



# **DISTRIBUIDORA RABIE S.A.**

**Fin a 111 años de Historia**

**Parte II**

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Mauricio Placencia I.  
Profesor Guía: Soledad Echebarne**

**Santiago, Julio de 2014**

## DISTRIBUIDORA RABIÉ S.A.: Fin a 111 años de Historia

---

Rolando Castillo<sup>2</sup> es un joven Ingeniero Comercial, que trabaja como ejecutivo de ventas desde hace un año en la empresa Rabié S.A. en su sede de la ciudad de Santiago<sup>3</sup>. Rabié es una empresa familiar que lleva más de 100 años dedicada al rubro de la “distribución mayorista” de productos de limpieza, abarrotes, entre otros productos de consumo masivo. Rolando se siente orgulloso de trabajar en esta empresa ya que su padre y su abuelo trabajaron toda su vida para la familia Rabié en la casa matriz de la empresa ubicada en la ciudad de Chillán, 500 kms. al sur de la capital de Chile. Como todas las mañanas antes de ir a trabajar, desayunar leía el periódico en su versión digital, era una fría mañana de invierno del año 2013. Su sorpresa fue mayor cuando ve los titulares de prensa que se referían a su querida empresa Rabié:

### **“Distribuidora Rabié Solicita la quiebra ante la Justicia”<sup>4</sup>.**

Rolando se sorprende mucho con la noticia y sin esperar un momento decide ir a su oficina de Maipú inmediatamente. Mientras viajaba en su auto no podía dejar de pensar en la situación que enfrentaría ahora su empresa —algo se rumoreaba que las cosas no andaban bien, pero de ahí a llegar a la quiebra—. Eso nadie lo esperaba—. Su mente no dejaba de pensar, estaba muy impactado y confundido.

¿Cómo se pudo llegar a esta situación? —reflexionaba—. Son 111 años de vida e historia que se esfuman. El como ingeniero comercial podría haber pensado en alguna estrategia, se tituló con honores de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile: ¿Cómo se podría haber evitado llegar a esta situación extrema? ¿Qué se podría haber hecho mejor? ¿Qué se hizo mal? ¿Qué pasará ahora con la empresa?.

---

<sup>2</sup> El nombre del personaje Rolando Castillo es ficticio, y se ha incorporado para efectos didácticos.

<sup>3</sup> Camino a Melipilla N°15.000, Maipú, Región Metropolitana, Santiago de Chile

<sup>4</sup><http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/08/655-536977-9-distribuidora-Rabié-solicita-la-quiebra-ante-la-justicia.shtml>

## La Historia y expansión a nivel Nacional

Nicolás Rabié<sup>5</sup>, llega en 1985 desde Palestina para radicarse en Chillán<sup>6</sup>. La ciudad de Chillán, es la capital de la provincia de Ñuble, IX Región del BíoBío<sup>7</sup>, fue fundada el 26 de junio de 1580 por don Martín Ruiz Gamboa y, con una proyección del orden de 178.478 habitantes<sup>8</sup>, siendo su principal actividad económica la Agricultura<sup>9</sup>. Está ubicada a 405 Km. al sur de Santiago (Región Metropolitana, Capital de Chile), y 98 Km. al noroeste de la ciudad DE Concepción, capital de la Región del Biobío (Ver Mapa de Chile en anexo 1).

Nicolás Rabié crea en el año 1902 la Casa Rabié<sup>10</sup>, que en sus inicios se dedicaba a la importación de telas, algo muy distinto a lo que llegaría a concretar 100 años después.

En la historia de la empresa Rabié, se puede mencionar un punto de inflexión, ocasionado por un hecho catastrófico, que podría haber generado el cierre de la Casa Rabié. El terremoto de la ciudad de Chillán en el año 1939, que dejó más de 25.000 víctimas fatales, fue un duro golpe para la Casa Rabié. Además de quedar en ruinas el supermercado que tenían en esa época, la señora de Nicolás, Selma Davani, también perdió la vida. Es desde este punto tan doloroso, que Nicolás Rabié junto a sus hijos Esteban y Jorge Rabié Uauy, comenzaron la tarea de levantar nuevamente la empresa y que llevaría a consolidarla a nivel nacional. Es así como en la década del 80' ya se destacaba en su rubro como empresa Distribuidora Rabié, generaría su primer "eslogan", el que será reconocido como: "El nuevo estilo distribuidor". Siguiendo con su visión de expansión a nivel nacional, la empresa familiar, en 1992 abre su nuevo centro de distribución en la ciudad de Santiago. Para el año 1999, se inaugura nuevo centro de distribución ubicado en Chillan Viejo (VIII Región), el cual se encuentra ubicado en la Ruta 5 Sur altura del Km. 418. En el terreno del centro de distribución de una superficie de 840.000 mts<sup>2</sup>, cuenta con una bodega de 25.000 mts<sup>2</sup>, además de un edificio para funciones de oficina de 3.000 mts<sup>2</sup>.

---

<sup>5</sup><http://www.Rabié.cl/web/Historia.htm>

<sup>6</sup><http://www.descubrebiobio.cl/comuna-de-chillan.html>

<sup>7</sup>[http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-73111\\_recurso\\_1.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-73111_recurso_1.pdf)

<sup>8</sup><http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Chillán/Población>

<sup>9</sup><http://www.municipalidadchillan.cl/?modname=contenidos&id=212>

<sup>10</sup>[http://www.cronica.cl/cronica\\_chillan\\_base/site/artic/20091203/asocfile/20091203182003/casa\\_Rabié.pdf](http://www.cronica.cl/cronica_chillan_base/site/artic/20091203/asocfile/20091203182003/casa_Rabié.pdf)

Los Centros de Distribución se seguirían sumando, y es en el año 2002, cuando la empresa crea su tercer centro de distribución a lo largo del país: el Centro de Distribución en Antofagasta (III Región). Con esto aseguraría una cobertura que se extiende desde las ciudades de Arica (I Región) a Chiloé (XII Región), cubriendo un total de 3.179 Km aproximadamente del territorio nacional (Cobertura de Distribuidora Rabié. Ver anexo 2). Finalmente en el año 2004, modernizaría su centro de distribución en Chillan Viejo, dicha modernización consideraría que los despachos a clientes, serían respondidos a más tardar, en 48 horas. Sustentado con sistemas de información aplicados a la logística de distribución.

## **La Empresa**

Distribuidora Rabié S.A. es una empresa familiar, estructurada legalmente como una sociedad anónima cerrada. Al año 2010 contaba con 1.200 trabajadores, entre administrativos, operarios y vendedores y cerca de 1.500 transportistas para diariamente atender a sus 45.000 clientes distribuidos a lo largo y ancho de Chile, clientes que son una pieza fundamental en su modelo de negocio.

Esto se puede constatar en la declaración de Misión y Visión de la Distribuidora Rabié observada en su sitio web:

MISION de Rabié "Ser el nexo entre la Industria y el Comercio Minorista".

Por otra parte, señalan que su objetivo más amplio es: "ser la solución logística más conveniente del país, tanto para los fabricantes como para los comerciantes".

VISION de Distribuidora Rabié:"Ser la solución logística más conveniente". El gran propósito de Distribuidora Rabié es permitir que los fabricantes coloquen sus productos en cualquier lugar de Chile, y que los comerciantes tengan un abastecimiento seguro, confiable y con posibilidades de competir sin importar el lugar geográfico en el que se encuentren<sup>11</sup>".

---

<sup>11</sup><http://www.Rabié.cl>

Distribuidora Rabié S.A. se dedica a la logística y distribución de productos de consumo masivo a través del canal tradicional, entendiéndose éste último como aquel que distribuye a clientes que venden al detalle (excluyendo a las cadenas de supermercados).

El usuario final de los productos de consumo masivo adquiere estos productos de dos grandes eslabones: el canal moderno y el canal tradicional. La penetración de mercado del canal moderno en Chile, representado por las grandes cadenas de supermercados e hipermercados, principalmente de los holdings Cencosud y D&S, supera el 61%, mientras el canal tradicional, al 2007, representa el 19%, el 20% restante están representado por los canales de Farmacia/Perfumería y Locales de Consumo (bares, retornantes entre otros). Es en este último donde opera el negocio de la logística y distribución de Distribuidora Rabié S.A. Si bien el canal moderno posee grandes infraestructuras (alta disponibilidad de m<sup>2</sup>) se encuentra concentrada en las principales urbes de la nación y marcan condiciones. Por otra parte canal tradicional se ajusta o adapta al contexto local, admite más variedad, y geográficamente se encuentra extendido.

Los proveedores de Distribuidora Rabié son las principales compañías de productos de consumo masivo de Chile y el mundo. Al año 2013, Distribuidora Rabié tenía importantes alianzas con más de 200 proveedores, entre los que se destacan actores relevantes de la industria como: Unilever, Carozzi, Nestlé, CMPC, Córpora Tres Montes, Procter & Gamble, Johnson, Watts, Arrocera Tucapel, Reckitt Benckiser, Kimberly Clark, Cía. Manufacturera Aconcagua, entre otras.

