

Caso Free Price

Fernando Bravo Herrera

FREE PRICE

La correcta interpretación de la información financiera, la calidad de ésta, además de la evaluación de distintos cursos de acción dada una situación de cambio en las condiciones financieras del deudor que puede generar una situación de cesación de pagos, serán ampliamente mencionadas durante el desarrollo de este caso.

Nos centraremos en las decisiones de los distintos Ejecutivos de Cuenta del Banco El País en lo que respecta a su relación con la empresa Free Price, importante deudor del Banco, empresa que en el año 1988 quebró contando el Banco con un 16% de la deuda total financiera de la empresa.

Por lo anterior, el Departamento de Análisis de Riesgo interesado en mejorar la calidad de sus Ejecutivos de Cuenta y la eficacia de sus conclusiones, decidió estudiar el caso Free Price para luego elaborar un informe que será distribuido en los distintos departamentos de la empresa que tuvieran relación con el otorgamiento de créditos. Posteriormente se generará reuniones de trabajo para presentar los distintos puntos de vista de los aciertos y desaciertos del Banco, con el objeto de no volver a cometer los mismos errores.

ANTECEDENTES GENERALES

En el año 1940, se formó la cadena de tiendas FREE PRICE, cuando los hermanos Renato y Ramón Buhá C. comenzaron a vender productos de librería y paquetería en 4 locales de Santiago. En 1971, estos hermanos se separaron por desavenencias en la conducción del negocio. Ante notario dejaron estipulado que el uso del nombre FREE PRICE le correspondería a ambos y a la primera generación de herederos.

Así, con un origen común, se crearon dos cadenas que competirían en el mismo rubro y con una estrategia común, que Renato Buhá definía como “vender barato, surtido y con atención personalizada”. Las razones sociales de ambas empresas fueron Buhá y Cía. Ltda. y Rabusa Ltda.

Hasta 1980, no existió competencia para estas cadenas, salvo a partir de ese año, cuando los supermercados y librerías se volvieron relevantes por sus volúmenes de compras, lo que les permitía competir en precios.

En 1981, falleció don Renato Buhá C., pasando **BUHA y CIA. LTDA.** a sus dos hijos mayores: FRANCISCO (45 años) y SAMUEL (30 años), asumiendo las Gerencias General y Comercial, respectivamente, y participando cada uno de un 50% de la propiedad de la empresa.

La relación de esta empresa con RABUSA LTDA. fue buena, salvo en el primer semestre de 1985, cuando cayeron en una guerra de precios.

Un domingo de septiembre de ese año, se reunieron ambas compañías y llegaron al acuerdo que BUHA y CIA. LTDA, cadena que a esa fecha contaba con 10 locales, fijaría los precios y RABUSA LTDA., que tenía sólo 5 locales, seguiría esta pauta para fijar los propios.

Cabe destacar, que RABUSA LTDA. no creció más en locales y cada uno era administrado por un miembro de esa familia, manejándose cada uno como un negocio individual.

Por su parte, BUHA y CIA. LTDA. comenzó en 1985 con una fuerte expansión, comandada por Francisco Buhá (Gerente General), que definía esta política de la siguiente forma: “Mientras más crecemos, más vendemos. Nuestra única limitante es encontrar locales bien ubicados”. Es así como llegaron a tener 19 locales a fines de 1987, de los cuales 8 estaban en provincia. De estas sólo 3 eran propios, el resto arrendado.

Ambas cadenas competidoras, usaban en sus tiendas el nombre FREE PRICE y el público no percibía diferencias en estos locales.

INVERSIONES DEFICIENTES

Entre los años 1985 y 1987, junto con la expansión en locales de BUHA y CIA. LTDA., los que se administraban en forma centralizada, los socios realizaron inversiones que impactaron la situación financiera de la empresa.

