

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

Domingo 17 de Abril de 2005

GRANDES TIENDAS. Siguen los enroques de cargos clave en el mercado:

Cambios de trinchera

Los movimientos de ejecutivos no paran. Esta semana alcanzaron su máximo nivel con la caída de dos hombres clave en la industria: Pablo Turner, de la gerencia de Almacenes Paris, y Patricio Lecaros, el vicepresidente comercial de Ripley.

LAURA GARZÓN Y MARÍA CRISTINA SILVA

El martes, a eso de las 9 de la mañana, Horst Paulmann -flanqueado por Pablo Turner, Laurence Golborne y Pablo Castillo- entró al hotel Diego de Velásquez, ubicado a pocas cuadras del edificio institucional de Almacenes Paris, en pleno corazón de Providencia. Allí lo esperaban unas 100 personas, principalmente ejecutivos del área comercial y gerentes de la empresa.

Durante más de una hora, el nuevo propietario de la multitienda no sólo se presentó ante sus empleados, sino que también explicó la profunda reestructuración que se produjo el lunes en la plana ejecutiva de Paris: la salida de Turner de la gerencia general y su reemplazo por Pablo Castillo, ex gerente de Finanzas de Cencosud, y uno de los hombres de confianza del empresario alemán.

En un ambiente distendido, todos los acompañantes de Paulmann actuaron como oradores. Turner -muy tranquilo y sin acusar el golpe de su salida- se despidió agradeciendo la colaboración que le prestaron en casi un semestre de gestión. Castillo, Paulmann y Golborne, gerente corporativo de Cencosud, reconocieron humildemente que no tenían experiencia en tiendas por departamento y que necesitarían "el firme apoyo de todos".

Estos cambios en el equipo de Paris son sólo otro capítulo en la seguidilla de enroques de ejecutivos de la industria del retail y cuya última movida fue la grúa de Ripley que logró traerse de vuelta dos ejecutivos que se habían ido a trabajar con Turner.

El fin del "cartel"

La moda de trasvasijos de profesionales de una multitienda a otra la detonó el "caso Turner", cuando éste, tras más de 20 años en Falabella, se fue a Paris.

El fichaje generó un fuerte revuelo porque, a diferencia de lo que ocurre en otras

industrias, en el retail casi no existía la práctica de que un alto ejecutivo migrara tentado por la competencia. Esto se atribuye a que durante dos décadas, las familias Gálmez, Solari y Calderón -controladores de las tres mayores multitiendas- sellaron un "pacto de caballeros" donde se comprometieron a no levantarse a sus hombres clave.

Pero la llegada de Quiñenco y Consorcio, actores nuevos en el sector, rompió el "cartel" y dio paso, en pocos meses, a una serie de renunciaciones y contrataciones. El principal operador de la grúa fue Turner, que en noviembre reclutó desde Ripley a Andrés Belfus (ex gerente de esa cadena en Perú) como gerente de retail; Gonzalo Martínez (también ex Ripley Perú) para la división Vestuario; y a Héctor Rodríguez, para el área Hogar. De Falabella se llevó a Francisco Samaniego y lo puso como gerente de tiendas.

Aunque las aguas parecían aquietarse, la llegada de Paulmann a Cencosud volvió a agitarlas. El viernes 8 Andrés Belfus oficializó su renuncia a Paris, junto a Gonzalo Martínez y, para sorpresa de muchos, en paralelo se anunció su regreso a Ripley.

Belfus, uno de los ejecutivos que llegaron con los bonos más altos a Paris por haber consolidado a Ripley en Perú, tras la llegada de Paulmann empezó a negociar con sus ex empleadores -los Calderón-, la posibilidad de volver. Versiones indican que el controlador de Cencosud supo de estas tratativas y lo despidió.

"En el espíritu de Paulmann no cabe el concepto de los 'mercenarios del retail', no les interesa la gente que va y viene. Tienen un proyecto de largo plazo y quieren gente comprometida con el proyecto", enfatiza un ejecutivo del holding.

