



EL PLAN DE SALIDA DE SAIEH A LA CRISIS DE COPESA



Copesa, el holding de medios del empresario Álvaro Saieh, llegó esta semana a un acuerdo con sus sindicatos tras una mediación en la Dirección del Trabajo por el retraso en el pago de sueldos. La negociación reveló el fondo de la crisis que enfrenta la empresa: pérdidas en 2024 por \$5 mil millones, deuda con proveedores y una estructura de sueldos que busca reducir. En paralelo, La Tercera estrena mañana un nuevo sitio web, se preparan para cambiarse de oficinas y sus ejecutivos buscan hacer crecer sus ingresos a través de nuevos negocios. "Tenemos la firme voluntad de perseverar en esta desafiante industria", dice Jorge Andrés Saieh, presidente de la firma.

Acuerdo con la DT

Este miércoles llegaron a las oficinas de la Dirección del Trabajo oriente, en Providencia, representantes de los cuatro sindicatos de Copesa, además del director comercial de la compañía de medios, Augusto Marcos; la directora de Finanzas, Marcela Erazo, y el asesor legal del grupo, Felipe Cuadra. Durante la tarde cerraron un acuerdo de una negociación que comenzó en enero, cuando Copesa debió reconocer que no podría pagar la totalidad de los sueldos de sus trabajadores en la fecha pactada. Entonces, la empresa acudió a la DT para que mediara con los sindicatos.

El 1 de febrero se le pagó solo un 30% del sueldo de enero a los trabajadores, y recién una semana después el porcentaje restante. Lo mismo ocurrió en marzo y en abril.

Copesa, el holding de medios que agrupa a La Tercera, La Cuarta y radio Duna, atraviesa una difícil crisis financiera. Pérdidas por \$ 5 mil millones en 2024 y un proceso de reestructuración que ha demorado en mostrar sus frutos, tienen al conglomerado enfrentando días duros, con 35 demandas laborales desde 2021, entre ellas la de su exgerenta de marketing Marcela Ceruti, que ya llegó a acuerdo; una "manifestación de brazos caídos" de los periodistas de La Tercera, La Cuarta, Pulso y Qué Pasa el 10 de febrero; la solicitud de liquidación forzosa de uno de sus proveedores por no pago de sus facturas -que también alcanzó un acuerdo a mediados de marzo-; demandas de proveedores por cuentas impagas; cuentas embargadas; y un clima interno de incertidumbre.

En el aspecto editorial, el influyente medio muestra otros resultados: los suscriptores -entre digitales y papel- se acercan a los 60 mil, su sitio latercera.cl lidera el ranking Comscore de audiencias digitales, y hace sólo unos días, el 15 de marzo, su publicación en torno a los chats entre la exalcaldesa Irací Hassler y la diputada Karol Cariola, marcó la pauta noticiosa y terminó con la parlamentaria renunciando a la presidencia de la Cámara de Diputados.

Lo que se acordó en la reunión del miércoles en la DT fue que los sueldos se pagarán el 7 de cada mes, hasta agosto. A cambio habrá un bono de compensación por el atraso, que se hará efectivo en agosto, octubre y enero de 2026, de \$ 300 mil por trabajador.

En paralelo los representantes de la mesa

-la DT, los ejecutivos de la empresa y los sindicatos- citaron a las cerca de 350 personas que trabajan en la firma para explicarles el plan comercial de la compañía. Lo hicieron primero con los periodistas el 12 de marzo, y luego con el resto de los equipos el 21 de marzo en las oficinas de la ACHS.

Los orígenes

El Consorcio Periodístico de Chile SA (Copesa) fue fundado en 1950 por la familia Pico Cañas. Nació con La Tercera, un diario vespertino vinculado al Partido Radical. En 1987 ingresaron a la propiedad Álvaro Saieh, Carlos Abumohor, los hermanos Kassis y Juan Pablo Díaz, y en 1991 los nuevos dueños adquirieron la totalidad de la empresa, sumando además a Darío Calderón, Alberto Kassis y Miguel Ángel Poduje con porcentajes menores.

