



El problema familiar que Corona aún no soluciona

El martes, la compañía de retail pidió su segunda reorganización judicial en cuatro años. Tras sufrir con el estallido social y la pandemia, debió enfrentar la caída del comercio minorista y el repunte inflacionario de 2022 y 2023, junto con la imposibilidad de acceder a capital de trabajo. Pero la crisis reavivó también una histórica disputa entre los accionistas de la empresa, los tres hermanos Schupper, conflicto que ha impedido más de una vez sacar adelante negocios, como la propia venta de Corona, o un plan que evitaba llegar nuevamente a esta última instancia legal.

Un reportaje de IGNACIO BADAL ZEISLER

A las 16.02 del miércoles 16 de octubre se realizó una reunión extraordinaria de directorio de Multitiendas Corona S.A. Fue telemática y en ella participaron sólo tres directores: Paulina Schupper, Juan Manuel González y Mario Mora. Según un documento presentado a la justicia, la reunión fue presidida por Schupper, aunque unos párrafos después señalaba que el presidente de la sociedad era González. El encuentro fue citado para mandar al abogado Nelson Contador para representar a la empresa en su nuevo proceso de reorganización.

Seis días después, este miércoles 22, a eso de las 14 horas, Contador envió al 1° Juzgado Civil de Santiago la segunda solicitud de reorganización judicial de la compañía en cuatro años, ahora para hacer frente a deudas que alcanzan a casi \$ 67 mil millones, principalmente con proveedores, y así evitar la quiebra. En paralelo, Corona emitió un comunicado informando la petición al tribunal, pero también anunciando una junta extraordinaria de accionistas y otro directorio realizados el lunes 21, "en los cuales se decidieron cambios en la composición del directorio y la gerencia general". Sólo se señalaba la asunción de Juan Manuel González como presidente y de Allan Hornig

como gerente general, en reemplazo de Claudio Muñoz y Ernesto Bartel, respectivamente. No se informó que estos habían renunciado ni que lo habían hecho junto a la directora independiente Janet Awad.

En la tarde de ese día, informalmente se dio a conocer que el directorio se redujo de cinco a tres miembros y, por tanto, quedaría conformado por González como presidente, Paulina Schupper y Mario Mora, los mismos que actuaban de esa manera desde una semana antes. Muñoz, Awad y Bartel habían renunciado a inicios de octubre.

Las razones de estas dimisiones están directamente relacionadas con un conflicto que ha marcado la historia corporativa de Corona de los últimos 25 años, y que va más allá del negocio, pues tiene una raíz familiar. Y que ha repercutido en la conducción estratégica de la compañía.

Una marca de casi 70 años

La primera tienda Corona fue abierta en 1955 en Concepción por Liebsh (españolizado a Leonardo) Schupper Feldstein. Este neerlandés de origen judío se asentó en Chile tras la II Guerra Mundial junto a su esposa, Selma Messcher Pollak. El matrimonio tuvo tres hijos: las mayores son las mellizas Paulina y Malú, hoy de 69 años, y el menor, Herman, de 66 años. Todos tienen también nacionalidad neerlandesa y hablan flamenco. De hecho, las hermanas utilizan cédula de identidad para extranjeros

y viven buena parte del año allá. Son solteras y no tienen descendencia. Herman es casado con Jeannette Litvak y tiene tres hijos.

La marca Corona y su logo se crearon en homenaje a la reina Guillermina de Holanda, la querida monarca que regía Países Bajos cuando Schupper vivió en ese país, y una hábil inversora que se convirtió en la mujer más rica del mundo en su tiempo.

Con lo obtenido en la tienda penquista, a los pocos años Schupper se animó a abrir un local de sastrería al sur de Santiago Centro, en la calle Arturo Prat, a la que llamó Confecciones Schupper. Con el tiempo, todo el edificio sería de la familia y se convertiría en el cuartel general corporativo.

Por más de 30 años la familia conservó los dos negocios, pero ya a fines de los años 80 optaron por terminar el de confección y dedicarse sólo al comercio de multitienda, en un formato más pequeño que el de las grandes del retail, enfocado en estratos socioeconómicos medios-bajos y con presencia en regiones. Pasaron de tener una decena de tiendas a más de 20 en los años 90, cuando su fundador se lanzó al negocio de las tarjetas de crédito comercial con su propia marca. En esos años, el único de sus hijos que trabajaba en la empresa era Herman, quien llegó a ser gerente de retail de Corona. Sus hermanas vivían en Países Bajos.