Lecaros, el caído en desgracia

Mañana lunes llegará Belfus a Ripley. Dicen que vuelve tal como se fue: por la puerta ancha. Los Calderón valoraban su gestión en Perú y lamentaron su salida, pero estaban conscientes de que no podían ofrecerle un cargo tan atractivo como el que le dio Turner, cuando se lo llevó en noviembre como gerente de retail, el segundo en jerarquía después del gerente general.

Ahora Belfus asumirá la vicepresidencia comercial, ya que el mismo viernes 8 cuando él salía de Paris, Ripley informaba que aceptaba la renuncia de Patricio Lecaros, quien ocupaba ese cargo hace tres años.

La sorpresa fue grande porque Lecaros llevaba 15 años en la empresa y había iniciado el negocio en Perú, donde llegó Belfus a reemplazarlo cuando volvió a Chile.

Sin embargo, el ejecutivo selló su suerte el año pasado cuando los Calderón se enteraron de que estaba negociando con Consorcio y Quiñenco para irse a Paris. Primero lo sondearon para la gerencia general, en paralelo con Turner, pero cuando llegaron a acuerdo con este último le ofrecieron la gerencia comercial.

"Turner, con quien habían sido compañeros y amigos en ingeniería comercial de la Católica, lo convenció y Lecaros estuvo renunciado en octubre", afirma una fuente de Ripley.

La molestia de los hermanos Calderón fue grande, pero optaron por retenerlo,

mejorándole el sueldo. "Lo dejaron porque no tenían a quién dejar al frente del área comercial, pero perdió la confianza de los dueños", indica un ejecutivo de Ripley.

Es que los controladores interpretaron la movida de Lecaros como una deslealtad. Sobre todo porque mientras negociaba con Paris, en Ripley descabezó a una parte clave de la plana gerencial para dejar lista la empresa para su nueva etapa: la apertura a la bolsa a fines de mayo.

"Sacó a hombres importantes como Víctor Hugo Floraz (de vestuario infantil), Héctor Rodríguez (creador y cabeza de la división hogar), Antonio Crovetto (de operación de sucursales) y Eduardo Spollansky (de la gerencia de Finanzas). Después de esta fuerte reestructuración pretendía irse, sin ver si los cambios que había hecho funcionaban", detalla un ejecutivo de la multitienda.

Con este handicap en contra Lecaros cayó en desgracia con sus empleadores y también frente a su gran aval en la empresa: su amistad con Andrés, uno de los hermanos Calderón. "Él fue quien promovió su regreso a Chile y que lo pusieran al frente de la vicepresidencia de retail".

Pero desde fines del año pasado Andrés ya no interviene tan intensamente en la administración, rol que asumió el mes pasado Lázaro Calderón al tomar la gerencia general. Con él Lecaros no tiene cercanía.

La coyuntura que necesitaban los Calderón para "cobrarle" su falta de camiseta llegó. Fuentes de la industria señalan que en el verano Ripley empezó a tener problemas de sobrestock. "Esto ha obligado a vender a menor precio, lo que ha bajado los márgenes", cuenta un ejecutivo de una empresa de la competencia.

Este desajuste de inventario se le achacó directamente a Lecaros, quien era responsable de autorizar todos los programas de compras de la compañía.

Fue esa la excusa que usaron para pedirle la renuncia, la que se materializó el viernes 8. Días antes, los Calderón habían llegado a acuerdo económico con Belfus, para que asumiera la vicepresidencia comercial.

A Lecaros no le quedó otra alternativa que aceptar la oferta de quedarse como director de la filial Ripley Internacional. Su contrato con los Calderón le impide emplearse, durante cinco años, en otra empresa de retail.

"Sabían (los Calderón) que le habían amarrado las manos y por eso lo dejaron en la empresa con una suculenta dieta de director", señala una fuente de la cadena.