Entre estas inversiones destacan las siguientes:

- Compra de la quiebra de la cadena GOOD PRICE, creada por el hermano menor de los socios (BENJAMIN BUHA). Esto les significó una mayor deuda por M\$ 316¹ y un retiro de socios por M\$ 208, deteriorando el patrimonio de **BUHA y CIA. LTDA.**
- Realización de un contrato de compra a futuro de pañales con POPIN S.A., empresa que no cumplió con las entregas, en circunstancias que **BUHA y CIA. LTDA.** canceló M\$1000. En la actualidad se encuentran en litigio y tiene por cobrar M\$ 418.
- Se efectuaron inversiones en locales, que se imputaron a gastos directamente del período.

El detalle de estas inversiones se presenta en **ANEXO 1.**

El 20.06.87 y antes que la empresa contara con el primer Balance Auditado (recibido el 31.09.87), sucedió el primero de los hechos que pondría en alerta a los bancos acreedores:

- A las 8:30 horas, HUMBERTO CANALES, Ejecutivo de Cuentas del BANCO DEL PAIS, llamó a FRANCISCO BUHA para informarle que debía cubrir un sobregiro en cuenta corriente por un cheque de M\$ 1500 depositado el día anterior, informándole que su saldo era de M\$ 210. Francisco quedó de solucionar rápidamente esta situación y que lo llamaría en 15 minutos, enviándole por mano el depósito en efectivo.
- A las 9:15 horas, FRANCISCO llamó a HUMBERTO al Banco y le dijo que no entendía como se había producido esta situación y que aún no se conseguía el dinero, lo que estaría solucionado a las 12:00 horas.

HUMBERTO le dijo que no podía esperar más, las líneas estaban copadas y que procedería a protestar el cheque, lo que se efectuó a las 10:05 horas del mismo día.

El 27.06.87, sucedió algo similar en otro banco, donde el protesto alcanzó a M\$ 1830.

El lunes de la semana siguiente, FRANCISCO BUHA (Gerente General) se reunió con su hermano SAMUEL y el Contador General de la cadena de tiendas y manifestó: “La situación es grave, ustedes saben que los dos protestos ocurridos días anteriores, los que si bien fueron cubiertos con posterioridad, esto nos está creando problemas de imagen en los bancos”.

En ese minuto y tras un breve intercambio de palabras con los presentes, FRANCISCO

¹ M\$ = millones.

continuó la conversación en los siguientes términos; “La situación es crítica, no contamos con un nivel suficiente de caja, las líneas con los bancos están copadas y debemos pagar a los proveedores. ¡Esto debe mejorar!”.

SAMUEL propuso lo siguiente: “Contrataremos profesionales para dirigir el negocio y la relación con los bancos, alguien debe preocuparse de los inventarios y de ordenar la contratación de vendedoras, sólo durante este año el personal pasó de 560 personas que teníamos en diciembre a casi 900 empleados. Creo que tú FRANCISCO no has dado abasto y yo me tengo que preocupar de las compras, que no se pueden descuidar”... FRANCISCO no respondió...

Entre las medidas tomadas en 1987 se contemplaron los siguientes puntos:

- **CONTRATACION DE PROFESIONALES:** Se contrataron 6 profesionales, para hacerse cargo de las siguientes áreas: Administración y Finanzas, Comercio Exterior, Marketing, Personal, Contabilidad y Desarrollo de Nuevos Productos.
- **APORTE DE CAPITAL:** Se aportaron recursos frescos por M\$ 608, que se destinaron a pagos a proveedores.
- **RENEGOCIACION:** Se comenzó la renegociación con los 13 bancos acreedores. La deuda al 09.11.87 era de M\$ 2061, toda de corto plazo. En **ANEXO 2** se presenta la composición de dicha deuda.
- **LANZAMIENTO DE LA TARJETA DE CREDITO** La tarjeta se lanzó experimentalmente en la VI región. Con esto, los socios estimaban un crecimiento en las ventas de M\$ 300 en 1988 y de M\$ 500 en 1989. Esta tarjeta estaba dirigida al sector medio-bajo de la población.

