

Caso Supermercados Marmellini (B)

Fernando Bravo Herrera¹

¹ Este caso fue desarrollado por el académico Fernando Bravo Herrera con la colaboración de alumnos de postgrado actuando como investigadores ayudantes. Para los efectos prácticos, siendo éste un caso real, se han realizado algunas modificaciones menores. Las fuentes de información son antecedentes públicamente disponibles. Reproducido por el Departamento de Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, para servir como base de discusión en clase, más bien que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de la gestión administrativa.

Plan de trabajo

1. Realice un análisis de fortalezas y debilidades de Marmentini a través de la vida de la empresa.
2. Realice un análisis estratégico del desarrollo de Marmentini, para esto apóyese en las distintas características de cada formato de supermercados (utilícelo como proxy de los distintos segmentos de mercado).
3. Elabore un análisis financiero de Marmentini hasta 1991.
4. Utilizando el modelo de Altman, estime si con los datos que se tenían hasta 1991 se podía esperar la quiebra de la empresa.
5. Suponga que usted es uno de los acreedores asesorados por la empresa De Laire. ¿Está usted de acuerdo de como terminó el conflicto con la petición de quiebra de la empresa por parte de su dueño? ¿Hubiese sido más conveniente haber solicitado antes la quiebra?
6. ¿Qué influencia pudo haber tenido la actuación en la Asociación Gremial de Supermercados de Chile, del socio Marmentini en el resultado final?

Antecedentes de la empresa

En el año 1975, Enrique Marmentini Sobrino e Ismael Letelier, ambos estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile, el primero con mención Economía y el segundo con mención Administración instalan un kiosco de venta de confites, en la calle República, en donde en ese entonces funcionaba la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA).

Posteriormente FACEA se traslada a las calles Diagonal Paraguay, por lo que en el año 1978 se ven obligados a trasladar el kiosco. A partir de allí surge la idea de instalar Distribuidora Marmentini Letelier, ubicada en San Camilo y 10 de Julio. Se cambian posteriormente de ubicación pues la anterior no era de lo más estratégica, motivo por el que incluso durante su permanencia en dicha dirección tuvieron que vender en las calles y a crédito.

De la vinculación entre ambos nació, en 1978, la sociedad “Marmentini y Letelier”, que partió con un capital de apenas \$50 mil y les dio la posibilidad de seguir por el camino de los negocios cuando el kiosco cerró como consecuencia del traslado de domicilio de la facultad. La nueva sociedad les permitió colocarse con una distribuidora mayorista de confites. La táctica de vender a bajo precio, no solo a mayoristas, sino que también a minoristas, lentamente les empezó a abrir el camino del éxito. De ahí en adelante los avances se produjeron con bastante rapidez.

“Marmentini y Letelier” se posicionó en un segmento del mercado que hasta ese momento en 1981 no había sido atacado eficientemente por la competencia, esto es un Supermercado con productos de bajos precios y alta rotación, y con locales sin lujo de tal forma de minimizar al máximo los costos fijos. Así mismo se creó una estructura administrativa y organizacional simple, donde el Sr. Marmentini ocupa el cargo de Gerente de Administración y Finanzas, y el Sr. Ismael, el cargo de Gerente de Adquisiciones y Marketing.

Se trasladan a 10 de julio con Irrarrázaval, sitio en el que se incrementaron mucho las ventas debido principalmente a que el lugar era muy transitado y a las novedosas promociones ofrecidas por los socios, así como por la estrategia de combinar ventas al detalle con venta al por mayor lo que les permitió consolidarse en el año 1981-1982. Es así como un súbito incremento en las ventas les permite instalar el que sería el primero de una cadena de dieciocho supermercados en la Av. Manuel Montt con 11 de Septiembre, en busca de un nuevo mercado meta. Este mercado eran los buscadores de precios del mercado alto, manteniendo un local de sencillas características, que daba la impresión al cliente de encontrarse dentro de una bodega, ingresando de esa manera con un nuevo concepto de supermercado “Supermercado de precios bajos y costos bajos”, locales sin lujo y productos tradicionales, el cual no había sido captado por las cadenas de supermercado existentes hasta ese momento.

