



FOTOGRAFÍA: CLAUDIO CORTES

Claudio Pizarro:

“El gran regalo que le hizo Paulmann a sus herederos fue dejar las reglas claras”

Paulina Modiano

La muerte del empresario Horst Paulmann el pasado 11 de febrero, a los 89 años, ha hecho que muchos recuerden o simplemente conozcan la historia de un hombre que prácticamente de la nada logró convertirse en el líder de Cencosud, el principal holding de retail del país con presencia en varios países de Latinoamérica y también Estados Unidos.

Hay quienes lo han definido como un hombre completamente dedicado a su trabajo, que no sólo tomaba las decisiones más trascendentes de la compañía, sino que también estaba encima de los más mínimos detalles, para que todo funcionara a la perfección. Un “gran liderazgo”,

El investigador del Centro de Estudios del Retail del Departamento de Ingeniería Industrial de la U. de Chile, considera que “los cambios que ha realizado Cencosud han dado buenos resultados hasta ahora, porque el directorio está alineado y también hay una administración profesional”.

pero a la vez “obsesivo”, han señalado algunos de sus cercanos. Otros lo ven como una persona perteneciente a una generación empresarial que de a poco se va extinguiendo, ya sea por el paso del tiempo o por los cambios vertiginosos que ha experimentado el mundo de los negocios debido a la digitalización.

“Su historia es bastante coincidente con la de otros grandes empresarios de raíz extranjera. Gente que inmigró a Chile, por distintas razones, que llegaron al país con pocos recursos y que, por lo tanto, no tenían casi nada que perder. Entonces comienzan a construir negocios desde abajo, con mucho esfuerzo, visión y dedican prácticamente toda su vida a eso”, señala Claudio Pizarro, investigador del Centro de Estudios del Retail (CERET) del

Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

“También hay una cuota importante de arrojo, al ir haciendo apuestas que implicaban riesgo. Otra cosa que me parece muy notable es poner al cliente siempre al centro y también una vocación por hacer las cosas con un alto grado de excelencia”, agrega el ingeniero industrial y MBA.

“Falabella, como marca, ha sido mejor que Cencosud”

Por cierto, esto es solo una parte del relato. Porque desde sus inicios en el mundo del comercio, primero como dueño de los supermercados Las Brisas —en algunas ciudades del sur junto a su hermano Jürgen, del que después se separó— luego formando los hipermerca-

dos Jumbo, hasta llegar a fundar Cencosud, corrió mucha agua bajo el puente.

—**Al margen de que la propiedad de Cencosud quedó en manos de los tres hijos mayores, se trata de una compañía que dejó de ser meramente un negocio familiar. Los cambios que experimenta son demasiado rápidos.**

—Claro, por ejemplo la tienda física que tenemos ahora y la que vamos a tener el futuro son cosas muy distintas. Una tiene una carga muy fuerte en la experiencia de compra, en la atención al cliente y en la cantidad de inventarios que existan en bodegas. Pero eso ya no funciona de esa manera en el comercio digital. Eso no aplica tanto en los supermercados, porque la gente no solo tiende a vivir esto en términos del producto, sino también en cuanto a la variedad.

—**Por ponerlo así: Jumbo sigue siendo diferente.**

—En estos aspectos el Jumbo es distinto. Porque teniendo como principal competencia a Walmart, que es la principal cadena mundial de supermercados, es capaz de ser número uno en Chile con una propuesta distinta, que no tiene que ver tanto con los precios, sino con una cantidad de marcas distintas y que de entre todas ellas, la propia, «Cuisine & co.», es de una gran calidad.

—**¿Diversidad y calidad fueron las claves del modelo de negocios que llevó a Paulmann a prosperar tanto?**

—Sí, definitivamente. Falabella, como marca históricamente ha sido mejor que Cencosud y eso ocurre hasta el día de hoy. Pero, obviamente, ello no quita todo lo que se construyó, especialmente a partir del año 2000, cuando el retail chileno empezó a conquistar Latinoamérica, Perú, Colombia o Brasil. Pero hay que tener claro que Cencosud es un grupo de retail supermercadista, esa es su definición más clara. Basta considerar que el 86% de sus negocios son los supermercados y esa es una porción muy grande. Eso se refleja también en la apuesta que están haciendo actualmente en Estados Unidos, desde que en 2022 adquirieron la cadena Fresh Market, porque es lo mejor que saben hacer. Actualmente esa operación, que está presente en varios estados de ese país, representa el 12% de los ingresos del grupo, superando los provenientes de países como Perú, Colombia o Brasil.

—**Hay quienes piensan que figuras como las de Horst Paulmann y otros empresarios como él son una especie en extinción.**

—Tal vez eso sea un poco discutible, porque todavía hay grandes empresarios que tienen ese cuño, algunos mayores y otros más jóvenes. Pero estamos viviendo un ciclo marcado por cambios que son muy rápidos. Hay una revolución digital inmensa y eso modifica de manera radical la forma de hacer los negocios. Lo segundo, es que hoy hay un capital abundante, existe mucha más plata que hace 50 años cuando Paulmann partió. Lo que falta, en



Hoy hay un capital abundante, existe mucha más plata que hace 50 años cuando Paulmann partió. Lo que faltan son buenas ideas y buenos gestores”.