Cabe destacar que el Gerente de Administración y Finanzas contratado fue el Ex-Ejecutivo de Cuentas de la empresa en el BANCO DEL PAIS.

El 18.01.88, la empresa solicitó una reunión con el nuevo Ejecutivo de Cuentas del BANCO DEL PAIS, señor FEDERICO PEREZ V. Esta se concretó en un almuerzo en los comedores del banco.

A dicho almuerzo asistieron FRANCISCO BUHA (Gerente General de **BUHA y CIA. LTDA.**) y HUMBERTO CANALES (Gerente de Administración y Finanzas). Al finalizar el almuerzo, sostuvieron el siguiente diálogo:

HUMBERTO: Bueno FEDERICO, ya sabes el puesto que ocupo hoy en la empresa y ahora me toca hacerte una proposición.

FEDERICO: Me imagino que vas a ser el mejor negociador, ya que conoces la empresa desde fuera y ahora desde dentro.

HUMBERTO: Ciertamente, lo que pasa FEDERICO y el Banco lo sabe, **BUHA y CIA. LTDA.** requiere el apoyo de todos los bancos y en especial del BANCO DEL PAIS.

FEDERICO: ¿De qué se trata HUMBERTO?

HUMBERTO: Queremos que nos reprogramen, simple y sencillo. Tú sabes tanto como yo que este negocio es bueno... Sino, no me habría ido nunca del banco ¿verdad?... ¿Cómo es posible que la empresa tenga toda la deuda en el corto plazo, si muchas de las líneas se destinaron a financiar locales?

FEDERICO: Cuéntame qué quieres exactamente.

FRANCISCO: Lo que hemos venido a solicitar, y por eso estoy yo aquí, es que nos reprogramen los M\$ 300 que les debemos. Necesitamos 3 años y una rebaja sustancial en las tasas de interés.

Ves FEDERICO, eso nos está ahogando y el BANCO DEL PAIS nos debe dar la mano. Fuimos buen negocio para ustedes por un largo tiempo, ahora le corresponde al Banco.

Luego de esta advertencia y de que la empresa le informara el total de los gastos financieros a abril de 1987, FEDERICO se comprometió a estudiar el caso.

Aún un poco sorprendido por la situación que se presentaba, FEDERICO PEREZ, Ejecutivo de Cuenta del BANCO DEL PAIS envió, a fines de enero de 1988, una solicitud de análisis al Departamento Análisis de Riesgo del Banco, acompañada de los estados financieros a abril de 1987, para obtener una opinión de la reprogramación solicitada por **BUHA y CIA. LTDA.**

Ese departamento visitó la empresa. Se debe destacar que hubo algunos inconvenientes en obtener información complementaria con el nivel de detalle requerido.

En el análisis de los estados financieros vistos por los auditores externos (04/87), cuyo certificado de auditoría se entregó en septiembre de 1987, se advirtieron los siguientes puntos:

- * Deficiencias en los registros contables, no permiten auditar el estado de Resultados de la empresa.
- * Se realizó un abono a las utilidades por M\$ 143 como efecto de la activación de derechos de llaves de los locales, sobre una base estimativa.
- * Los inventarios fueron valorados por los auditores a precio de lista de los proveedores. Las deficiencias en el control interno no permitieron otro procedimiento.
- * La cuenta por cobrar a POPIN S.A. figuraba por M\$ 417 en el balance de la empresa.
- * Los auditores advierten la necesidad de tomar medidas financieras severas para continuar como empresa en marcha.

El Banco operó con las renovaciones normales de crédito durante el período de análisis de la compañía, esto es 90 días.

En **ANEXO 3**, se presentan los estados financieros al 04/87 y el comentario de los auditores. En el mismo Anexo se presentan otros antecedentes respecto de ventas y costos.

