realidad en carne propia, como Juan Treimún, lo anterior se vuelve más dramático aún: “Los trabajadores jamás disfrutamos de fiestas como la Navidad. Por suerte ahora la legislación obliga a cerrar mucho más temprano y a que no trabajemos el 25, pero igualmente llegamos a la casa y no queremos más guerra. Ahora al menos alcanzo a cenar en mi casa pero, con suerte, duro hasta la 1 de la mañana”.

El “CDE” del retail

“Los pobres también compran”. Esa es la idea que resume la filosofía empresarial del millonario mexicano Jerónimo Arango, quien creó un verdadero imperio a través de sus tiendas de ropa y artículos para el hogar Aurrerá, marca que luego de un tiempo se alió con Wal-Mart, dando vida a Cifra Wal-Mart. La marca actualmente aglutina a tiendas por departamento (Superama); autoservicio (Bodega, Sam’s Club, Wal Mart Supercenters); restaurantes (Vips) y tiendas de ropa (Suburbia).¹⁷⁷

¹⁷⁷ Reyes, Gerardo. *Los Dueños de América Latina*. Ciudad de México, Ediciones B, 2003, 284 p. Según el *ranking* que prepara anualmente la revista Forbes con los hombres más ricos del

Los *retailers* chilenos hicieron eco de la máxima de Arango pero con una significativa variación: optaron por masificar las tarjetas de crédito, algo que los bancos chilenos no se atrevieron a hacer durante décadas. Para el experto Máximo Bosch, el pionero en este sentido fue Falabella, empresa que ya a mediados de los 80 promovía entre sus clientes esta forma de pago. “Ellos detectaron que había una gran parte de la población —los estratos C, D y E— que no tenía acceso al préstamo formal. Y además, entendieron que la gente no quería plata, sino obtener cosas a través de la plata, como un refrigerador o una lavadora. Y que para eso debía haber un instrumento financiero”, aclara. De acuerdo a la Cámara de Comercio de Santiago, en el mercado chileno circulaban, al 2007, unos 15 millones de tarjetas de crédito. La diferencia con la banca es abismante: por cada tres plásticos que entrega el *retail*, los bancos otorgan uno.¹⁷⁸

Esta modalidad de compra no tardó en masificarse. Actualmente, más del 70 por ciento de los bienes durables son comprados a través del crédito que otorgan los *retailers*.¹⁷⁹ Para Álvaro Valdés, ex gerente inmobiliario de Almacenes Paris “las tarjetas de crédito han jugado un rol muy importante en los niveles de crecimiento del país y en el mejoramiento del estándar de vida de los chilenos. Esto, en otras partes del mundo, ni siquiera se esboza como posibilidad”.

El impacto de lo anterior en los estratos socioeconómicos más bajos ha sido mayúsculo: el 89,4 por ciento de los integrantes de los segmentos C, D y E utiliza las tarjetas de casas comerciales como una de sus principales formas de

mundo, la fortuna del presidente del directorio de Cifra Wal Mart alcanzó los 4 mil millones de dólares en el 2010.

¹⁷⁸ Ver: Sapag, R. y Zegers, A. “El país, el pie y las cuotas”. *Capital*, 21 de septiembre de 2007, pp. 24-34.

¹⁷⁹ Id.

pago. En la población ABC1, este porcentaje alcanza el 37,5 por ciento en contraste con el 58,4 que dice preferir tarjetas bancarias.¹⁸⁰

Entre los segmentos C, D y E, quienes destacan por sus niveles de consumo son los pertenecientes al segundo y tercer quintil de ingresos: el “D”. Según la encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) del 2006 este grupo corresponde al 37 por ciento de la población y está compuesto fundamentalmente por familias que alcanzan en promedio los 450 mil pesos de ingreso mensual. “Hace 10 años la gente de estratos menos acomodados no tenía en su casa las cosas que tiene hoy, y eso se debe básicamente a que el *retail* instaló la idea, entre la población con menos ingresos, de que todo se puede comprar con plata futura”, explica sobre lo anterior el sicólogo laboral experto en *retail*, David Naranjo.

El segmento D consume anualmente 12 mil millones de dólares.¹⁸¹ La cifra representa poco más de un tercio de los 30 mil que el gobierno de Sebastián Piñera signó como el gasto total de la reconstrucción luego del terremoto del 27 de febrero de 2010.¹⁸²

De acuerdo a información dada a conocer por el Banco Central, la deuda de los chilenos casi se duplicó en la última década, pasando de representar un 22,6 por ciento del PIB en el año 2000, al 39,1 en el 2009. El rol jugado por el *retail*

¹⁸⁰ Ver: Martínez, E. y Vargas, P. “La deuda de la discordia”. [en línea] *Capital* en Internet. Edición del 29 de mayo al 11 de junio de 2009. <<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-deuda-de-la-discordia-2.html>> [consulta: 18 junio 2010].

¹⁸¹ Ver: De la Fuente A. y Hola, C. “Entendiendo al D”. *Qué Pasa*, 14 de marzo de 2009, pp. 26-31.

¹⁸² Ver: “Presidente Piñera fija en cuatro años el plazo para terminar la reconstrucción”. [en línea] *El Mercurio* en Internet. 21 de marzo de 2010. <<http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=404580>> [consulta: 18 mayo 2010].

en este contexto es central: las casas comerciales fueron los acreedores que más crecieron en el periodo mencionado, llegando a representar sus tarjetas de crédito el 11,12 por ciento de la deuda de los chilenos.¹⁸³

En relación a este tema, fue una iniciativa legal en particular discutida durante el gobierno de Michelle Bachelet la que levantó una verdadera guerra cruzada de declaraciones entre la banca, el gobierno y el *retail*. Se trataba del proyecto para consolidar la deuda de los chilenos.¹⁸⁴ Este tendría como principal consecuencia la generación de una única base de datos con los detalles de las deudas, información que sería administrada por una sociedad anónima cerrada y fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

La iniciativa buscaba que el propio consumidor autorizara la entrega de sus datos comerciales a entidades bancarias. Además promovía que el comportamiento de pago de las personas pudiera mostrarse a estas instituciones al momento de solicitar un crédito, aumentando así el acceso de la población de menores ingresos al financiamiento.

¹⁸³ Ver: “Deuda de chilenos casi se duplica en 10 años y crecen créditos de consumo”. [en línea] *Radio Bío Bío* en Internet. 10 de mayo de 2010. <<http://www.radiobiobio.cl/2010/05/10/deuda-de-chilenos-casi-se-duplica-en-10-anos-y-crecen-creditos-de-consumo/>> [consulta: 30 junio 2010]. Cabe además considerar que, de acuerdo al mismo informe dado a conocer por el Banco Central, emisoras de crédito no bancarias aumentaron su participación de un 26 por ciento del mercado en el año 2000 al 47 por ciento en 2008.

¹⁸⁴ Ver: “Hacienda inicia tramitación de ley de información comercial y desata duras críticas del sector *retail*”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, martes 12 de mayo de 2009, p. B2; “Proyecto de ley que busca consolidar deudas intensifica pugna entre la banca y el *retail*”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, miércoles 13 de mayo de 2009, p. B2; “Detalles de la iniciativa que revelará el comportamiento del pagador chileno”, *La Tercera*, Santiago, Chile, martes 12 de mayo de 2009, p. 25 y “Guía para entender el efecto de la nueva Ley de Deudas sobre las personas”, *La Tercera*, Santiago Chile, viernes 15 de mayo de 2009, p. 56.

Como señala la minuta que publicó el ministerio de Hacienda al respecto, el proyecto reconocía a cada uno de los chilenos como “los dueños de su propia información comercial [...] y no a sus acreedores ni a las empresas que se dedican a vender informes comerciales”.¹⁸⁵

El *retail* en esta ocasión actuó como bloque, a través del Comité de Retail Financiero, entidad creada a raíz de la iniciativa legal y que agrupa a los cinco mayores operadores del país: Falabella, Cencosud, D&S y Presto, Ripley y La Polar.

Varias personas levantaron la voz para expresar su preocupación por la iniciativa. Entre ellas destacó Laurence Golborne quien, al ser consultado sobre el tema por la prensa expresó su desacuerdo manifestando que “las empresas de *retail* han invertido muchos años y esfuerzos en desarrollar un negocio importante, con tasas de morosidad altas, para ir construyendo las bases de datos de sus clientes y, por lo tanto, no es razonable llegar y quitarlas o hacerlas públicas sin considerar el costo y el tiempo que eso ha tenido”.¹⁸⁶

Máximo Bosch, director del Centro de Estudios del Retail de la Universidad de Chile, también califica el proyecto como “un error, ya que no pueden pedirte un listado de tus clientes y más encima que les debas decir cuáles son los buenos y cuáles son los malos. Yo creo que el proyecto de ley es una gran movida de los bancos para adueñarse de un activo que no es de ellos”.

¹⁸⁵ Ver: Chile. Ministerio de Hacienda. “Minuta Proyecto de Ley Información Comercial Positiva”. Disponible en: <<http://www.minhda.cl/documentos/detalle.php?id=13326&code=cl5FT4gKY2V5g>> [consulta: 15 junio 2010]

¹⁸⁶ Ver: “Ex gerente de Cencosud critica proyecto que busca consolidar deuda”, *El Mercurio*, Santiago, Chile, 15 de mayo de 2009, p. B4.

Finalmente, el gobierno de Michelle Bachelet desistió de promover el proyecto “y desgastar al gobierno en un tema que no estaba en su agenda”.¹⁸⁷ Esto, a pesar de que su concreción era algo que la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica consideraba “deseable” para el ingreso de Chile a la misma, que igualmente se concretó en enero de 2010. No deja de llamar la atención que la ley que regula el Boletín Comercial data de 1928 y prácticamente no ha sufrido modificaciones desde entonces.

¹⁸⁷ Ver: “Gobierno desiste de proyecto que creaba registro único con todas las deudas de los chilenos”. *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 29 de noviembre de 2009, p. 50.

VI. EL FARO DEL BICENTENARIO

La nacionalidad de la discordia

“Él puede ser ubicado entre los forjadores de Chile. Estos no son sólo Presidentes [sic], poetas, soldados, religiosos, parlamentarios, sino también empresarios y trabajadores”.¹⁸⁸ Con estas palabras el ex presidente Ricardo Lagos alentaba a los legisladores chilenos a aprobar el proyecto de ley que le concedería la nacionalidad por gracia al ciudadano y empresario germano Horst Paulmann Kemna. La iniciativa del mandatario se concretó tres días después de poner la primera piedra de Costanera Center y a menos de una semana de entregarle el poder a Michelle Bachelet Jeria.

Cuando el proyecto finalmente se discutió, primero en la Comisión de Derechos Humanos, Nacionalidad y Ciudadanía de la Cámara de Diputados y luego en el Senado, en septiembre de 2006, levantó más de un intercambio subido de tono entre los honorables.¹⁸⁹ La principal oposición la sostuvo el entonces senador

¹⁸⁸ Ver: “Mensaje de S.E. el presidente de la República con el que se inicia un proyecto de ley que concede la nacionalidad chilena a don Horst Paulmann”. Mensaje N° 548-353, Santiago, 6 de marzo de 2006, p. 5.

¹⁸⁹ Ver: Legislatura 354^a, sesión 48^a ordinaria, martes 5 de septiembre de 2006. Disponible en: <<http://www.senado.cl/appsenado/templates/sesionessala/pags/pags/diar/21060915144324.html>> [consulta: 15 abril 2010].