La industria del retail seguirá haciendo noticia en las próximas semanas. Los movimientos se trasladarán ahora de la plana ejecutiva a los directorios. El próximo jueves se realiza la junta de accionistas de Almacenes Paris donde se reducirán de nueve a siete los directores. Hoy ostentan ese cargo Horst Paulmann, Laurence Golborne, Jorge Gálmez, Juan Carlos Dörr, Andrés Navarro, Laurence Golborne, Pablo Turner y Patricio Rivas.

En Ripley, en vísperas de su debut en la bolsa a fines de mayo, andan buscando a profesionales que se sumen a su directorio en el que hasta hora cinco de los siete sillones son ocupados por los Calderón.

Ejecutivos todoterreno

El negocio del retail es muy dinámico en cuanto al movimiento de ejecutivos y la evolución de su perfil. Durante los últimos 15 años se ha registrado una fuerte profesionalización de sus altos cargos, la que ha derivado en su mayor valorización en el mercado.

Los ejecutivos del retail se caracterizan por soportar el fuerte estrés de este negocio dinámico y competitivo que funciona los 365 días del año.

Pasan un alto porcentaje de su tiempo arriba de un avión, viajando y suelen liberar sus tensiones a través del deporte.

Son astutos y les siguen la pista a todas las industrias, ya que permanentemente crean alianzas y promociones con distintos sectores.

Son maestros de las relaciones sociales -se contactan a diario con proveedores, clientes, subordinados- y tienen un indiscutible olfato comercial, destreza que no se aprende en ningún programa de estudios. Deben haberse "arremangado las mangas" para conseguir esa experiencia. Suelen ser muy rápidos para tomar decisiones para impedir que se adelante la competencia.

Estos ejecutivos trabajan por objetivos y manejan cifras de metas de ventas muy ajustadas, incluso diarias.

Visitan permanentemente sus tiendas y vigilan a la competencia para replicar de inmediato las buenas movidas.

Su mirada macro del negocio los hace no abrumarse por "detalles", como la existencia de números en rojo en alguno de sus variados departamentos.

Francisco García, socio gerente de Heidrick & Struggles, asegura que aspectos clave para estos cargos son el sentido de urgencia, la habilidad para negociar y la capacidad de visualizar con anticipación las preferencias de los clientes.

La socia gestora de Humanitas Executive Search, Alejandra Aranda, destaca la flexibilidad que poseen para adaptarse a un entorno altamente competitivo y cambiante, la habilidad estratégica para detectar las oportunidades que ofrece el mercado y la capacidad de generar mecanismos de control y sistemas para administrar eficientemente compañías en proceso permanente de cambio.

Los ejecutivos estrellas del retail suelen ser ingenieros civiles o comerciales, tener un historial de excelencia académica y contar con condiciones de gran liderazgo para incentivar a sus trabajadores y conducir equipos.

Juan Izquierdo, socio de Hemisferio Izquierdo Head Hunting, asegura que hay una "gravísima escasez" de estos profesionales en el mercado local, lo que explica la guerra por talentos que tuvo su máxima expresión en el caso de la contratación de Pablo Turner.

En cuanto a las rentas, el sueldo bruto mensual de un gerente general suele estar

entre los \$10 millones y los \$17 millones brutos mensuales.

Sin embargo, los bonos y otras fórmulas de remuneración variable son cada día más importantes como proporción de las rentas, explica Izquierdo.

El "hijo pródigo"

"Audaz, trabajólico, creativo y muy impulsivo" son los calificativos que más repiten quienes conocen a Andrés Belfus. "Se atreve a hacer cosas, aunque el riesgo sea muy alto", dice un profesional que trabajó con él.

Sus cuatro meses como gerente de retail no pasaron inadvertidos en París. Un ejemplo que refleja su carácter se dio cuando se discutía la realización de un evento de jeans con prendas exclusivas, de marcas top.

El stock no era suficiente para abastecer a todas las tiendas, pero Belfus decidió que igual se hacía. El éxito fue rotundo y no quedó ni un jeans.