PLAN DE TRABAJO: PRIMERA PARTE

1. Comente brevemente los puntos que observa de interés en el caso.
- 2.Cuál sería su opinión como Analista de Riesgo del BANCO DEL PAIS, ante la decisión de reprogramar.
3. Qué ganaría y qué perdería el BANCO DEL PAIS, ante una eventual reprogramación.

El departamento de Análisis de Riesgo envió el informe a FEDERICO PEREZ, Ejecutivo de Cuentas de BUHA y CIA. LTDA. Las conclusiones de dicho informe, abordaban los siguientes puntos:

- El sobreendeudamiento financiero de corto plazo, se debía principalmente a una deficiente gestión, lo que también se traducía en la inexistencia de información financiera actualizada y confiable.
- Las medidas tomadas por los socios se consideraban favorables, salvo los riesgos de cobranza y rentabilidad asociados a la tarjeta de crédito.
- El flujo operacional proyectado para 1988, presentaba un superávit de M\$ 316, que no permitiría cubrir los gastos financieros, de mantenerse éstos al nivel de 1987.
- Lo anterior, hacía poco factible una relación normal con la empresa, por lo que se recomendaba su traspaso al Área de Casos Especiales del Banco.
- Era recomendable exigir la concurrencia de los restantes acreedores financieros para un eventual acuerdo con la empresa.
- No se descartaba la posibilidad de liquidación, en caso que un eventual convenio no fuese una mejor alternativa.
- Se recomendó no aumentar las colocaciones con la empresa y se dejó en claro la importancia que ésta siguiera cancelando los intereses. Podría no haber posibilidad de ejecutar los warrants.
- Finalmente, se recomendó revisar la Clasificación de Riesgo del cliente (estaba en A)², solicitar la fianza de los socios y buscar nuevas garantías que mejoraran la liquidez de las mismas.

El Ejecutivo de Cuentas, con los antecedentes del informe, realizó el jueves 14 de abril de 1988 una presentación ante la gerencia del Banco Del País.

Los puntos abordados en la presentación, eran los siguientes:

- Dar a conocer a sus superiores, la situación crítica que presentaba **BUHA y CIA. LTDA.**
- Presentó la alternativa de no reprogramar, aún cuando debía renovar las líneas por 90 días más, ya vencían esa semana.
- Aumentar la Clasificación de Riesgo de la empresa.
- Trasladar el caso al Área de Casos Especiales.

Los puntos anteriores fueron aprobados por la Gerencia, salvo que la renovación de los

² Los Bancos clasifican a sus clientes en las categorías A, B, B-, C y D a fin de provisionar la estimación de incobrabilidad que de la clasificación depende.

créditos se haría sólo por 30 días.

Adicionalmente, el Ejecutivo de Cuentas debería gestionar las fianzas de los socios antes del traspaso al Área de Casos Especiales, que se haría a partir del 2 de mayo. Dependiendo de la disposición de la empresa, debía asimismo, tratar de aumentar garantías y tasar los warrants existentes.

Así, el Ejecutivo de Cuentas, señor FEDERICO PEREZ, solicitó el lunes 18 de abril una reunión urgente con la empresa, a la que asistieron el Gerente de Administración y Finanzas y el Gerente General de BUHA Y CIA. LTDA.

En este encuentro se sostuvo la siguiente conversación:

FEDERICO: HUMBERTO, el resultado del análisis no fue muy alentador. En la presentación al Comité, me rechazaron la reprogramación.

HUMBERTO: Pero, ¿cómo es posible? Tú sabes FEDERICO que los cambios que estamos introduciendo nos llevarán a generar fondos por M\$ 600 este año.

Inclusive seríamos capaces de amortizar parte de la deuda con bancos, pero no queremos quedar muy estrechos. ¿Es que el Banco cambió su política de apoyar a sus buenos clientes?

FEDERICO: Tú conoces mejor que yo mi posición aquí adentro. Si el comité me rechazó la presentación, no tengo otra alternativa que llegar a algún acuerdo.