Sin embargo, esta situación posteriormente sería revertida y los supermercados tradicionales crearían supermercados que constituirían la competencia en dicho segmento, tales como el Ekono (de Almac), Multiahorro (de Unimarc) y Montserrat.

De conformidad al criterio emitido por el Sr. Enrique Marmentini, el rival más serio era el Ekono, ya que Montserrat y Multiahorro tienen una estructura de costos más elevada.

A pesar de este hecho, Supermercados Marmentini y Letelier, al encontrarse consolidados con seis supermercados, uno ubicado en Viña del Mar, y con una significativa participación emprenden una nueva estrategia consistente básicamente en aplicar una política de diferenciación de precios que implica una marginación diferente aprovechando la ubicación geográfica de cada uno de los locales.

Con el objetivo fundamental de optimizar las operaciones y obtener ventajas tributarias en 1984 se crean dos empresas relacionadas:

Servial Ltda.- Encargada de entregar a la Sociedad Distribuidora los servicios de seguridad y casino. Los propietarios son: Víctor Sierra M. y Verónica Pinedo.

Transportes Isla Negra Ltda.- Estuvo a cargo de entregar los servicios de transporte a la Sociedad Distribuidora. La propiedad se encontraba dividida entre: María Regina Madrid Lira, Sra. De Enrique Marmentini y Elisa Carvajal Aravena, Sra. de Ismael Letelier, cada una propietarias del 50% respectivamente. La prestación de dichos servicios se otorgaron en forma exclusiva a la Sociedad Distribuidora.

En los años 1986 y 1989 la empresa llega a tener 10 supermercados principalmente debido al auge que tuvieron las ventas al detalle durante aquellos años. Sin embargo, este crecimiento estaba sustentado en altos niveles de endeudamiento, optándose incluso por una política menos conservadora en los años subsiguientes, contrayéndose más deuda aún, de corto plazo en su mayoría, para cumplir los planes de expansión de la administración.

En 1988, crean “Monoprix”, que era un supermercado del Juguete. Además, en 1988 empezó la distribución al por mayor, en los locales mencionados anteriormente.

La sociedad llegó a disponer de 18 locales dos de los cuales se dedicaron a la venta de mercaderías al por mayor: Valparaíso y Concepción, uno a la venta de juguetes Monoprix a un costado de Manquehue, y el resto a la distribución al por menor, además de contar con un sistema de ventas por teléfono: teleservicio.

Así hacia 1993 la cadena ya contaba con 12 supermercados y 12 bodegas mayoristas entre Arica y Concepción, y se proyectaba comenzar con la internacionalización desde Bolivia, de manera similar a lo hecho por Santa Isabel en Perú.

Ciclo Expansivo

Con una inversión inicial de US\$ 4 millones, en marzo de 1994 comenzó a operar en Santa Cruz, Bolivia, el primer hipermercado desarrollado por la cadena nacional Marmentini y Letelier (con el 50% de participación) en conjunto con socios bolivianos, propietarios del Banco Económico de Santa Cruz (que tienen el otro 50%).

El Hipermaxi que fue instalado en Santa Cruz contaba con 6 mil m² construidos, de los cuales unos 3.500 m² correspondían a la sala de ventas. Contaba además con los servicios propios del rubro, el establecimiento tenía guardería, juegos infantiles, tienda de electrodomésticos, concesionaria de automóviles, farmacia, lavandería, banco y zona de foodcourt, todo en un moderno edificio que demandó cerca de 10 meses para su construcción. Marmentini proyectaba un nivel de ventas entre US\$ 12 y US\$ 14 millones.

Hipermaxi contaba con una compleja tecnología consistente en cámaras frigoríficas controladas electrónicamente para mantener y congelar productos como mariscos, frutas, fiambres y lácteos. Además en cuanto al aspecto arquitectónico el sector de las góndolas de exposición tenía más de 2800 metros cuadrados libres de pilares y otros obstáculos. Contaba además con sistema de lectura electrónica de precios (código de barras), permitiendo rapidez en el tránsito del público que se disponía a pagar.

