

**INFORME MENSUAL DE ASESORÍA EXTERNA**  
**Realizado por FUNDACION NODO XXI**

**AL DIPUTADO GABRIEL BORIC FONT.**

**CONTRATO (AE N° 11/002/2015)**

**DICIEMBRE 2015**

# Caracterización económica y política Grupo Paulmann

---

Perfiles de grupos empresariales chilenos

**Investigador responsable**  
**Sebastián Caviedes Hamuy**

**30/12/2015**

## *Resumen*

*En este artículo se caracteriza la fisonomía actual que tiene el Grupo Paulmann, uno de los principales actores en el sector del retail. Se detallan las características de su proceso de expansión económica, apoyado tanto en adquisiciones y en la apertura de nuevos mercados fuera del territorio chileno, como en abusos laborales y aumento de los márgenes de ganancia por la vía de la precarización de la situación laboral de miles de trabajadores.*

## **Paulmann y el retail en las bases de la sociedad chilena actual**

---

Dada su escasa tradición empresarial, su origen extranjero y su agudo sentido de la oportunidad en los negocios, el análisis del grupo Paulmann ha sido eclipsado, habitualmente, por el temperamento que su fundador ha mostrado a lo largo de su trayectoria. Reducido al “estilo Paulmann”, su más de medio siglo de trabajo y de ininterrumpido crecimiento, ha terminado ensanchando el mito de su ascenso social desde el sur de Chile, convirtiendo su historia en una especie de ideal de los valores empresariales modernos, que el propio empresario chileno-alemán se ha encargado de difundir. Sin embargo, una visión de los pasos del *holding* Cencosud más allá de las cualidades personales de su dueño y por fuera de la vorágine de sus estrategias empresariales, permite dimensionar el lugar que le cabe a este conglomerado tanto en el mapa de la extrema riqueza nacional como en la conformación de la cultura del consumo que hoy recorre al país. En ella, el rubro del retail ha sido fundamental, y el tamaño y la imbricación de este sector en la sociedad, a su vez, constituye la fuente de la influencia política que detentan hoy los empresarios del rubro, y en especial Horst Paulmann. La forma de actuar de este último, además, dice mucho del tipo de empresariado, de capitalismo y de sociedad que se ha impuesto en el Chile neoliberal durante las últimas décadas.

### **El retail y la integración social concertacionista**

A los pocos meses de inaugurado su primer local Jumbo en la Avenida Presidente Kennedy –de un tamaño tres veces mayor al de los supermercados conocidos hasta ese momento-, la empresa de Horst Paulmann daba un salto fundamental al lograr reemplazar la acostumbrada cercanía al almacenero de barrio por la impersonalidad de sus amplios y extensos pasillos, pero también al convertir en toda una experiencia de relajo dominical para las familias acomodadas de Santiago las rutinarias compras de alimentos. La inédita mezcla entre gran bodega mayorista y venta de productos de lujo importados (Andrade y Cerda, 2011) con que Jumbo atraía a sus clientes, anticipaba el cambio cultural y económico que se avecinaba, ya que se instalaba, por primera vez, la promesa de comodidad, rapidez y calidad con que el retail se presentaría ante los chilenos.

Los ajustes de la noche autoritaria le habían dado sentido a la construcción de enormes establecimientos: la magnitud de éste y luego del segundo Jumbo –emplazado en la Avenida Francisco Bilbao e inaugurado en 1979- surgían del aumento en el nivel de consumo de bienes y servicios, especialmente importados, que la política económica de la dictadura propiciaba al equiparar los valores del peso y del dólar, y al elevar las tasas de interés, incentivando con ello la inversión privada (Ruiz y Boccardo, 2014). Formatos como los hipermercados o las tiendas por departamento, que lentamente proliferaban en los sectores altos de la capital, eran expresiones concretas de aquel *boom* económico que, hasta comienzos de la década de los ochenta, se valió de la dependencia de una economía intempestivamente abierta al mercado externo, excesivamente endeudada y marcada por una artificiosa política cambiaria. Todo lo cual estalló al llegar a Chile la crisis de la deuda que, a nivel regional, estaba afectando a casi todos los países latinoamericanos.

Como otros empresarios nacionales<sup>1</sup>, Paulmann, sin liquidar sus activos en Chile, orientó sus inversiones hacia otros países del subcontinente, en un intento por capear los trastornos financieros. Su apuesta, paradójicamente, lo llevó a instalarse en la Argentina, país que ya mostraba los síntomas de una espiral inflacionaria que, con el transcurso de la década, habría de acrecentarse hasta derivar en una hiperinflación de proporciones. La ventaja de Paulmann, sin embargo, provenía de la posibilidad de invertir aprovechando el crédito de largo plazo al que podía acceder en Chile (Fontevicchia, 2012), truco con el cual pudo diferenciarse de sus competidores argentinos al contar con el resguardo de un nivel inflacionario estabilizado al poco tiempo, como consecuencia del shock que las medidas neoliberales generaron tempranamente en Chile. Su expansión en las siguientes dos décadas, por tanto, se valió del prematuro carácter transnacional de Cencosud, que manteniendo su centro de operaciones en suelo chileno, se convirtió en el mayor operador de hipermercados, centros comerciales y tiendas de mejoramiento del hogar de la Argentina, anticipando algunas de las áreas que era capaz de abarcar la –aún- poco desarrollada industria del retail en América Latina.

---

<sup>1</sup> Ver Caviedes (2015).

Tras este exitoso ciclo, que en los noventa se vio favorecido por la paridad cambiaria que fijó el rumbo de la economía con Carlos Menem, el “corralito” y el descalabro social y político que aqueja a la Argentina y que revienta en 2001, determina el retorno de Paulmann a Chile. Consolidado su nombre e inversión al otro lado de la cordillera, su regreso busca proyectar desde suelo nacional la expansión de su imperio hacia el resto del continente, para lo cual, no obstante, debía primero consolidar su posición en el mercado local -hasta allí sólo asociada a las tiendas Jumbo y al Alto Las Condes- y profesionalizar sus estructuras de mando, transformando a Cencosud en un *holding* mejor gestionado que la tradicional empresa familiar (Andrade y Cerda, 2011).

Laurence Golborne es el encargado de liderar este proceso como gerente general, aprovechando, sin embargo, las favorables condiciones que, al llegar los dos mil, se presentan para el rubro del comercio minorista, tras años de incentivarse el consumo masivo. En efecto, evitando relatos panegíricos, más allá de la audacia del empresario chileno-alemán y del empuje de su nuevo ejecutivo, el escenario económico de esta década va a estar fuertemente asociada al aumento del precio de los commodities –y, con ello, al fortalecimiento de la moneda local que beneficia a importadores como los del retail- y a un importante crecimiento del consumo local (Radrigán y Bustamante, 2015).

Pero además, en términos sociales, durante estos años se experimentan los frutos de una cultura del consumo consolidada. En efecto, habiendo disfrutado de su impulso definitivo en la década anterior, en concomitancia con la política concertacionista de masificar el consumo como forma de integrar socialmente a la población a los beneficios del crecimiento económico (Moulian, 1998), comienza a tornarse cotidiano el acceso a grandes hipermercados, tiendas por departamento, *homecenters* y centros comerciales, entre capas sociales diferentes a las más acomodadas. El mecanismo para aquello va a ser el pago diferido o a crédito, que permitiendo un consumo no dependiente de los ingresos inmediatos, no sólo aumentará, en el largo plazo, la ganancia generada por la venta del bien, sino que será promovido como la puerta de entrada a la supuesta modernidad que era levantada desde la óptica autocomplaciente del Chile de los noventa (Moulián, 1998), fundamentalmente desde

aquellos sectores que veían el triunfo de una suerte de democratización social, inclusive enfrentada al desprecio de las elites (Tironi, 1999).