FRANCISCO: Mire joven, no conozco ese informe, pero los otros Bancos ya nos están reprogramando y ustedes, en los que más creíamos nos vienen con esto. ¡Esto es inaceptable! ¿Quién es tu jefe? Necesito hablar con él. Creo que conoces muy poco a las empresas para venir a juzgar cómo estamos.

FEDERICO: Lamentablemente la situación es así y si realmente otros bancos ya les están reprogramando, cuánto me alegro por ustedes. Pero este banco, y tú HUMBERTO sabes que las colocaciones con ustedes son importantes, requiere que nos mejoren las garantías. Los pañales no son del todo confiables como warrants. . . la tasación reciente, reflejó que su valor era un 65% de la tasación anterior.

HUMBERTO: Oye, el banco es el que mejores garantías tiene...

FEDERICO: Adicionalmente, necesito la fianza de usted don FRANCISCO, y de su hermano SAMUEL. Si no, la alternativa que me dieron es peor que la que les estoy proponiendo...

La conversación terminó en que se iban a otorgar las fianzas solicitadas, ya que no se podían mejorar los warrants. FEDERICO PEREZ quedó de informarles telefónicamente quien sería su nuevo Ejecutivo, ya que el problema se llevaría al Área de Casos Especiales.

El 25 de abril estaban perfeccionadas legalmente las fianzas de los socios de BUHA y CIA. LTDA.

El día viernes 5 de junio de 1988, el nuevo ejecutivo de cuentas del área de Casos Especiales tuvo su primer encuentro con la empresa. A él asistieron el Gerente de Administración y Finanzas y don FRANCISCO BUHA.

El objetivo de la reunión era conocerlos y saber la disposición de la empresa a algún convenio. Uno de los diálogos fue el siguiente:

RODRIGO: Bueno HUMBERTO, yo no te alcance a conocer en el Banco, pero creo que llegaremos a acuerdos que nos favorezcan a todos,

HUMBERTO: Entiendo tu preocupación, pero tendrías que ponerte de acuerdo con los otros 12 bancos y con nuestros 19 proveedores, ¡sería una locura! Creo que debemos llegar a algún acuerdo entre la empresa y tu Banco, acuérdate que nosotros entregamos las fianzas que FEDERICO nos solicitó.

RODRIGO: Creo que algo puedo empezar a hacer.

RODRIGO quedó en que informalmente se pondría en contacto con los bancos más importantes. HUMBERTO le expresó que ningún Banco les había reprogramado aún, en espera de las respuestas del BANCO CHINO y del BANCO DEL PAIS.

El día lunes de la semana siguiente, la empresa entró en cesación de pagos a todos los compromisos con Bancos y proveedores que vencían ese día.

A esa fecha la deuda financiera, repartida entre 13 Bancos, alcanzaba a M\$ 2.120, de ésta el BANCO DEL PAIS tenía M\$ 342. Las garantías warrants se habían valorizado, según la última tasación en M\$ 194 (57% de la deuda con el Banco).

Las deudas comerciales, a la misma fecha, alcanzaba a M\$ 2.180, repartidas entre 19 proveedores, reuniendo los 10 más importantes un total de M\$ 1.720.

PLAN DE TRABAJO: SEGUNDA PARTE

4. ¿Qué aciertos y desaciertos visualiza usted en las negociaciones del Banco del País con la empresa?
5. ¿Cuál es la posición negociadora del Banco en este momento?
6. ¿Cuáles cree usted que son las alternativas de acción que tiene el Ejecutivo de Casos Especiales, para enfrentar esta situación?
7. Considera usted conveniente para el Banco tomar medidas judiciales tales como quiebra o demanda ejecutiva.
8. Si usted fuera Humberto Canales, ¿cuáles habrían sido los cambios que debía realizar en su gestión para evitar esta repentina situación de quiebra?

ANEXO 1.