En 2019, Álvaro Saieh -quien ya tenía el 83,3% de las acciones de Copesa- compró el 16% restante a Alberto Kassis.

Hasta hace algunos años el grupo editorial incluía también las radios Carolina, Zero, Disney y Beethoven, las que fueron vendidas a distintos conglomerados de medios, manteniéndose únicamente con Duna.

Desde hace más de 15 años Jorge Andrés Saieh preside la firma. Tiene su oficina en el piso 16 de un edificio de Grupo Patio en la esquina de Av. Apoquindo con Av. Américo Vespucio, junto a la gerencia general, que desde octubre de 2023 está a cargo de Eugenio Chahuan, en uno de los tres pisos que -hasta ahora- ocupa Copesa.

El comienzo de la crisis

La industria de medios enfrenta, en Chile y en el mundo, una de las peores crisis de su historia. La irrupción de internet y de sitios

como Google o Facebook, provocaron una caída sostenida de los ingresos por publicidad que recibían los diarios y que eran su principal fuente de generación de recursos.

Como contrapartida, los ingresos por publicidad digital y suscripciones no cubrían, al menos en una primera fase, la caída del ítem "publicidad tradicional". Sin ir más lejos, Copesa fue quien inició en la región una tendencia que han desarrollado otras compañías de medios en el mundo: demandar a Google por los ingresos que han dejado de recibir y que, según su denuncia, son aprovechados por un actuar cuasimonopólico de la compañía norteamericana.

En el caso de Copesa, el escenario se complejiza por la situación financiera que desde hace algunos años vive el grupo Saieh. En 2021 el holding financiero del grupo, CorpGroup Banking (CGB) -en ese entonces dueño del 26% de Itaú Chile- debió iniciar un proceso de Capítulo 11 en un tribunal de quiebras en Estados Unidos, luego de incumplir pagos comprometidos por un bono de US\$ 500 millones. Dicha crisis concluyó con una fuerte reducción en el patrimonio del grupo Saieh: perdió el banco y la empresa de centros comerciales Vivo Corp, que quedaron en manos de sus acreedores. Hoy sólo conserva Copesa y SMU, la matriz de supermercados Unimarc.

Pese a la crisis, relatan quienes conocen la historia, Copesa logró llegar a 2019 en relativo equilibrio, pero la crisis social y luego la pandemia profundizaron la caída de los ingresos, lo que obligó a iniciar un fuerte proceso de reducción de costos, en ese minuto a cargo del gerente general, Andrés Benítez. Se inició un recorte de personal -el grupo ha pasado de 1.000 a 350 trabajadores-, y en



2021 se tomó la decisión de dejar de imprimir el diario de lunes a viernes, ya que los ingresos que se recibían por la edición semanal no cubrían el costo de impresión y distribución.

Este cambio implicó avanzar en una fuerte estrategia digital y de cobro de contenidos, tal como han avanzado otros medios en el mundo. Pero la transición entre estos dos modelos de negocio -del papel al digital- genera un desfase, que durante años fue financiado por los Saieh. Cercanos al grupo calculan que desde que controlan Copesa han invertido unos US\$ 120 millones. A esto habría que sumar, dicen, la deuda bancaria de Copesa, unos \$ 8 mil millones, que según cercanos al grupo Saieh, fue asumida por ellos a través de otras sociedades aguas arriba.

En 2023 Benítez dejó el cargo. Su rol es controversial: algunos le valoran su flexibilidad a la hora de aplicar la reducción de costos. Otros le critican que no logró generar mística en los equipos ni dar con un modelo de negocios que diera sustentabilidad a la empresa. Lo reemplazó Eugenio Chahuán.

2024: no hay más plata

La caída de ingresos comenzó a acumular deuda, generando un hoyo permanente del cual no han conseguido salir.