A partir de la fructífera alianza de Distribuidora Rabié con sus más de 200 proveedores, la empresa distribuía más de 5.000 productos diferentes de la industria nacional y extranjera, en rubros como: abarrotes, confitería, perfumería y aseo personal, higiene del hogar, librería, bazar y paquetería, bebidas alcohólicas, ferretería, línea institucional, abarrotes, línea institucional y aseo.

Como ya fue mencionado, Distribuidora Rabié S.A. posee tres grandes centros de distribución, los que le permiten abarcar gran parte del territorio nacional chileno, los que se describen a continuación:

1. El Centro de Distribución de Antofagasta, que cubre desde la I a la II región, llegando de esta manera a unos 7.000 clientes. los que son atendidos por una fuerza de ventas compuesta por 65 vendedores. Consta de una bodega de 11.056 mts<sup>2</sup> y de un edificio de oficinas de 950 mts<sup>2</sup>, establecidos sobre una superficie de 100.000 mts<sup>2</sup>. El mix de productos está compuesto por unos 4.300 artículos. En el Centro de Distribución Antofagasta hay 14 naves de despacho, 11 naves de recepción, 9 transpaletas eléctricas, 5 grúas y alrededor de 25 camiones.
2. El Centro de Distribución de Santiago se extiende entre la II y VI región, permitiendo atender a más de 20.000 clientes. los que son atendidos por una fuerza de ventas superior a los 300 vendedores. Estos, ofrecen un mix de unos 6.000 artículos. El Centro de Distribución Santiago consta de una bodega de 21.000 mts<sup>2</sup> y de un edificio de oficinas de 1.200 mts<sup>2</sup>, establecidos sobre una superficie de 35.000 mts<sup>2</sup>. 44 naves de despacho, 16 naves de recepción, 22 transpaletas eléctricas, 13 grúas y alrededor de 180 camiones.
3. Por último, el Centro de Distribución de Chillan, permite atender eficientemente los clientes ubicados entre la VII y X región, abasteciendo a más de 18.000 clientes<sup>12</sup>. Atendidos por una fuerza de ventas compuesta por alrededor de 230 vendedores. Llegando así a localidades tan apartadas como Mehuín y Cochamó. El mix de productos está compuesto por más 5.000 artículos. Este Centro de Distribución cuenta con 24 naves de despacho, 14 naves de recepción, 13 transpaletas eléctricas, 12 grúas y alrededor de 120 camiones.

Los despachos a los clientes, serán respondidos en un plazo de 48 horas, esta capacidad de respuesta se encuentra respaldada por un importante desarrollo tecnológico, ya que Rabié entendía que su *core*, era la logística de distribución.

---

<sup>12</sup>Declaración de propia quiebra “Memoria de las causas directas o inmediatas del mal estado de los negocios de la sociedad Jorge Rabié y Cia S.A.” Rol 10902-2013 22 Juzgado Civil Santiago de Chile

## La Industria en Chile

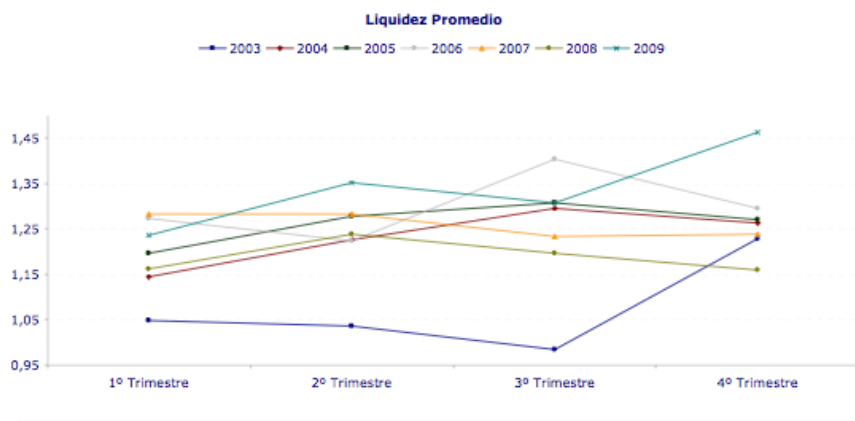
Para el sector comercial de ventas de producto al detalle, (Retail). Genera<sup>13</sup> 1,3 millones de trabajos, y el estimado de ventas no sería menor a los US\$ 16.000 millones, lo que representa cerca del 9% del PIB del país.

Sobre los activos de los grandes actores, pasan de US\$ 7.300 millones en 2003, hasta los US\$ 24.300 millones a Diciembre 2009, sobre este aumento se explica por dos razones principales, el aumento de las cuentas por cobrar del negocio crediticio propio de la industria, y la habilitación de nuevos locales (como evolución de su negocio inmobiliario).

Estas inversiones mencionadas, cuentan con el financiamiento según la siguiente estructura, 60% con pasivos, y un 40% con patrimonio.

Sobre la liquidez de la industria, teniendo en cuenta como la medida de activo circulante sobre pasivo circulante, la que en general no es muy marcada.

Figura 01: Liquidez promedio, desde los años 2003 a 2009

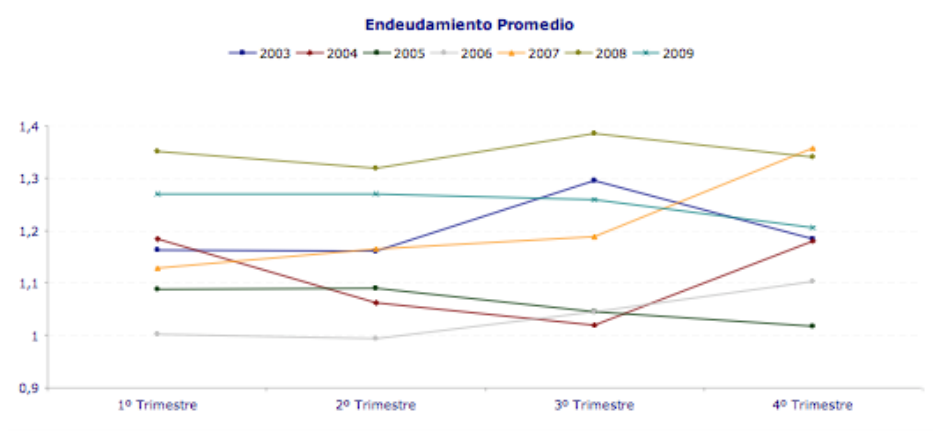


Fuente: Humphreys, "Retail en Chile, Evolución, crecimiento y riesgos". Agosto 2010.

<sup>13</sup><http://www.humphreysratings.com/resources/uploads/2012-12/reporte-retail-en-chile-evolucion-crecimiento-y-riesgos-agosto-2010.pdf>

Sobre el endeudamiento, el cual es medido por la relación entre el pasivo exigible y el patrimonio, se ve bastante disperso, ya que como se ha mencionado anteriormente las mayorías de las obligaciones están destinadas a financiar los créditos otorgados. Si de esta forma tal como se expresa el endeudamiento no es elevado. Por lo tanto será necesario revisar el comportamiento de la industria, desde otros puntos de vista.

Figura 02: Endeudamiento promedio, desde los años 2003 a 2009

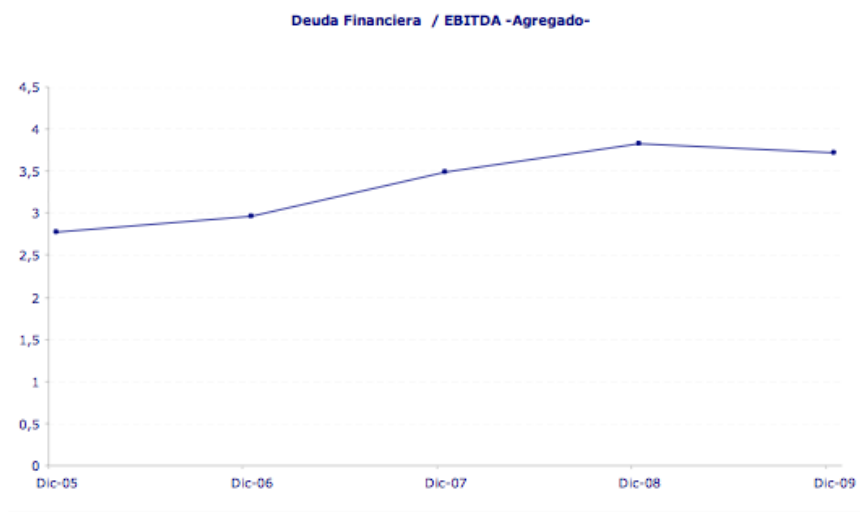


Fuente: Humphreys, "Retail en Chile, Evolución, crecimiento y riesgos". Agosto 2010.