Este emprendimiento fue el fruto de un joint-venture entre este consorcio y el grupo cruceño del Banco Económico integrado por 20 empresarios.

Enrique Marmentini, presidente de Hipermaxi explicó que en un plazo de cinco años se proyectaba construir otros cinco hipermercados – con características similares - que abarquen las principales ciudades de Bolivia: **Santa Cruz, La Paz y Cochabamba**, lo que contemplaba una inversión de más de US\$20 millones.

Según lo que Marmentini había planificado con los empresarios bolivianos, el próximo Hipermaxi iba a funcionar en La Paz para los primeros meses de 1995 y

proyectaban ventas de US\$ 15 millones anuales. Sin embargo, dadas las condiciones futuras que experimentaría la cadena Marmentini, el Hipermaxi de Santa Cruz sería el único local que ella instalaría en sociedad con el grupo boliviano.

Además Marmentini y Letelier mantenía actividades de distribución en Bolivia en las que ya habían invertido en bodegas, camiones y oficinas, alrededor de US\$ 2 millones.

En cambio el plan de desarrollo de la compañía a nivel nacional contemplaba manejar entre 30 y 40 supermercados en los próximos 5 años. Los 15 supermercados que operaban en el año 1994 tenían una participación de mercado de 4.5% a nivel nacional, la que de conformidad a la expansión proyectada ascendería a un 10%.

La mayor concentración de sus locales, que después alcanzarían los 18, estaba básicamente en la V región, con ocho locales, seguido por la Región Metropolitana con tres. Las ventas totales de la compañía en el ámbito supermercados alcanzó a US\$ 140 millones el año 1993, mientras que en distribución sumaron US\$ 35 millones.

Dentro de sus proyectos expansivos a fines de ese año esperaban poner a funcionar un nuevo supermercado en Arica, donde ya existía una distribuidora que exportaba a Bolivia y a Perú, a lo que se sumaba la remodelación de algunos de los locales ya en operaciones en el país.

Dificultades en la Ruta

El crecimiento traería consigo una tremenda complejidad administrativa a lo que se suma la dificultad de enfrentar la reacción de la competencia

Entre los años 1986 y 1989 mantienen una estructura muy elevada de endeudamiento, principalmente constituida por deuda de corto plazo, contraída para

conseguir las metas de expansión de la administración, para lo cual siguen adquiriendo más terrenos, con el propósito de instalar nuevos locales.

Ya en el año 1990, el socio Ismael Letelier decide separarse del negocio. Letelier abandonó el negocio pero su apellido continuó registrado en el nombre de la cadena de supermercados. Ismael Letelier se retiró de la empresa y vendió su parte a Enrique Marmantini.

Según lo explicado por este empresario, la salida de su ex-socio sólo se debió a que llegó el momento en que no podía haber dos cabezas directivas, y, de común acuerdo, se concretó la separación. Es precisamente este hecho que los críticos de la administración de Marmantini estiman como el punto de partida de la situación de crisis, ya que la compra de la mitad de la empresa al ex socio Letelier descapitalizó la misma, lo que detuvo el crecimiento.

Ismael Letelier, hoy día dueño de una empresa comercializadora de motos chinas, era considerado un excelente complemento de Marmantini en la sociedad y su salida resintió a la empresa. No sólo provocó una descapitalización sino que constituyó toda una pérdida en términos de gestión.

Posteriormente surgieron los problemas de administración. Se afirma que la empresa creció inorgánicamente, sin tener la fortaleza financiera suficiente y en gran medida respaldada en endeudamiento

Marmantini alegó también lo prudente que hubiese sido realizar una auditoría en el año 1993, para evitar descalces financieros como consecuencia de una estructura desordenada de deuda, contraída básicamente para incrementar las inversiones realizadas en la parte inmobiliaria.

Las inversiones se realizan de todas formas y es así como todo se precipitó en forma vertiginosa, los ocho supermercados se transformaron en quince, en noviembre de 1994

pasado Enrique Marmentini fue designado presidente de la Asociación Gremial de Supermercados de Chile. Y en el año 1995 Supermercados Marmentini cerró sus balances con ventas que se aproximaban a los US \$120 millones. Su participación a nivel nacional era en ese entonces del 3.23%.