Pero ahora con una diferencia. A mediados del año pasado el grupo Saieh decidió no seguir inyectando recursos a Copesa. Las razones, explica un cercano a la familia, son dos: la primera es que tras la crisis financiera que enfrentó el grupo en los últimos años, el holding no cuenta con recursos, pues todo lo va directo a pagar deuda con la banca. Este año, de hecho, corresponde pagar una cuota importante de dicha deuda. Además, en junio próximo, Saieh debe pagar una cuota de US\$ 500 mil a los acreedores del bono, como parte del acuerdo de salida del Capítulo 11 de CGB (ver recuadro).

Desde hace algún tiempo, Alvaro Saieh, ha iniciado un proceso de venta de su patrimonio personal: vendió el departamento en Nueva York y su avión, además de varias obras de arte -es uno de los más importantes coleccionistas del país-, pero esos recursos se han utilizado en amortización de deuda de sus sociedades aguas arriba.

La segunda razón, es la convicción de que la empresa debía encontrar la forma de subsistir por sus propios medios, y dar con un tamaño de compañía que se ajustara a su

nivel de ingresos. Esto ya no puede ser una fundación, han dicho, menos considerando cómo ha cambiado el grupo Saieh.

El golpe del verano

La deuda de arrastre de Copesa es hoy cercana a \$6 mil millones, básicamente con proveedores. Un tercio corresponde al arriendo de las oficinas al Grupo Patio, quienes hasta ahora han apoyado a la empresa dándoles el tiempo necesario para que busquen alternativas. El restante se divide entre facturas impagas a proveedores, indemnizaciones e imposiciones que están atrasadas desde febrero.

Como la empresa no cuenta con caja para indemnizaciones, éstas se pagan en cuotas. Este escenario produce un desfase entre que ocurren los despidos y que el ahorro se nota en los estados financieros, manteniéndose el gasto en recursos humanos, hasta que termina la última cuota del finiquito.

La empresa también cuenta con una deuda con Tesorería, la cual ya fue repactada y que próximamente se iniciará su pago, a través de 48 cuotas.

La situación se hizo más crítica en el verano. Los ingresos por publicidad cayeron por sobre lo esperado, lo que hizo que la caja se estrechara aún más.

Hubo otro golpe: en febrero se le notificó la demanda que Itaú interpuso en octubre en contra de Alvaro Saieh. En ella lo acusa de no pagar una deuda por US\$ 27 millones y haber realizado maniobras en el extranjero para "ocultar su patrimonio". El caso volvió a aparecer en la prensa, y eso provocó que los factoring se asustaran y restringieran el financiamiento.

Entonces ocurrió el atraso en el pago de los sueldos: sólo 30% se pagaba el 1 del mes, y el restante se atrasaría una semana. Los ejecutivos con sueldos más altos, recién recibirían sus salarios entre el 15 y 20 del mes.

El plan

Entre 2016 y 2017 Copesa vendió sus históricas oficinas en Nuble con Viña Mackenna y se trasladó a un nuevo edificio en Av. Apoquindo, construido por Grupo Patio y con vistas a la Escuela Militar. Partió arrendando 11 pisos, en tiempos en que el equipo sumaba más de mil personas. De esas 11 plantas hoy quedan tres. Y de los mil empleados, cerca de 350 entre las áreas editorial y comercial. Según cálculos internos, para que la operación sea eficiente, el número óptimo, manteniendo los ingresos, es bajo las 300 personas.

La empresa entregará las oficinas en las próximas semanas. Están evaluando tres locaciones para trasladarse: Kennedy, la Portada de Vitacura y Torres de Tajamar. Partirán los medios de prensa, y una vez que haya algo de caja se mudará también radio Duna, cuyo costo de traslado es mayor dado que implica la construcción de un nuevo estudio radial. Esto debiera ocurrir en los próximos seis meses.