Del endeudamiento contrastado en relación con el EBITDA, el patrón de endeudamiento en alza, se identifica a nivel agrada, donde la tendencia se identifica entre los años 2005 a 2008. Este mayor endeudamiento podría estar indicando la necesidad de incrementar la rentabilidad del patrimonio y/o procesos de inversión que aún no han madurado en su totalidad en cuanto a su generación de caja.



Figura 03: Deuda financiera / EBITDA, agregada, desde los años 2003 a 2009



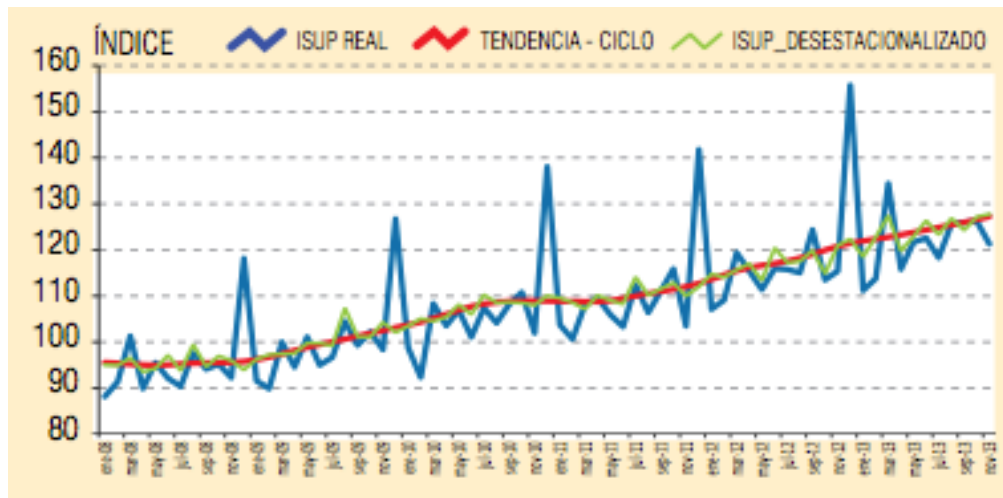
Fuente: Humphreys, "Retail en Chile, Evolución, crecimiento y riesgos". Agosto 2010.

Para valores más cercanos y sobre el índice de ventas de supermercados<sup>14</sup>, aumentó en un 5,1% para Noviembre 2013, comparativamente a misma fecha del año anterior. Al mencionado indicador se registran la apertura de 85 nuevos locales, y un cierre de 33 de ellos, lo que netamente corresponde a 52 nuevos locales. Sólo estos nuevos locales corresponden a 3,7% de las ventas nominales totales del periodo (2012-2013).

En definitiva las ventas se incrementan, ya que las nominales totales a nivel país están en los 683.442,9 millones de pesos en el mes de referencia. La venta promedio por establecimiento asciende a 505,5 millones de pesos, lo que equivale a un 4% mayor al mismo mes del año anterior.

<sup>14</sup> Instituto de Estadísticas (INE). Sectores Económicos, edición N° 182 del 30 de Diciembre 2013.

Figura 04: Índice de Ventas de Supermercados(\*) Desestacionalizada y Tendencia – Ciclo (\*\*) desde Enero 2008 – Noviembre 2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). (\*) Serie empalmada. (\*\*) La serie desestacionalizada y de tendencia ciclo.

### Modelo de Negocio de Distribuidora Rabié

El modelo de negocios de Distribuidora Rabié S.A. Ha estado fundado exclusivamente en una relación de largo plazo con los proveedores a través de la distribución de sus productos, con un modelo sustentable y rentable atendiendo al canal tradicional, cuya principal característica era la venta de un mix de productos.

El nuevo modelo, que se desarrolla de forma pionera, y paralelo al modelo tradicional, consiste en la venta del servicio logístico, es decir, ya no se promueve un mix de productos al cliente, y además cambia radicalmente una figura, en donde el Proveedor ahora es también cliente. Este cliente compra el servicio logístico y exige la exclusividad de distribución de sus productos, con un equipo de ventas altamente especializado en su marca, y lo que se traduce en un servicio mucho más focalizado en la marca de ese “cliente”, y que le permite un mayor desarrollo de mercado.

Tabla 02: Modelo de Negocio

Características	MODELO DE NEGOCIO	
	TRADICIONAL	SERVICIOS LOGÍSTICOS
<b>Cientes que atiende</b>	-Tradicional. -Almaceneros -Com. Detalle	-PROVEEDORES -Tradicional. -Almaceneros -Com. Detalle
<b>Productos que ofrece</b>	-Mix de Productos	-Productos exclusivos de Proveedor-Cliente
<b>Proporción de participación en Ventas</b>	80%	20%

FUENTE: “PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIÉ S.A.” Memoria 2008, Betancourt Zapata, Nixcy. Villalobos Almarza, Victor.

## **Punto Rabié**

A partir del año 2008 Distribuidora Rabié emprende una nueva forma de atención, o un nuevo formato de local, que define como mesones mayoristas, con el cual pretende atender al comercio minorista. Esto se puede leer como una integración hacia adelante, lo que hace que Rabié comience a explorar un nuevo modelo de negocio, lo cual significa incorporarse a un nuevo segmento de mercado.

Para fines del 2008, había abierto Punto Rabié en Arica, ya para el segundo semestre del 2009, había Punto Rabié en Santiago, en las comunas de Maipú (Región Metropolitana) y Recoleta (Región Metropolitana). La meta es contar con 7 Puntos Rabié para fines del 2009. La competencia directa son los operadores tales como Alvi, Dipac, Comer y La Caserita. Una estrategia de la administración de estos Puntos Rabié sea directa, pero también existe la posibilidad que sea compartida, con eventuales socios que operen el negocio.

Distribuidora Rabié, espera que Punto Rabié aporte entre el 25% al 30% de los ingresos de la compañía, para el año 2008, anotaron US\$345 millones y se estima un crecimiento del 7% para el año 2009<sup>15</sup>.

En diario La tercera con fecha 19 de Agosto 2009, Armando Jara, gerente general de Rabié, dice:

*“Hemos visto que hay algunos comerciantes que no abarcamos con la distribución, porque sólo compran en mesones atendidos por un dependiente Rabié, algunos de los cuales tendrán también autoservicio”*

## **Tecnología**

Los 3 Centros de Distribución que pertenecen a Distribuidora Rabié cumplen una estructura común, desde donde se puede identificar un espacio de almacenaje, dimensionado en una capacidad acorde a la demanda, y estructurado para dar respuesta a los clientes, como es una fuerza de venta, presente en las regiones, zona de cargas y descarga, maquinaria apropiada y camiones de transporte.

---

<sup>15</sup><http://www.jec.cl/articulos/?p=6057>

Es así como la Distribuidora Rabié, consolidaría un servicio personalizado y la cual abarcaría la totalidad del territorio nacional<sup>16</sup>.

En el año 2002, tanto con su apertura con el Centro de Distribución en Antofagasta, Distribuidora Rabié, incrementaría en su estructura física una integración operativa.

La integración operativa, sería implementada, con lo que es una consecuencia en la toma de decisiones para Distribuidora Rabié, por medio de la constante búsqueda de alianzas con partners locales. Esto permitiría contactar a la empresa Crecic, cuya presencia regional ubicada en la ciudad de Concepción (IX Región). Permitiría la creación de un data center en el sur del país, la que ofrecería una alta disponibilidad del tipo 7x24x365, con el objetivo de administrar y la operación de sus envíos<sup>17</sup>.

El mencionado equipamiento sería de la más alta tecnología, para un correcto almacenamiento, manejo y despacho de productos, así Distribuidora Rabié confirmaría la cobertura para todo el territorio nacional, el que comprende desde Arica (I Región) a Chiloé<sup>18</sup> (XII Región).

El estilo de venta de la Distribuidora Rabié, los transformaría en líderes, con la condición que respaldaría la tecnología desplegada, apoyado con la preparación que recibirían los vendedores y con el gran compromiso que se asumiría con el comercio minorista del país. El apoyo que recibiría por medio de esta plataforma tecnológica, nuevamente respondería a la atención de clientes en zonas apartadas.

En el año 2009, Distribuidora Rabié apuesta en la implementación de un sistema de gestión de almacenes Infor WMS (Warehouse Management System o en su traducción Sistema de Gestión de Almacenes), este sistema permite tener una visión de las existencias actuales y futuras, organizar el trabajo, alinear los recursos y satisfacer los requisitos de sus clientes

---

<sup>16</sup><http://www.Rabié.cl/web/Cobertura.htm>

<sup>17</sup><http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1395>

<sup>18</sup><http://www.Rabié.cl/web/Distribucion.htm>

optimizando los procesos de distribución para asegurar que los productos sean repartidos en tiempo y forma<sup>19</sup>.