Reproducimos, a modo de ejemplo, el siguiente fragmento de la discusión:

“El señor ARANCIBIA.- Señor Presidente, frente al pesado debate que hemos tenido hoy día, quiero iniciar mi intervención relatando algo un poco más ligero. Tiempo atrás tuve la posibilidad de pasar a esa carpa que existía cerca de Parral y que era atendida por gente de la Colonia. El señor VÁSQUEZ.- En Bulnes, señor Senador.

El señor ARANCIBIA.- ¿En Bulnes? ¡Para que vean lo poco que estuve en ese lugar y sólo una vez! Me atendieron bastante bien y me serví productos originados en Colonia Dignidad.

El señor NARANJO.- ¡Envenenaban gente ahí!

por la región del Maule, el socialista Jaime Naranjo, quien afirmó que “para que un extranjero reciba este honor, no basta sólo con que sea un buen empresario, un inversionista ejemplar o que genere empleo, sino que además debe ser un ciudadano excepcional, porque va a ser un igual entre nosotros”.¹⁹⁰ Otros senadores que cuestionaron la iniciativa basándose en este mismo argumento fueron Carlos Ominami, Nelson Ávila y Alejandro Navarro.¹⁹¹

A brazo partido, en cambio, fue la defensa que hicieron del proyecto parlamentarios como Jorge Arancibia¹⁹² (UDI), Andrés Allamand (RN), Andrés Chadwick (UDI) y Pablo Longueira (UDI), quien afirmó que “no sólo para esa persona es un honor recibir nuestra nacionalidad; para nosotros también constituye un honor que ella pase a ser chilena. Y eso es lo que adicionalmente entregamos al otorgar a alguien nuestra nacionalidad. Insisto: para nuestros compatriotas es un honor contar con un chileno que merece serlo por especial gracia”.¹⁹³

El señor ARANCIBIA.- No tengo conocimiento de que en la carpa hayan envenenado a alguien. A mí, al menos, no. ¡Tuve suerte...! Bueno, espero que me dejen expresar lo que deseo decir. Yo escuché con tremenda atención las elevadísimas consideraciones que se expusieron antes; por tanto, pido el mismo respeto. Y confío en que por haber pasado a esa carpa y consumido productos de la Colonia no me inhiban ahora de manifestar mi opinión, porque pareciera que eso, per se, constituye un hecho que resta derechos a las personas. En ese sentido...

El señor LONGUEIRA.- ¡El Senador Naranjo fue un día a comer allí...!

El señor ARANCIBIA.- ¡A lo mejor varios han pasado por la carpa...! ¡Pero, en fin...! ¡Dios libre a cualquier extranjero de que el Gobierno de turno, cualquiera que sea, lo proponga para recibir la distinción máxima de nacionalidad por gracia! Porque pareciera que, a partir de hoy —y, ciertamente, en una costumbre futura—, ese personaje debería venir a justificar el porqué se le otorga tamaño honor. Y en el caso presente, más que a justificar aquello, a defenderse frente a las informaciones que han volado por el aire en este Hemiciclo”.

¹⁹⁰ Id.

¹⁹¹ En ese momento, Ominami y Navarro eran socialistas y Ávila, del PPD. Poco después, por diversas razones, renunciaron a sus colectividades.

¹⁹² Quien había sido comandante en jefe de la Armada.

¹⁹³ Legislatura 354ª, *op. cit.*, sesión 48ª ordinaria.

Por la polvareda que levantó, la de Paulmann fue una de las más polémicas de las 25 nacionalidades por gracia que se otorgaron desde 1990 en Chile.¹⁹⁴ Por lo mismo, en los días previos a la aprobación de su nacionalidad por gracia, Paulmann comentó con bastante cautela que “esa es una gran atención que me hizo Ricardo Lagos. El Congreso Nacional debe decidir si me quieren como un chileno más o como un alemán en Chile”.¹⁹⁵

Naranjo agregó otra razón por la que la discusión debía aplazarse: los supuestos vínculos entre Paulmann y Colonia Dignidad, el enclave alemán donde, entre otras cosas, se presume se perdió el rastro de algunos chilenos que hoy figuran en la lista de detenidos desaparecidos. En particular, el entonces senador se refería al hecho que “ya durante los años 1996 y 1997 abastecía a sus diversos supermercados con productos provenientes de Colonia Dignidad”.¹⁹⁶ Lo cierto es que, más allá de la venta de quesos, fiambres, mermeladas y otros productos de la Colonia en Jumbo —lo que el mismo empresario le reconoció al senador Naranjo— no se ha comprobado otro tipo de vínculos entre él y el enclave alemán, intervenido policial y judicialmente no solo por los abusos sexuales de su fundador, Paul Schäfer, sino que también por delitos impositivos, entre otros. Paulmann, no obstante, realizó varias visitas al complejo de Bulnes, de acuerdo al testimonio entregado en varias notas de prensa por José Morales, nombre verdadero de Efraín Vedder¹⁹⁷, chileno

¹⁹⁴ Cinco en el Gobierno de Patricio Aylwin, 14 en el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y 16 en el de Ricardo Lagos.

¹⁹⁵ “Paulmann les pasó la cuenta a los ausentes y atrasados”. [en línea] *La Cuarta* en Internet. 29 de marzo de 2006. <http://cuarta.cl/diario/2006/03/29/29.05.4a.CRO.PAULMANN.html> [consulta: 15 abril 2010].

¹⁹⁶ Ver: Stange, Hans y Salinas, Claudio: *Los amigos del “Dr.” Schäfer*. Santiago, Debate, 2005, p. 98.

¹⁹⁷ Ver, por ejemplo: Sepúlveda, L.: “Senador Larraín protegía a Schäfer” [en línea], *Punto Final* en Internet. Abril de 2004. <<http://www.puntofina.cl/564/coloniadignidad.htm>> [consulta: 16 abril 2010] y Bonefoy, P.: “Escapando del tío Paul” [en línea], *La Nación Domingo* en Internet.

adoptado ilegalmente al interior de Dignidad y que vivió durante 36 años allí, hasta que logró salir por sus propios medios en el 2002.

Seguramente ni Ricardo Lagos ni su ministro Secretario General de Gobierno, Francisco Vidal —el otro promotor de la iniciativa legal— pensaron que la discusión parlamentaria tomaría esos ribetes. A pesar de ello, el proyecto llegaba en un momento preciso para el empresario y la compañía que encabeza, pues ya había recibido casi todas las condecoraciones posibles. Todo partió en Argentina, donde el entonces presidente Néstor Kirchner lo premió durante 2004 con la “Orden de Mayo” en su grado de Comendador.¹⁹⁸

Ese mismo año, la Cámara de Comercio de Santiago le otorgó el premio “Diego Portales Empresario Destacado”. Sin embargo, en el 2005 recibió la distinción más importante de todas, antes de ser declarado compatriota por ley. Fue condecorado por Icare como “Empresario del Año”, premio entregado por Alfredo Moreno, entonces presidente de esa entidad por ser director de Falabella y ministro de Relaciones Exteriores del gobierno de Sebastián Piñera desde marzo de 2010.

Al hablar sobre esta distinción Paulmann fue bastante efusivo, lo que no ocurrió cuando se le otorgó la nacionalidad por gracia. “Alfredo Moreno me había pedido una entrevista. Me sorprendió que en vez de él vi pasar a mi sala de reuniones a Hans Eben, al ‘Choclo’ (Carlos Alberto) Délano, de Penta y, al rato, a Alfredo Moreno. Entré a la sala y, acto seguido, llega mi amigo Juan Cuneo

Domingo 4 de abril de 2004.

<http://www.lanacion.cl/p4_lanacion/antialone.html?page=http://www.lanacion.cl/p4_lanacion/site/artic/20040403/pags/20040403191832.html> [consulta: 16 abril 2010].

¹⁹⁸ En Argentina recibió además, en 2005, el Premio ASA Salvador D’Anna como Mejor Empresario de *Retail* del Año y en 2008 fue distinguido con el Premio Konex en la categoría Empresarios del Comercio y de los Servicios. Este premio se entrega desde 1980 a personalidades distinguidas en todas las ramas del quehacer del vecino país. La misma distinción también la recibió, por ejemplo, el escritor uruguayo Eduardo Galeano.

(vicepresidente de Falabella). Yo suponía que venían a fusionar Jumbo con Falabella, Sodimac y Lider y que el Choclo Délano venía a financiar la operación. Gran error. La fusión, no todavía”¹⁹⁹, declaró a la prensa haciendo gala de su peculiar sentido del humor.

Cuando la nacionalidad por gracia para Horst Paulmann fue aprobada en el Senado el martes 5 de septiembre, por 25 votos a favor, 10 abstenciones y un voto en contra —el de Jaime Naranjo— el empresario, desde ese momento chileno, se limitó a decir que estaba “muy contento”²⁰⁰, cuidándose de dar más opiniones y bajándole el perfil a un tema que sabía delicado para la opinión pública.

El Mercurio, a raíz de la discusión parlamentaria, calificó como “insólitas” y “muy duras” las declaraciones que hizo el vicepresidente de la Cámara Alta, Jaime Naranjo, en la sesión en que se votó el proyecto. Las palabras del senador fueron vinculadas además a “otros ataques que el Partido Socialista ha tenido en los últimos días en contra de los empresarios, entre ellos la calificación de ‘chupasangres’ que les atribuyó su presidente, Camilo Escalona”.²⁰¹

Desde ese día, el empresario se transformó en un chileno más, distinción que de seguro lo ayudó a enfrentar las duras negociaciones que le esperaban a

¹⁹⁹ Ver: “Horst Paulmann: ‘Compren acciones: Paulmann hay para rato’”. [en línea] *La Tercera* en Internet. 3 de agosto de 2005. <http://edelect.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_152018533,00.html> [consulta: 16 abril 2010].

²⁰⁰ Ver: “Paulmann, ahora chileno: ‘estoy muy contento’” [en línea] *El Mercurio* en Internet. Jueves 7 de septiembre de 2006. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={db3901b5-3876-483c-9ee6-0623a5d22898}>> [consulta: 16 abril 2010].

²⁰¹ Ver: Cisternas, Hernán. “Aprobada nacionalidad de Horst Paulmann” [en línea] *El Mercurio* en Internet. Miércoles 6 de septiembre de 2006. <http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={c138dc32-a439-44bb-9d71-7ac9c599e93e}> [consulta: 16 abril 2010].

causa de la tensión que rodeó durante meses la reactivación de Costanera Center.

En el infierno

“La obsesión”. Con esas palabras buscó expresar en varias ocasiones la prensa chilena lo que significa Costanera Center para su dueño y gestor.²⁰² Las idas y venidas que ha tenido el proyecto aumentaron la idea de que no verlo concretado adquiriría para Paulmann ribetes de fracaso.

Bien saben personas como Jaime Arias, primer gerente de proyecto de Costanera Center, que la emblemática construcción es uno de los retos más grandes que el empresario ha enfrentado. A ello hay que agregar su desmedida pasión por el área inmobiliaria, pues como han señalado varios ex ejecutivos de esa división de Cencosud, el desarrollo y concreción de proyectos inmobiliarios fue el verdadero motivo del empresario para ingresar a la industria del *retail*. Por lo mismo, lo primero que Arias se apura en dejar en claro es que “tuve un destacado director de proyecto: don Horst Paulman”.