INVERSIONES MAL MANEJADAS

Durante los años 1985 y 1987, se realizaron las siguientes inversiones:

1. **COMPRA DE LA QUIEBRA DE BUEN PRECIO:** Esta fue una cadena comercial del mismo giro que formó en 1986 el hermano menor de los socios (Benjamín Buhá). Duró 6 meses y presentó problemas financieros. Sus hermanos, los socios de “BUHA y CIA. LTDA.” compraron la quiebra, incrementando los activos en M\$ 108, tomando una deuda con proveedores (no tenía endeudamiento financiero) por M\$ 316. La diferencia fue absorbida en forma inmediata como retiro de socios (M\$ 208), con la consiguiente rebaja patrimonial.
2. **COMPRA A FUTURO DE PAÑALES POPIN S.A.:** En el primer semestre de 1987, la empresa realizó un contrato de compra de pañales a futuro con Popín S.A., por un período de 5 años, la primera parte del convenio establecía el pago de M\$ 1.000, lo que se pagó en parte al contado (M\$ 400) y el resto con letras. Popín S.A. endosó las letras en el sistema financiero y por otro lado no cumplió con las entregas establecidas. Al 04/87, se estaba en proceso de embargo de la producción de Popín S.A., alcanzando las cuentas por cobrar a esa empresa a M\$ 418, incluidas en la cuenta “Deudores Varios”.
3. **INVERSIONES EN LOCALES QUE SE IMPUTARON A GASTOS:** La expansión en locales implicó una serie de inversiones en infraestructura para alhajarlos, lo que fue inmediatamente imputado a gastos. Con posterioridad, la empresa intentó revertir este error asignándole a los locales un valor de M\$ 143 (derechos de llave), contra un aumento patrimonial por ese mismo monto, lo que fue cuestionado por los auditores.

ANEXO 2

DEUDAS CON BANCOS AL 09.11.87

BANCO	(M\$)	(%)
1. Banco Chino	348	17
2. Banco de la Patria	290	14
3. Banco Nor Europeo	210	10
4. Banco del País	340	16
5. Otros Bancos	873	43

Total Deuda Financiera M\$ 2.061

ANEXO 3

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Santiago, 30 de septiembre de 1987.

A los señores Socios

1. Hemos revisado el balance general interino de Buhá Cía. Ltda. al 30 de abril de 1987 y el correspondiente estado de resultados interinos por el período de cuatro meses terminado en esta fecha. Nuestro examen fue practicado de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas e incluyó, por lo tanto, comprobaciones parciales de la contabilidad y la aplicación de otros procedimientos de auditoría en la medida que consideramos necesarias en las circunstancias, excepto por lo que se explica en los párrafos 2 y 3 siguientes.
2. Debido a deficiencias en los registros contables de la Sociedad en el año anterior, no fue práctico extender nuestros procedimientos de auditoría para que pudiéramos expresar una opinión sobre el resultado de las operaciones por el período de cuatro meses terminado el 30 de abril de 1987 y sobre la uniformidad en la aplicación de los principios de contabilidad con respecto al año anterior.
3. La Sociedad ha contabilizado con abonos a ajustes ejercicios anteriores \$148.000.000.= por concepto de derecho de llave de sus locales de venta que se encuentran arrendados, el cual fue determinado sobre una base estimativa. No nos ha sido posible satisfacernos de la razonabilidad del monto contabilizado.
4. Producto de las deficiencias en los sistemas de control interno mencionados en el párrafo 2 precedente, las existencias han sido valorizadas al precio de lista de los respectivos proveedores, los que no exceden los valores estimados de realización.
5. Como se demuestra en el balance general interino adjunto, al 30 de abril de 1987 la Sociedad incurrió en una pérdida de \$ 98.069.268.= y a dicha fecha los pasivos circulantes excedían a los activos circulantes en \$ 905.729.797.=. Es necesario que la Sociedad pueda realizar en el futuro operaciones lucrativas, y se obtenga financiamiento adicional y/o una renegociación de pasivos a fin de poder continuar como empresa en marcha.