"Durante la administración de los Gálmez, algo así nunca se habría podido hacer, porque eran muy conservadores. Si no había surtido en todas las tiendas, jamás se habrían arriesgado", comenta un ejecutivo de la multitienda.

También fue el encargado -junto con Gonzalo Martínez, su dupla en Ripley que lo siguió a París- de viajar a Asia para estrechar lazos con proveedores.

Belfus (37 años, casado, cinco hijos), ex alumno del Instituto Hebreo, estudió ingeniería comercial en la Universidad Diego Portales. Allí lo definen como un "excelente alumno, serio y responsable".

Tras terminar sus estudios entró a trabajar en la mesa de dinero de un banco y luego se cambió a Ripley. Pasó un tiempo fogueándose en el área comercial -donde conoció bien el mercado y a los proveedores- y en 2002 fue ascendido como gerente general de la filial en Perú, donde reemplazó a Patricio Lecaros.

Su tarea: hacer crecer la cadena en ese país y perfilarla en un segmento medio alto de consumidores. En tres años lo logró, y no sólo eso: consiguió que Ripley superara en ventas y posicionamiento a su archirrival Falabella, que le llevaba dos años de delantera en ese país.

En Lima, quienes tuvieron contacto con él, dicen que era un gran "negociante", hábil y muy duro a la hora de cerrar tratos.

Durante todos sus años en Perú nunca dio una entrevista, pero con su mujer (Yvonne) eran protagonistas frecuentes de las páginas sociales. "Su señora tenía negocios acá en Lima, entre ellos la representación de Levi's", informa un amigo de la pareja.

También eran clientes frecuentes del famoso restaurante Astrid&Gastón, donde Belfus se hizo amigo del dueño, Gastón Acurio. El empresario cuenta que Belfus fue "el culpable" de que su restaurante llegara a Santiago, pues él lo puso en contacto con un ex compañero de la Diego Portales, Germán Norel, para que se asociaran.

La exitosa pasada de Belfus por Perú llamó la atención de Pablo Turner que en

noviembre lo tentó -con una excelente oferta económica- para que se uniera al equipo que estaba armando en Paris como gerente de retail.

"Era el perfil que necesitaba Turner, un tipo exigente, competitivo, capaz de cualquier cosa por cerrar un negocio", afirma un ex gerente de la compañía.

Pero Belfus sabía que no encajaría con los nuevos dueños de Paris. De hecho, desde que éstos tomaron el control - el 18 de marzo- no logró ganarse su confianza. Por eso se movió para volver a Ripley, donde debutará este lunes como nuevo vicepresidente comercial.

La pesadilla de Turner

Ni en sus peores sueños, Pablo Turner imaginó que el agresivo equipo que había aterrizado como controlador en Paris tendría un paso tan fugaz por la multitienda y que al final terminaría como empleado de Horst Paulmann. El grupo, integrado por Jorge Gálmez, el único de los dueños originales que se quedó; los Luksic, representados por el gerente de Quiñenco, Francisco Pérez Mackenna, y los chicos del Consorcio, encabezados por Juan Bilbao y Patricio Parodi, lo había contratado, dándole plenos poderes para hacer y deshacer como máximo ejecutivo de la multitienda. En una movida que sacudió al mercado y que incluso suscitó un debate ético sobre su proceder, Turner renunció a Falabella -donde trabajó desde que salió de la Universidad Católica- y llegó a Paris premunido de su fama de "supergerente" del retail. La buena estrella parecía acompañarlo.

Pero su suerte empezó a eclipsarse desde enero, cuando el dueño del Jumbo decidió que quería quedarse con Paris. Los rumores sobre su salida no se hicieron esperar. Una vez que la Opa lanzada por Cencosud tuvo éxito, el 18 de marzo, estuvo claro que los días del "niño dorado" de la industria estaban contados en Paris. Es que la grúa que lo había levantado de Falabella le había dado poderes plenipotenciarios y un sueldo que estaba bastante sobre la media del mercado, según las fuentes consultadas.