La forma en que Arias llegó a hacerse cargo del proyecto —luego de dos años en la Compañía Minera Maricunga— fue, como ya es una costumbre cuando se habla del chileno-alemán, atípica: “Cuando me presentaron a don Horst lo cierto es que yo no sabía quién era. Desde que hablé con el *head hunter* hasta que estuve con él pasaron tres días, momento en que sostuvimos una entrevista de 45 minutos. Luego de eso pasaron dos meses sin tener noticias de él. Yo estaba descansando porque acababa de salir de un proyecto muy duro. Y en un

²⁰² Ver: Troncoso, J. y Derosas, Francisco: “Administración de Cencosud le planteó a Paulmann detener la torre a comienzos de 2008” [en línea] *El Mercurio* en Internet. Sábado 31 de enero de 2009 <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={e144769e-8c83-4b9e-b2f1-1d2a44ecdf76}>> [consulta: 16 abril 2010]. Ver también: *Qué Pasa*, op. cit., sábado 13 de diciembre de 2008, pp.12-15.

momento me llama y me dice, con su típico estilo, ‘¡oiga, usted no está trabajando!’ A las 24 horas estaba al frente de Costanera Center, que en ese momento era solo un hoyo lleno de agua en una manzana de Providencia”.

De acuerdo al ingeniero industrial las instrucciones de HP fueron pocas, pero tajantes: “Me dijo ‘ahí tienes el terreno. Quiero la obra completa en 58 meses’. Y la pregunta de cómo hacerlo, tenía que responderla yo”.

Durante casi dos años y medio Arias y su equipo, luego de analizar a fondo el proyecto, elaboraron una planificación general de plazos y costos que les permitiera “ocupar los recursos justos, no pasarnos y avanzar en el proyecto simultáneamente con el diseño, las compras y la construcción”. En ese momento el *holding* tenía presupuestado invertir en Costanera Center unos 300 millones de dólares. Cuando Arias se hizo cargo del análisis, la cifra aumentó considerablemente hasta llegar a los 570 millones de dólares.

El ingeniero industrial alcanzó a estar en uno de los periodos de más movimiento al interior de la obra, cuando desde prácticamente cualquier punto de la capital se podían ver las 14 grúas de Costanera trabajando simultáneamente. De acuerdo a Arias, desde que él se hizo cargo del proyecto hasta la fecha de su renuncia, a mediados de 2008, en Costanera Center se invertían mensualmente entre cinco y diez millones de dólares entre equipos y materiales de construcción, estudios, asesorías y pagos.

Estas cifras, que dan cuenta de la magnitud de la inversión, son complementadas por Yves Besançon, uno de los arquitectos encargados del diseño de Costanera Center. De acuerdo al profesional, en su construcción intervienen más de 35 especialidades, con profesionales a cargo de áreas tan diversas como la electricidad, el paisajismo, la acústica, el diseño, la construcción de techos verdes, la seguridad, la señalética “y todas las

ingenierías que ven el tema de agua potable y alcantarillado, telefonía, datos y climatización, entre otros”, puntualiza el profesional.

En cuatro años de interrumpida historia, solo los arquitectos han generado alrededor de 1.500 planos. “Si tú haces el efecto multiplicador en todas las otras especialidades, tenemos un total aproximado de 30 mil planos”, calcula Besançon. Ni hablar de las especificaciones técnicas: cerros y cerros de documentos que están guardados en los computadores en el Centro de Documentación Técnica del Costanera Center, “donde yo entrego los documentos y el centro los distribuye a las otras especialidades”.

A este ritmo, la presión no tardó en llegar a los profesionales ligados más estrechamente al proyecto pues, como relata por ejemplo Jaime Arias, “yo manejaba la mitad del dinero de su cartera inmobiliaria. Y en ese contexto estaba obligado a hablar todos los días con él. Incluso el sábado, día en que generalmente almorzábamos juntos y luego trabajábamos todo el día. Y no contento con eso, me llamaba en la noche”. Las jornadas de Arias solían comenzar en la faena alrededor de las 7 de la mañana “y a veces recibía ya alrededor de esa hora llamadas de don Horst, que te puede llamar a cualquier hora”. El ingeniero industrial reconoce que vivió momentos de bastante tensión, a pesar de estar entrenado para ello. Fuera de lo que se podría pensar, Costanera Center implicaba hacer esfuerzos extra incluso para Paulmann: “Fue muy duro para él también. Él mismo lo dijo. Aprendió harto pero ciertamente fue más difícil que otros proyectos”.

Si bien puede decirse que el ingeniero industrial soportó en esos momentos más presión que cualquiera de los demás subordinados del chileno-alemán, es sabido entre los ejecutivos y ex ejecutivos del *holding* que los profesionales que trabajan en su división inmobiliaria están expuestos a más estrés que los

demás. Y es que, cuando se trata de una nueva compra o proyecto inmobiliario, ni siquiera los problemas médicos detienen al empresario. “Hubo una época en que se enfermó y que estuvo como dos meses en cama. Y teníamos que llegar a trabajar a su casa en Quinchamalí, llenos de papeles y planos” recuerda Gonzalo Castro, ex gerente de Estudios y Desarrollo Inmobiliario de Cencosud.

Como en cualquier compañía, en Cencosud todos los departamentos están encabezados por un gerente. Sin embargo, los profesionales de esa área saben que su jefe, para todos los efectos, es Paulmann. Para graficar, Castro recuerda una anécdota sobre la presentación del empresario a los gerentes de Santa Isabel, luego de transformarse en el dueño de la cadena: “Fue área por área y cuando llegó al departamento inmobiliario dijo: ‘ustedes tienen mala suerte porque acá el jefe soy yo’. En realidad, todo lo que tenía que ver con arrendamiento, proyectos y esas cosas, pasaba directamente por él”, agrega el profesional. Esto es confirmado por Álvaro Valdés, otro ex gerente inmobiliario: “Él era quien colaba y le daba prioridad a ciertos proyectos que no necesariamente estaban al principio de la lista. Él podía llevarlo adelante aunque las condiciones no fueran tan buenas”, afirma.

Lo cierto es que si bien las reuniones de las demás divisiones que incluyen a HP son regulares, en el área inmobiliaria éstas tienen lugar todos los días lunes, a menos que la agenda del empresario diga otra cosa. A ello hay que agregar largas sesiones de trabajo, en las que algunos ejecutivos debían permanecer a su lado durante horas “mientras don Horst dibujaba sobre los planos y había que estar ahí por si preguntaba algo. Después nos acostumbramos a esa dinámica y para aprovechar el tiempo llevábamos trabajo para adelantar. Él seguía dibujando, borrando, haciendo los planos de nuevo y uno siempre ahí”, cuenta Gonzalo Castro sobre el particular método de trabajo del chileno-alemán cuando de arquitectura se trata.

Fernando Felbol, ex gerente de *shopping centers* de Cencosud corrobora lo dicho por sus ex compañeros, pero agrega además lo importante del factor “competencia” para el empresario: “Está pendiente de cuánto van a crecer los otros grupos económicos, cuáles son sus proyectos o cuántas salas van a construir. Y exige a su línea de gerentes un plan ganador frente al de los demás. Más metros cuadrados construidos, más aperturas, para ganar más territorio de mercado, para ser finalmente número uno. Que el dueño esté metido a ese nivel y con ese manejo no es habitual”.

Un ex ejecutivo de la compañía que pide reserva de su identidad utiliza una curiosa metáfora para dimensionar la presión que vivían los gerentes del área mencionada: “Yo creo que los que trabajan en inmobiliaria estaban en el infierno. No es para menos: tienen a don Horst encima. De los del área de supermercado, puede decirse que están en el purgatorio. En cambio en las otras divisiones, si bien él se preocupa porque es su empresa, no es lo mismo”.

Si ya es difícil que Paulmann sea el jefe, hay que imaginar lo que sucede cuando se transforma en cliente. Quien puede dar fe de ello es Yves Besançon: “El proceso de los proyectos con don Horst es bastante diferente a lo común. Porque uno por lo general le presenta al cliente el anteproyecto, con una propuesta y planos y éste la aprueba o corrige. Pero con él no es así. Viene con ideas y no las transmite conversando, sino con papel y lápiz. Además tiene un sistema en que por principio cree que todo es perfectible. Y por lo tanto, un proyecto de arquitectura puede tener mil soluciones distintas. El problema es que a veces hay que ponerle punto final a ese sistema. Pero para él el punto final recién llega con el corte de cinta. Y ni siquiera allí, porque luego de eso, siempre continúa acomodándose a la realidad, al contexto social, político y económico del país y también del mundo”.

De acuerdo al arquitecto, la pasión por esta disciplina llega a tanto que a Paulmann “le da rabia” no haber estudiado arquitectura. Según Besançon, el empresario “tiene un talento innato para pensar en tres dimensiones. Él te habla de espacios, no solo de formas”.

Poco demoró Costanera Center en transformarse en una piedra en el zapato, por el tiempo y energía que demandaba por parte del empresario, para personas como Laurence Golborne: “Ejecutivos como él me decían ‘por favor terminen luego porque me lo tienen ocupado en otras cosas y el negocio de Paulmann no es la arquitectura, es el *retail*. Eso es lo que genera el dinero para que se hagan todos estos proyectos. Y si se distrae en ellos no se toman las decisiones, no se compran las cosas a tiempo’, etcétera” recuerda Besançon sobre las tensiones que dentro del mismo *holding* generaba Costanera.

A estas alturas puede decirse que el proyecto le reporta al empresario iguales dosis de dulce y de amargo. No es para menos si se considera que durante 20 años “le ha dedicado muchas, muchas horas de trabajo”. Sentimientos encontrados que solo han podido percibir personas que han trabajado codo a codo con el empresario en el desarrollo de la obra: “De repente pienso que quisiera tener ya resuelto Costanera Center y no dedicarse más a ese proyecto. Porque es algo que le molesta y no lo deja dedicarse a otras cosas, pero a la vez él sabe que no lo puede dejar botado”, reflexiona el arquitecto que ha trabajado con el empresario desde la década del 80.

El desideologizado

Durante los 11 meses que las obras de Costanera Center estuvieron paralizadas, Paulmann llevó la procesión por dentro. Poquísimas declaraciones a la prensa y reserva casi total sobre las progresiones de la construcción por

parte del departamento de Relaciones Públicas del *holding* fueron la tónica. Eso, hasta que el empresario sorprendió al país la primera semana de diciembre de 2009 colgando una enorme bandera del piso 23 de la futura Gran Torre Costanera, en la que se podía leer el mensaje “Arriba Chile”. Fue una de las primeras señales de que las faenas se reiniciarían. La confirmación vino de boca del mismo empresario, quien declaró por esos mismos días que Costanera Center se reactivaría la semana del 14 de diciembre. El anuncio se hizo justo antes de la primera vuelta presidencial, puesto que “no queríamos que se dijera que se reactivó gracias a Frei, Piñera o MEO. No queremos que se politice Costanera Center porque es una obra digna para el país completo”.²⁰³

No obstante, para la fecha de reinicio de la construcción había varios temas pendientes, como el financiamiento de algunas obras de mitigación claves para su funcionamiento y la posibilidad de que una estación del Metro de Santiago desembocara en el mega centro comercial. También, un sumario cursado por la Contraloría General de la República impugnando la validez del permiso de edificación entregado por la Dirección de Obras Municipales (DOM) de Providencia a la construcción en el 2007.²⁰⁴

La agrupación “Defendamos la Ciudad” entregó un informe al entonces seremi de Vivienda, Carlos Estévez, en el que cuestionaba el permiso, ya que los dos terrenos en los que se emplaza la construcción no estaban fusionados legalmente, cosa que recién ocurrió el 27 de marzo de 2009. El terreno anexado

²⁰³ Ver: “Paulmann anuncia que reanudará Costanera Center el 17 de diciembre”. *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 5 de diciembre de 2009, p. 52.