Armando Jara, Gerente General de Rabié y Promotor del Proyecto, precisó que *“la razón fundamental es que hay que evolucionar, para enfrentar nuevas necesidades que requieren soluciones distintas. Lo que hace falta es modificar lo que tenemos hoy en bodega y esa es una característica destacada de Distribuidora Rabié y de quienes trabajamos aquí y es estar siempre preocupados de mejorar cada día. Lo que nos importa es la gente que está detrás de los procesos, su compromiso, expectativas y resultados que permitan enfrentar otros desafíos. Es un proyecto de empresa y de todos dependerá el éxito de éste”* (citado en [logística mx.enfasis.com](http://logistica.mx.enfasis.com), 2009)

Cecilia del Valle, Sub Gerente de Sistemas, indicó que: *“en el proyecto WMS, las interfaces con los distintos Sistemas de Distribuidora Rabié son un aspecto crítico. Deben ser diseñadas tomando en consideración todos los aspectos funcionales y de requerimientos de negocios actuales y futuros”* (citado en [logística mx.enfasis.com](http://logistica.mx.enfasis.com), 2009).

*“Elegimos la solución Infor WMS de TLA luego de visitar varios clientes grandes en Chile y otros países y nos decidimos por TLA por la confianza que nos demostró al contar con un experto equipo de consultoría en las sesiones de trabajo realizadas durante el proceso de evaluación y selección”*, señaló Javier Vera, Sub Gerente de Administración del Centro de Distribución y Gerente del Proyecto WMS(citado en [logística mx.enfasis.com](http://logistica.mx.enfasis.com), 2009)

### **Evento de Fuerza Mayor**

Para muchos en Chile, era el penúltimo día de vacaciones de verano, como también el penúltimo día de Febrero del 2010, muchos disfrutaban de un periodo estival normal, sin grandes sobre saltos, por su parte la Distribuidora Rabié, seguía atendiendo a sus 45.000 clientes<sup>20</sup> a lo largo del país de los cuales el 40% eran atendidos por su Centro de Distribución en Chillan.

---

<sup>19</sup><http://www.logisticamx.enfasis.com>

<sup>20</sup><http://www.ceret.cl/noticias/los-factores-que-llevaron-a-la-crisis-de-la-distribuidora-Rabié/>

Pero para muchos a contar de las 03 horas y 34 minutos de esa madrugada del 27-02-2010, habrían cambios drásticos, en manos de uno de los últimos mega terremotos que registra el país, o para ese momento el último que se presenciara a nivel mundial. (Coordenadas geográfica 36° 17' 23" S y 73° 14' 20" W, Magnitud Mw: 8,8°, Profundidad [Km]: 30, Efecto: Tsunami destructor y mayor<sup>21</sup>).

Después de los casi 3 minutos de terremoto. Para el Centro de Distribución ubicado en Chillán, se iniciaría un incendio que lo llevaría a la destrucción. La destrucción comenzaría desde el sábado 27 de febrero hasta el lunes 01 de Marzo de 2010, donde los resultados mostrarían una pérdida total. Debido a la caída de grandes focos de iluminación, los cuales operarían a grandes temperaturas, la precipitación de estos tomaría contacto con material altamente combustible, lo que originaría el incendio, y consumiría el recinto<sup>22</sup>.

Sin el Centro de Distribución de Chillán, y también con la pérdida de sus oficinas, se emprendió un proceso de levantamiento, con el objetivo de no afectar a los clientes. Este proceso significó un fuerte costo, lo que a posterior dañaría la organización y su estructura financiera (Efectos en la calidad de Vida, situación de carreteras y plan de reconstrucción. Ver anexo 4).

Según lo señalado en el Diario la Segunda del 09 Agosto 2013<sup>23</sup>:

*“La situación, paralizaría por varios meses a la empresa, y para volver a retomar el funcionamiento, solicitaría una serie de créditos a la banca, presumiendo que el pago del seguro sería efectivo, seguro contratado para hacer frente a este tipo de siniestros”.*

Distribuidora Rabié contaba con un seguro para este tipo de siniestros, sin embargo existieron importantes diferencias a la hora de estimar los daños de la sede en Chillán y la estimación de los costos por concepto de paralización. Para Distribuidora Rabié, la cobertura de los daños ascendía a 446.388 unidades de fomento (UF), lo que traducido en dólares eran aproximadamente 35.4 millones US\$. 20 millones de dólares correspondían a los

---

<sup>21</sup><http://www.sismologia.cl>. Centro de Sismología Nacional, Universidad de Chile

<sup>22</sup><http://www.ceret.cl/noticias/los-factores-que-llevaron-a-la-crisis-de-la-distribuidora-Rabié/>

<sup>23</sup><http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/08/870341/asi-cayo-Rabié-el-salvavidas-que-rechazo-a-ultima-hora-y-su-tensa-relacion-con-bancos-y-aseguradoras>

perjuicios por paralización de la planta y 15.4 millones de dólares eran atribuibles a los daños propiamente tal.

La liquidadora por su parte valorizó los daños del siniestro en 7.9 millones de dólares y por concepto de paralización, la aseguradora estimaba daños por 10.6 millones de dólares, lo que ocasionaba una diferencia aproximada de 17 millones de dólares. Esta situación fue un duro golpe para Distribuidora Rabié (Imagen del daño de centro de distribución Chillan. Ver anexo 5).

### **Medidas de Emergencia post Terremoto**

Después del terremoto del 27 de febrero de 2010, Distribuidora Rabié S.A. enfrentó la compleja situación de levantarse lo más rápido posible para reactivar el negocio, en medio del duro revés de haber perdido por completo el complejo de distribución ubicado en Chillán Viejo y decenas de bodegas y oficinas en toda la zona centro sur del país.

Distribuidora Rabié vio en esta crisis una oportunidad para revisar sus procesos, el rol de sus ejecutivos, las sinergias entre las diferentes unidades y la posición en el mercado, tanto de la empresa como de sus competidores.

Para poder enfrentar esta situación, Distribuidora Rabié contrató a la consultora Virtus Partners, especialista en alta gestión empresarial formada en 2007 por los hermanos Gonzalo y Marcelo Larraguibel, ex socios de McKinsey & Company.

Bajo una figura de coadministración, el entonces Gerente General, Armando Jara dejó su cargo y pasó a ocupar un puesto en el Directorio, junto a los dos hombres claves en la empresa: Jorge y Esteban Rabié. De esta manera Virtus Partner se hizo cargo de estudiar la gestión.

Algunas de las medidas que se materializaron, fue trasladar las oficinas comerciales desde Chillán hacia Santiago, y se sumaron otros movimientos, como la creación de la Gerencia de Operaciones y Logística, y un completo cambio de ejecutivos de primera línea. Una de las



metas principales propuestas era, fortalecer el canal tradicional y buscar la mayor cantidad de eficiencias internas para crecer en un 30% para el año 2012.

Finalmente, la familia terminaría relaciones comerciales con la asesoría de Virtus. Ya que para Jorge Rabié no generaría un mayor valor de la compañía<sup>24</sup>.

Para inicios del año 2013, los trabajadores llevarían cerca de cuatro meses mencionando que no habría productos para comercializar, lo que además se habría intensificado con un alza en el precio de los alimentos<sup>25</sup>.

### **La preocupación de Rolando**

Rolando ya está próximo a llegar a su destino, ha sido un trayecto que se hizo eterno, ya que un sin fin de ideas se han cruzado por su mente. La noticia de la quiebra de Distribuidora Rabié, la empresa que siempre ha admirado, en la que su familia ha trabajado por tres generaciones ha solicitado la quiebra...(Solicitud de Quiebra solicitada por Distribuidora Rabié. Ver anexo 6 y 7))

Se siente desconcertado, incrédulo y frustrado, al ser Ingeniero Comercial podría haber aportado con algunos estudios y análisis que pudiesen haber contribuido a minimizar o evitar llegar a esta situación.