Tras la llegada de Cencosud, Laurence Golborne -la mano derecha de Paulmann- se reunió varias veces con Turner para ver si podían llegar a un acuerdo para que se quedara en la gerencia general.

Y es que valoraban su corta pero efectiva gestión, donde no sólo reestructuró el área comercial -el flanco más débil de la tienda creada por la familia Gálmez-, sino que aumentó el abastecimiento de Asia para mejorar los márgenes e igualar condiciones con sus principales competidores: Falabella y Ripley, que desplazaron a Paris al tercer lugar entre las multitiendas.

Sin embargo, las gestiones llegaron a punto muerto a fines de la semana pasada, y el lunes 11 se oficializó la renuncia de Turner, y se anunció que Pablo Castillo lo reemplazaría.

En el estilo de administración de Paulmann "no había un papel para él como ejecutivo dentro de la compañía, no por un problema de confianzas, sino de posiciones, rentas, muchas cosas juntas", indica un analista de la plaza. La autonomía de vuelo fue clave. "En Cencosud la tienda departamental va a ser una división más dentro del holding, y eso limitaba las atribuciones que le habían dado los otros controladores", dice un

analista.

De rendir cuenta sólo a un directorio, ahora tendría que informar a dos (el del holding y el de Paris) y quedar bajo el gerente corporativo, lo que le restringía libertad de acción.

Lo otro importante fueron las cifras. Para aceptar la oferta inicial de Paris, Turner había negociado un sueldo entre \$25 y 30 millones -por sobre los \$20 millones que aproximadamente recibe un gerente corporativo de una empresa grande-, una cifra muy lejana a las que maneja Cencosud para sus ejecutivos top.

"Todo el mundo sabe que Paulmann paga mal, por debajo del nivel del mercado. Incluso Andrés Belfus, que fue enrolado por Turner como gerente de retail, ganaba mucho más que Laurence Golborne, que es gerente corporativo de Cencosud", afirma un alto ejecutivo de la industria.

Pero por ahora, Turner no se desvinculará totalmente, pues Paulmann lo invitó a quedarse como director. Es que también lo necesitan. "Creemos que es una persona muy capaz, con mucho conocimiento del área", sostiene una fuente de Cencosud, un expertise que ellos no tienen.

La oferta fue un premio de consuelo y una salida para Turner, quien fue uno de los heridos por la guerra que se desató en septiembre. "Se ve complicada su opción de enrolarse en otra empresa grande de retail, porque no hay cargos, de su nivel, disponibles. Con los Solarí no va a volver, porque quedaron muy sentidos, y en Ripley ya armaron su equipo", opina un ejecutivo de la industria. El resto de las multitiendas son más pequeñas, y no podrían hacerle una oferta económica interesante", opina un ejecutivo de la industria.

Aunque se desconoce si tenía "paracaídas de oro", ofrecerle el cargo de director le permite a Cencosud aminorar el fuerte gasto en indemnización que demanda el alejamiento de Turner. "Negoció muy bien su contrato y se resguardó económicamente si se producía su salida de Paris", comentan fuentes cercanas al ejecutivo.

En todo caso, durante estos días Turner se debe haber acordado de las palabras que le dedicó Juan Cuneo, vicepresidente de Falabella, luego de su sorpresiva renuncia, hace seis meses. "Pablo hizo un buen trabajo, pero hay que tener cuidado con endiosar a las personas".

Trascendió que una de las alternativas que baraja el ex hombre fuerte de Paris es cambiar de área y su nombre ha sonado fuerte como candidato a ocupar la dirección ejecutiva de Canal 13.

El "delfín" de Paulmann

El sucesor de Pablo Turner en la gerencia general de Paris es Pablo Castillo Prado, un economista de 37 años que hasta el lunes pasado se desempeñaba como gerente de Administración y Finanzas de Cencosud.