La señal interna que han dado los gerentes a sus equipos, es que hay que "surfear la ola" hasta septiembre. ¿Por qué? Se estima que las cuotas de las indemnizaciones debieran bajar a fines de año, lo que permitiría dar un respiro a los costos. Además, esperan que hacia entonces los ingresos publicitarios mejoren, considerando que en esta industria los meses de enero y febrero son históricamente los peores. Con eso, operacionalmente, la firma debería andar mejor. De todas formas, las

LAS CUOTAS A LOS BONISTAS SE CONSIGNAN, PERO EL PAGO ESTÁ SUSPENDIDO

En junio de este año los Saieh deben pagar una nueva cuota de US\$ 500 mil a sus acreedores del bono por US\$ 500 millones, y que es fruto del acuerdo que se alcanzó para salir del proceso de Capítulo 11 que afectó a CorpGroup Banking.

Sin embargo, estas cuotas se consignan, pero su pago está suspendido por la misma Corte de Quiebras de Delaware, en Estados Unidos, donde se llevó a cabo el proceso de Capítulo 11. ¿La razón? Aún hay dos personas que mantienen activas sus querrelas contra Alvaro Saieh por el no pago del bono. La defensa de los Saieh acudió a la corte en Estados Unidos alegando que dichas querrelas no eran consistentes con la resolución del tribunal de octubre de 2023, que declaró que las pretensiones de las querrelas interpuestas no eran compatibles con el acuerdo que se alcanzó en esa jurisdicción, en el marco del Capítulo 11 de CGB. Según detalló el documento, al presentar y mantener querrelas en Chile, y retirar querrelas sujetas a reservas de derechos, dejando abierta la posibilidad de obtener daños monetarios adicionales, "los querrelantes restantes están violando la medida precautoria otorgada dentro del plan y aprobada en la Orden de Confirmación". La corte acogió lo solicitado por CorpGroup y por esta razón, el pago de lo acordado por dicho tribunal quedó suspendido.

proyecciones internas estiman pérdidas para 2025 de unos \$ 1,500 millones, cifra bastante menor a la de 2024, año en el que perdió \$ 5 mil millones.

Además, entre abril y mayo, el grupo Saieh planea inyectar entre US\$ 1 y US\$ 2 millones. Esos fondos se destinarán a ponerse al día con atrasos de sueldos e imposiciones.

Con los costos e ingresos actuales, la operación pierde entre \$ 100 y \$ 300 millones al mes. El desafío es llegar al *break even*, para lo cual deberá aumentar sus ingresos a través de distintos caminos.

Primero, aumentar la venta de espacios publicitarios, responsable del 70% de los ingresos de la compañía; dos, seguir creciendo en suscriptores; y tres, desarrollar nuevos negocios anclados a las audiencias.

Aquí hay dos novedades.

El año pasado, la empresa se asoció a Nicholas Parkes, para desarrollar en conjunto el sitio autos.cl, un marketplace donde se venden desde autos hasta productos, seguros y servicios asociados. Copesa pone su base de datos, tecnología y comunicación, y Parkes se enfoca en la administración del negocio.

La otra es la empresa de estudios de mercado Descifra que lanzó en febrero, en alianza con Artool, del ex Secom Jorge Selume. Ahí Copesa pone a disposición de la encuestadora su base de 800 mil registrados. Con esos datos, comentan cercanos a la empresa, se pueden desarrollar productos y estudios para distintas empresas. Y eventualmente incluso pueden nacer nuevos negocios totalmente diferentes. Por ejemplo, tomar el cluster de las mascotas -a partir de información con la que el medio ya cuenta sobre quiénes leen ese tipo de artículos-, y a partir de ahí ofrecer servicios para ese tipo de audiencias.

Lo que hay de trasfondo es el cambio en la mirada sobre el negocio por parte de los Saieh. Pasar de ser una generadora de diarios a una de monetización de audiencias y contenidos. Para eso han reforzado la estructura arriba. A fines del año pasado llegó a la empresa Pablo Mancini como director de Operaciones. El argentino fue ejecutivo de Amazon Web Services. Saieh se reunió con él en Miami, y finalmente le propuso reestructurar el área digital. Su primer resultado se verá mañana lunes, cuando La Tercera lance su nueva página web, sin muchos cambios a la vista del lector, pero cuya estructura pretende generar una mucho mejor experiencia de navegación.