La Sociedad ha preparado los estados financieros interinos al 30 de abril de 1987, de acuerdo con principios de contabilidad aplicables a una empresa en marcha. En consecuencia, los estados financieros interinos no reflejan los ajustes, si los hubiere, que serían necesarios si la Sociedad no estuviera en condiciones de continuar como empresa en marcha y por esta razón se viera obligada a realizar sus activos y liquidar sus pasivos, obligaciones y compromisos contingentes en otra forma que no sea a través del curso normal de los negocios y por montos que difieran de los expuestos en los estados financieros interinos.

6. Tal como se indica en nota 4, la Sociedad mantiene una cuenta por cobrar a un proveedor ascendente al 30 de abril de 1987 a \$ 417.423.654.= por mercaderías no recibidas producto de un contrato de venta a futuro. Sobre esta situación, se encuentran actualmente pendientes dos juicios iniciados por la Sociedad, a efecto de lograr el pago o el fiel cumplimiento de lo estipulado en el citado contrato. A su vez, la Sociedad no ha contabilizado facturas recibidas del mismo proveedor por mercaderías, ascendentes a \$ 248.502.052.=, por considerar que no se ajustan al contrato. En opinión de los ejecutivos de la Sociedad, y basados en los términos del Contrato, la obligación no contabilizada ascendería aproximadamente a \$ 50.000.000.=
7. Al 30 de abril de 1987 la Sociedad no ha preparado un estado de cambios en la posición financiera.
8. En nuestra opinión, excepto por lo indicado en los párrafos 3, 4 y 7 y sujeto al efecto de los ajustes, si los hubieren, que podrían haber sido necesarios de haberse conocido el resultado de las incertidumbres mencionados en los párrafos 5 y 6, el balance general interino presenta razonablemente la situación financiera de Buhá Cía. Ltda. al 30 de abril de 1987, de acuerdo con principios contables generalmente aceptados.

BALANCE GENERAL INTERINO
AL 30 DE ABRIL DE 1987

<u>ACTIVOS</u>	\$		<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO CIRCULANTE
Disponible	25.310.281		Obligaciones con Bancos e Instituciones financieras
Deudores por venta	25.292.420		2.102.641.669
Documentos por cobrar	3.200.201		Cuentas por pagar
Deudores Varios	449.989.570		90.710.732
Cuentas por cobrar a Sociedades relacionadas	31.864.052		Obligaciones por Leasing
Existencias	1.424.872.162		15.664.088
Impuestos por recuperar	84.651.536		Documentos por pagar
Convenios con proveedores	134.266.295		873.810.658
Gastos anticipados	<u>4.215.385</u>		Acreeedores Varios
Total Activo Circulante	2.183.661.962		1.365.083
			Provisiones y retenciones
			5.199.529

			3.089.391.759
ACTIVO FIJO			Total pasivo circulante
Bienes Raíces	468.344.783		PASIVO LARGO PLAZO
Maquinarias y equipos	75.400.598		Obligaciones con Bancos e Instituciones financieras
Instalaciones	232.910.000		98.583.963
Vehículos	11.238.229		Cuentas por pagar a Sociedades relacionadas
Obras en curso	333.092		<u>23.237.343</u>
Activos a leasing	38.500.079		Total pasivo Largo Plazo
Mayor valor retasación técnica	44.523.443		<u>121.821.306</u>
Depreciación acumulada	(19.642.231)		
Depreciación del período	<u>(21.077.700)</u>		PATRIMONIO
Total Activo Fijo Neto	<u>830.530.233</u>		Capital
			3.000.000
			Reserva de revalorización
			(75.277.006)
			Aportes por capitalizar
			337.787.299
			Reserva retasación técnica
			44.523.443
			Ajuste ejercicios anteriores
			1.751.732.835
			Pérdida acumulada
			(1.366.700.498)
			Pérdida del periodo
			<u>(98.069.268)</u>
			Total Patrimonio
			<u>596.996.805</u>
OTROS ACTIVOS			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO
Cuenta corriente socios	547.492.423		<u>3.808.209.870</u>
Cuentas por cobrar a sociedades relacionadas	103.525.252		
Derechos de llave	<u>143.000.000</u>		
Total Otros Activos	<u>794.017.675</u>		
TOTAL ACTIVOS	<u>3.808.209.870</u>		