Pero en 1998, Leonardo Schupper falleció sorpresivamente a los 74 años. La propiedad se dividió entre los tres hermanos con un



PAULINA SCHUPPER
Accionista y directora de Corona



MALÚ SCHUPPER
Accionista de Corona



HERMAN SCHUPPER
Accionista de Corona

tercio cada uno. Tras retornar a Chile, las mellizas quisieron hacer valer su participación accionaria. Desde ese momento, cuentan quienes conocen de la historia, partieron las desconfianzas.

En favor de darle una buena salida a la firma, los hermanos optaron por profesionalizar la administración. Así, en 2000, Herman sale de la gestión e ingresa junto a sus hermanas a un directorio con representantes independientes. En la presidencia es nombrado Giorgio Maschietto, exgerente de Lever Chile, y se agregan Gabriel Berczely, exdirector de Farmacias Ahumada y Kaufmann, y Enrique Schocken, el histórico gerente general de Corona y mano derecha del fundador. En 1999 había asumido como gerente general Dennis Gateño.

La década del 2000 fue un boom donde duplicaron ventas, lo que les permitió multiplicar su presencia en el país, redoblando la apuesta por regiones. Y en los años siguientes ampliaron su tarjeta a otros comercios, abrieron una corredora de seguros, levantaron un centro de distribución y alcanzaron un máximo de 54 tiendas. Pero aunque las diferencias societarias se mantenían, como el negocio funcionaba no se traducían en conflictos graves. Hasta 2013.

Lazos (cortados) de familia

Quienes han trabajado con los hermanos Schupper admiten que su relación dista de ser la mejor. Y que ha sido una carga histórica



para quienes han pasado por sus directorios o su alta gerencia.

Las hermanas Malú y Paulina (que al interior de Corona llaman Paula) siempre han sido aliadas y se han enfrentado a la opinión de Herman. Y estas diferencias escalaron a tal nivel que en 2013 el hermano menor, el único que había trabajado como ejecutivo en la empresa, dejó el directorio. Según un conocedor, la razón fue que tenía en sus manos una oferta para la adquisición de la compañía, a la que se opusieron sus hermanas. El hermano menor optó por nombrar al exgerente de Ferreterías Imperial Enrique Cabo en su representación en la mesa, a la que nunca más volvió. Hoy, en nombre del hermano, está el abogado Mario Mora, exfiscal de la compañía.

Consultados ejecutivos y directores coinciden en que este conflicto existe, aunque algunos le bajan el perfil señalando que "no es material", dado que la empresa ha subsistido pese a las crisis financieras que ha atravesado. "Diferencias hay y siempre las ha habido, pero en los momentos en que la compañía se ha visto enfrentada a situaciones complejas, siempre se ha llegado a acuerdos", cuenta una fuente de Corona. "Desde enero de 2010 que existe un pacto de accionistas que obliga a que las decisiones de la empresa las deben tomar las tres partes, debe ser unánime", cuenta otra fuente de la empresa. Un directivo recuerda que, en 2015, cuando debió realizarse una importante reprogramación de pasivos, y en 2020, para la

primera reorganización judicial, costó que los hermanos se pusieran de acuerdo, pero finalmente lo hicieron, pues el interés social debía primar.

Varias veces, sin embargo, el choque se ha producido por la decisión de vender la compañía. "Las hermanas no han querido", cuenta un allegado.

Es que además de la del 2013, ha habido más ofertas de compra. En 2019, previo al estallido social que le generó tantos problemas a la empresa, debido a la vandalización de la mitad de sus tiendas, el directorio, presidido por Domingo Cruzat, había recibido otra propuesta de adquisición. Herman se mostró interesado, pero fue rechazada por Malú y Paulina. Ante el rechazo, Cruzat dimitió a la presidencia en junio de 2019 y lo reemplazó Claudio Muñoz, expresidente de Telefónica Chile. Y le siguieron las renuncias del histórico Giorgio Maschietto, director y presidente de la empresa elegido con los votos de las hermanas desde el 2000, y Enrique Cabo.

"Cuando se rechazan las posibilidades de venta, la pregunta que se hacen todos los *retailers* es cómo financio una compañía que no tiene activos, pues los bancos te pueden prestar plata, pero para eso requieren garantías, y las tiendas no son de la empresa: cerca de un tercio son de inmobiliarias de la familia y las otras son arrendadas", explica un exdirectivo.