²⁰⁴ Este permiso actualizaba el que la misma DOM de Providencia le otorgó a Costanera Center durante 2001. Los cambios más importantes dicen relación con el aumento en la cantidad de estacionamientos y una ampliación en la superficie de construcción. Ver: Anexos; “Cuadro comparativo de Eistus 2003-2008”.

por Inmobiliaria Las Verbenas a aquel adquirido en 1988 a la ccu fue comprado en una licitación pública de 1995 a la Municipalidad de Providencia.²⁰⁵

Estévez, por su parte, redactó una resolución a fines de 2008 que cuestionaba los actos administrativos realizados por el Director de Obras de Providencia, Sergio Ventura, y lo instaba a tomar las medidas para que el proyecto se acogiera a la normativa vigente en cuanto a la fusión de predios. Al no acusar recibo por parte de Ventura, el seremi ingresó un oficio a la Contraloría, con fecha 7 mayo de 2009, en el que solicitaba una investigación en contra de la DOM de Providencia, debido a que esta entidad otorgó 6 permisos a la obra basándose en uno entregado en 1991.²⁰⁶ Esto, sin considerar los cambios en la superficie del proyecto ni el aumento en la cantidad de estacionamientos. A raíz del oficio de Estévez, el órgano contralor inició un sumario luego de revisar los antecedentes.

Sergio Ventura explicó la tardanza de más de tres años en declarar la fusión de los predios diciendo que “el proyecto incluye la entrega de una franja de terreno hacia el Canal San Carlos para conformar la calle Tajamar y que tiene una servidumbre de paso en el subsuelo para solucionar el nuevo estudio de impacto vial, que está pendiente”.²⁰⁷ Por ello, argumentó la autoridad, “la fusión se hizo como terreno afecto a expropiación y postergando lo que se haría sobre

²⁰⁵ Inmobiliaria Las Verbenas pagó por el terreno 2 mil 74 millones 629 mil 488 pesos: 612 millones 781 mil 750 pesos al contado y para cubrir la diferencia entregó a la municipalidad de Providencia un terreno de propiedad de la empresa en Avenida Los Leones. Allí, en 1997, Las Verbenas construyó un inmueble para el funcionamiento del Liceo Tajamar. Ver “Costanera Center fusiona predios tres años después de iniciar las obras” [en línea]. *CIPER Chile* en Internet. 1 de octubre de 2009 <<http://ciperchile.cl/2009/10/01/costanera-center-fusiona-predios-tres-anos-despues-de-iniciar-las-obras/>> [consulta: 30 junio 2010].

²⁰⁶ Ver: “Contraloría inicia sumario en contra de Providencia por permisos a Costanera Center”, *La Tercera*, Santiago, Chile, martes 25 de agosto de 2009, p. 22.

²⁰⁷ *CIPER Chile* en Internet, *op. cit.*, 1 de octubre de 2009.

aquella franja antes mencionada”.²⁰⁸ Consultado en noviembre de 2009 sobre el tema, Carlos Estévez declinó hacer declaraciones por estar el sumario aún en curso.

Dado que la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC) no es taxativa respecto de los proyectos que sufren cambios como el aumento en su superficie, el arquitecto y director del Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, Luis Valenzuela, explica que “no existe una regla general sobre los permisos de edificación. Hay márgenes en los que uno puede cambiar el permiso y hacerle modificaciones. Depende del anexo que se haga, de las condiciones normativas de un terreno u otro y de la ubicación”.

La OGUC considera, además, la posibilidad de que un proyecto se acoja a transformarse en lo que la ordenanza denomina como un “Conjunto Armónico”.²⁰⁹ Esto permite otorgarle un 30 por ciento de coeficiente de constructibilidad extra a los proyectos que hayan fusionado dos o más terrenos cuando el terreno resultante de la anexión supere los 2 mil 500 metros cuadrados. Este punto representa para Luis Valenzuela uno de los principales problemas de nuestra normativa de planificación urbana: “Generalmente la ley es ambigua en esto y queda finalmente al criterio del Director de Obras o del seremi de Vivienda”.

El impacto que generaría la obra en su pleno funcionamiento abrió las puertas para que Cencosud negociara, en el 2007, la posibilidad de generar una extensión de la estación de metro Tobalaba hacia el centro comercial y así privilegiar el transporte público hacia una zona densa en automóviles. El costo

²⁰⁸ Id.

²⁰⁹ Ver: Chile. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Ordenanza General de Urbanismo y Construcción (Artículo 61º), Santiago, Chile, p. 31.

al que llegaron Paulmann y Eduardo Bitrán, ministro de Obras Públicas hasta diciembre de ese año, rozaba los 53 millones de dólares, divididos del siguiente modo: el Estado desembolsaría 38 millones para la línea férrea subterránea y el material rodante y el empresario aportaría alrededor de 15²¹⁰, haciéndose cargo de la construcción de la estación.

Sin embargo, las negociaciones se suspendieron luego de que la empresa ingresara modificaciones al proyecto durante 2008 y se hicieran necesarias nuevas obras de mitigación. Clemente Pérez, ex presidente del directorio de Metro dice al respecto que “nunca pudimos comprometer mitigaciones en ese sentido, porque aunque Bitrán dijo que existía interés del *holding* en financiar parte de la ampliación de la L4, no fue eso lo que Cencosud nos ofreció”.

Al referirse a lo que Cencosud finalmente “le ofreció” a Metro S.A, Sergio Bitar indica que “la empresa quería que buena parte de esas inversiones se hicieran porque iba a generar mucho movimiento, pero que las pagara el Estado”. Sobre el plan inicial del que hablaron Bitrán y Paulmann, Bitar explica que “lo que se pensó durante un tiempo respecto de la línea 6 fue construir lo hay en algunos países de Europa: túneles largos bajo tierra que permitieran llegar desde el metro a Costanera Center por debajo. Salía mucho más barato. Pero era Metro S.A. el que evaluaba la decisión a partir de la rentabilidad social y las posibilidades de autofinanciamiento del proyecto, pues no depende de Obras Públicas. Y ellos lo evaluaron, desde el punto de vista de los costos y beneficios y consideraron que no era conveniente para Metro”.

Las versiones sobre las ventajas y desventajas que tenía para uno y otro actor concretar la obra son encontradas. Jaime Arias, quien era gerente de proyecto

²¹⁰ Ver: Jara, S. “Metro y nueva línea 6: ‘Costanera nunca estuvo dispuesto a invertir’”. [en línea] Miércoles 30 de diciembre de 2009.
<http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200912300958_INV_78641102>
[consulta: 30 mayo 2010].

de Costanera Center en el periodo que tuvieron lugar estas conversaciones, indica que “por instrucción de don Horst, en nuestro equipo consideramos el tema del Metro, por lo colapsada que está la estación Tobalaba y que las excavaciones para la nueva estación estaban hechas por nosotros. Pero la idea se desechó porque para nosotros tenía un costo muy alto”.

En enero de 2010, luego de haberse reiniciado las obras en Costanera Center, el proyecto recibió un sorpresivo apoyo por parte de Clemente Pérez, quien a solo dos meses de abandonar su cargo esbozó en la prensa la posibilidad de que Costanera Center entroncara no con la línea 4, sino con la línea 6, que llegaría a la comuna de Cerrillos. “Costanera Center y la Torre Titanium van a generar una gran demanda de viajes, así es que es bueno que los recorridos de Metro obedezcan a la necesidad de viaje de la gente”²¹¹, explicó el presidente de la empresa de transportes.

Nuevamente, las palabras de la autoridad respondían más a la buena crianza que a una propuesta a concretar en el corto plazo. El 1 de julio de 2010 el nuevo presidente de Metro, Raphael Bergoeing, dio a conocer en la prensa que finalmente la línea 6 entroncaría con la línea 1 en la estación Pedro de Valdivia, y no en Tobalaba.²¹²

Situaciones como la anterior reflejan que la relación del empresario con las autoridades del gobierno de Bachelet tuvo, al igual que el proyecto, muchas idas, venidas, encuentros y desencuentros. En el caso de las negociaciones por el tema del financiamiento de ciertas obras de mitigación ello se volvió más complejo aún. Es Sergio Bitar quien, en mayo de 2008, inició el cruce de

²¹¹ Ver: “Costanera Center define tamaño de sus tiendas ancla y negocia con nuevos locatarios”. *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 17 de enero de 2010, p. 50.

²¹² Ver: “Gobierno proyecta poner en marcha línea 3 de Metro en actual periodo”. *La Tercera*, Santiago, Chile, jueves 1 de julio de 2010, p. 13.

declaraciones al dejar en claro que el gobierno no financiaría ninguna obra vial en el sector donde se emplaza la construcción.²¹³ “La Presidenta Bachelet me ha dado la línea en este sentido: los recursos del Estado se privilegian en los sectores con menos recursos”²¹⁴ habría sido la última palabra de la autoridad sobre el tema.

En septiembre del mismo año el empresario chileno-alemán anunciaba que Cencosud no aportaría más del 25 por ciento del costo total de las nuevas obras de mitigación, reclamando además que otros proyectos del sector —como Isidora 3000, Torre Titanium y el futuro complejo de edificios Santa Rosa de Las Condes, estos últimos dos de propiedad del arquitecto y empresario Abraham Senerman— “no asumieran su cuota”.²¹⁵

De las nuevas obras mencionadas por Paulmann, la más importante es el túnel en la Avenida Andrés Bello, entre Los Leones y Nueva Tajamar. El segundo Eistu presentado por la compañía deja entrever que el proyecto pertenecía, en su génesis, a la municipalidad de Providencia, con dos pistas por lado²¹⁶, ya que se consideraba una obra necesaria para el sector incluso sin Costanera Center operando. El alcalde Labbé manifestó al respecto, en julio de 2006, que la municipalidad estudiaba tres modalidades para financiar la obra: “que la municipalidad asuma el costo total y sea gratis para los usuarios, que se pague

²¹³ Ver también Capítulo I.

²¹⁴ Ver: “MOP dice que no financiará túnel a Costanera”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, lunes 19 de mayo de 2008, p. B4.

²¹⁵ Ver: Troncoso, J. “Cencosud propone financiar en hasta 25% el plan de mitigación vial para Costanera Center”. [en línea] *El Mercurio* en Internet. Jueves 11 de septiembre de 2008. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={e152c5f6-1cbc-47a7-b9d4-3d70c642a232}>> [consulta: 30 mayo 2009].

²¹⁶ Ver: AVC Estudios Urbanos. “Estudio de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano Costanera Center”, 5 de diciembre de 2008, p. 81. Ver, también, Anexos: “Cuadro comparativo de Eistus 2003-2008”.

a medias entre la alcaldía y los usuarios, o concesionar completo el tramo con peaje”.²¹⁷

Como ya lo ha constatado Sergio Bitar, la paralización de las obras marcó un antes y un después en las conversaciones entre el gobierno y en el empresario. A solo dos meses de que Cencosud anunciara la detención el ex ministro anunció la construcción de un puente sobre el Mapocho, “muy similar al ya existente puente El Cerro”, de un valor cercano a los 3 millones de dólares.²¹⁸ De acuerdo a *La Tercera*, el MOP exigiría más adelante una compensación mediante una obra equivalente. El puente del que se habla está considerado desde el Eistu de 2003 como una mitigación a ejecutar por parte de la empresa.

Al ser consultado al respecto, Bitar aclara que “en realidad ese puente es, y siempre fue, su responsabilidad. Y lo tiene que hacer, porque de ello depende la autorización para el uso de la obra. Cómo lo resolvimos al final: él me dijo: ‘yo voy a pagar el puente’, cosa que era obvia. Pero me pidió que el MOP lo construyera, y él lo pagaba. A lo cual yo respondí que no. Por una razón muy simple: primero porque no tenía la plata para construirlo y tenía que sacarla de otro lado. Luego, era un pago que se haría después”.