El desafío, que ha afrontado bien Cencosud en los últimos años, es que la empresa se ha institucionalizado, que es lo mismo que decir que se ha despersonalizado”.

este momento, son buenas ideas y buenos gestores, por lo tanto, hay que rodearse de talento. Y en tercer término están las redes sociales, que no son algo indiferente, porque hoy día los clientes conversan entre ellos y los trabajadores también, mucho más que antes. Eso implica que estamos en un contexto de exigencias más altas en los modelos de negocios y de gestión que requieren otras habilidades. Ello implica que los empresarios más históricos y los que vienen tienen que actuar con otra mentalidad.

—**“En las empresas ya no es frecuente que haya un dueño omnipotente”**

—**¿Y a su juicio Cencosud está transitando por ese camino?**

—Pienso que sí y esa es una decisión correcta que está avalada por la valorización que ha tenido el precio de sus acciones en todos estos años. Pese al imprevisto que se produjo con el gerente general corporativo, Matías Videla, quien renunció en octubre del 2023 tras ser multado por la Comisión del Mercado Financiero (CMF) por uso de información privilegiada, no se han percibido efectos negativos importantes en la compañía. Por el contrario, los cambios que se han realizado han dado buenos resultados hasta ahora, porque el directorio está alineado y también hay una administración profesional. Lo que ocurre es que el negocio del retail se está transformando aceleradamente en un ecosistema digital y ahí hay una enorme tarea por hacer. En ese ámbito Cencosud tiene mucho camino por recorrer. Hay que considerar que en la otra vereda tenemos a Mercado Libre con una friolera de 100 mil millones de dólares de valorización. Y también se suma Temu, Ali Express, que operan de manera razonable.

—**La diferencia es que ellos parten siendo digitales, lo que aparentemente hace más fácil su operación en este nuevo mundo que para aquellos que migran desde el comercio físico.**

—Por supuesto, son nativos digitales. Cuando yo estudié este tema, hace más de cinco o seis años, se hablaba de transformar el legado. Pero cuando tienes tanta historia, muchas tiendas, grandes inventarios y hay que tratar de transformar todo, es como remodelar una casa completamente, en lugar de simplemente echarla abajo y hacerla entera de nuevo, como recomendaría cualquier arquitecto. Intentar modificar ese legado histórico es muy doloroso y difícil de lograr.

—**¿Esa sería la trayectoria lógica que deberían seguir los herederos de Cencosud?**

—Más que lógica, la realidad es que lo están haciendo y están muy convencidos, porque definitivamente no hay otra opción. Para lograrlo hay que tener una musculatura digital muy fuerte. Creo que el gran regalo que le hizo el patriarca a sus herederos fue dejar las reglas claras, de manera que se puedan separar, si así lo

desean en algún momento, sin que haya conflictos. El desafío, que se ha afrontado bien en los últimos años, es que la empresa se ha institucionalizado, que es lo mismo que decir que se ha despersonalizado y esa es una muy buena noticia. Me parece que el mercado ha premiado esa decisión, lo que se refleja en cómo se ha valorizado la compañía, más allá de las determinaciones de negocios que se han tomado. Actualmente en las empresas ya no es tan frecuente que haya un dueño omnipotente. Hay que echar mano a muchos más recursos, que van más allá de la economía y la ingeniería. Se deben incorporar las humanidades y ciencias sociales para comprender el mundo en el que nos estamos desenvolviendo.

—**Usted definió a Cencosud como un retail supermercadista. ¿Piensa que debería ser su foco primordial y dejar otras áreas de negocios en las que actualmente está presente?**

—Tal vez hay que reforzar otras áreas, pero la apuesta en Estados Unidos es, sin duda, la más importante porque tienen un potencial de crecimiento enorme por el inmenso tamaño de su mercado. La ficha que ellos tienen ahí todavía es pequeña, aunque han seguido avanzando y profundizando esa inversión, lo que da cuenta de un camino ya plasmado. Ese actuar hay que reforzarlo, sobre todo a través del mercado digital que es fundamental. Especialmente ahora, en un mundo incierto, es mejor no tener focos dispersos, porque entra agua por todos lados. Cuando uno está centrado en un área sabe dónde están los riesgos.

—**Invertir en EE.UU. parece una apuesta bastante audaz a partir de las medidas proteccionistas que está estableciendo el gobierno de Donald Trump. Las consecuencias inflacionarias que estas podrían tener no sólo a nivel local, sino internacional, quizás impactan fuertemente el consumo.**

—Estamos en una trayectoria a nivel planeta muy compleja. No me atrevo a decir hasta dónde vamos a llegar. La única manera de enfrentar todo esto es tener altos grados de flexibilidad frente a escenarios muy cambiantes. Y como el comercio chileno depende mucho de las importaciones, obviamente que se va a ver afectado con los aranceles al alza. Pero, por otro lado, con un mundo que ha mantenido una política sostenida de globalización desde los años 90, no veo quién se puede sostener en el poder con políticas tan proteccionistas. Yo lo veo muy difícil.

—**¿Y cómo podría materializar su flexibilidad Cencosud si su negocio central es el de los supermercados, más allá de seguir avanzado por la vía de la digitalización?**

—Bueno, ellos tienen también un enfoque de riesgo a través de su presencia en distintos países. La inversión en Colombia es grande, al igual que en Perú. En Brasil es diferente, porque su presencia es más marginal.