En el grupo Saieh están confiados en que con esta estrategia lograrán dar vuelta los resultados de la compañía y volverse sustentables en el corto plazo. Otros son escépticos y creen que la compañía no conseguirá salir adelante si es que no se le inyectan los recursos necesarios.

Negociación con la banca

Otra parte del plan, y que en algún modo está relacionada, es la negociación que CorpGroup busca llevar adelante con la banca. Como se ha dicho, la matriz de la familia Saieh mantiene una importante deuda con un sindicato de bancos que se paga a través de los dividendos de SMU. Los recursos que salen de la supermercadista van directamente a dichos acreedores bancarios.

El año pasado SMU ganó \$48 mil millones, y hace pocos días propuso repartir como dividendos el 75% de su utilidad 2024, unos \$36 mil millones. De aprobarse, se pagaría el 7 de mayo. Hoy el grupo Saieh tiene en torno al 45% de la empresa (recibiría unos \$16 mil millones); en los últimos años ha debido vender paquetes de acciones para cumplir con obligaciones financieras. El último fue en diciembre: vendió 8 millones de acciones en \$130 millones. En ese minuto, fuentes de CorpGroup explicaron a DF que dicha enajenación correspondía a un derecho de venta que tenían los acreedores para cubrir el déficit en el pago de las cuotas de sus respectivos créditos.

El plan de los Saieh es sentarse con la banca y renegociar las condiciones de dicha deuda, lo que les podría permitir contar con los recursos provenientes de dichos dividendos que estén por sobre lo que corresponda pagar a la banca en cada cuota. Además, el precio de la acción ha mejorado, el viernes cerró en \$178,85, un alza de 11,85% en lo que va del año, lo que les podría permitir negociar la liberación de garantías que estaban condicionadas por las mismas deudas.

No está a la venta, pero...

Una pregunta que suele hacerse en los círculos del poder es: ¿por qué no vender Copesa? Oficialmente la empresa no está a la venta. Los Saieh, dicen, ingresarán a este negocio por el ánimo de hacer un aporte al país, y ese objetivo lo mantienen.

Para el estallido social hubo empresarios que se acercaron a Saieh a tantear la posibilidad de comprar el medio. Pero nunca hubo una oferta formal.

Diferente es el caso de radio Duna, cuyo negocio sí es rentable -deja al año del orden de \$ 500 millones en utilidades-. Ahí sí ha recibido ofertas, pero todas muy inferiores a lo que la empresa cree vale. En los cálculos del empresario, la radio debiera valer unos US\$ 5 millones, y las ofertas recibidas no han superado los US\$ 3,5 millones.

En el entorno del clan Saieh dicen que ni Duna ni Copesa están a la venta. Pero señalan también, que todo siempre depende del precio. Ante una oferta atractiva, el grupo lo evaluará. +

LA RESPUESTA DE JORGE ANDRÉS SAIEH

Consultado por DF MAS por la compleja situación que atraviesa Copesa, Jorge Andrés Saieh, presidente de la compañía, indicó que "para nosotros es importante destacar que, como es de público conocimiento, la mayor parte de los medios de comunicación del país y del mundo están enfrentando el desafío de su sustentabilidad, tras cambios significativos en sus mecanismos de financiamiento y el surgimiento de nuevas plataformas de avisajes. En Copesa tenemos diseñado un plan para abordar este escenario y seguir adelante. Estamos haciendo un gran esfuerzo de innovación para cumplir ese objetivo. En paralelo, aún en este escenario, estamos permanentemente buscando cumplir de la mejor manera posible las obligaciones con nuestros colaboradores y proveedores. Tenemos la firme voluntad de perseverar en esta desafiante industria, que le presta un enorme servicio a la sociedad y al país".