Por otra parte, se preguntaba qué pasará ahora con la empresa y sus trabajadores. No conoce detalles de lo que significa una quiebra, pero lo intuye. ¿Debiera asumir la gerencia general un síndico de quiebras? ¿Qué decisiones puede tomar esta persona? ¿Cuáles serán las mejores opciones dada la situación financiera de la empresa en estos momentos? ¿Qué pasará con los trabajadores? ¿Y los clientes?. (Situación Financiera al minuto de declaración de Quiebra. Ver Anexo 8)

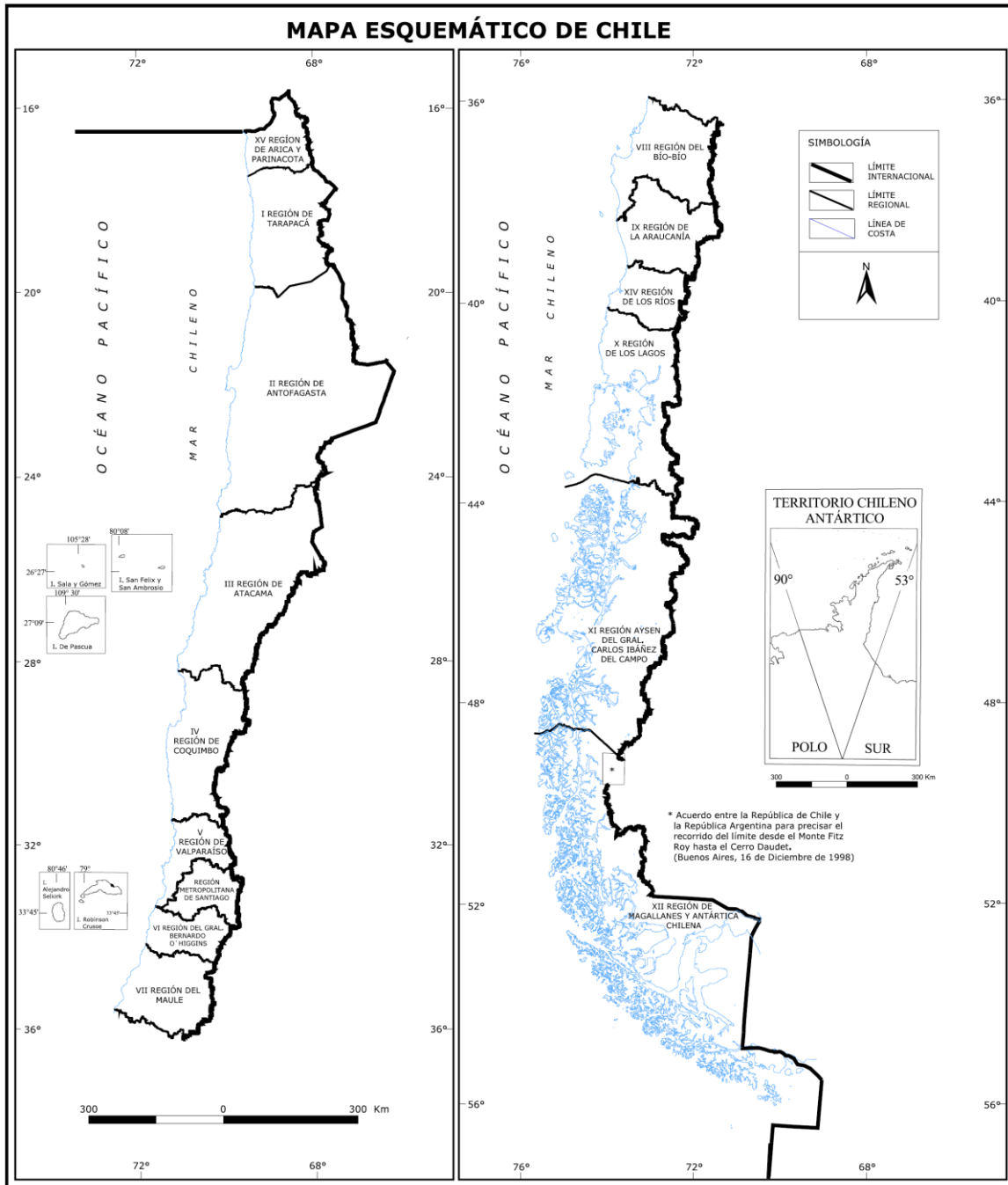
---

<sup>24</sup><http://www.ceret.cl/noticias/el-terremoto-tras-la-dura-caida-de-Rabié/>

<sup>25</sup><http://www.jec.cl/articulos/?p=23810>

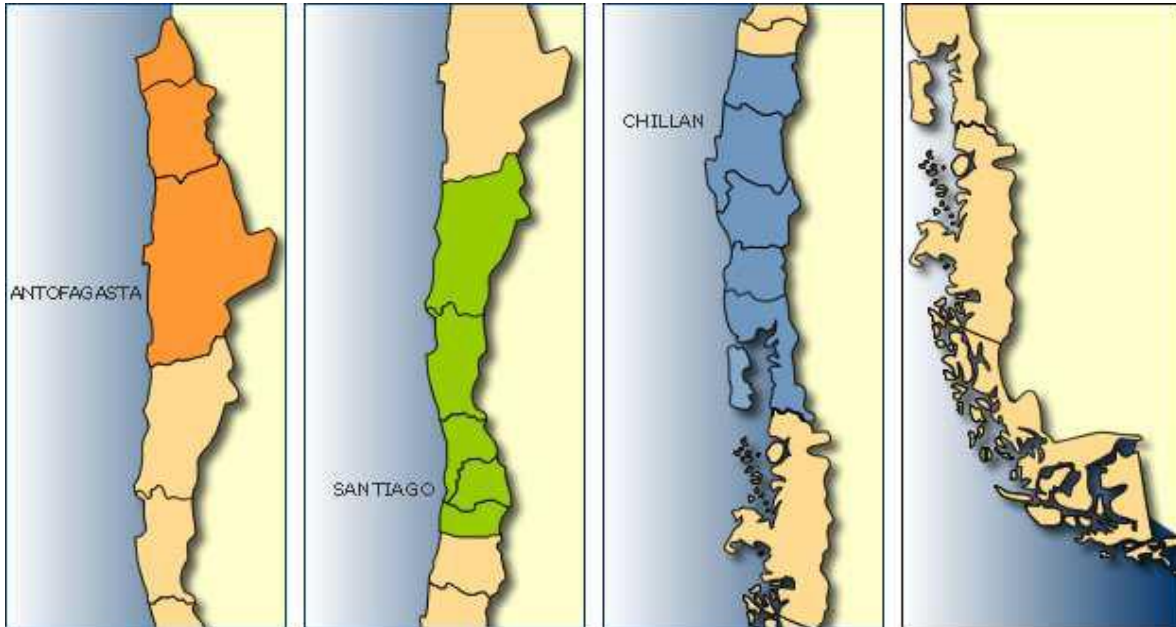
## ANEXOS

ANEXO 01: Mapa Esquemático de Chile. Instituto Nacional de Estadísticas. División Político-Administrativa y censal, 2007. Fecha de publicación: 12 de marzo de 2008.



FUENTE: INE

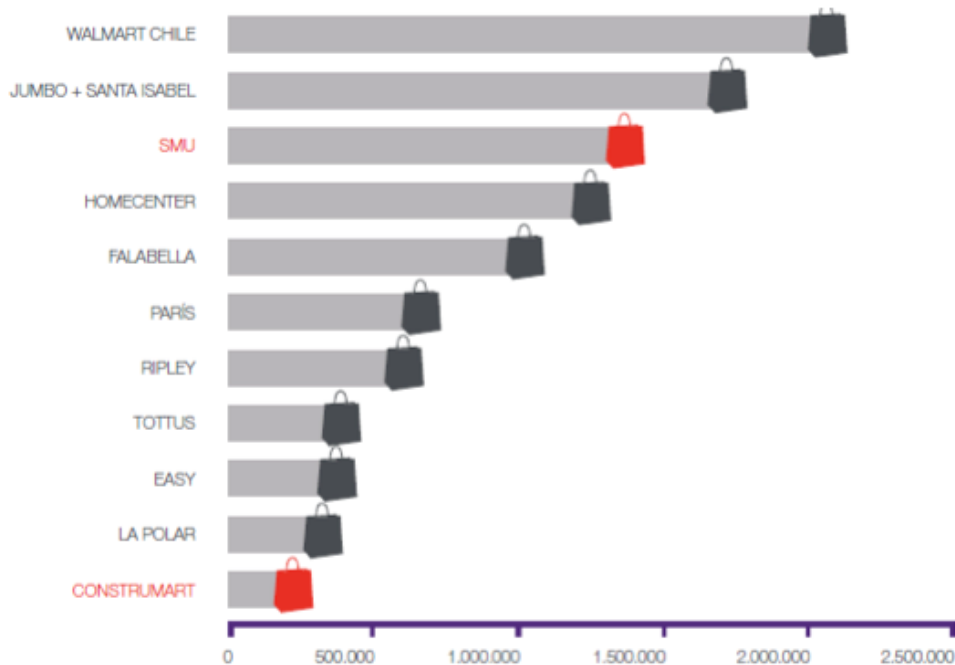
ANEXO 02: "Cobertura (en colores) Centros de Distribución Rabié Antofagasta, Santiago y Concepción"



FUENTE: Distribuidora Rabié S.A.