La solución dada por la autoridad fue bastante flexible: “La gente de Sociedad Concesionaria Túnel San Cristóbal S.A. —la otra concesión importante del sector— también quería el puente, porque necesita darle salida a sus túneles. Y como acababan de construir el puente de al lado, yo le dije a Paulmann

²¹⁷ Ver: Gómez, U. “Providencia da luz verde a túnel en Avenida Andrés Bello”, *El Mercurio* en Internet. Sábado 22 de julio de 2006 <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={74cf8454-11f6-4672-9c99-9d5ba007274d}>> [consulta: 30 mayo 2009].

²¹⁸ Ver: “Necesidad vial en el sector Costanera Center hará que MOP construya otro puente sobre el Mapocho”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, sábado 28 de marzo de 2009, p. C1.

‘conversen entre ustedes, se ponen de acuerdo, y tú se lo encargas a ellos, y se ponen de acuerdo entre privados, pero me cumplen la norma de mitigación’”.

Ya en mayo de 2009 se da a conocer en la prensa nacional que el chileno-alemán negociaba directamente con Bitar y el ex ministro de Hacienda Andrés Velasco para apurar el reinicio de la construcción. Por entonces había en la obra 80 trabajadores. El ex ministro MOP declaró en ese momento que “Paulmann quiere retomar en los tiempos más cortos”.²¹⁹ El valor —aproximado— de las mitigaciones fluctuaba entre los 45 y 50 millones de dólares. De esa cantidad, solo el túnel de Andrés Bello tenía un costo de 25 millones. Al ser consultado sobre el modo en que se desarrollaban las negociaciones por el financiamiento de este último Bitar indica que “la demanda de revisar y estudiar apoyos para reactivar más rápido venía del privado”.

Al relatar cómo se manejó el tema en el gobierno de Michelle Bachelet, Bitar indica que “sobre el financiamiento había distintas visiones. El ministerio de Vivienda sostenía, por ejemplo, que era mucha la exigencia a una sola empresa y entonces acordamos calcular cuánto se había requerido a un privado en otras autorizaciones. La cifra resultó muy variable, e inferior al 5 por ciento respecto del valor de la inversión. Hacienda se resistía, como es habitual, a desembolsar recursos. Yo mismo señalé que lo que requeríamos primero era tener criterios claros, porque esto iba a sentar un precedente y también porque no podía liberar 10 o 20 millones de dólares con los que podía hacer caminos básicos, hacer llegar agua potable o construir rampas en el sur para la gente más modesta”.

²¹⁹ Ver: “Cencosud negocia con el gobierno reactivar este año Costanera Center”, *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 17 de mayo de 2009, p. 42.

Sobre las versiones de prensa que indican que en algún momento el MOP buscó traspasar la obligación de materializar algunas de las mitigaciones que correspondían a Costanera al empresario Abraham Senerman²²⁰ dado el atraso de la primera, el ex ministro las desecha de plano: “Nunca le pusimos a uno una condición de otro. Las condiciones de Senerman estaban ya establecidas”. Bitar sí reconoce, no obstante, que instó a que los paliativos viales requeridos a Titanium —el principal, la construcción de un tramo de la Costanera Sur— se aceleraran. “Apuré que aprobaran los proyectos en el MOP y luego fuimos a poner la primera piedra y empezaron las obras, porque eso me daba pie también para decir ‘este señor cumplió, entonces todos tienen que cumplir’”. De acuerdo al ex secretario de Estado, a medida que pasaba el tiempo las autoridades se dieron cuenta que continuar las faenas ya no enfrentaba las mismas dificultades “pues el cuadro financiero se estaba aliviando. Si la obra paró porque la empresa enfrentó la crisis con una deuda muy grande, ahora podía resolver el problema. Ante eso la presidenta me pidió que yo condujera las negociaciones. Yo era partidario de dar todas las facilidades institucionales, pero no recursos financieros. Y así concordamos los cuatro ministros”.²²¹

En ese contexto, octubre de 2009 puede considerarse un mes decisivo para las discusiones entre los dos actores. Buscando dar una fuerte señal a la opinión pública, la empresa decidió trasladar a Costanera Center las oficinas del entonces gerente de la división inmobiliaria, Víctor Ide. Al mismo tiempo, Bitar señalaba tener “la esperanza de que Costanera va a partir muy pronto” y dio los primeros indicios de que el gobierno consideraba hacer el mentado túnel de tres pistas por sentido, en vez de dos, lo que aumentaría significativamente su

²²⁰ Ver: “Paralización de Costanera Center puede complicar apertura de torre Titanium”. *La Tercera*, Santiago, Chile, martes 30 de junio de 2009, p. 25.

²²¹ MOP, Vivienda, Transportes y Telecomunicaciones y Obras Públicas.

costo, pero también el aporte que el gobierno estaba dispuesto a entregar.²²² “La posición del MOP fue: si íbamos a hacer un gigantesco hoyo no tenía sentido hacer un túnel dos por dos, para que se nos saturara en seis meses, sino de tres por tres. Si es de tres por tres, el diseño es distinto. Entonces, se estimó que los costos subían de 25 o 30 millones de dólares hasta incluso 50 millones”, explica el ex ministro.

Pero el tema estaba lejos de ser zanjado. Apenas dada una señal sobre la posibilidad de aumentar el aporte por parte del gobierno, tuvo lugar un pequeño cruce de declaraciones entre el empresario y el ministro de Obras Públicas. El 31 de octubre, y ante la prensa, Paulmann condicionó la reanudación del proyecto al financiamiento del polémico túnel. “Pregúntenle al ministro de Obras Públicas. El que habló hasta hoy es el ministro. Yo nunca he hablado, siempre he dicho que soy optimista” respondió el empresario. “Eso es una decisión de los privados. No hay nada que conversar más que empezar, porque las discusiones que puede haber sobre el túnel vienen en la cuarta etapa”, dijo de vuelta Sergio Bitar”.²²³

Al recordar la escena, Bitar reconoce que la actitud de Paulmann le molestó “porque dejaba a la opinión pública con la idea de que nosotros no estábamos permitiendo que él siguiera construyendo”. Después de varias conversaciones más y de un largo proceso de negociación que el ex ministro califica como “duro”, el empresario finalmente “entendió que tenía que dar comienzo a la primera parte del plan de mitigaciones y que el gobierno no podía tomar una

²²² Ver: “Cencosud traslada a emblemático Costanera Center su división de proyectos inmobiliarios”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, viernes 16 de octubre de 2009, p. B3 y “Las señales del Gobierno para reactivar Costanera Center”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, sábado 17 de octubre de 2009, p. B3.

²²³ “Paulmann y Bitar se trasladan responsabilidades por reactivación de Costanera”. *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 31 de octubre de 2009, p. 64.

decisión respecto del túnel sobre bases inciertas”. Por lo mismo, una de sus últimas acciones como ministro de Obras Públicas respecto del tema fue encargar el estudio de ingeniería del túnel. Este se hacía necesario para determinar la distribución de los costos, porque esta obra “tenía que ver con todo el sistema: con Costanera Sur, con la ampliación de la Costanera Norte, con las rutas que vienen de los túneles del San Cristóbal. No solo con Costanera Center”.

Respecto de lo anterior, pertinente es la opinión del director del Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, Luis Valenzuela, sobre cómo se ha manejado el Estado chileno en cuanto al impacto en la planificación urbana de mega proyectos como Costanera Center: “Creo que es una tarea pendiente del sector público transformar el carácter de nuestra planificación urbana, que es básicamente reactiva, en términos de que en muchos casos espera la actuación del privado para adecuarse a ella”.

A pesar de que Bitar no está de acuerdo con esta afirmación por cuanto “lo que tenemos aquí es ‘la’ obra que produce una inflexión y un cambio institucional. La política del Estado es reactiva pero frente a un hecho nuevo, no frente a los hechos que son similares y aquí se le aplicó una norma que estaba vigente y que funcionaba relativamente bien para los demás, pero que no calzaba bien con esta obra”, sí reconoce la necesidad de revisar la normativa de la planificación urbana vigente. “¿Qué hace un tipo cuando quiere construir un edificio? No va al MOP, no va al Minvu, va al municipio y éste aprueba. Entonces nosotros dijimos ‘¿cómo el municipio puede estar aprobando algo que provoca un golpe tan grande en el sistema?’ La legislación existente se debe cambiar y este caso demostró la necesidad de que así sea”.

De acuerdo al ex ministro, hay varios pasos que dar en ese sentido: primero, definir una reorganización institucional para determinar cuál es la autoridad que debe coordinar las decisiones y fijar las normas para grandes construcciones en zonas urbanas y también establecer cuál es la apropiación que hace el Estado del incremento de la plusvalía de las propiedades inmobiliarias, como consecuencia de las obras que hace el mismo.

No obstante lo complejo del proceso que lo tuvo negociando con el empresario durante más de un año, Sergio Bitar escoge amables palabras para referirse a Paulmann. Su impresión puede considerarse un reflejo de la que también tuvo de él, en su momento, el gobierno: “Es un hombre respetado. En la historia de las relaciones con el empresariado cuenta su actitud positiva, poco ideológica, que no te pone dificultades, que tira para arriba, cosa que para mi sector político generalmente es buena, porque por lo general los demás empresarios piensan de otra manera. Por lo mismo, en todo lo que fuera resolución de problemas administrativos, dimos las máximas facilidades. Con Lagos se llevó muy bien también. Es un tipo interesante. Ojalá hubiera varios como él”.

EPÍLOGO

El listado de la revista Forbes que reúne a los hombres más acaudalados del planeta trajo más revuelo del esperado durante 2010. Por primera vez estaba encabezado por un latinoamericano: el mexicano dueño de Telmex, Carlos Slim, cuyo patrimonio alcanza los 53 mil 500 millones de dólares.²²⁴

Al buscar en el *ranking* a los grupos económicos más importantes de Chile²²⁵, nos encontramos con otra sorpresa: el tercer lugar, entre los chilenos presentes en el listado, esta vez fue alcanzado por la familia Paulmann. El patrimonio del grupo asciende a 5 mil millones de dólares, obteniendo así el puesto 154 de la lista que incluye a mil empresarios y grupos económicos.

El clan supera incluso a Ralph Lauren (173^o), al grupo Cisneros (201^o), al empresario azteca Jerónimo Arango (212^o) y al patriarca de la Fórmula 1, Bernie Ecclestone (212^o).²²⁶ En pesos chilenos, la riqueza de los Paulmann alcanza los 2.650.000 millones de pesos. Esta suma es casi idéntica a todo el

²²⁴ Ver: "The World's Billionaires" [en línea]. *Forbes* en Internet. 3 de marzo de 2010. http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010_The-Worlds-Billionaires_Rank.html [consulta: 30 mayo 2010].

²²⁵ Ver: "El mexicano Carlos Slim Helú es el hombre más rico del mundo, según revista Forbes". *El Mercurio*, Santiago, Chile, jueves 11 de marzo de 2010, p. B4.

²²⁶ *Forbes* en Internet, *op. cit.*, 3 de marzo de 2010.

dinero que el Proyecto de Ley de Presupuestos había destinado durante 2010 a pagar subvenciones escolares.²²⁷

Estos números contrastan con la imagen austera que Horst Paulmann ha buscado proyectar hacia sus ejecutivos y trabajadores. Se ha hecho ya un sentido común aquello de que al chileno-alemán “no le gusta ostentar”. Lo cierto es que, cuando se trata de dar el ejemplo, él es el primero en bajar del pedestal. En los tiempos de los primeros Jumbo, común era verlo almorzando en el casino del personal. Como cuenta Juan Treimún, presidente del sindicato nacional de Jumbo: “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”.