Tal como se mencionó anteriormente, la competencia en Chile no se cruzó de brazos. Desde principios de los 90 comenzaron a surgir nuevos supermercados y otros se reformularon siguiendo el concepto económico de Marmentini. Esta situación no sólo hizo que los comerciantes tradicionales – locales de barrio y abarrotes – vieran disminuidas sus ventas, sino que las proyecciones de supermercados Marmentini no lograron ser tan auspiciosas como se esperaba en un comienzo.

Para enfrentar las nuevas condiciones del mercado, los ejecutivos de Marmentini optaron por invertir en alta tecnología y la profesionalización de la empresa. No obstante, el magro crecimiento de las ventas no permitió financiar la nueva estructura de la cadena comercial, hecho que se tradujo en un déficit de capital. La situación se vio agravada por los incendios surgidos en el local de Manuel Montt y en la distribuidora al por mayor de la calle Grajales. Aunque la dimensión de los incendios no fue catastrófica, el seguro no los pagó. Ambos sucesos, accidentales e imprevistos, significaron gastos considerables a la empresa, lo que fue necesario cubrir con dinero existente en caja.

No obstante, tal vez la primer señal de alerta pública de que algo no andaba bien fue el retiro de Marmentini del mercado boliviano, pues esto era absolutamente inconsistente con los planes expansivos anteriormente mencionados, en los que Marmentini aportaría todo su “know how” o conocimientos en el rubro. Pero se habla de que en un momento determinado sus socios le exigieron que además hiciera un aporte de capital, algo que para él era altamente inconveniente y que habría determinado su retiro de este negocio.

El esfuerzo excesivo de Marmentini sería castigado por el mercado. Marmentini ocupó tiempo, dinero y capital humano en el desarrollo del Hipermaxi, que no compensaba en términos de ganancias.

Pese a todo, y acotando cifras anteriormente mencionadas, la decisión de seguir creciendo se mantuvo incluso hasta 1995, año en que la cadena vendió cerca de US \$120 millones en circunstancias que se esperaban US\$ 160 millones. A comienzos de ese año aún se hablaba de incorporar ocho nuevos supermercados, con lo que se sumarían 23. Pero, los planes y proyectos pronto tuvieron que enfrentarse con la realidad; una empresa con problemas de iliquidez y alto endeudamiento.

A esto se agrega el hecho de que tuvieron inconvenientes en el mismo año 1995 con su principal acreedor Banco Edwards, el cual les exige la cancelación de la deuda de corto plazo, debido a que dicha institución financiera se encontraba en una situación difícil.

Hacia seis meses atrás que la compañía había conseguido un adelanto de capital de \$1.200 millones por parte del Banco para financiar los proyectos más inmediatos.

Una segunda señal negativa en 1996 podría haberla constituido el hecho de que a principios de este año, se anunciara a viva voz la búsqueda de un socio estratégico que inyectara al menos US\$ 5 millones al negocio, para poder contar con los 23 locales a fines del 1996.

En el proceso de búsqueda de inversionistas de supermercados Marmentini, la cadena en mención contrató a la división de negocios del Banco de A. Edwards para la realización de una asesoría financiera. El trabajo conjunto que había comenzado hace un año atrás consideró un reordenamiento interno de la compañía antes de presentarla a los eventuales inversionistas

En este contexto, se inserta el cambio de imagen corporativa que se comenzó a estrenar en la reconstrucción del supermercado de Manuel Montt, la idea de la cadena consistiría en establecer un servicio integral al cliente que se diferenciara radicalmente del concepto económico desarrollado por Marmentini en los 80'. Dichos cambios buscaban incrementar el nivel de ventas mensuales de \$ 4.500 a \$ 6.500 millones.

Además del aporte de capital, el programa de financiamiento de la firma contemplaba un proceso de licuación de activos, lo que se realizaría preferentemente a través del leaseback de nueve de las instalaciones que le pertenecían a la empresa.