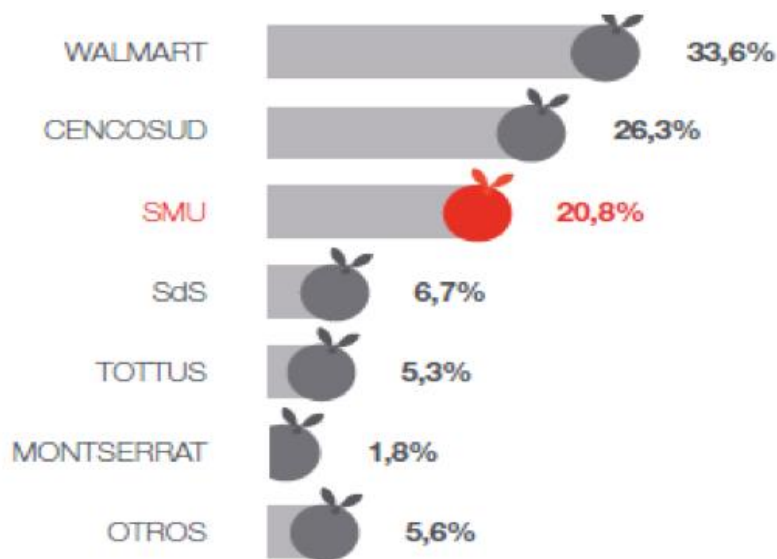
ANEXO03: Ventas y Participación de Mercado del Retail en Chile

- Ventas Retail en Chile.



Fuente: CorpResearch en base a EE.FF.

- Participación de Mercado Supermercadista.



Fuente: ASACH (2006), INE (2010).

ANEXO04: Efectos en la calidad de vida de la población afectada por el terremoto/tsunami 2010 (Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile)

### EXTRACTO DE INFORME

La Encuesta Post Terremoto (EPT) fue levantada en los meses de mayo y junio del 2010 con el objetivo de medir el impacto que tuvo el terremoto/tsunami de febrero del mismo año sobre la calidad de vida de la población. La EPT recolectó datos de 22.456 hogares, que corresponde a un subconjunto de la población entrevistada en la Encuesta CASEN 2009. En tal sentido, la EPT es una encuesta longitudinal puesto que entrevista a un mismo grupo de personas en las mediciones o “rondas” del 2009 y 2010. La EPT tiene representatividad nacional, pero con mayor número de observaciones como porcentaje de la población en las regiones afectadas para posibilitar un análisis más detallado.

Una de las consecuencias más dramáticas del desastre fue el daño o destrucción de las viviendas. De acuerdo a los datos de la EPT, alrededor del 8,8% de las personas que residía en las regiones afectadas experimentó un daño mayor o destrucción de su vivienda. En las tres regiones más golpeadas por el terremoto/tsunami, Libertador B. O’Higgins, Maule y Biobío, el porcentaje de personas con viviendas destruidas o con daño mayor alcanzó, en promedio, un 17,3%.

El impacto del desastre sobre las viviendas fue mayor en la población de bajos ingresos. En las seis regiones afectadas el 12% de las personas del quintil más pobre experimentaron daño mayor o destrucción de la vivienda, comparado con un 4,6% en el quintil más rico. Si se considera a las tres regiones más golpeadas por el terremoto/tsunami, la población afectada del quintil de menores ingresos alcanza un 12,5% en la Región del Libertador B. O’Higgins, un 26,3% en la Región del Maule y un 25,4% en la Región del Biobío. El mayor daño en la población pobre ocurre porque residen en viviendas más precarias o porque habitan localidades sujetas a mayor riesgo. El desastre deja así en evidencia que los pobres no sólo tienen escasos ingresos, sino que están más afectados a experimentar los efectos adversos de los desastres naturales.

En el ámbito económico, un desastre natural como el ocurrido en Chile el 27 de febrero de 2010 puede causar un impacto negativo en lo inmediato, debido a la destrucción de fuentes de empleo, disrupción de cadenas de pago, deterioro de la infraestructura pública y otros eventos relacionados. Sin embargo, las actividades de asistencia y reconstrucción posteriores representan un impulso de demanda que puede reactivar la actividad económica de la zona afectada, de modo que el efecto de mediano plazo pudiera ser positivo dependiendo de la oportunidad y profundidad de la intervención.

La identificación de los efectos del desastre en la EPT se dificulta por la presencia de otros factores que pueden estar influyendo sobre las tendencias de crecimiento económico así como en los cambios estacionales que dependen de la estructura productiva de cada región. La acción combinada de estos factores se refleja en el Índice de Actividad Económica Regional (Inacer) que es estimado por el Banco Central.

Cuando se contrastan las cifras de empleo e ingresos del 2010/2009 con los datos históricos del Inacer se desprende que la Región del Maule tiene un desempeño mejor que lo esperado; la Región del Libertador B. O'Higgins muestra niveles de actividad que son consistentes con las cifras pasadas y que el Biobío está algo por debajo del promedio histórico. El análisis comparado en las regiones que fueron más afectadas por el terremoto/tsunami sugiere que hacia mayo y junio del 2010 (cuando se levanta la encuesta) los efectos más negativos del desastre sobre la actividad económica ya habrían sido superados, y en el caso de la Región del Maule se observan niveles de actividad económica superiores a los esperados (situación que es ratificada en el Inacer del período).

Cabe advertir que en la ronda del 2010 de la EPT se detecta un aumento en la sub-declaración de ingresos de los trabajadores más calificados. Esta situación provoca un sesgo en las estadísticas de desigualdad, por lo que se recomienda que los datos no sean usados para tal tipo de análisis. En cambio, las estadísticas de pobreza no se ven afectadas porque los trabajadores con mayor calificación no pertenecen a los hogares pobres.

## Porcentaje de población en viviendas destruidas o con daño mayor, al interior de tramos etáreos

Región	0-14	15-39	40-64	65 o más	Total
Valparaíso	9,3	7,3	6,9	5,7	7,4
Libertador B. O'Higgins	11,8	11,7	11,8	15,7	12,2
Maule	19,6	18,9	20,6	30,2	20,7
Biobío	19,5	17,4	17,0	17,7	17,8
Araucanía	5,4	4,9	4,8	5,9	5,1
Metropolitana	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8
Total seis regiones	9,4	8,4	8,5	9,6	8,8

Nota: Las cifras indican el porcentaje de personas afectadas en cada celda edad/región.

Fuente: Encuesta Post Terremoto 2010.

Tabla 9: Obras Dañadas por Servicio, Tipo y Región

Obras dañadas por Dirección, tipo y región (Obras MOP Programa de Emergencia y Reconstrucción)											
Servicios / Total eventos / Tipo de obra		Valparaíso	Metropolitana	O'Higgins	Maule	Biobío	La Araucanía	Los Ríos	Interregional	Total por obras	
Aeropuertos	9	Pistas	0	0	0	0	3	1	0	0	4
		Edificios	0	1	0	0	1	1	0	0	3
		Torres de control / Equipos	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Agua potable rural	748	Agua potable rural	130	99	121	143	134	121	0	0	748
Arquitectura	72	Edificios	7	9	10	15	24	7	0	0	72
Aguas	13	Estaciones de control	0	1	2	5	3	0	0	2	13
Obras Hidráulicas	90	Colectores de agua lluvia	2	3	0	3	12	0	1	0	21
		Defensas fluviales	0	12	2	11	22	1	0	0	48
		Canales de regadío	0	0	0	5	9	0	0	0	14
		otros	0	1	0	0	0	0	0	0	1
		Emblases / Tranques	1	0	1	1	2	0	0	0	5
		Bocatoma	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Obras Portuarias	48	Defensas fluviales	0	0	0	3	2	0	0	0	5
		Muelle / Sitio	4	0	0	1	2	0	0	0	7

		Instalaciones portuarias / Pesqueras	1	0	4	5	16	1	1	0	28
		Edificios	0	0	0	2	0	0	0	0	2
		Defensa	0	0	1	0	1	1	2	0	5
		Accesos	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Vialidad	717	Accesos	2	2	23	13	29	19	0	0	88
		Camino	40	50	88	74	92	51	2	0	397
		Puente	14	15	27	88	41	24	2	0	211
		Pasos o traviesos	1	0	2	10	3	0	0	0	16
		Pasarela	0	0	1	1	2	0	0	0	4
		Defensa	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Total			202	194	283	381	400	227	8	2	1697
			11,9%	11,43%	16,68%	22,45%	23,57%	11,90%	0,47%	0,12%	100%

Fuente: Ministerio de Obras Públicas.





ANEXO 05: Fotografía de Destrucción Centro Distribución Rabié, Chillán viejo.



Fuente: Internet

ANEXO 06: "Distribuidora Rabié solicita la quiebra ante la justicia". Octubre 2013.

LATERCERA La Tercera TV Política | Nacional | Mundo | Negocios | Opinión | Santiago | Tendencias | Educación | Cultura | Entretenimiento | Deportes

# Negocios

Iniciar sesión | Registrarse | f | t | g+ | in

Bloomberg News | Bolsa de Santiago | Informa

## Distribuidora Rabié solicita la quiebra ante la justicia

Lo anterior, argumentando la delicada situación financiera que atraviesa tras los costos que generó el daño a algunas de sus instalaciones el terremoto del 27 de febrero de 2010.

por La Tercera - 08/08/2013 - 19:44

Me gusta 42 | Twitter 24 | Compartir | LinkedIn 8 | 94

La Distribuidora Rabié presentó este jueves una solicitud de quiebra ante la justicia, por la delicada situación financiera que atraviesa tras los costos que generó el daño a algunas de sus instalaciones el terremoto del 27 de febrero de 2010.