Pero si con el exitismo noventero se instalan, de modo definitivo, los cimientos del consumo masivo en Chile, las prácticas de éste se irán redefiniendo en la misma proporción en que, durante los dos mil, se produce el crecimiento exacerbado que transforma a los operadores del retail en grandes grupos empresariales. En efecto, si la ampliación del consumo fue una medida efectiva para la integración social, aun cuando ello significara, paradójicamente, desentenderse de la desarticulación social y política instalada en dictadura y, en los hechos, profundizarla (Ruiz, 2015), las nuevas facilidades que se crean para sumarse a ella llevan a una dimensión distinta las ganancias del retail. En concreto, de un momento a otro, la hasta entonces poco glamorosa industria del comercio minorista, poco profesionalizada en su gestión y despreciada por los ejecutivos más exitosos, se convierte en una mina de oro al desplegarse un intenso proceso de expansión no sólo ligado a la proliferación de nuevas tiendas y centros comerciales, sino, sobre todo, a la masificación del acceso al crédito, ahora centrado fundamentalmente en las capas medias y los sectores populares.

Se cerraba así la integración vertical del negocio del retail. Conglomerados como Cencosud, pero también otros como Falabella o Ripley, se atrevían a hacer lo que los bancos nunca quisieron: masificar las tarjetas de crédito<sup>2</sup> (Andrade y Cerda, 2011). De tal suerte, la estrategia de la industria consistió en abordar todas las necesidades de los clientes a nivel de retail, incluyendo ahora no sólo los préstamos financieros, sino también la venta de otros productos de este tipo como seguros de vida, automotrices o de desempleo (Ortega y Soto, 2011). Disfrutando de una escasa regulación –como lo demostrarían años más tarde los abusos financieros de la empresa La Polar-, el otorgamiento de créditos mediante plásticos y las operaciones de los *retailers* en la banca se convirtieron en moneda corriente, coincidiendo

---

<sup>2</sup> El instrumento que sintetiza este “retail integrado”, en el caso de Cencosud, es su “tarjeta Más”, que integra las operaciones de Jumbo, París e Easy, siendo la estrategia de acumulación de puntos por compras con tarjeta una de las últimas modalidades de fidelización de clientes.

ello con la apertura en bolsa de varios consorcios, tal como ocurriera con el *holding* de Paulmann<sup>3</sup>.

En ese tránsito, entre los años 2003 y 2008 se hablará de la “fiesta del retail”, ya que durante este período se desarrolla un proceso de acumulación inédito en los veinte años de existencia del rubro. Hacia el año 2007, éste desplaza al sector eléctrico como el con más peso en la bolsa, mientras se transforma en el sector económico más dinámico tras la minería (La Tercera, 2009). Y es que hoy, según lo proyectado para 2015, la industria del retail representa casi el 21% del PIB, con ventas por alrededor de USD 59.500 millones (Durand, 2015). Éxito que, sin embargo, se encuentra dramáticamente asociado al sobreendeudamiento de los chilenos, en la medida que el 73% de los hogares nacionales mantiene algún tipo de deuda y, dentro de ese porcentaje, un 63% corresponde a créditos de consumo (Banco Central, 2015). En consecuencia, si desde los noventa se ubicó al consumo masivo en base a crédito como el mecanismo integrador a la modernidad chilena, abriendo la llave de la abundancia a la industria del retail y dotándola de un peso específico fulminante en la economía nacional, tras ese crecimiento hubo un importante costo social: la condición de endeudamiento no sólo se generalizó, sino que de ser excepcional, pasó a convertirse en el símbolo de la reproducción social de los chilenos.

La fórmula del “retail integrado” ha tenido mucho que ver con ello, por cuanto ha permitido una insalvable fidelización de los consumidores. Sólo en Chile los dueños de las tiendas del retail son, al mismo tiempo, los controladores de los centros comerciales que las albergan (Ortega y Soto, 2011), situación que les permite a los grandes grupos empresariales estar en cada fase del acto de consumir, con el agravante de que, además, las cuentas se pagan con los recursos financieros prestados por las mismas empresas. La vestimenta, los alimentos o el ocio, entre otros ítems de la vida cotidiana, son pagados a plazos y con el mismo dinero que se pide en el banco de la tienda. De allí que Cencosud únicamente en Chile cuente con

---

<sup>3</sup> De la mano del boom del consumo durante sus primeros años, el banco logró utilidades. Sin embargo, la crisis económica de 2009 golpeó el comportamiento de pagos de los clientes y la morosidad sobre 90 días se empinó a 6,91%, más del doble del promedio de la industria (Cáceres, 2012).

los cinco formatos de negocio atribuidos al retail<sup>4</sup> y que el porcentaje más amplio de su facturación anual provenga desde este país, aun cuando su crecimiento explosivo es más reciente que, por ejemplo, países más grandes como la Argentina (Cencosud, 2015).

Es que el grado de centralidad que entre los chilenos ha adquirido la modalidad del retail para ejercer el consumo, es un logro de la industria y de quienes promovieron su crecimiento, tanto desde las políticas públicas como desde los relatos del éxito. Pero en el neoliberalismo chileno, si ya la supuesta integración por vía del consumo a crédito se muestra tempranamente como una forma de disciplinamiento social y no como un medio para alcanzar el bienestar y el acceso a la modernidad (Moulian, 1998)<sup>5</sup>, en las condiciones de oligopolización en que prolifera y que están a la base del crecimiento explosivo del retail, se produce el escenario propicio para que tal disciplinamiento pueda convertirse, además, en abuso, tal como ocurriera con los cobros unilaterales que Cencosud hiciera a más de 600 mil clientes de sus tarjetas (Bezama, 2013), paradójicamente, en pleno *boom* de las ventas del retail.

### **Paulmann contra los trabajadores y los proveedores**

Pero si el éxito del comercio minorista que puso en el mapa de la extrema riqueza chilena a Paulmann se ha valido del ciclo de expansión y de bancarización del consumo, e incluso de los excesos que les permite a grandes conglomerados como Cencosud un férreo control del acceso al consumo de la mayoría de los chilenos, no debe olvidarse el papel que cumple la precariedad del empleo que encuentran los trabajadores del retail. Tratándose de una industria que no obtiene sus utilidades de la marginalización que se hace de cada producto vendido, sino que del volumen de venta, necesita emplear gran cantidad de personas con el fin de

---

<sup>4</sup> Supermercados, tiendas por departamento, *homecenters*, centros comerciales y servicios financieros

<sup>5</sup> Al mismo tiempo, Cencosud, en su memoria del 2014, fijaba en 2,1 millones sus cuentas de tarjetas de crédito activas en Chile, superando a todos los otros países en que concentra su operación (Cencosud, 2015), dando cuenta del peso específico que alcanza este ítem para el desarrollo del negocio del retail en Chile.



facilitar la rápida salida y reposición de las mercancías<sup>6</sup>. De allí que, en concordancia con su explosivo crecimiento, emerge en el retail un tipo de trabajador que “parece ser un operador/vendedor disciplinado y muy competente en su puesto de trabajo altamente definido, acotado y estandarizado, pero dispuesto tanto a ejecutar nuevas tareas asociadas al puesto, como a ser ubicado provisoriamente en otro puesto de trabajo” (Stecher, 2013: 363).

En ese sentido, dentro de las diversas estrategias de flexibilidad y control organizacional que ejecutan las empresas del rubro, se encuentran no sólo las de tipo numérico (internas y externas) -como el empleo temporal o a tiempo parcial- o las modalidades de trabajo neotayloristas utilizadas actualmente en el mundo, sino que, además, predomina la polifuncionalidad de los trabajadores y las estrategias de control flexible basadas en el control normativo y socio-ideológico (Stecher, 2013). Esto es, aquellas estrategias como el control autoritario basado en la amenaza y las recompensas explícitas, y aquellas basadas en la identificación del trabajador con una cierta cultura laboral, que busca incidir en su subjetividad, apelando al autocontrol y la autoexigencia. Por otro lado, colectivamente se trata sobre todo de un trabajador sin tradición sindical previa, que, por lo mismo, experimenta una serie de trabas para organizarse y oponer resistencia a los continuos ajustes realizados por las empresas del retail.