El proceso tardó y las dificultades por falta de capital se agudizaron progresivamente desde octubre del año 1995. Se habló de negociaciones con fondos de inversión, inversionistas locales y cadenas de supermercados extranjeras, pero finalmente nada pudo concretarse. Fue así como la idea del socio estratégico desapareció, para ser reemplazada por la de un comprador capaz de cubrir todos los pasivos de la cadena.

Para ese entonces la cadena se encontraba en un 72.26% en propiedad de Enrique Marmentini, Tomas Aylwin 15% y algunos ejecutivos de la empresa: 12.74%. Marmentini contaba con un capital de \$ 2.500 millones y un patrimonio de \$ 4.550 millones. Los pasivos de la empresa a corto plazo (principalmente con Proveedores) para febrero de 1996 ascendían a \$ 2.900 millones, en tanto que los de largo plazo sumaban \$ 2.100 millones.

Así en abril de 1996, mientras Enrique Marmentini señalaba en su calidad de presidente de la ASACH (Asociación de Supermercados de Chile) “que el sector muestra un sostenido avance en las ventas”, experimentaba en silencio sus propias y negativas preocupaciones ligadas con el negocio de los supermercados.

Entre las negociaciones salieron a luz pública las que Marmentini sostuvo con la firma D&S. Esta última evaluó seriamente la empresa en cuestión e hizo una oferta concreta por ella, la que a último momento no fue aceptada por sus dueños. También quedaron en el camino las propuestas ofrecidas por Supermercados Santa Isabel, el empresario Sebastián Piñera y Supermercados San Francisco, en julio de 1996. Cercanos al proceso afirman que los negocios no se concretaron ya que Marmentini habría pedido un “precio excesivo”. Debido a dicha causa otros interesados: la alianza Agas-Uriarte (Comercial Agur) y otros supermercados, no concretaron negociaciones de compra.

Las Deudas Pendientes

La principal tesis para fundamentar los problemas que atravesó Marmentini apuntaron hacia un mal manejo administrativo. La cadena contaba con una gran e innecesaria planta administrativa. Se comentaba al interior de la misma que los gastos del personal eran excesivos, todos poseían celulares, camionetas, muchos viajaban a Estados Unidos y se compraba maquinaria y tecnología innecesaria.

La construcción de los últimos supermercados, ya para el año 1996, todos hipotecados, se habrían basado en créditos contraídos con distintas instituciones financieras, dentro de las cuales se concentraría fuertemente el Banco de A. Edwards que luego figuraría como el ente negociador de la empresa en cuestión.

No obstante también se encontraban entre sus acreedores el BCI, Banco del Estado, Banco de Desarrollo, Banco Santander, Banco Bhif, Banco Real y el ex Banco Osorno entre quienes sumaría una deuda cercana a los \$ 5 mil millones.

Aunque también hay que considerar a los proveedores de los productos. Entre otros, con Nestlé la deuda total ascendería a \$ 650 millones, con Soprole llegaría a \$ 300 millones, con Loncoleche a \$ 170 millones, y con Pollos Ariztía a \$ 100 millones.

Tan crítica estaba la situación que Pollos Ariztía, molesta por la falta de seriedad con la que la cadena Marmentini estaba enfrentando sus compromisos, obtuvo un mandato de su directorio para solicitar la falencia de la cadena Marmentini el día 8 de julio de 1996 en caso de que esta no respondiese por los compromisos impagos que ascendían a los \$100 millones en mención.

Pero, éstos no serían los únicos problemas económicos, pues la firma tampoco estaba al día en la cancelación del IVA, a lo que hay que añadir la crítica situación generada debido al otorgamiento de créditos personales obtenidos por Marmentini del Banco A. Edwards para pagar a algunos acreedores.

Sin embargo, el desabastecimiento de los locales fue lo más que evidente, lo que se suscitó por dos motivos básicamente: el primero la cadena de supermercados no estaba comprando mercadería para abastecerlos y segundo los proveedores se resistían a entregarla. Al tener el crédito cortado con los proveedores, la cadena estuvo abasteciéndose insuficientemente al contado. Cesaron posteriormente inclusive los contratos con la empresa que se encargaba del aseo, con la de seguridad y se prescindió de la música ambiental que se oía en cada supermercado.