Tal parece que Paulmann siempre ha guardado el lado más rimbombante de su carácter para los grandes eventos públicos. “A él le gusta la galería. Que no les quepa ninguna duda de que a él le gusta que lo aprecien. Y es muy humano eso. Yo creo que hay una combinación: es un convencido de que la preferencia por su empresa pasa por la mantención de los más altos estándares de calidad. Pero también hay un poquito de *show* en el cuento, porque él es muy histriónico y tiene una gran facilidad de conectarse con la gente”, recuerda sobre la personalidad de su antiguo jefe el vicepresidente corporativo de administración finanzas de Codelco, Thomas Keller. Y eso corre tanto para un séquito de empleados de un local nuevo, como para las autoridades que suelen estar presentes en los actos del *holding*.

Sobre el mencionado episodio de la retroexcavadora en la postura de la primera piedra en Costanera Center, Jaime Arias recuerda que a Paulmann se le ocurrió la idea solo el día antes: “Teníamos todo preparado y la carpa puesta y me

²²⁷ Aquel monto alcanzó los 2.556.693 millones de pesos Ver: Chile. “Proyecto de Ley de Presupuesto 2010”. Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, septiembre de 2009. Disponible en: <<http://www.dipres.cl>> [consulta: 30 junio 2010].

llama y dice 'voy para allá, porque estoy nervioso y quiero hacer algo espectacular con el presidente'. Entonces se mete al hoyo y me cuenta su idea. Yo le respondí que al presidente era imposible hacerlo entrar allí. Además, ambos eran muy grandes y no cabían ellos dos junto al operador". "No, entonces echémoslo para abajo, yo manejo" fue, según Arias, la respuesta del chileno-alemán. A los diez minutos estaba jugando con la "retro" por todos lados y seguía buscando la forma de entrar con Ricardo Lagos, cuenta el ingeniero civil estructural.

Sobre el mismo suceso, Gabriele Lotholz, quien era en ese entonces gerente de Asuntos Corporativos de Cencosud, reconoce que si bien la idea de la retroexcavadora nació de él, "se conversó" previamente entre ellos. "Ese tipo de cosas son las que lo hacen simpático. Es un personaje que lo llena a uno de mucho respeto porque vive y vibra por su negocio", reflexiona la ejecutiva.

¿Vanidad? ¿Un arraigado sentido de la competencia? Para Sergio Bitar en Costanera Center hay bastante de lo segundo: "Entre Abraham Senerman y Horst Paulmann hay una competencia muy clara: quién hace el edificio más grande". Aunque respecto de lo primero, un ex funcionario que trabajó estrechamente junto al ex ministro reconoce que durante las negociaciones la estrategia comunicacional por la que se optó al interior del ministerio fue, precisamente, "jugar con la vanidad del señor Paulmann". Ello, fomentando una especie de comparación pública con el dueño de Titanium y los rápidos avances que experimentaba ese otro gigante.²²⁸ La respuesta del ex secretario de Estado ante este hecho es elocuente: "No diría que fue una estrategia nuestra, porque son todos tipos muy inteligentes los que están en este juego. Y el dinero mitiga los egos. Lo que ellos quieren es ganar plata y a través de eso mostrar su ego, pero no por el ego van a perder. Lo que sí el Estado hizo fue

²²⁸ Ver, por ejemplo: Comandari, Paula. "Senerman marca el ritmo de la crisis". *Qué Pasa*, 23 de mayo de 2009, pp. 26-33 y Bengolea, P. y Plaza, C. "La batalla por el cielo". *Poder y Negocios*, 14 de marzo de 2008, pp.12-22.

garantizar una base institucional que en este caso se ilustraba con el cumplimiento de las mitigaciones por parte de Senerman. Y eso tomarlo como referencia para exigir al otro”.

Durante la ceremonia de reactivación del Costanera Center, celebrada el 17 de diciembre de 2009, nuevamente el empresario hizo gala de su histrionismo. Sin embargo, aquello que pareció ser un segundo aire para la obra, con el pasar de los días fue quedando atrás. Lo mismo ocurrió con la posibilidad de alcanzar los mil trabajadores contratados en enero, como señaló Fernando Zúñiga, gerente general de SalfaCorp, el día de la reanudación. Durante el verano de 2010, poco avance se percibió en la construcción, al menos desde el exterior. Así lo constató una nota del diario *El Mercurio*: a mediados de febrero, el número de personas que ingresaba a trabajar a la obra no superaba los 400.²²⁹

Cuando se paralizó la obra, la Gran Torre Costanera alcanzaba los 23 pisos. Y luego de anunciar la reactivación de las faenas, Bachelet y Paulmann subieron hasta más o menos esa altura. De acuerdo a *El Mercurio*, a febrero de 2010 las cosas no habían variado mucho.²³⁰ Jorge Stuardo —gerente de SalfaCorp Construcción— reconoció en la misma nota que el día de la reactivación se generaron “expectativas desmedidas”²³¹, lo que tuvo como consecuencia una masiva concurrencia de trabajadores a Costanera, para ser contratados o reintegrados a la obra.

Respecto de lo poco que, al menos en términos visuales, se progresó desde la supuesta reactivación, el gerente de asuntos corporativos de Cencosud,

²²⁹ Ver: “Porqué Costanera Center se ve igual que hace dos meses”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, domingo 14 de febrero de 2010, p. B2.

²³⁰ Id.

²³¹ Id.

Francisco Guzmán, indica que “partimos en diciembre pero pudimos haber esperado hasta junio de este año. Pero don Horst quería empezar cuanto antes y volver a contratar ‘viejos’. Y a junio de 2010 ya tenemos a 1.500 trabajando”.

Los antiguos dirigentes sindicales de Costanera Center han sido contactados en reiteradas ocasiones para este reportaje con el objetivo de averiguar si quienes estaban asimilados a la organización al momento de la detención de las obras fueron recontratados. Y aunque las razones han cambiado, la respuesta ha sido siempre la misma: “no”. De acuerdo a Miguel Nazal, en febrero de 2010, SalfaCorp les aseguró a los dirigentes que en marzo comenzarían las contrataciones masivas. En junio, en cambio, la empresa llegó a prohibir “la entrada a la obra a los integrantes de su sindicato”.

El 17 de diciembre Paulmann señaló a los trabajadores y a los demás asistentes al acto en Costanera que “nosotros vamos a empezar a contratar y recontratar muchísima más gente. No van a ser exactamente los mismos, pero sí lo vamos a intentar al máximo, pero tenemos una obra distinta: la obra gruesa ya está terminada, aunque vamos a tener obras gruesas en la torre 4 y 2. Pero el *shopping* ya está prácticamente terminado, solo falta techarlo”.

La cifra de 1.500 trabajadores entregada por Francisco Guzmán es la misma que maneja Miguel Nazal. Los pocos afiliados al sindicato que lograron permanecer al interior de Costanera Center explican que “no se ve demasiada gente trabajando, ni grúas, porque no se está trabajando mucho en las torres: les están diciendo a todos que vuelquen sus energías en tener listo el centro comercial antes de fin de año”.²³²

²³² De ser así, según la ordenanza que aprueba el Eistu presentado por Cencosud a fines de 2008, las obras de mitigación que deberían estar listas son las de la etapa 1 y 2 y consideran, además de 3 mil estacionamientos, la construcción del Puente Costanera y la construcción de Nueva Tobalaba entre Andrés Bello y Vitacura.

Más allá de lo que suceda finalmente con la construcción, esta mantendrá su carácter de hito no solo para la ciudad de Santiago, sino también para el país. Costanera Center vino a actualizar la discusión en ámbitos tan distintos, aunque igualmente complejos, como la vigente política de planificación urbana, la fragilidad de la situación laboral que en Chile afecta a rubros como la construcción o cómo funciona el delicado equilibrio sobre el que reposan las relaciones entre los empresarios y el Estado en Chile.

Sobre esto último cabría recordar las palabras que la entonces presidenta, Michelle Bachelet Jeria, dedicó a los presentes aquel 17 de diciembre: “Ustedes saben muy bien que el sector público ha hecho esfuerzos sin precedentes para enfrentar la crisis, pero también sabemos que de diez empleos, ocho los genera el sector privado. Y por eso estamos aquí. Nos parece muy buena esta sinergia público-privada que permite que nuestra economía se dinamice, que se genere más empleo, y por eso necesitamos inversión que permita, además del objetivo buscado por el proyecto, generar fuentes de trabajo. Pero no a cualquier costo: trabajos bien remunerados, con contrato, con concesiones, lo que la OIT da a entender como trabajo digno y decente”.

En la misma ocasión, Paulmann fue consultado por el impacto que podría tener Costanera Center en las Pymes y Minipymes del sector. Su respuesta se fue, como es la tónica cuando de él se trata, por el lado de lo ejemplificador: “Los chicos tienen siempre posibilidades, yo empecé a trabajar chiquitito y crecí. Así que yo le diría que se pongan las pilas y vamos adelante. Pero yo le digo a las Pymes que trabajen y trabajen. Hay que hacer un sacrificio personal y tener el apoyo de la familia. Hay que mostrar primero y hacer algo, usted no puede llegar a pedir trabajo, hay que ganárselo”.

Uno de los colaboradores más estrechos del empresario, el gerente de marketing de supermercados y de asuntos corporativos del *holding*, Francisco Guzmán, ha aprendido con los años a conocer casi a la perfección cómo funciona la mente del empresario. “A él no le van con cuentos. Él partió de abajo, entonces cuando alguien le dice que no se puede, se enoja, agarra el cuchillo, desposta la carne él mismo y dice: ‘¿ve que se puede?’ Porque ya lo ha hecho, él no tiene problemas en volver a ser obrero”.

De acuerdo a Guzmán, en algún momento de la crisis alguien le preguntó a Paulmann qué sucedería si lo perdía todo. La respuesta dejó de una pieza a los presentes: “Nunca me he muerto de hambre. Y por último, lo hago de nuevo. Yo ya lo hice una vez, ustedes no. Y sé como se hace: hay que trabajar más que el resto”.

BIBLIOGRAFÍA

AVC Estudios Urbanos, “Estudio de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano (Eistu) Costanera Center”, Santiago, agosto de 2003.

—, “Estudio de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano (Eistu) Costanera Center”, Santiago, 5 de diciembre de 2008.

CENCOSUD, “Memoria Anual y Estados Financieros 2001” [en línea]. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/inver_memoria_anual01.htm>

—, “Memoria Anual y Estados Financieros 2002” [en línea]. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2002.pdf>

—, “Memoria Anual y Estados Financieros 2003”. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/inver_memoria_anual03.htm>

—, “Memoria Anual 2005” [en línea]. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2005.pdf>

—, “Memoria Anual 2006” [en línea]. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2006.pdf>

—, “Memoria Anual 2009” [en línea]. Disponible en: <http://www.cencosud.cl/inver_memoria_anual_09.htm>

DELOITTE. “Emerging from the downturn. Global Powers of Retailing 2010”. [en línea]. Enero de 2010.

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Chile/Local%20Assets/Documents/Nuevos/cl_GPR_2010.pdf>

DIRECCIÓN de estudios de la Dirección del Trabajo. “Remuneraciones de Vendedores y Vendedoras en Grandes Tiendas”. *Temas Laborales* (24), octubre de 2009. <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articulos-95715_recurso_1.pdf>

FERNÁNDEZ, Claudia y PAXMAN, Andrew. *El Tigre: Emilio Azcárraga y su imperio Televisa*. México DF, Editorial Grijalbo, 2000, 542 p.