Fuentes de Corona cercanas a las hermanas Schupper niegan que haya habido "ofertas se-

rias" sobre la mesa en 2013 o en 2019. Es más, aseguran que si hoy llegara una propuesta sería y atractiva por la compañía, "la disposición a vender está. De hecho, el año pasado, los tres estuvieron de acuerdo en vender. El problema es que no ha llegado una oferta concreta".

La dolorosa cláusula

Tras el recambio de mando del 2019, sobrevinieron la crisis social primero y la sanitaria después, lo que hundió al *retail*.

En agosto de 2021, con el impacto del estallido y del cierre de sus tiendas encima, Corona pidió su reorganización judicial (RJ) para reordenar deudas y reprogramarlas, acuerdo que logró en sólo dos meses.

Los bancos accedieron, pero exigieron garantías. Como los accionistas no quisieron colocar en prenda sus propiedades inmobiliarias, se estableció una cláusula que señalaba que, en caso de que Corona tuviese caja disponible, debería utilizarse en el pago de los créditos. "En la RJ anterior, una de las condiciones de los bancos fue que Corona, en la medida que tuviera resultados por sobre lo esperado en los siguientes 6 a 7 años, el excedente que estuviera por sobre los resultados esperados debiera ir a prepagar las deudas. Nadie esperaba la liquidez exuberante que hubo en el 2021 (con subsidios estatales y retiros previsionales), lo que provocó que Corona tuviera utilidades históricas de \$15 mil millones y un Ebitda de \$30 mil millones. Toda esa caja que acumuló Co-

rona se usó para prepagar la deuda financiera", cuenta una fuente de la compañía.

Pero ese enorme flujo sirvió para prepagar sólo la mitad de los créditos. El resto debió pagarse con otro préstamo que les otorgó el Banco Internacional y otras dos entidades. "Este último fue un crédito sindicado con varios bancos que tenía mejores condiciones (que los anteriores). Además, era muy importante salir del procedimiento de reorganización para estabilizar las relaciones de líneas de crédito con los proveedores", cuenta un colaborador de la compañía.

Pero el auge del comercio del 2021 duró poco. Luego vino el brote inflacionario que afectó directamente a las minoristas. Las ventas mostraron cifras negativas hasta fines del 2022. Recién en 2023 hubo un leve repunte, pero que no fue suficiente para deshacerse de los inventarios. Con menos ventas, no hay caja y si no hay efectivo, no se pueden pagar deudas. Y los bancos no les tendieron una mano.

"La compañía no tuvo el capital de trabajo suficiente para sostener especialmente el negocio financiero. Ese negocio, para que la cartera estuviera equilibrada, necesitaba \$65 mil millones que no estaban. Entonces empezó a generar pérdidas y ahora está en proceso de cierre. Y en *retail*, la principal fuente de financiamiento ha sido el crédito de los proveedores", cuenta una fuente de la compañía.

Otra fuente reclama que los bancos cerraron las líneas de crédito y la administración no renegoció la dura cláusula que los dejó sin caja.

El aporte de los accionistas, en tanto, fue no cobrar los arriendos de los locales de los que son propietarios (un tercio de las tiendas Corona), equivalente a \$26 mil millones.

En mayo pasado, el directorio y la administración, encabezada por el gerente general, Ernesto Bartel, presentaron un plan elaborado desde un año atrás de financiamiento de la empresa. La mesa estaba formada por Claudio Muñoz como presidente y Janet Awad como vicepresidente, ambos independientes respaldados por las acciones de los tres propietarios. Se sumaban a Paulina Schupper, Juan Manuel González (representante de Malú Schupper) y Mario Mora (por Herman Schupper). La propuesta en general, sobre la necesidad del plan, fue aprobada por todo el directorio. Pero a la hora de evaluar el financiamiento, fue aprobada por tres votos a favor (los dos directores independientes y Mora), uno en contra y una abstención (de Schupper y González, respectivamente). Luego fue llevado a la junta de accionistas, y allí nuevamente el voto en contra fue de Malú y Paulina.

"El plan requería financiamiento de parte de los accionistas, pero algunos accionistas que no estaban dispuestos a aportar más fondos. Se quería ejecutar el plan, pero no estaban de acuerdo en cómo financiarlo", cuenta una fuente de Corona.

A inicios de octubre, Muñoz, Awad y Bartel renunciaron.

El lunes 21 se realizó una nueva junta de accionistas donde se decidió reducir unánimemente el número de directores de cinco a tres, uno por cada hermano-socio, y solicitar la segunda reorganización judicial. ●