Las vías de salida

1.- En primer lugar, la compañía estableció la posibilidad de proponer un convenio prejudicial o judicial que le garantice la continuidad de giro y la obtención de nuevos créditos bancarios. Esa opción era posible de concretar, sobre todo si se consideraba que la empresa contaba con lo que algunos denominaron como un “aroma de marca” bastante interesante y que se suponía bien valorado. Además, esta continuidad de giro sería una de las cosas que los dueños estarían intentando lograr.

2.- Otra opción era que los mismos propietarios de la empresa solicitaran la quiebra de ella. Pero todo indicaba que esto era algo que se buscaba evitar a toda costa, por todas las implicancias que conllevaría para quienes formaban parte de la cadena de supermercados.

3.- Finalmente, restaría que los mismos acreedores solicitaran la quiebra de la cadena de supermercados. Una posibilidad que fue planteada por Agrícola Ariztía, empresa que se desistió a ello en vista de una solicitud de BanEdwards Asesorías Financieras, entidad que fijó un plazo para concluir ciertas negociaciones.

En la búsqueda de soluciones al conflicto financiero de Marmentini, la firma de cobranzas Empresas De Laire invitó a los proveedores de la cadena a formar un poder negociador para cobrar lo que se les adeudaba. La firma reunió a un grupo de acreedores a

los que la cadena de Supermercados les adeudaba \$1800 millones. Las compañías representadas por De Laire no tenían ningún interés en pedir la falencia de la cadena, a pesar de que contaban con títulos ejecutivos: letra, pagaré o cheque firmando ante notario lo que les permitiría hacer la solicitud.

Sin embargo, el ánimo de la cadena de establecimientos comerciales se inclinó finalmente por solucionar su situación económica a través de la venta de sus activos.

Dificultades financieras impulsan a vender activos de Marmantini

La cadena de supermercados Marmantini decidió detener, ante la asfixiante situación financiera, su plan de expansión y reducir drásticamente su administración central. El proceso se inició con la licuación de los locales de Avda. Manquehue en Santiago y de Avda. Brasil en Valparaíso.

Posteriormente, tras una negociación que duró 15 días y que culminó a mediados de junio de 1996, el empresario regional: Enrique Bravo, de Supermercados Bryc, adquirió en US\$ 700 mil tres locales mayoristas de la Distribuidora Marmantini, ubicadas en Santiago, Viña del Mar y Valparaíso.

Cuando el convenio judicial preventivo parecía ser la solución al conflicto financiero, en negociaciones de último minuto la compañía logra enajenar la mayor parte de los locales. En julio de 1996 la cadena vende a Santa Isabel, en US\$19.5 millones, activos que representan el 70% de las operaciones de Marmantini (ocho locales sin mercaderías) más dos proyectos que en ese entonces no se habían aún inaugurado. Enrique Marmantini se quedó finalmente con cuatro locales, los cuales representaban el restante 30% de las operaciones (Revisar anexos: Estados Financieros 1997).

La oferta de Santa Isabel no dejó de ser sorpresiva para los acreedores. La cadena porteña ya había analizado anteriormente a Marmentini, pero habían desistido de la compra por considerar que los precios eran demasiado altos.

El cierre del negocio entre ambos estaba estrictamente sujeto a la aprobación del 100% de los acreedores, ya que el monto recaudado \$ 8.005,7 millones, no bastaba para cancelar el total de la deuda que mantenía la empresa con la banca y sus proveedores. De esta forma la compañía tuvo que ofrecer el pago de un porcentaje de la deuda: 60% a sus acreedores que conformaban unos 700, quienes debían decidir si aceptaban o iniciaban trámites judiciales en orden a recuperar la mayor parte de lo que se la cadena les debía.

Se llega a acuerdo con De Laire

De Laire llega a firmar un acuerdo con Marmentini en agosto de 1996 en representación de 51 acreedores. Una de las principales modificaciones realizadas al convenio extrajudicial de pagos propuestos por Supermercados Marmentini a sus acreedores fue establecer la obligatoriedad de efectuar prepagos, si el veedor lo estimaba conveniente de acuerdo al resultado que estaba generando a la empresa.