HUMAN Rights Watch. "Discounting Rights: Wal-Mart's Violation of US Workers' Right to Freedom of Association" [en línea]. Abril de 2007. Disponible en: <<http://www.hrw.org/en/reports/2007/04/30/discounting-rights-0>>

RAMOS, Marcela. "*Retail* en Chile". [en línea]. Noviembre de 2007. Disponible en: <<http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/Informe%20Retail%20marcela%20ramos.pdf>>

REYES, Gerardo (coord.). *Los dueños de América Latina: Cómo amasaron sus fortunas los personajes más ricos e influyentes de la región*. México DF, Ediciones B, 2003, 284 p.

STANGE, Hans y SALINAS, Claudio. *Los amigos del "Dr." Schäfer*. Santiago, Debate, 2005, 238 p.

HEMEROGRAFÍA

QUÉ PASA:

AMPUERO, L. "Golborne íntimo". Edición del 23 de noviembre de 2007, pp. 34-36.

AMPUERO, L. y De la Fuente, A. "El plan B de Ibañez". Edición del sábado 1 de marzo de 2008, pp. 28-32.

AMPUERO, L., Vega, F. y Mellado, M. "La revolución del *retail* en Chile". Edición del 8 de septiembre de 2007, pp. 42-53.

CORTÉS, P. y BETANCOURT, M. C. "Los 24 grupos empresariales más relevantes de Chile". Edición del 28 de junio de 2008, pp. 16-22.

COMANDARI, Paula. "Senerman marca el ritmo de la crisis". Edición del 23 de mayo de 2009, pp. 26-33

DE LA FUENTE A. y HOLA, C. "Entendiendo al D". Edición del 14 de marzo de 2009, pp. 26-31.

LÓPEZ, M. J. y DE LA FUENTE, A. "Los Calderón frente a la crisis". Edición del 6 de enero de 2009, pp. 26-31.

DE LA FUENTE A. y LÓPEZ M. J. "El genio de Paulmann". Edición del 13 de diciembre de 2008, pp. 12-15

PÉREZ, X. y HOLA, C. "La decisión más difícil de Paulmann". Edición del sábado 7 de febrero de 2009, pp. 32-38.

VILELA, Sergio. "Lo que le espera a Paulmann en Perú". *Qué Pasa*. 22 de diciembre de 2007, pp. 28-34.

QUÉ PASA EN INTERNET:

PAULMANN, H. "Paulmann en primera persona". [en línea] *Qué Pasa* en Internet. 8 de septiembre de 2006.

<http://guia.tercera.cl/medio/articulo/0,0,38039290_101111578_228816472,00.html>

CAPITAL:

BURGOS, S. "El sobreviviente". 23 de enero de 2009, pp. 28-35.

EQUIPO Capital. "Las mejores empresas en calidad de servicio". 23 de noviembre de 2006, pp. 82-103.

MEDEL, L. "Laurence Golborne: La globalización de Cencosud". Edición del 3 de noviembre de 2006, pp. 28-37.

RIVAS, C. "Cencosud: Modelo para armar". Edición del 5 de octubre de 2007, pp. 54-55.

SAPAG, R. y ZEGERS, A. "El país, el pie y las cuotas". Edición del 21 de septiembre al 4 de octubre de 2007, pp. 24-34.

CAPITAL EN INTERNET:

EQUIPO Capital. "Las mejores empresas en calidad de servicio 2009". [en línea] s/f.

<<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/las-mejores-empresas-en-calidad-de-servicio-2009-15.html>>

EQUIPO Capital. "Informe retail 2010". [en línea] 28 de febrero de 2010.

<<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/informe-retail-2010-4.html>>

MARTÍNEZ, E. y VARGAS, P. "La deuda de la discordia". [en línea] Edición del 29 de mayo al 11 de junio de 2009.

<<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-deuda-de-la-discordia-2.html>>

LA TERCERA:

"Inauguran gigantesco mercado al más puro estilo europeo", *La Tercera de la Hora*, Santiago, Chile, 7 de septiembre de 1976, p. 7.

La Tercera de la Hora, Santiago, Chile, 17, 22, 23, 24 y 26 de agosto de 1979.

“Hoy abre sus puertas el centro comercial más grande de Chile”. *Mundo Económico*, Santiago, Chile, miércoles 8 de septiembre de 1993, p. 4

“Diez mil personas en bautizo del *shopping* Alto Las Condes”, *Mundo Económico*, Santiago, Chile, jueves 9 de septiembre de 1993, p. 4.

“Mop dice que no financiará túnel a Costanera”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, lunes 19 de mayo de 2008”, p. B4.

“Cencosud posterga obras de mall Costanera Center y de la torre más alta de Sudamérica”. Santiago, Chile, jueves 29 de enero de 2009, p. 28.

“Paralización de Costanera Center se convierte en el símbolo de la crisis económica”. *La Tercera*, Santiago, Chile, jueves 29 de enero de 2009, p. 30.

“Nuestra política es estar en el largo plazo, ser un grupo consistente y comprar a precios correctos”. *La Tercera*, Santiago, Chile, 10 de mayo de 2009, pp. 50-51.

“Detalles de la iniciativa que revelará el comportamiento del pagador chileno”, *La Tercera*, Santiago, Chile, martes 12 de mayo de 2009, p. 25.

“Guía para entender el efecto de la nueva Ley de Deudas sobre las personas”. *La Tercera*, Santiago Chile, viernes 15 de mayo de 2009, p. 56.

“Cencosud negocia con Gobierno reactivar este año Costanera Center”. *La Tercera*, Santiago, Chile, Chile, domingo 17 de mayo de 2009, p. 42.

“Cencosud está dentro de los quince grupos de mayor tamaño en Perú”, *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 14 de junio de 2009, p. 40.

“D&S impulsa cambios en su relación con proveedores e inquieta a grandes empresas”, *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 11 de julio de 2009, pp. 44-45.

“Contraloría inicia sumario en contra de Providencia por permisos a Costanera Center”, *La Tercera*, Santiago, Chile, martes 25 de agosto de 2009, p. 22.

“El boom del *retail* en Chile”. *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 11 de octubre de 2009, p. 55.

“Ventas vs. servicio al cliente”, *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 29 de noviembre de 2009, p. 63.

“Gobierno desiste de proyecto que creaba registro único con todas las deudas de los chilenos”. *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 29 de noviembre de 2009, p. 50.

“Paulmann anuncia que reanuda Costanera Center el 17 de diciembre”. *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 5 de diciembre de 2009, p. 52.

“Las acciones favoritas para 2010: Lan, Cencosud, La Polar, SQM y Falabella”, *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 26 de diciembre de 2009, p. 32.

“Costanera Center define tamaño de sus tiendas ancla y negocia con nuevos locatarios”. *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 17 de enero de 2010, p. 50.

“Cencosud compra una nueva cadena supermercadista en Brasil en US\$ 33 millones”, *La Tercera*, Santiago, Chile, 6 de marzo de 2010, p. 96.

“Gobierno proyecta poner en marcha línea 3 de Metro en actual periodo”. *La Tercera*, Santiago, Chile, jueves 1 de julio de 2010, p. 13.

“Cencosud negocia con el gobierno reactivar este año Costanera Center”, *La Tercera*, Santiago, Chile, domingo 17 de mayo de 2009, p. 42.

“Paralización de Costanera Center puede complicar apertura de torre Titanium”. *La Tercera*, Santiago, Chile, martes 30 de junio de 2009, p. 25.

“Paulmann y Bitar se trasladan responsabilidades por reactivación de Costanera”. *La Tercera*, Santiago, Chile, sábado 31 de octubre de 2009, p. 64.

LA TERCERA EN INTERNET:

VEGA, F. “El vertiginoso camino del equipo que llevará Jumbo a Nueva York”. [en línea] 11 de enero de 2004.
<http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_47814693,00.html>

“Apertura en Bolsa del grupo Paulmann desata fuerte interés de inversionistas”. [en línea] 28 de abril de 2004.
<http://laterceraopen.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_75007969,00.html>

MENDOZA, L. “Paulmann acusa pasividad de empresarios chilenos”. [en línea] 15 de octubre de 2004.
<http://edelect.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_94290985,00.html>

“Horst Paulmann asegura un lugar en el futuro de sus empresas a sus hijos”. [en línea] 27 de febrero de 2005.
<http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_114886248,00.html>

COFRÉ, V. y GONZÁLEZ, A. “AFP en alerta tras guerra entre Luksic y Cencosud por OPA sobre Almacenes Paris”. [en línea] 3 de marzo de 2005.
<http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_115578511,00.html>

COFRÉ, V. “Cencosud se queda con Almacenes Paris tras acuerdo con Luksic y Consorcio”. [en línea] 17 de marzo de 2005.
<http://edelect.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_117957730,00.html>

Horst Paulmann: ‘Compren acciones: Paulmann hay para rato’”. [en línea] 3 de agosto de 2005.
<http://edelect.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_152018533,00.html>

“Colocan primera piedra del megaproyecto Costanera Center en Santiago”. [en línea] 3 de marzo de 2006.
<http://laterceraopen.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_191880052,00.html>

“Easy y Falabella se harán cargo de locales Argentina y Chile” [en línea]. 26 de octubre de 2010.
<http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_576086,00.html>

EL MERCURIO:

“MOP dice que no financiará túnel a *mall* Costanera”. Santiago, Chile, lunes 19 de mayo de 2008, p. B4.

“Peter Paulmann: Uno siempre espera participar más y los tiempos se dieron ahora”. Santiago, Chile, domingo 7 de diciembre de 2008, p. 9.

“Mitigación busca evitar caos vial en Costanera Center”. Santiago, Chile, lunes 12 de enero de 2009, p. C1.

“Cencosud decide postergar indefinidamente todas las obras del proyecto Costanera Center”. Santiago, Chile, jueves 29 de enero de 2009, p. B1.

“Administración de Cencosud le planteó a Horst Paulmann detener la torre a comienzos de 2008”. Santiago, Chile, sábado 31 de enero de 2009, p. B7.

“Necesidad vial en el sector Costanera Center hará que MOP construya otro puente sobre el Mapocho”. Santiago, Chile, sábado 28 de marzo de 2009, p. C1.

“Radiografía de la concentración de los sectores económicos de Chile”. Santiago, Chile, lunes 27 de abril de 2009, p. B6.

“7 grandes empleadores analizan el difícil escenario laboral”. Santiago, Chile, 3 de mayo de 2009, p. B6.

“Hacienda inicia tramitación de ley de información comercial y desata duras críticas del sector *retail*”. Santiago, Chile, martes 12 de mayo de 2009, p. B2.

“Proyecto de ley que busca consolidar deudas intensifica pugna entre la banca y el *retail*”. Santiago, Chile, miércoles 13 de mayo de 2009, p. B2.

“Ex gerente de Cencosud critica proyecto que busca consolidar deuda”, *El Mercurio*, Santiago, Chile, 15 de mayo de 2009, p. B4.

“El 74% de las empresas registró utilidades durante el primer semestre, pese a la crisis”. Santiago, Chile, sábado 15 de agosto de 2009, p. B6.

“Grandes grupos recuperan lo perdido durante los últimos doce meses”, *El Mercurio*, Santiago, Chile, domingo 16 de agosto de 2009, B7.

“Crisis golpea las ventas por metro cuadrado del *retail*: multitiendas, las más afectadas”. Santiago, Chile, martes 18 de agosto de 2009, p. B8.

“Cencosud traslada a emblemático Costanera Center su división de proyectos inmobiliarios”. Santiago, Chile, viernes 16 de octubre de 2009, p. B3.

“Las señales del Gobierno para reactivare Costanera Center”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, sábado 17 de octubre de 2009, p. B3.

“Accor retoma tratativas para abrir dos hoteles en Costanera Center”. Santiago, Chile, jueves 5 de noviembre de 2009, p. B18.