Es por ello que se comprende que al volver Paulmann a Chile, uno de sus primeros objetivos haya sido mantener y, en lo posible, profundizar, tal situación de precariedad, justificándola en tanto obstáculo para el desarrollo empresarial chileno. Recordada es su intervención en la Enade de 2002, cuando como uno de los oradores principales de la cita llamó “a patalear, patalear y patalear, para no ahogarse”, apelando a que el empresariado debía exigir al Gobierno flexibilizar más el mercado de trabajo, tanto en términos de adaptabilidad de la jornada como de fijación de salarios, y disminución de los costos de contratación. Ello, por

---

<sup>6</sup> Para una muestra del volumen de personal que se emplea, la cantidad de trabajadores que trabajan en todas las reparticiones de Cencosud en Chile asciende a las 61.635 personas para el año 2014. Ello, representa el 40,3% del total de empleados que tiene en todas los países en que se encuentra, entre todos los cuales se llega a los 153.243 trabajadores (Cencosud, 2015).

cuanto así se “daba ánimo” a los empresarios, creándoles las condiciones para invertir (La Nación, 2002).

Su llamado, cabe mencionar, resentía lo que a juicio del empresariado más duro constituía la reforma laboral aprobada por el gobierno de Ricardo Lagos en 2001, ajustes que, sin embargo, en los hechos, terminaron perjudicando aún más los derechos individuales y colectivos de los trabajadores. Y es que, en efecto, con ellos se aumentó la flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo en términos de la jornada parcial y la funcionalidad del trabajo (Boccardo, 2014), al tiempo que, de modo novedoso, se fijaba una nueva forma de inhibir el uso del derecho a huelga, al introducirse la posibilidad de “mercantilizar” el derecho a ejercer este derecho en tanto cada empleador podría, en adelante, abonar el valor de cada trabajador como pago a las organizaciones sindicales, que posteriormente sería repartido entre los huelguistas (Ruiz, 2002).

Es que si algo encarna Paulmann como actor relevante del neoliberalismo chileno, es a un tipo de empresario que no sólo concibe a los trabajadores en una posición subalterna respecto a los intereses del capital, sino que, por sobre todo, considera que cualquier derecho laboral debe ser posible de subordinar a las prioridades de la acumulación capitalista. De allí su repudio a la organización sindical, que constituye, en su opinión, apenas un lastre que obstaculiza el desarrollo empresarial, especialmente en el comercio. Cuestión que queda bastante clara en un artículo que preparó para un libro editado por la Secretaría de Comunicaciones del primer gobierno de Michelle Bachelet, en donde se invitó a personalidades de la política, la empresa y la cultura a hablar sobre el Chile del Bicentenario. Paulmann (2008: 152), fue claro en sus pretensiones:

No podemos mantener normas laborales hechas a la medida del obrero hombre de las grandes empresas industriales y mineras. La mayor parte del empleo no está ahí. La mayoría de los pobres trabaja por su cuenta y, por consiguiente, no pueden tener sindicato. Esa es la realidad. Hay que mirar la pobreza donde está y buscarle soluciones adecuadas. No se arreglan las cosas cultivando espejismos y prejuicios”

Nada extraño para el líder de una industria que, sin generar valor, obtiene sus utilidades de la nada innovadora propuesta de comprar barato para vender más caro, aunque sea a mayor escala. En tal circunstancia, el trabajador necesariamente debe ser visto como un recurso productivo más, posible de ajustar de modo flexible a los vaivenes internacionales que afectan a una economía tan abierta como la chilena. Por ello, cuando Paulmann justifica los bajos salarios o la precariedad laboral como virtudes de la creatividad empresarial para producir de modo más barato, no hace sino eco de la propia legislación laboral imperante, de la cual tanto se beneficiara durante la década pasada, llegando a convertirse en una de las mayores fortunas de Chile. Sigue Paulmann en la misma página (2008: 152):

“Hay que permitir que cada emprendedor descubra de qué manera produce al menor costo y con la calidad que le permite prestar un servicio o producir un bien que tenga demanda en el mercado. Si las regulaciones obstaculizan esa libertad para encontrar la manera y el camino, se desperdicia la creatividad del empresario. Por consiguiente, esquemas organizativos como la subcontratación tienen que ser vistos como una manera de ganar en eficiencia. ¿Por qué? Porque es una aplicación del principio de la división del trabajo y la especialización. Mientras más desarrollada es una economía, más especialización hay en ella y más interconexión”

De allí que tampoco sorprende que Paulmann muestre admiración por Sam Walton, fundador de la cadena Wal-Mart (Andrade y Cerda, 2011), que si bien es hoy su competencia directa en el rubro supermercadista local, constituye toda una referencia para el empresariado del retail. En efecto, el éxito de la empresa fundada en 1962 en los Estados Unidos, no sólo proviene de su estrategia de abarcamiento de un amplio rango del comercio -en donde se incluye la venta de alimentos, de electrodomésticos, vestuario y artículos electrónicos- y de una política de precios bajos que ha hegemonizado el comercio minorista a nivel mundial, sino también del manejo de diferentes estrategias de control de los conflictos laborales, que van desde el preventivo adoctrinamiento de los trabajadores en torno a ciertos valores atribuidos a la empresa, un código de conducta, normas de trabajo y oportunidades de ascenso, hasta técnicas de disuasión y destrucción de la organización sindical, tales como la conformación de sindicatos proempresa, beneficios diferenciados entre los propios

trabajadores o, en casos extremos y sólo si la legislación lo permite -como ocurre en el caso chileno (Boccardo, 2014)-, el *lock out* patronal (Hernández, 2011).

Pero pese a ello, hasta hace poco pareciera que Paulmann sólo hubiera rescatado este último ítem de las fórmulas de Walton. Y es que cuando en 2012 se realiza la primera huelga de los trabajadores de Jumbo, sus demandas anotaban cuestiones que, a la luz de cualquier país desarrollado, parecieran ser mínimas: el establecimiento de turnos fijos para las madres trabajadoras con hijos menores de 5 años, evitándoles los “turnos rotativos” de la empresa; un mínimo de \$1.500 por hora para los trabajadores part-time (en su mayoría jóvenes y mujeres dueñas de casa), en tanto se denunciaba que este segmento contaba con un sueldo base de apenas \$3.000; y reajustar el sueldo a \$215.000 para los trabajadores de planta (Valencia, 2012). Cabe recordar, además, que estas movilizaciones se producían tras meses de denuncias por las malas condiciones laborales que incluían, entre otras cosas, a empleados del supermercado Santa Isabel trabajando bajo llave durante las noches (Cooperativa, 2011a) o cobros a las cajas por algunos robos que se cometían en los supermercados, así como el no pago del sobre tiempo (Cooperativa, 2011b).

En fin, la precariedad laboral está a la base de la industria del retail y, por cierto, de la expansión de un imperio económico como el de Paulmann. En 2015, ello ha quedado nuevamente demostrado con el despido masivo de 6.000 trabajadores de Cencosud, aduciendo incertidumbre por los anuncios del gobierno de Michelle Bachelet (Jara, 2015). Pero también, en el traspaso de parte importante de los servicios financieros al Scotiabank y, como consecuencia de tal reestructuración, el cierre de varias sucursales del Banco París (El Mostrador, 2014), que han dejado sin trabajo a más personas. Todo ello, dejando en claro que las ganancias acumuladas en los periodos de bonanza no constituyen parte de una retribución a los empleados, pero sí las épocas de menor crecimiento pueden incidir en estos últimos, aunque esta vez sea, como ocurriera en el reciente año, para justificar una oferta por debajo a los beneficios alcanzados en las negociaciones colectivas de años anteriores (El Mercurio, 2015).