Mateo y trabajador, se ha ganado la confianza de Laurence Golborne, con quien ha trabajado directamente desde 2001 y a quien asistió en el complejo proceso de

negociación de la OPA por Paris.

Su gestión fue clave en el financiamiento de Cencosud, en estrechar vínculos con el mercado financiero y en la colocación de acciones del holding.

Antes de entrar a Cencosud -a través de un head hunter-, Castillo fue gerente de Finanzas de la Sudamericana de Vapores, período durante el cual vivió en Viña. Previamente trabajó en Citibank.

Ex alumno de la Universidad Católica y del Departamento de Economía de la UCLA -donde sacó su máster-, Castillo tiene una clara inclinación por el mundo académico. Hizo clases de Contabilidad de la Escuela de Administración de la UC, donde se caracterizó por ser un buen profesor, pero sumamente exigente.

Separado y padre de 2 hijas, Pablo Castillo es reconocido como una persona íntegra y de valores claros. Sus cercanos aseguran que es tranquilo, tiene buenos amigos, y que no es fanático de los deportes ni tiene hobbies conocidos.

El nuevo cargo es un desafío mayor para Pablo Castillo, quien no tiene experiencia en el rubro de las grandes tiendas. Pero sus mentores en Cencosud le tienen fe y creen que será capaz de disipar las dudas que levantó en el mercado su nombramiento.

"Él es un experto financiero y sabe mucho de supermercados, pero vender ropa es diferente, se requieren otras habilidades. Por eso, lo más probable es que tenga que llevar a alguien experto en lo comercial, que sepa de moda, conozca a los proveedores y dónde comprar", asegura un analista.

Por eso, las próximas semanas serán claves para el nuevo gerente general. Su primera prueba de fuego será buscar a los reemplazantes de Andrés Belfus y Gonzalo Martínez, quienes estaban a cargo del corazón de la multitienda: las gerencias de retail y de vestuario.

El embajador de Ripley

A sus 44 años, Patricio Lecaros Paul (casado con María Pía Vial, 4 hijos y uno en camino) ha hecho prácticamente toda su trayectoria profesional en Ripley. Tras egresar de ingeniería comercial de la Universidad Católica -donde conoció a Pablo Turner y al gerente general del Consorcio Financiero, Patricio Parodi- trabajó en el Banco Santiago.

Luego decidió embarcarse en su propia empresa: la fábrica de vestuario "Marítimo". Fue allí donde estableció contacto con los Calderón, al transformarse en proveedor de tiendas Ripley.

La relación se estrechó y, al poco tiempo, lo tentaron para incorporarse al equipo ejecutivo de la empresa.

A mediados de los '90 dejó por unos meses Ripley para ayudarle a Santiago Cummins a armar Bonaire, una cadena de pequeños locales en regiones especializada en artículos electrónicos y línea blanca.

Sin embargo, pronto volvió a enrolarse la multitienda. En esta segunda etapa, los

Calderón le encomendaron la labor de preparar el desembarco de la cadena en Perú.

En 1997, con camas y petacas, Lecaros se instaló en Lima y negoció la entrada de Ripley al Jockey Plaza, un mall controlado por su ex empleador: Santiago Cummins.

Cinco años permaneció en la capital peruana y su labor se centró en abrir locales y posicionar la marca, compitiendo palmo a palmo con Falabella, que había aterrizado dos años antes en ese mercado. Quienes lo conocieron señalan que es un tipo muy ejecutivo y de buen carácter.

"Tiene muy buen trato, establece excelentes relaciones con el personal y acá en Perú hizo muchos amigos", recuerda un gerente de un centro comercial limeño.

Su gestión al frente de la internacionalización de la compañía fue tan bien evaluada por los Calderón, que en 2002 retornó a Chile como vicepresidente comercial, uno de los cargos claves. Desde allí realizó dos reestructuraciones, buscando profesionalizar la empresa.

Fuente: Economía y Negocios de El Mercurio, 17 de abril de 2005