Presidente de Distribuidora Rabié, Jorge Rabié.

**"El estado operacional, comercial y financiero en que se encuentra actualmente la empresa, le hace carecer de flujos necesarios para poder cumplir con las obligaciones de pago y solventar los gastos operacionales, por tal motivo nos vemos en la necesidad de solicitar nuestra propia quiebra", señala el escrito presentado por el representante legal, Jorge Rabié Uauy.**

El terremoto del 27 de febrero provocó el incendio y la destrucción de las bodegas de Rabié ubicadas en el centro de distribución de Chillán Viejo en la ruta 5 sur y dañó las oficinas de la administración central de Chillán lo que generó su inhabilidad por un periodo "relevante de tiempo", explicó la compañía.

Agregó que ante la imposibilidad de atender a sus clientes de Curicó al sur estableció planes de contingencia para atenderlos desde su centro de distribución en Santiago lo que generó gastos extraordinarios y costos adicionales.

"No obstante todos los esfuerzos realizados el nivel de servicio se vio afectado considerablemente repercutiendo en menores ventas, deterioro de margen y pérdida de clientes. Todo lo anterior afectó los acuerdos comerciales que la empresa mantenía con sus proveedores repercutiendo en menores ingresos", precisó.

**La compañía explicó que ello generó un aumento del endeudamiento que se tradujo en un deterioro de su situación financiera y económica.**

En este contexto recordó que el monto desembolsado por las compañías de seguros no permitió cubrir la totalidad de los daños generados por el terremoto, por lo que inició una acción judicial en contra de Chilena Consolidada de Seguros que actualmente está en trámite.

En el escrito Rabié solicita fijar una audiencia para que los tres acreedores mayoritarios, Banco BCI, Banco Santander Chile y Unilever Chile, designen al síndico correspondiente.

## ANEXO 07: "Juicios de Quiebras – NOTIFICACION"

N° 40.645	DIARIO OFICIAL DE LA REPUBLICA DE CHILE Miércoles 28 de Agosto de 2013	Cuerpo II - 15
<p>3. Es obligación de la concesionaria el conocimiento y cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas que regulan las telecomunicaciones, en lo que le sean aplicables.</p>	<p>Banduc. Comuníqueseles que al asumir sus cargos, previa aceptación y juramento ante el Ministro de Fe que les notifique su designación, se incauten bajo inventario de todos los bienes de la fallida, sus libros, papeles e instrumentos. Para estos efectos se les prestará el auxilio de la fuerza pública por el jefe más inmediato, con la sola exhibición de la copia autorizada de la declaratoria de quiebra, pudiendo ésta actuar con facultades de allanamiento y descerrajamiento si fuere necesario. Comuníquese a la Empresa de Correos de Chile a fin que entreguen al Síndico la correspondencia, despachos telegráficos, correos electrónicos, fax dirigidos a la fallida. Acumúlese a este juicio concursal, todos aquellos juicios de la fallida que estuvieren pendientes ante otros tribunales, de cualquier jurisdicción y que puedan afectar sus bienes, salvo las excepciones legales. Se advierte al público que no debe pagar ni entregar mercadería al fallido, so pena de nulidad de los pagos y entregas, y se ordena a las personas que tengan bienes o papeles pertenecientes al fallido, que los ponga, dentro de 3° día, a disposición del Síndico bajo pena de ser tenido por encubridor o cómplice de la quiebra si así no lo hicieren. Hágase saber la quiebra a todos los acreedores residentes en el territorio de la República, los que tienen el plazo de 30 días contados desde la fecha de su publicación, para que se presenten con los instrumentos justificativos de sus créditos y preferencias, bajo apercibimiento que les afectarán los resultados del juicio sin nuevas citaciones. Despáchense las cartas aéreas certificadas para hacer saber la quiebra a los acreedores que se hallen fuera de la República, a fin de que, en el término de 30 días, aumentados con el de emplazamiento correspondiente que se expresará en cada carta, comparezcan al juicio con los antecedentes justificativos de sus créditos y preferencias, bajo el apercibimiento señalado respecto de los acreedores residentes en el país. Inscríbase esta declaratoria de quiebra en el Registro de Interdicciones y Prohibiciones de Enajenar del Conservador de Bienes Raíces de Santiago y en los Conservadores correspondientes a cada uno de los inmuebles de la fallida, en su caso. Cítase a la Primera Junta General de Acreedores a celebrarse el 31° día siguiente a la fecha de publicación en el Diario Oficial de la presente sentencia, a las 11:00 horas, en el recinto del Tribunal. Diríjense los oficios correspondientes, dense copias autorizadas y notifíquese esta resolución a los Sres. Síndicos, fallida y acreedores en forma legal. La audiencia establecida en el inc. 2° del Art. 102 del Título IV del Cód. de Comercio, se realizará en el recinto del Tribunal a las 11:00 horas. Regístrese. Dictada por don Pedro Enrique García Muñoz. Juez Titular. Autorizada por doña María Cecilia Morales Lacoste Secretaria Titular. Se deja constancia que se dio cumplimiento a lo dispuesto en el inciso final del Art. 162 del C.P.C., en Santiago, a 14 agosto 2013. La Secretaria.</p>	
<p>4. La presente modificación debe entenderse sin perjuicio de la aplicación al caso de la normativa de Vivienda y Urbanismo correspondiente y vigente al momento del presente acto administrativo.</p>		
<p>Anótese, comuníquese, notifíquese a la interesada y publíquese en el Diario Oficial.- Por orden del Presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones.</p>		
<p>Lo que transcribo para su conocimiento.- Saluda atentamente a Ud., Enoc Araya Castillo, Jefe División Concesiones.</p>		
<p><b>Publicaciones Judiciales</b></p>		
<p><b>Convenios</b></p>		
<p><b>NOTIFICACIÓN</b></p>		
<p>Convenio Judicial Preventivo Kodama Construcciones Ltda, 30° Juzgado Civil de Santiago, Rol C-14075-2012. Por resolución de 26 de junio de 2013, tuvo por verificado extraordinariamente crédito de Servicios e Insumos Fittex S.A. por la suma de \$1.157.870 por concepto de capital. Secretaria.</p>		
<p><b>Juicios de Quiebras</b></p>		
<p><b>NOTIFICACIÓN</b></p>		
<p>Quiebra Equipos y Construcciones S.A., 10° Juzgado Civil de Santiago, Rol C-16275-2012. Por resolución de 10 de julio de 2013, tuvo por verificado extraordinariamente crédito de Servicios e Insumos Fittex S.A., por la suma de \$2.927.400 por concepto de capital. Secretaria.</p>		
<p><b>NOTIFICACIÓN</b></p>		
<p>10° Juzgado Civil de Santiago, Quiebra Equipos y Construcciones S.A., Rol C-16275-2012. Resolución 20 agosto 2013, tuvo por ampliada nómina de créditos reconocidos: Fs. 1.911 y 5.858 Jaime Peña Hurtado \$5.585.665 y \$18.322.848 pref. 2472 N° 5 y 8 C. Civil respectivamente; Fs. 4.692 Scotiabank Chile \$37.299.648, valista; Fs. 5.581 Scotiabank Chile \$843.140.962, valista; Fs. 5.612 AFP Provida S.A. \$5.798.977, pref. 2472 N° 5 C. Civil. Conforme. Secretaria.</p>		
<p><b>NOTIFICACIÓN</b></p>		
<p>Quiebra: Jorge Rabié y Cia S.A., RUT N° 81.788.500-4, 22° Juzgado Civil Santiago, Rol C-10902-2013, resolución 14 agosto 2013, vistos y teniendo presente: El mérito antecedentes acompañados a la solicitud de quiebra, consistentes en el inventario de los bienes de la solicitante, relación de los bienes excluidos de la quiebra, relación de los juicios pendientes, estado de sus deudas, memoria causas directas e inmediatas del mal estado de sus negocios, instrumentos acompañados y lo dispuesto en los artículos 1°, 6, 23, 25, 26, 27, 29, 39, 41, 42, 52, 54, 55, 64 a 70, 94, 101, 102, 105, 106, 131, 132, 218 y siguientes del Título IV del Código de Comercio, se declara: La quiebra de Jorge Rabié y Cia. S.A., RUT N° 81.788.500-4, en calidad de deudor comerciante, representada por don Jorge Alberto Rabié Uauy, empresario, ambos con domicilio en Avenida Santa Clara N°684, oficina 401-B, comuna de Huechuraba. Nómbrase Síndico Provisional en el carácter de Titular a don Herman Chadwick Larraín, y en carácter de Suplente a don Patricio Jamarne</p>		
	<p><b>NOTIFICACIÓN</b></p>	
	<p>Quiebra Sociedad-Silva Arqueros y Cia Limitada, 21° Juzgado Civil de Santiago, Rol C-25966-2012. Por resolución de 5 de julio de 2013, tuvo por verificado extraordinariamente crédito de Servicios e Insumos Fittex S.A. por la suma de \$9.584.923, por concepto de capital. Secretaria.</p>	
	<p><b>MUERTE PRESUNTA</b></p>	
	<p>Juzgado de Letras y Familia de San Carlos, en causa Voluntaria Rol V-65-012, sobre declaración de Muerte Presunta, se ha decretado a fs. 4, en resolución de fecha 1 de octubre de 2012, se citar a doña <b>Primitiva Muñoz Lagos</b>, por encontrarse desaparecida.</p>	
	<p><b>MUERTE PRESUNTA</b></p>	
	<p>Primer Juzgado de Letras de Curicó, Rol V-173-2013, se ha ordenado por resolución judicial citar a don <b>Nelson Rivera Inostroza</b>, CI 342.962-8, desaparecido el primer semestre de 1950, último domicilio conocido comuna de Rauco. 1° Publicación. Curicó, 23 de agosto de 2013. El secretario</p>	