Otro variable de ajuste y, en muchos casos, de abuso que las empresas del retail poseen son sus proveedores. En su mayoría pequeños y medianos productores, las grandes empresas del retail les fijan precios, cuotas de venta y fechas de pago, al tiempo que suelen trasladarles el control de una parte de la fuerza de trabajo, que es la más afectada por la subcontratación. Ello fue claramente expuesto por el controlador de Cencosud en 2013, al afirmar que era “un sueño” del entonces ministro de Economía, Pablo Longueira, la idea de que las grandes empresas del retail pagaran a 30 días a los proveedores y no a 60, 120 o 150 días como ocurre en algunos casos (Medrano, 2013).

En definitiva, si el “retail integrado” y la oligopolización del comercio minorista por los gigantes del retail permite su control sobre el acceso al consumo, tal concentración económica, además, les permite a los grandes trasladar el resto de los costos a los otros miembros de la cadena de producción, que siempre teniendo a los trabajadores como punta de lanza, a menudo suma también a pymes productoras que anhelan ser encadenadas a estas grandes empresas, sin las cuales –o por ellas- terminan quebrando la mayoría de las veces (Ruiz y Boccardo, 2014).

En consecuencia, si bien es cierto que sobre todo desde el ingreso a la OCDE en 2009, se han hecho esfuerzos para mejorar la calidad del trabajo, especialmente disminuyendo los niveles de informalidad (Ruiz y Boccardo, 2014), lo cierto es que el *boom* de la industria del retail durante los años dos mil se produce en medio de los excesos que alientan la concentración económica, entre otras cosas, en base a manejos abusivos de los servicios financieros, flexibilidad y precariedad laboral y sometimiento de las empresas de menor tamaño. Es decir, todo un abanico de desregulaciones que permitieron una acumulación originaria que hoy explica a varios grandes grupos empresariales, entre ellos el grupo Paulmann.

### **Los gobiernos y el empresario que dijo no hacer política**

A comienzos de 2015, Horst Paulmann reaccionaba a los cuestionamientos surgidos en torno a los financiamientos a campañas políticas otorgados por Penta y SQM, señalando que “un empresario no debe meterse en política” (Cooperativa, 2015). Esa frase, propicia para el

momento, no se condice necesariamente con algunos episodios ocurridos en los últimos años. El más conocido: la disputa que se suscitó en torno a las obras de mitigación vial asociadas a la construcción del complejo Costanera Center.

Los más de cuarenta años de ininterrumpida maduración neoliberal en Chile y el nivel de acumulación alcanzado por algunos grupos empresariales, tiene efectos no sólo en la cotidiana reproducción de las condiciones de vida de los chilenos, sino también en cuestiones como el paisaje urbano que los rodea. En ese sentido, Costanera Center es un típico ejemplo de cómo el gran capital corporativo expresa su poder en las ciudades, levantando edificaciones que destacan sobre el resto, al tiempo que buscan seguir siendo un buen negocio. Aunque en el caso específico chileno, además de destacar en medio de un Santiago acostumbrado a construcciones bajas por los terremotos, lo hace por constituir el cénit del desarrollo inmobiliario aparejado al crecimiento del retail, que, como se dijo, es dueño de sus propios centros comerciales. Por ello es que, pese a esta exhibición de poder, resulta llamativa la lucha de Paulmann para que su proyecto fuera subsidiado estatalmente.

Corría el año 2009 y a un año de desatarse la crisis *subprime* en los Estados Unidos, se detuvo la construcción del complejo Costanera Center acusando la necesidad de resguardar el plan de inversiones y hacer frente a una deuda de USD 2.000 millones que aquejaba a Cencosud y que, desde la versión oficial, se atribuía a los efectos internacionales de la crisis estallada en 2008. La paralización también se llevaba a cabo, sin embargo, a los meses de haberse modificado el permiso de edificación entregado a la compañía, en vista del aumento de estacionamientos y de superficie de construcción que se había incluido recientemente, y que no estaba contemplado en el proyecto original aceptado en 2001<sup>7</sup>. Todo ello, obligaba a aumentar las medidas de mitigación.

---

<sup>7</sup> Cabe señalar que la idea original sobre la que se había planeado usar los terrenos en que hoy se sigue construyendo el Costanera Center data de 1988-1993, cuando se presenta una propuesta completa luego aprobada por la municipalidad de Providencia, de una magnitud de 400 mil metros cuadrados (Andrade y Cerda, 2011).

En el año 2007, Cencosud se había abierto a negociar la posibilidad de generar una extensión de la estación de metro Tobalaba que llegara hasta el centro comercial, para así privilegiar el transporte público hacia una zona densa en automóviles. Si bien en un comienzo existió acuerdo entre Paulmann y el ministro de Obras Públicas de ese momento, Eduardo Bitrán, respecto a los montos, no hubo acuerdo con Metro S.A., desatándose, de allí en más (hasta el año 2009), una sucesión de cambios en los planes de mitigación que terminaron cuando Metro S.A. propuso desarrollar trabajos de ampliación en las estaciones Los Leones y Tobalaba, con el objeto de entroncar con el centro comercial.

Lo más llamativo, sin embargo, fue el giro que el primer gobierno de Michelle Bachelet dio en cuanto al financiamiento de estas medidas. Así, si en mayo de 2008, su segundo ministro de Obras Públicas, Sergio Bitar, señalaba que el gobierno no iba a “subsidiar a los que andan en esa zona y tengan autos; esos es subsidiar todo Chile a Santiago y los menos pudientes a los más pudientes” (El Mercurio, 2008), meses más tarde reculará y dará apoyo al financiamiento estatal. Ello, pese a que el financiamiento de varias de las mitigaciones que indicaba el Estudio de impacto sobre el sistema de transporte urbano (Eistu) de 2008 no era negociable, y Cencosud se había comprometido a implementarlas (Andrade y Cerda, 2011)<sup>8</sup>.

La trama indica que, pese a las quejas del conglomerado por su deuda y los efectos de la crisis económica, usó el recurso de la paralización de actividades y la coyuntura para presionar por una reactivación del financiamiento del gobierno. Básicamente, la estrategia consistió en aprovechar los despidos masivos que había arrastrado el detenimiento de las obras, en medio de un escenario en que el gobierno comenzaba a aplicar políticas anticíclicas como medida para sortear los potenciales efectos del vaivén económico internacional<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Entre ellas, de las más importantes era la construcción de un túnel en Avenida Andrés Bello, de la que Cencosud debía encargarse del análisis operacional, así como de absorber y materializar los desvíos durante el período en que se requeriría ejecutar la obra.

<sup>9</sup> En una poco convincente respuesta que el ex ministro Bitar le otorga a Andrade y Cerda (2011), explica que con el financiamiento estatal a las obras de mitigación del Costanera Center se buscó reactivar la economía, ya que entonces el gobierno había destinado recursos bastante mayores a otras obras públicas, al tiempo que se buscaba generar empleo alejado de los programas de empleo mínimo.

Tiempo después, Paulmann plantearía su negativa a pagar más del 25% del costo total de las nuevas obras, reclamando que otros proyectos como Isidora 3000, Torre Titanium y Santa Rosa de Las Condes no se les exigía aquello. Por lo mismo, durante el 2010 el primer ministro de Obras Públicas de Sebastián Piñera, Hernán de Solminihac señaló que se volvería al plan original de un túnel de dos pistas, dado que no habría aportes de Paulmann. Al llegar Golborne al Ministerio, sin embargo, se mantuvo que el puente lo pagarían los privados. Las obras se habían reactivado tras la primera vuelta de la elección presidencial de 2009, al poco tiempo de haberse fijado su paralización, lo que de hecho comprobaba que la deuda de Cencosud no era la real razón para la detención de las obras. Hasta hoy, y tras la apertura en 2012 del centro comercial del complejo, siguen sin poder ocuparse las oficinas de la torre aledaña, a un año de haberse terminado su construcción. Pero además, siguen las dudas y la disputa respecto al modo en que se financian las obras de mitigación, especialmente las que Metro S.A. lleva adelante en estos momentos.