“Porqué Costanera Center se ve igual que hace dos meses”. Santiago, Chile, domingo 14 de febrero de 2010, p. B2.

“El mexicano Carlos Slim Helú es el hombre más rico del mundo, según revista Forbes”. *El Mercurio*, Santiago, Chile, jueves 11 de marzo de 2010, p. B4.

“Soquimich, Cencosud y LAN son las acciones favoritas para 2010”, Santiago, Chile, sábado 3 de abril de 2010, p. B3.

EL MERCURIO EN INTERNET:

SIERRA, A. "Jumbo da golpe y compra Las Brisas". [en línea] Miércoles 7 de enero de 2004. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={adee9758-f1d9-4798-a043-281cb39b56c3}>>

"Lagos ya está invitado a poner la primera piedra de Costanera Center". [en línea] Martes 2 de agosto de 2005. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={27fc1a29-912d-434a-bea2-fa77600e99ec}>>

GÓMEZ, U. "Providencia da luz verde a túnel en Avenida Andrés Bello". Sábado 22 de julio de 2006. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={74cf8454-11f6-4672-9c99-9d5ba007274d}>> [consulta: 30 mayo 2009]

CISTERNAS, Hernán. "Aprobada nacionalidad de Horst Paulmann" [en línea] Miércoles 6 de septiembre de 2006. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={c138dc32-a439-44bb-9d71-7ac9c599e93e}>>

"Paulmann, ahora chileno: estoy muy contento" [en línea] Jueves 7 de septiembre de 2006. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={db3901b5-3876-483c-9ee6-0623a5d22898}>>

TRONCOSO, J. "Cencosud propone financiar en hasta 25% el plan de mitigación vial para Costanera Center". [en línea] Jueves 11 de septiembre de 2008. <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={e152c5f6-1cbc-47a7-b9d4-3d70c642a232}>>

TRONCOSO, J. y DEROSAS, Francisco: "Administración de Cencosud le planteó a Paulmann detener la torre a comienzos de 2008" [en línea] Sábado 31 de enero de 2009 <<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={e144769e-8c83-4b9e-b2f1-1d2a44ecdf76}>>

"LAN supera a Vapores como la compañía chilena más globalizada en ranking mundial". [en línea] Lunes 5 de abril de 2009. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=61684>>

“Paulmann logra 65% de Cencosud tras compra de acciones”. Santiago, Chile, martes 29 de diciembre de 2009.

<<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={c4b6d433-9c35-41c1-bc44-980a2635c2ba}>>

Presidente Piñera fija en cuatro años el plazo para terminar la reconstrucción”. [en línea]. 21 de marzo de 2010.

<<http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=404580>>

OTROS:

“Pecados de crecimiento”. *América Economía*. 3 de junio de 1999, pp. 25-26.

“Easy ‘recarga’ la estrategia para doblar su tamaño al 2010 y acercarse a Sodimac”. *La Segunda*, Santiago, Chile, lunes 3 de diciembre de 2007, p. 20.

PLAZA, C. “La batalla por el cielo”. *Poder y Negocios*. Edición del 14 de marzo de 2008, pp.12-22.’

OTROS EN INTERNET:

“Abrió el Portal Temuco”. [en línea] *El Austral de Temuco* en Internet. Viernes 11 de noviembre de 2005.

<http://www.australtemuco.cl/prontus4_noticias/antialone.html?page=http://www.australtemuco.cl/prontus4_noticias/site/artic/20051111/pags/20051111032755.html>

AMORIN, J. “Horst Paulmann: Un alemán a caballo de los Andes” [en línea]. *PrensaEconómica* en Internet. s/f.

<<http://www.prensaeconomica.com.ar/index.php?modo=empresarios&code=2>>

AMPUERO, L. y BROWNE, M. O. “El estreno de Laurence Golborne”. [en línea] *Poder y Negocios* en Internet. Edición de abril de 2010.

<http://www.revistapoderynegocios.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=305:-el-estreno-de-laurence-golborne&catid=107:abril2010&Itemid=68>

BONEFOY, P.: “Escapando del tío Paul” [en línea], *La Nación Domingo* en Internet. Domingo 4 de abril de 2004.

<http://www.lanacion.cl/p4_lanacion/antialone.html?page=http://www.lanacion.cl/p4_lanacion/site/artic/20040403/pags/20040403191832.html>

CELIS, C. y TORRES, V. “Los problemas del hijo de Paulmann en Cencosud” [en línea] *The Clinic* en Internet. 20 de enero de 2009.
<<http://www.theclinic.cl/2009/01/20/los-problemas-del-hijo-de-paulmann-en-cencosud/>>

“Costanera Center fusiona predios tres años después de iniciar las obras” [en línea]. *CIPER Chile* en Internet. 1 de octubre de 2009
<<http://ciperchile.cl/2009/10/01/costanera-center-fusiona-predios-tres-anos-despues-de-iniciar-las-obras/>>

“Deuda de chilenos casi se duplica en 10 años y crecen créditos de consumo”. [en línea] *Radio Bío Bío* en Internet. 10 de mayo de 2010.
<<http://www.radiobiobio.cl/2010/05/10/deuda-de-chilenos-casi-se-duplica-en-10-anos-y-crecen-creditos-de-consumo/>>

DOWLING, J. “Supermercados de Chile. Aprovisionándose en casa, creciendo en el extranjero”. *Business Chile* en Internet. Septiembre de 2008.
<<http://businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/supermercados-de-chile-aprovisionandose-en-casa-creciendo-en-el-extranjero>>

“El dueño de Jumbo y Unicenter sostiene que a lo largo de los últimos veinte años la Argentina demostró ser un país de rápida recuperación” [en línea]. *La Nación de Argentina* en Internet. Domingo 10 de octubre de 2004.
<http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=643641>

FIGUEROA, F.: “Wal-Mart Chile haciendo de las suyas: se lleva de viaje al sindicato ‘blanco’ de Líder”. [en línea] *El ciudadano* en Internet. Miércoles 25 de febrero de 2009.
<<http://www.elciudadano.cl/2009/02/25/wal-mart-chile-haciendo-de-las-suyas-se-lleva-de-viaje-al-sindicato-%E2%80%9Cblanco%E2%80%9D-de-lider/>>

JARA, S. “Laurence Golborne: El ferretero maipucino malo para el inglés que llegó a convertirse en el cerebro del imperio Cencosud”. [en línea] *Terra* en Internet. Diciembre de 2008.
<http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200812072033_INV_77678652>

JARA, S. “Metro y nueva línea 6: ‘Costanera nunca estuvo dispuesto a invertir’”. [en línea] *Miércoles 30 de diciembre de 2009*.
>http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200912300958_INV_78641102>

“La renuncia de Golborne a Cencosud”. [en línea] *La Nación Domingo* en Internet. Domingo 25 de noviembre de 2008.
<http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20071125/pags/20071125001137.html>

“Lo que los ministros pusieron y omitieron en sus declaraciones de patrimonio e intereses”. [en línea] *CIPER Chile* en Internet. 20 de abril de 2010.
<<http://ciperchile.cl/2010/04/20/lo-que-los-ministros-pusieron-y-omitieron-en-sus-declaraciones-de-patrimonio-e-intereses/>>

MIRANDA, D. “Sodimac, Easy y Construmart recibirán 8 mil millones por asignación directa”. [en línea] *El Rancahuaso* en Internet. 2 de abril de 2010.
<<http://www.elrancahuaso.cl/admin/render/noticia/22582>>

“Paulmann desembolsa US\$ 41,8 millones en remate de grupo Wong”. [en línea] *Diario Financiero* en Internet. 10 de marzo de 2010.
<http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20100310/cont_135610.html>

“Paulmann les pasó la cuenta a los ausentes y atrasados”. [en línea] *La Cuarta* en Internet. 29 de marzo de 2006.
<<http://cuarta.cl/diario/2006/03/29/29.05.4a.CRO.PAULMANN.html>>

PEÑA, A. “Herr Paulmann”. [en línea] *La Nación Domingo* en Internet. 20 de marzo de 2005.
<http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20050319/pags/20050319182603.html>

“Reviva el último debate presidencial antes de la segunda vuelta”. [en línea] *Cooperativa* en Internet. 12 de enero de 2010
<http://www.cooperativa.cl/pinera-y-frei-cerraron-debate-con-sus-compromisos-pais/prontus_not/2010-01-11/204941.html>

SEPÚLVEDA, L.: “Senador Larraín protegía a Schäfer” [en línea], *Punto Final* en Internet. Abril de 2004. <<http://www.puntofina.cl/564/coloniadignidad.htm>>

SKOKNIC, F. “Grandes Tiendas II: Las mil y una razones sociales que fragmentan a los trabajadores”. [en línea] *CIPER Chile* en Internet. 13 de marzo de 2008 <<http://ciperchile.cl/2008/03/13/las-mil-y-una-razones-sociales-que-fragmentan-a-los-trabajadores/>>

“The World's Billionaires” [en línea]. *Forbes* en Internet. 3 de marzo de 2010.
<http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010_The-Worlds-Billionaires_Rank.html>.

FUENTES TESTIMONIALES DE INVESTIGACIÓN

Entrevistado	Lugar	Fecha
David Naranjo	Agustinas 984 (Duri Sushi)	29 de septiembre de 2009
Juan Treimún	El Llano Subercaseaux 3597, San Miguel	28 de octubre de 2009
Raúl Morales	Vergara 275 (Escuela de Psicología UDP)	29 de octubre de 2009
Fernando Felbol	Av. Pdte Riesco 5685, Corpgroup	6 de noviembre de 2009
Álvaro Valdés	Inversiones Cerro Verde, Las Chacras 8327, Vitacura	9 de noviembre de 2009
Miguel Nazal	Sede STU, Barrio República	20 de noviembre de 2009
Iván Montenegro	Sede STU, Barrio República	20 de noviembre de 2009
Thomas Keller	Brookfield Asset Management, San Sebastián 2839, of. 701.	1 de diciembre de 2009
Gonzalo Castro	Kimco Realty., Av. Apoquindo 3600, piso 9	4 de diciembre de 2009
Freddy Astudillo	Alto Las Condes, Av. Kennedy 9001	9 de diciembre de 2009
Pablo Leiva	Dirección del Trabajo, Agustinas 1253	9 de diciembre de 2009
Yves Besançon	Alemparte, Barreda y Asociados, Av. Los Conquistadores 1700, piso 19-B	19 de enero de 2010
Jaime Arias	Axa Ingenieros, Av. Isidora Goyenechea 3477, piso 12	23 de enero de 2010
Máximo Bosch	Ceret U. Chile, Domeyko 2338, segundo piso	28 de enero de 2010
Andrés Osorio	Av. Apoquindo 3600, piso 19	22 de abril de 2010
Luis Valenzuela	Av. Providencia 1985 (Café Juan Valdez)	23 de abril de 2010
Gabriele Lothholtz	Almirante Pastene 333, Vox Comunicaciones	30 de abril de 2010
Ilse Kindel	Av. Chile-España 565, Nuñoa	21 de mayo de 2010
Hans Kühn	3ª Compañía Germania de Temuco, Prieto Norte 450, Temuco.	4 de junio de 2010
Erna Bohn	Cunco, Temuco	5 de junio de 2010
Francisco Guzmán	Av. Kennedy 9001, Alto Las Condes	10 de Junio de 2010
Sergio Bitar	Pedro Canisio 1487, Vitacura	16 de junio de 2010
Clemente Pérez	Contacto por escrito (dos ocasiones).	16 de noviembre de 2009 y 5 de enero de 2010
Óscar Anwandter	Contacto por escrito (dos ocasiones)	19 y 25 de abril de 2010

ANEXOS