## ANEXO 08: "Detalle de Cuentas al 22 de Julio de 2013"

R A B I É S. A.		\$	Anexo
<b>ACTIVOS CORTO PLAZO</b>			
Disponible		283.863.400	1
Deudores por venta (facturas)		2.866.981.732	2
C.D. Chillán	1.330.775.238		
C.D. Santiago	1.246.394.275		
Antofagasta	289.812.219		
Documentos por cobrar (cheques)		2.985.774.183	6a - 6b y 7
C.D. Chillán	1.051.258.163		
C.D. Santiago	1.772.741.087		
Antofagasta	161.774.933		
Deudores varios		409.779.667	8a - 8.b - 8.c - 8.d
Cuentas por cobrar a empresas relacionadas		12.159.853.250	9.a
Existencias		3.495.383.947	10
C.D. Chillán	1.292.972.644		
C.D. Santiago	1.668.926.597		
Antofagasta	305.863.094		
Copiapo	115.946.942		
Arica	111.674.670		
Impuestos por recuperar		341.191.102	11
Gastos pagados por anticipado		385.978.328	12
Impuestos diferidos		334.889.260	13.a
<b>ACTIVO FIJO</b>			
Terrenos Bien raíz Arica		183.205.914	14
Construcción y obras de infraestructura		438.135.099	15
Administración Central (arrendado)	101.789.217		
C.D. Chillán (leaseback banco Chile)	112.803.884		
C.D. Santiago (leaseback banco Santander)	57.607.804		
Huechuraba - Santiago (arrendado)	45.226.756		
Arica (propio)	120.707.438		
Otros activos fijos		9.742.765.108	17 y 18
Software	7.855.217.307		16
Instalaciones, muebles y útiles Administración Central	526.992.869		16
Instalaciones, muebles y útiles C.D. Chillán	366.195.697		16
Instalaciones, muebles y útiles C.D. Santiago	681.495.281		16
Instalaciones, muebles y útiles Antofagasta	199.799.936		16
Instalaciones, muebles y útiles Arica	113.064.018		16
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>			
Inversiones en empresas relacionadas		7.730.963.808	19.a
Inversiones en otras sociedades		4.965.320	19.b
Menor valor de inversión (Punto Rabié Ltda.)		9.139.865.680	20
Deudores a largo plazo		10.832.687.456	21
Intangibles (marcas)		983.446.362	22
Otros (Impuestos por recuperar)		924.860.714	23
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>63.244.590.330</b>	

	\$	Anexo
<b>PASIVOS CORTO PLAZO</b>		
Obligaciones con bancos a corto plazo	16.073.616.670	24. a
Obligaciones con bancos lp -porción cp	1.544.488.182	24. b
Obligaciones LP vencimiento dentro de un año	1.091.247.756	24. c
Cuentas por pagar	23.515.194.725	25 al 28
Acreedores varios	454.877.934	29
Cuentas por pagar a empresas relacionadas	361.129.461	9. b
Provisiones (vacaciones)	812.326.548	30
Retenciones	1.354.231.366	31
Saldo favor clientes (descontado de deudores x venta)	456.320.387	3, 4 y 5
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
Obligaciones con bancos e inst. financieras	4.944.446.275	32. a
Acreedores varios largo plazo	7.308.587.328	32. b
Provisiones largo plazo	874.052.363	33. a
Otros pasivos a largo plazo	1.256.480.016	33. b
Impuestos diferidos	959.985.971	13. b
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>60.550.664.594</b>	

Fuente: Declaración de propia quiebra "Memoria de las causas directas o inmediatas del mal estado de los negocios de la sociedad Jorge Rabié y Cía. S.A." Rol 10902-2013 22 Juzgado Civil Santiago de Chile.



## REFERENCIAS:

- Declaración de propia quiebra “Memoria de las causas directas o inmediatas del mal estado de los negocios de la sociedad Jorge Rabié y Cía. S.A.” Rol 10902-2013 22 Juzgado Civil Santiago de Chile. Diario Oficial de la República de Chile, Miércoles 28 de Agosto de 2013.
- Instituto Nacional de Estadísticas, División Político-Administrativa y Censal, 2007 (12 de marzo de 2008).
- Sernatur Región del Biobío. Comuna de Chillan [Online]. Available: <http://www.descubrebiobio.cl/comuna-de-chillan.html>. [2014, 17 Julio]
- Distribuidora Rabié, El servicio que recorre Chile [Online]. <http://www.Rabié.cl> [2014, 17 Julio]
- Betancourt Zapata, Nixcy / Villalobos Almarza, Víctor. (2008) “Proceso de internacionalización de Distribuidora Rabié s.a.” Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Universidad del Bío-Bío.
- Teresa Bustos N. Cesar Molina O. Luis Regner B. (2009) “Traslado y Reparto de mercadería a Distribuidora Rabié, desde bodega satélite de Puerto Montt a la isla de Chiloé”. Memoria para optar al título de ingeniero ejecución en administración de empresas. Universidad del Bío-Bío.
- Porter, 1994 "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". Compañía Editorial Continental S.A., México 1994.
- Porter, 1994 "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Compañía Editorial Continental S.A. México 1994.

- Estrategia Online (2009, Octubre 19) Mercado Mayorista en Chile Factura US\$2.000 Millones al Año [Online]. Available:[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=24085](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=24085). [2014, 17 Julio]
- Gerencia Online (2008, Mayo) Distribuidora Rabié, Continuidad operacional con servicio de housing de Crecic[Online]. Available: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1395>. [2014, 17 Julio]
- Énfasis Logística (2009, Junio 24) Rabié adquirió la solución Infor WMS ofrecido por TLA[Online]. Available: <http://www.logisticamx.énfasis.com/notas/13420-Rabié-adquirio-la-solucion-infor-wms-ofrecido-tla>.
- Ceret Online (2013, Febrero 18) Los factores que llevaron a la crisis de la Distribuidora Rabié [Online]. Available: <http://www.ceret.cl/noticias/los-factores-que-llevaron-a-la-cri-sis-de-la-distribuidora-Rabié/>[2014, 17 Julio]
- CSN Online. Centro de Sismología Nacional, Universidad de Chile [Online]. Available: <http://www.sismologia.cl> [2014, 17 Julio]
- La Segunda Online (2014, Julio 20) Así cayó Rabié: el "salvavidas" que rechazó a última hora y su tensa relación con bancos y aseguradoras [Online]. Available: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/08/870341/asi-cayo-Rabié-el-salvavidas-que-rechazo-a-ultima-hora-y-su-tensa-relacion-con-bancos-y-aseguradoras> [2014, 17 Julio]
- Ceret Online (2013, Octubre 7) El terremoto tras la dura caída de Rabié [Online]. Available: <http://www.ceret.cl/noticias/el-terremoto-tras-la-dura-caida-de-Rabié/> [2014, 17 Julio]
- Pamela Zuñiga Q. (2012, Julio 15) La Tercera Online, Distribuidora Rabié fija nuevo plan de negocio a cinco años y hará aumento de capital [Online]. Available: <http://diario.latercera.com/2012/07/15/01/contenido/negocios/27-113819-9->



distribuidora-Rabié-fija-nuevo-plan-de-negocio-a-cinco-anos-y-hara-aumento-de.shtml  
[2014, 17 Julio]

- Etcheberry Consultores, Tecnología y Gestión Estratégica (2013, Enero 19) El Mercurio Online, Familia Said Handal cierra negociación para tomar control de mayor distribuidora del país [Online]. Available: <http://www.jec.cl/articulos/?p=23810> [2014, 17 Julio]
- Osvaldo Larrañaga (PNUD) y Rodrigo Herrera (MIDEPLAN) (2010) “Encuesta Post Terremoto: Principales resultados Efectos en la calidad de vida de la población afectada por el terremoto/tsunami”
- Plan de Reconstrucción Terremoto y Maremoto del 27 de febrero de 2010 Resumen Ejecutivo (27 de agosto de 2010). Gobierno de Chile