Ahora bien, más allá de todas estas disputas y de la búsqueda de Paulmann del subsidio estatal a su gran obra, siguiendo la tendencia del gran empresariado nacional, la medida de presión que el empresario chileno-alemán pudo usar a su favor en medio de la crisis internacional, además de valerse de los trabajadores despedidos como recurso de negociación, fue posible por las propias medidas gubernamentales anteriormente arrastradas. Y es que cuando Ricardo Lagos, en su calidad de Presidente de la República, pone la primera piedra de lo que sería el complejo durante el año 2006, el permiso aún no estaba otorgado (Andrade y Cerda, 2011).

Durante el mismo año, el Congreso Nacional había aprobado el proyecto de ley emanado desde la Presidencia, en donde el propio Lagos planteaba entregar la nacionalidad por gracia al empresario, a propósito de su “destacada trayectoria empresarial y enorme contribución al desarrollo económico y social del país, beneficiando uniformemente a los distintos sectores de la población”, particularmente se destacaba cómo en el año 2003:

“reactiva el crecimiento económico nacional, pues inicia nuevas áreas de negocios dirigidas a nuevos segmentos de la población. Así, adquiere los supermercados Santa



Isabel, y crea la tarjeta ‘Jumbo Más’. A su vez construye grandes centros comerciales en Santiago, inaugurando Florida Center y Portal La Dehesa” (Lagos, 2006: 4).

En 2013, sin embargo, esta nacionalidad sería impugnada por un grupo de parlamentarios, a propósito del maltrato laboral denunciado en sus empresas, una supuesta vinculación a Colonia Dignidad y, sobre todo, tras conocerse el escándalo de los 183 camiones que Cencosud ingresó al país bajo el apelativo de “ayuda humanitaria” tras el terremoto de 2010, pero que tras la alerta de la Contraloría que pesquisó en la Onemi mercaderías por las que se habían pagado y que venían con esta etiqueta, decidió interponer acciones legales, las cuales llevaron a algunos ejecutivos del consorcio a ser imputados, pese a que antes la agrupación de funcionarios de Aduanas debió denunciar que la autoridad de ese servicio había resuelto no comunicar la irregularidad al Ministerio Público, optando por ofrecer a Cencosud la posibilidad de acogerse al beneficio de pagar con retraso los tributos. Pago que, no obstante, no podía calcularse a ciencia cierta, toda vez que ello depende de conocer la carga que entra al país (Echenique y Araya, 2013)

Por cierto, el reconocimiento de los gobiernos ya había llegado antes a Paulmann en la Argentina, en las manos de Néstor Kirchner, cuando en 2004 se le entregara la Condecoración de la Orden de Mayo en su grado de Comendador, por sus actividades a favor del bienestar del país (Fundación Konex, 2010). Y es que, como se ha señalado, el peso específico que alcanza la industria del retail y, en especial, el tamaño que ostenta Cencosud en el escenario chileno y latinoamericano, constituye una herramienta que si bien para los gobiernos puede orientarse a su favor o en contra –como lo demuestra el la nacionalización promovida por Lagos y la posterior presión de Paulmann al gobierno chileno en la construcción del Costanera Center-, para el empresario siempre tiene como horizonte mejorar la posición de su compañía, aun cuando para ello deba aprestarse a usar cartas como las del desempleo para mantener su posición dominante.

Cabe señalar que esta relación que Paulmann ha establecido con la política en los diferentes países en que se encuentra su compañía, se da de manera transversal en el caso chileno. En efecto, además de su trato con los gobiernos concertacionistas, el empresario es un activo

miembro de las organizaciones gremiales en Argentina, Perú y Chile, al tiempo que en este último país es un antiguo miembro del Consejo Asesor del Centro de Estudios Públicos. Pero además, en los últimos meses se ha sabido que también es un activo financista de la política, que realiza aportes reservados a campañas a través de diversas empresas del *holding* Cencosud, tales como Easy, Comercializadora Costanera Center Spa, Cencosud Retail S.A., Cencosud Shopping Center S.A., Cencosud Administradora de Tarjetas S.A., Administradora de Servicios Paris Ltda., y Cencosud Corredores de Seguros y Servicios Ltda. (Urquieta, 2014).

Aun así, hace pocos meses la justicia ordenó al Servel levantar el secreto de estos aportes, desde 2005 a la fecha, a partir de la demanda interpuesta por el accionista minoritario de Cencosud, Óscar Guajardo, por apropiación o distracción de dineros de la sociedad. Ello, sumado a declaraciones emergidas desde el caso Penta, en las que se ha sindicado al empresario como un antiguo colaborador de la UDI a través de Pablo Longueira, quien habría oficiado, al igual que Jovino Novoa, como recaudador (Toro y Basadre, 2015).

Con todo, la clave del grupo Paulmann y de su *holding* Cencosud es la gran cantidad de bienes físicos y humanos con que cuenta, de lo cual se deriva su capacidad de negociación en escenarios políticos y la propia influencia que pueda generar en este ámbito. Las más de 60.000 personas que trabajan en sus establecimientos, dan cuenta del hecho de que alrededor del 19% de las personas empleadas en el país están en el comercio, incluyendo a los grandes y las pymes del retail (Durand, 2015). Ello es el fruto del crecimiento que este sector económico ha logrado en las últimas décadas, pero es también el modo que han encontrado empresarios como Paulmann, sin tradición familiar ni estirpe política, para incidir en esta última y en las sociedades en que introducen sus inversiones. Es que, justamente, el estatus que alcanza hoy el empresariado del retail es indicativo de aquello, ya que mientras antes de los dos mil sus empresas eran las despreciadas del circuito de los ejecutivos, hoy es el lugar donde todos quieren estar.

## **La batalla por abrir nuevos mercados**

Para comprender el peso económico que detenta hoy el Grupo Paulmann, un primer elemento es la organización actual de la propiedad de Cencosud. En la actualidad, este conglomerado es controlado en un 60,03% por Horst Paulmann. Este porcentaje se divide en un 58,43% que controla él a través de mecanismos directos e indirectos, y un 1,6% que es controlado por los integrantes de su familia.

Como suele observarse en los grupos económicos, el control personal directo de las acciones representa un porcentaje de la propiedad bastante menor (2,49% en este caso), mientras que el control indirecto a través de sociedades de inversión es bastante más significativo. En este caso, Paulmann controla Inversiones Quinchamalí Ltda, la cual es propietaria directamente de un 20,28% de Cencosud, y que además controla a Inversiones Latadía Limitada y a Inversiones Tano Limitada, que controlan respectivamente el 19,47% y 16,19% de la compañía (Cencosud, 2015).

Como se ha mencionado, el ascenso del Grupo Paulmann dice relación con un contexto de masificación del consumo. Pero analizar la posición económica del Grupo Paulmann implica tener en consideración al menos dos características adicionales. La primera de ellas es que en este caso se exhibe una diferencia en relación a la estrategia seguida por los grandes grupos económicos en cuanto a las características de su proceso de expansión. Por un lado, Luksic y Angelini se posicionan en varias de las ramas más importantes de la economía, y en el caso de los Matte hay presencia en varias ramas, pero con un ancla en el sector forestal, aunque desarrollando un fuerte proceso de integración vertical en ella, es decir, abarcando toda la cadena de agregación de valor desde la extracción de la materia prima hasta la elaboración del bien de consumo final. Y ello además complementado con la producción de un fuerte dispositivo de reproducción ideológica y cultural.