ESTADO DE RESULTADOS INTERINO

(no auditado)

Por el período comprendido entre el
1° de enero y el 30 de abril de 1987

	\$
Resultados Operacionales	
Ingresos de Explotación	1.097.149.351
Costo de Explotación	<u>(824.671.009)</u>
Margen de Explotación	272.478.342
Gastos de Administración y Ventas	<u>(270.003.877)</u>
Resultado Operacional	<u>2.474.465</u>
Resultados no Operacionales	
Ingresos Financieros	3.770.649
Gastos Financieros	(184.258.682)
Otros Egresos	(70.235)
Corrección Monetaria	<u>80.014.535</u>
Resultado no Operacional	<u>(100.543.633)</u>
Pérdida del Período	<u>(98.069.268)</u>

OTROS ANTECEDENTES FINANCIEROS

De acuerdo a las declaraciones de IVA, las ventas mensuales de 1987 fueron:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Vtas. Netas (M\$)	433	397	400	410	425	431	332	346	363	379	419	750	5.085

Durante 1987 se incorporaron 4 locales de venta, con las siguientes fechas y ventas mensuales por local:

	Fecha Inauguración	Ventas Mensuales						Venta Media	
Local 16	25.05.87	28	24	26	28	303	30	62	33
Local 17	05.06.87	16	13	13	14	15	15	31	17
Local 18	31.08.87	—	—	—	18	14	14	27	18
Local 19	25.11.87	—	—	—	—	—	—	46	32

Las ventas en febrero y marzo alcanzaron a M\$ 23, M\$ 28 y M\$ 32 respectivamente.

Cabe señalar que con posterioridad la empresa informó las ventas totales en los 3 primeros meses de 1988: M\$ 534, M\$ 550 y M\$ 715.

Los ejecutivos manifestaron que no era su intención seguir aumentando el número de locales.

- La empresa desconocía los costos unitarios de los productos por la inexistencia de un sistema computacional que interrelacionara la contabilidad con los inventarios. Sin perjuicio de esto, de acuerdo a una cuenta de mercadería única, el costo de ventas al 04.87 alcanzaba a un 73,2%, de las ventas. La empresa informó que de acuerdo al último inventario realizado en octubre de ese año, el costo de ventas alcanzaba a un 76,1% de las ventas.
- Aún cuando la empresa no proporcionó el detalle deseado del movimiento de los gastos de administración y ventas, ellos registraban el siguiente desglose entre enero y octubre de 1987.

	1	2	3	4	6	6	7	8	9	10	
Gastos de personal (1)	41	34	33	36	36	38	36	43	46	49	392
Gastos generales	35	30	33	41	39	42	44	36	43	53	396
Gastos publicidad (2)	6	4	2	4	6	9	3	11	6	14	65

- (1) La política de la empresa era reajustar los sueldos en un 100% del IPC en agosto de cada año.
- (2) De acuerdo a conversaciones con la empresa, el mayor gasto en publicidad en agosto y octubre, se debería a la participación en la Teletón.

- Los gastos financieros mensuales de la empresa a octubre de 1987 ascendieron a:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gastos financieros	42	39	49	84	39	56	68	21	32	(19) ³	430

³ De acuerdo a lo informado por el Gerente de Finanzas, esta cifra correspondería a un error de tipeo, valor que alcanzaría a M\$ 35 en la realidad. Cabe destacar que en los papeles enviados por la empresa, esta cifra no se había considerado para obtener el total de gastos financieros entre enero y octubre.