Por estas razones, en los tres casos anteriores estamos ante grupos con una importante “visión de Estado”, y con una capacidad efectiva de representar sus intereses ante el sistema político. Desde esta perspectiva, la relevancia política del Grupo Paulmann, más allá de los momentos

puntuales, es bastante menor si se la compara con los anteriores, y además tienen un carácter bastante menos orgánico que la manera en que los grupos “grandes” ejercen su influencia.

Paulmann es líder de un grupo que se ha mantenido en el sector del retail. Sin embargo, como segunda característica emerge que, pese a tratarse de un grupo económico menor en cuanto a su relevancia política, sí lo es en cuanto a su importancia económica, lo que se observa en que logra un importante proceso de expansión, que lo llevó a posicionarse dentro de las grandes fortunas del país.

Este proceso de expansión se inicia tempranamente en Argentina, y un buen indicador del signo de esta internacionalización es que probablemente a diferencia de otros grupos económicos, en el caso de Paulmann los procesos de acumulación de capital y expansión regional son paralelos. Si en 1976 se inauguraba el primer supermercado Jumbo en Avenida Kennedy, en 1982, apenas 6 años después, se inaugura un supermercado de la misma cadena en Buenos Aires. De hecho, el negocio de los centros comerciales de Paulmann se expande desde Argentina hacia Chile. Parte con la inauguración de Unicenter en el país trasandino en 1988, y 5 años después se abre este segmento en Chile con el mall Alto Las Condes.

Tras ello el proceso se intensifica desde el 2000 en adelante, inaugurando no solo nuevas operaciones en Argentina, sino también en Brasil, Perú y Colombia. En este sentido, las estrategias de internacionalización de Paulmann tienen elementos de diversificación, pero con un carácter limitado. Dicho de otra forma, en vez de explorar nichos de acumulación en otras ramas de la economía, en este caso se ha optado por abrir nuevos mercados, pero ligados al retail. Y dadas las limitaciones que impone el mercado chileno, por su tamaño, esa apertura debe hacerse necesariamente hacia el exterior. Con ello se replica un rasgo del empresariado en cuanto a la utilización extensiva del capital antes que en la inversión para agregar valor. Si la extensión antes se practicó en tierras cultivables, Paulmann la realiza en metros cuadrados de centros comerciales y supermercados.

**Tabla 1: Porcentaje que representa cada país  
en ingresos por venta Cencosud**

---

<b>País</b>	<b>2007</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Chile	63,0%	41,0%	37,0%
Argentina	34,5%	29,0%	24,0%
Brasil	2,5%	21,0%	20,0%
Colombia	-	1,0%	10,0%
Perú	-	8,0%	9,0%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Memorias Cencosud para años respectivos

La tabla 1 muestra uno de los rasgos comentados anteriormente. Si en 2007 el mercado local representa dos tercios de los ingresos por ventas de Cencosud, al 2014 esa cifra disminuye a un poco más de un tercio. Lo propio, aunque en menor medida, ocurre con el mercado argentino, que disminuye su participación en 10 puntos porcentuales en 7 años, todo ello compensado por la fuerte expansión en Brasil, Perú y Colombia.

Al retratar la posición actual del grupo en Sudamérica, en Chile funciona a través de las marcas Jumbo, Santa Isabel, Easy, Paris, Johnson, además de la Tarjeta Cencosud y los centros comerciales. Totaliza casi 1.700.000 m<sup>2</sup> en superficie de ventas y 2,1 millones de tarjetas de crédito activas. En Argentina, por su parte, totaliza casi 1.200.000 m<sup>2</sup> en superficie de ventas y 1,2 millones de tarjetas de crédito activas.

En Brasil el negocio se orienta casi exclusivamente a los supermercados, con las cadenas Gbarbosa, Bretas, Prezunic, Mercantil y Perini, que totalizan 600.000 m<sup>2</sup> en superficie de ventas y 1,2 millones de tarjetas de crédito activas. Lo propio ocurre en Perú con las marcas Wong, Metro, París, Banco Cencosud, Tarjeta Cencosud y 4 centros comerciales, con una superficie de ventas de casi 400.000 m<sup>2</sup> y 478 mil cuentas de tarjetas de crédito activas. Finalmente en Colombia cuenta con más de 500.000 m<sup>2</sup> en superficie de ventas y casi 600 mil cuentas de tarjetas de crédito activas.

Lo relevante de este proceso expansivo es que una de las características del retail es la imperiosa necesidad de acrecentar el tamaño de los mercados en los que se inserta. En ese

sentido, al revisar la posición de Cencosud en Sudamérica, es frecuente encontrar que es el segundo o tercer actor del mercado en cada país. En el caso de Chile, es el segundo actor en supermercados, detrás de Wal-Mart. En Tiendas por departamento está detrás de Falabella, mientras que en Mejoramiento del Hogar y Centros Comerciales es el segundo y tercer actor del mercado, detrás de Sodimac y las cadenas de Mall Plaza, ambas controladas por Falabella. En Perú, por su parte, Cencosud compite con Tottus en supermercados y con Falabella y Ripley en tiendas por departamentos. En Colombia, compite con Falabella a través de Sodimac. Todo ello muestra que la disputa por la extensión del mercado en el retail hace bastante tiempo que dejó de ser una disputa dentro del territorio chileno.

En este marco, el holding ha definido que su estrategia de crecimiento se basa en las adquisiciones, como forma de generar crecimiento orgánico. En función de ello, el plan de inversiones 2015 – 2018 contempla una inversión estimada en el rango entre US\$ 2.400 y 3.000 millones, de los cuales un 59% se destinará a crecimiento orgánico y un 21% a remodelaciones.

Como se mencionó, esta expansión es fundamentalmente una extensión de supermercados y centros comerciales. Si bien en 2006, con la adquisición de Tiendas París, se adquiere el banco del mismo nombre, dicha adquisición no representa un salto hacia el sector financiero. De hecho esta institución a junio de 2014 representa apenas un 0,24% de las colocaciones bancarias del sistema financiero, y tras la venta de Cencosud Administradora de Tarjetas a Scotiabank, la participación de Banco Paris en las colocaciones desciende al 0,01% a junio de 2015 (SBIF, 2015). La relevancia del segmento financiero en este sentido tiene menos que ver con las utilidades generadas por la intermediación financiera, y más con la generación de un vehículo de pago basado en la lógica del endeudamiento utilizado para integrar a amplios sectores de la población al consumo.

En función de lo anterior, el negocio de Paulmann no traspone los límites del retail. Así se refleja en la tabla n°2, que cuantifica los ingresos por segmentos de la compañía:

**Tabla 2: Ingresos por segmento**

<b>Segmento</b>	<b>2007</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Supermercados	64,6%	73,0%	74,0%
Tiendas por departamento	13,6%	9,0%	10,0%
Mejoramiento del hogar	14,0%	13,0%	11,0%
Centros Comerciales	2,7%	2,0%	2,0%
Retail Financiero	5,2%	3,0%	3,0%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Memorias Cencosud para años respectivos

Como se observa, los ingresos del grupo provienen fundamentalmente del segmento supermercados, mientras que por contrapartida el segmento retail financiero tiene un peso bastante menor. En este sentido, otro de los rasgos que pueden mencionarse como debilidades de este grupo económico es su dependencia del consumo de los hogares debido a la baja diversificación de ramas en las que está inserto, lo que obviamente implica una mayor vulnerabilidad frente a crisis económicas o incluso ante deterioro de las expectativas respecto del estado de la economía, lo que como se sabe se traduce en una reacción casi instantánea de disminución del consumo. Por otra parte, y en este mismo sentido, en la memoria del año 2014 se menciona dentro de los riesgos a los que está expuesta la compañía el cambio de las tendencias de los consumidores, para lo cual toma el ejemplo de los mercados desarrollados, en que los consumidores han tendido a optar por tiendas pequeñas en desmedro de las grandes superficies, mencionando incluso que los actores relevantes de esos mercados han optado por tiendas de formato más pequeño. Si bien se menciona que esa tendencia no se observa en los mercados en que Cencosud está inserta, se menciona que de presentarse afectaría gravemente la posición financiera de la empresa (Cencosud, 2015).

Este proceso de expansión acelerada se traduce en los volúmenes de ventas, que desde 2002 a 2014 se expanden casi en 18 veces. No obstante, se aprecia que la estrategia de expansión tiene un límite, debido a que si bien los niveles muestran un crecimiento significativo, la variación porcentual respecto del período anterior muestra un proceso de gran velocidad en

los primeros años, pero de un crecimiento marginal cada vez menor, que culmina con una variación negativa de las ventas durante 2014 respecto del valor de 2012.

**Tabla 3: Ingresos por ventas Cencosud 2002-2014**

<b>Año</b>	<b>Ventas (US\$ MM)</b>	<b>Variación período anterior</b>
2002	951,9	
2004	2.474,5	160%
2006	5.853,7	137%
2008	9.633,4	65%
2010	13.236,3	37%
2012	19.062,2	44%
2014	17.653,1	-7%

Fuente: Estados Financieros reportados a la SVS para cada año

En relación al patrimonio de la compañía y las utilidades de cada ejercicio, la tabla 4 muestra una realidad similar. Hay un crecimiento vertiginoso del patrimonio de Cencosud, de 10 veces entre 2002 y 2014, pero un crecimiento de las utilidades de solo 5 veces en el mismo período. Ello es indicativo de que los volúmenes de recursos invertidos implican un crecimiento de las utilidades, pero a un ritmo cada vez menor. En este sentido, podría caracterizarse este proceso de expansión más como una batalla por copar mercados antes que el intento de asegurar niveles de rentabilidad, que como se observa van a la baja.



**Tabla 4: Utilidad y Patrimonio Cencosud**

<b>Año</b>	<b>Patrimonio (US\$ MM)</b>	<b>Ganancia ejercicio (US\$ MM)</b>	<b>Utilidad en relación al patrimonio</b>
2002	697,3	59,3	8,5%
2004	1.286,9	90,1	7,0%
2006	2.539,4	241,1	9,5%
2008	3.662,3	251,6	6,9%
2010	5.746,9	654,9	11,4%
2012	7.109,4	568,4	8,0%
2014	7.072,9	314,8	4,5%

La tabla a su vez muestra que el punto más alto tanto en patrimonio como en rentabilidad se da entre 2010 y 2012, pero en un marco de gran variabilidad en las cifras.

Tal vez lo anterior explica la trayectoria que sigue Paulmann en el ranking Forbes, cuyas cifras también exhiben una importante volatilidad. Su peak se observa en el año 2011, en que incluso llega a superar al Grupo Matte, para luego registrar una vertiginosa caída, que lo deja incluso por debajo de la situación que exhibía a inicios del 2010.

**Tabla 5: Fortuna calculada por Forbes para empresarios chilenos  
(US\$ MM)**

<b>Grupo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Luksic	11.000	19.200	17.400	15.500	13.500
Matte	8.100	10.400	11.100	7.500	8.400
Paulmann	5.000	10.500	9.700	4.700	4.400

Fuente: Revista Forbes y notas de prensa de El Mercurio para cada año

## Conclusiones

---

Respecto a su influencia política, la de Paulmann, aunque parece ser que también se encuentra ligada al financiamiento a campañas políticas, se asienta antes que todo en las propias características del negocio en que se desenvuelve. Habiendo operado como actor relevante en la transformación de las prácticas de consumo masivo en el Chile de la segunda mitad del siglo pasado, su gran logro, no obstante, es haber capitalizado, a su vuelta al país, los beneficios de esta nueva cultura consolidada al calor de la utopía concertacionista por obtener integración social a través del consumo y, por sobre todo, al aprovechar los mecanismos financieros con los cuales se alentó aquella operación.

El avance de esa fórmula, sino integró, sí terminó por imponer entre la mayoría de los chilenos a las tiendas del retail –en todas sus variantes- como los espacios para ejercer el consumo, al tiempo que, de hecho, se instituyó el consumo de bienes y servicios como el modo de acceder a los beneficios de la modernización económica. Al llegar el nuevo milenio, ese tránsito permitió no sólo que la Concertación obtuviera crecimiento económico manteniendo la desarticulación social y política de la dictadura –al convertir a los ciudadanos en consumidores-, sino que la propia industria del retail y, entre sus miembros, el grupo Paulmann, experimentaran una expansión espectacular en pocos años, que develó los hasta ese momento poco explotados nichos de acumulación que el rubro escondía.

El problema, sin embargo, es que esa explotación, que paradójicamente se mostraba como la realizadora del anhelo de la integración, terminó sustentándose en la desregulación y los excesos, sobre todo vinculados al tipo de trabajo que estas empresas entregan a sus empleados y al abuso que ellas ejercen sobre sus proveedores. Si la profesionalización de la gestión durante los dos mil –tal como sucedió en Cencosud- disminuyó la rotación de las estructuras de mando, no supuso un cambio sustantivo en las condiciones de trabajo de las jerarquías subalternas. Por el contrario, la capitalización de los años de expansión del consumo que la industria del retail aprovechó en la década pasada, se valió de esos excesos para sacar el máximo provecho a la coyuntura. Así, mayor consumo –mediado por tarjetas de crédito- y

mayor abuso laboral y comercial con las empresas de menor tamaño, permitió el arribo a los puestos de avanzada del mapa de la extrema riqueza chilena, sobre todo a Horst Paulmann.

Pero además, si en las épocas de bonanza las dimensiones y el dinamismo –laboral e inmobiliario- de una industria como la del retail, mostró ser una herramienta a tener en cuenta por los gobiernos, relevando el papel de estos emprendedores por su capacidad para crear trabajo y transformar las ciudades con nuevos edificios, en las etapas de crisis, tal influencia política se convirtió en una carta disponible de este empresariado para negociar, por ejemplo, el acceso a subsidios estatales. De tal suerte, surgido de la propia promoción estatal al consumo como particular fórmula de integración, el neoliberalismo chileno propició la formación de un empresariado que, como Paulmann, defiende unos valores escasamente integradores, tal como lo demuestran sus actitudes y estrategias contra los trabajadores.

## **Bibliografía**

---

Andrade, P. y Cerda, M. (2011). *Los pasos del elefante: el imperio de Herr Paulmann*. Santiago: Ediciones Radio Universidad de Chile.

Banco Central. (2015). Encuesta Financiera de Hogares 2014. Principales resultados.

Bezama, B. (2013, 13 de agosto). Carlos Tudela: el lobista DC de los notarios y de Paulmann en la Cámara de Diputados. *Ciper*. Recuperado de: <http://ciperchile.cl/2013/08/13/carlos-tudela-el-lobista-dc-de-los-notarios-y-de-paulman-en-la-camara-de-diputados/>

Boccardo, G. (2014, abril). Fundamentos del orden laboral chileno desde 1979. Elementos críticos para la discusión de la reforma laboral. Documentos de Trabajo. *Fundación Nodo XXI*.

Cáceres, N. (2012, 10 de septiembre). La nueva apuesta de Horst Paulmann para revertir las pérdidas de Banco París. *La Segunda*. Recuperado de:

<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/09/779943/la-nueva-apuesta-de-horst-paulmann-para-revertir-las-perdidas-de-banco-paris>

Caviedes, S. (2015, abril). Cuando un crédito por \$6.500 millones poco importa. La verdadera influencia empresarial del grupo Luksic. *Cuadernos de Coyuntura*, (7), pp. 37-50.

Cencosud. (2008). Memoria 2007. Recuperado de: [http://www.cencosud.com/wp-content/files\\_mf/memoria\\_2007.pdf](http://www.cencosud.com/wp-content/files_mf/memoria_2007.pdf)

Cencosud. (2012). Memoria 2011. Recuperado de: [http://www.cencosud.com/wp-content/files\\_mf/memoria201170.pdf](http://www.cencosud.com/wp-content/files_mf/memoria201170.pdf)

Cencosud. (2015). Memoria 2014. Recuperado de: <http://www.cencosud.com/memoria2014/es/PDF/Memoria-Cencosud-2014-esp.pdf>

Cooperativa. (2011a, 24 de marzo). Trabajadores de Santa Isabel: las irregularidades siguen pese a las denuncias. *Cooperativa*. Recuperado de: [http://www.cooperativa.cl/trabajadores-de-santa-isabel-las-irregularidades-siguen-pese-a-las-denuncias/prontus\\_nots/2011-03-24/091851.html](http://www.cooperativa.cl/trabajadores-de-santa-isabel-las-irregularidades-siguen-pese-a-las-denuncias/prontus_nots/2011-03-24/091851.html)

Cooperativa. (2011b, 28 de marzo). Dirigenta de trabajadores de Santa Isabel denunció nuevas irregularidades en la cadena. *Cooperativa*. Recuperado de: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/denuncias/dirigenta-de-trabajadores-de-santa-isabel-denuncio-nuevas-irregularidades-en-la-cadena/2011-03-28/123924.html>

Cooperativa. (2015, 24 de abril). Horst Paulmann: “Un empresario no debe meterse en política”. *Cooperativa*. Recuperado de: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/politica/horst-paulmann-un-empresario-no-debe-meterse-en-politica/2015-04-24/180704.html>

Durand, D. (2015, 29 de julio). El retail, ¿una industria invisible?. *América Retail*. Recuperado de: <http://america-retail.com/opinion/el-retail-una-industria-invisible>

Echenique, J. y Araya, T. (2013, 17 de enero). Formalizan a ejecutivos de Cencosud por comercializar mercadería internada como “ayuda humanitaria” tras el terremoto. *Ciper*. Recuperado de: <http://ciperchile.cl/2013/01/17/formalizan-a-ejecutivos-de-cencosud-por-comercializar-mercaderia-internada-como-%E2%80%9Cayuda-humanitaria%E2%80%9D-tras-el-terremoto/>

El Mercurio. (2008, 19 de mayo). MOP dice que no financiará túnel a mall Costanera. *El Mercurio*.

El Mercurio. (2015, 6 de abril). Sindicato de trabajadores de 19 locales de supermercados Jumbo inician huelga legal. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/04/06/711421/sindicato-de-trabajadores-de-19-locales-de-supermercados-jumbo-inicia-huelga-legal.html>

El Mostrador. (2014, 22 de octubre). Sindicatos bancarios emplazan al gobierno y la CUT ante huelgas en el sector. *El Mostrador*. Recuperado de: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2014/10/22/sindicatos-bancarios-emplazan-al-gobierno-y-la-cut-ante-huelgas-en-el-sector/>

Fontevicchia, J. (2012, 23 de septiembre). “La inflación tiende a la baja”. Entrevista a Alfredo Coto. *Perfil*. Recuperado de: [http://www.perfil.com/ediciones/2012/9/edicion\\_713/contenidos/noticia\\_0073.html](http://www.perfil.com/ediciones/2012/9/edicion_713/contenidos/noticia_0073.html)

Fundación Konex. (2010). Horst Paulmann Kemna. Recuperado de: [http://www.fundacionkonex.org/b3056-horst\\_paulmann\\_kemna](http://www.fundacionkonex.org/b3056-horst_paulmann_kemna)

Hernández, J. J. (2011). Trabajo e identidad entre los trabajadores de Walmart. En De la Garza, E., *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva* (Vol. 1). México D.F.: UNAM.

Jara, C. (2015, 5 de julio). Trabajadores denuncian más de 6 mil despidos en Cencosud. *Biobío Chile*. Recuperado de: <http://www.biobiochile.cl/2015/07/05/trabajadores-denuncian-mas-de-6-mil-despidos-en-cencosud.shtml>

Lagos, R. (2006). 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. Recuperado de: <http://www.elmostrador.cl/media/2012/02/Mensaje-Lagos-para-nacionalizar-a-H.Paulmann.pdf>

La Nación. (2002, 29 de noviembre). El derecho a pataleo. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/el-derecho-a-pataleo/2003-03-21/153512.html>

La Tercera. (2009, 11 de octubre). El boom del retail en Chile. *La Tercera*. Recuperado de: [http://diario.latercera.com/2009/10/11/01/frame/flh\\_55.html](http://diario.latercera.com/2009/10/11/01/frame/flh_55.html)

Medrano, C. (2013, 27 de marzo). El destape de los abusos de los supermercados a sus proveedores. *Radio Universidad de Chile*. Recuperado de: <http://radio.uchile.cl/2013/03/27/el-destape-de-los-abusos-de-los-supermercados-a-sus-proveedores>

Moulian, T. (1998). *Chile actual. Anatomía de un mito*. Santiago: Lom Ediciones.

Ortega, A. y Soto, L. (2011). *Multitiendas en Chile: el negocio del siglo XXI*. Santiago: Ediciones Radio Universidad de Chile.

Paulmann, H. (2008). Sueño con un país que.... En *Chile sueña el Bicentenario. Presidenta Bachelet y ex Presidentes Aylwin, Frei y Lagos plantean los desafíos y anhelos del país*.

Santiago de Chile: Secretaría de Comunicaciones Palacio de La Moneda, Segegob, Serie Comunicación y Democracia, pp. 149-153.

Radrigán, J. y Bustamante, A. (2015, diciembre). El neoliberalismo ante su propia parálisis. La economía chilena durante el 2015. *Cuadernos de Coyuntura*, (11), pp. 33-43.

Ruiz, C. (2002, enero). Sociedad y orden laboral. Acerca de la discusión del año que termina. *Revista Análisis del Año 2001. Política, Sociedad y Economía*. Departamento de Sociología, Universidad de Chile.

Ruiz, C. (2015). *De nuevo la sociedad*. Santiago: Lom Ediciones.

Ruiz, C. y Boccardo, G. (2014). *Los chilenos bajo el neoliberalismo. Clases y conflicto social*. Santiago: Ediciones El Desconcierto-Fundación Nodo XXI.

SBIF (2015). Panorama de la Industria Bancaria al segundo trimestre del año 2015. Recuperado de [http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info\\_Fin\\_602\\_14932.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info_Fin_602_14932.pdf)

Stecher, A. (2013). La modernización de la industria del retail: reorganización empresarial y experiencias laborales. En E. Tironi, & J. Ossandón, *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman* (págs. 345-378). Santiago: Ediciones UDP.

Tironi, E. (1999). *La irrupción de las masas y el malestar de las elites*. Santiago: Editorial Grijalbo.

Toro, I. y Basadre, P. (2015, 29 de agosto). Declaración vincula a Cencosud y BCI con financiamiento a Longueira. *The Clinic*. Recuperado de: <http://www.theclinic.cl/2015/08/29/declaracion-vincula-a-cencosud-y-bci-con-financiamiento-a-longueira/>

Urquieta, C. (2014, 9 de diciembre). Los súper ricos tras los aportes reservados a las campañas políticas. *El Mostrador*. Recuperado de: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2014/12/09/los-super-ricos-tras-los-aportes-reservados-a-las-campanas-politicas/>

Valencia, R. (2012, 4 de abril). Trabajadores de Jumbo realizan primera huelga de su historia. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.cl/noticias/economia/sindicatos/trabajadores-de-jumbo-realizan-primera-huelga-de-su-historia/2012-04-04/095144.html>