El cambio es especialmente importante considerando que la fórmula no contempla el pago de intereses, sino sólo cuotas en UF. Un punto clave entre Marmentini y sus acreedores fue la existencia de un veedor que se encargara de fiscalizar la administración de la empresa en orden a que se cumplieran los compromisos, hecho que no estuvo contemplado en la propuesta de Marmentini. El veedor se encargaría de la cautela de los intereses de todos los acreedores, incluso de aquellos que no hayan suscrito el convenio.

Finalmente Marmentini pudo concretar la venta en \$ 8.063 millones a Santa Isabel, en el mes de septiembre, después de llegar a un acuerdo con los proveedores, que reunían cerca de dos tercios de las deudas totales de Marmentini, a esa fecha del orden de US\$ 27 millones.

Con estos recursos Supermercados Marmentini que mantenía una cuantiosa deuda de casi US \$37 millones procedió a pagar a sus acreedores.

La operación de venta se realizó con conocimiento del comité de acreedores para el pago de compromisos pendientes tanto laborales como previsionales de la empresa y de sus filiales Supermercados Marmentini R.N., Supermercados Marmentini Q.R., Supermercados Marmentini Norte y Distribuidora Marmentini S.A.

No obstante, con los ingresos obtenidos de la enajenación la cadena de supermercados canceló los pasivos preferentes² y sólo el 40% de sus deudas con proveedores. La diferencia debía ser pagada en cuotas trimestrales, pero los supermercados que siguieron operando no lograron obtener flujos de ventas que permitieran realizar los pagos y, consecuentemente, permitir la continuidad de la compañía. Por este motivo, y para no aumentar el endeudamiento, se optó por vender o cerrar cada uno de los locales.

Incumplimiento del Convenio

Marmentini realizó el pago parcial a sus acreedores.

La Financiera Finandes, filial del Banco de A. Edwards, comenzó a ejecutar los pagos en septiembre de 1996, con los dineros procedentes de la venta de Santa Isabel. Con estos pagos al contado la cadena pretendía rebajar sus deudas en 30% y 40%, para poder disponer de capital de trabajo, pero antes de realizar estos pagos la cadena debió suprimir las deudas que mantenía con el fisco y los trabajadores.

Luego que supermercados Marmentini no cumpliera con el pago de la primeras dos cuotas de la deuda que mantenía con sus acreedores, la firma que representaba a estos últimos en el proceso contra la cadena inició las acciones legales pertinentes a fin de obtener la quiebra de la empresa.

² Gastos de quiebra, remuneraciones, indemnizaciones, créditos del fisco, etc.

La Empresa Consultora De Laire explicó que la Distribuidora Marmentini S.A. encargada de las ventas al por mayor de Supermercados Marmentini, no respetó el acuerdo y dejó de cancelar en noviembre de 1996 la cuota correspondiente al 26% de su deuda. De esta forma, a través de la firma consultora los acreedores procedieron a demandar el contrato con el objetivo que se le diera el respectivo cumplimiento judicial.

En cuanto a la Sociedad Distribuidora Ltda. - compuesta por los supermercados -, si bien a finales de septiembre de 1996 canceló el 40% de la deuda que le correspondía, no hizo lo propio con la primera cuota del 60% restante la cual se había comprometido a pagar en veinte cuotas. Esta venció el 15 de marzo del año 1996 sin ser cancelada en la modalidad convenida.

De Laire declaró públicamente que antes de declarar la quiebra el juzgado debía realizar una notificación personal a Enrique Marmentini, responsable para estos efectos de las obligaciones de la cadena de supermercados. Sin embargo, dicho trámite llevaba más de un mes y aún no se había hecho efectivo.

De Laire sostuvo que el objetivo que persigue la declaración de quiebra es la recuperación de los valores, pues en este caso la ley permite recuperar el IVA de las facturas impagas, y también obtener una rebaja tributaria del 15% de impuesto a la renta por utilidades.

Respecto a la posibilidad de establecer judicialmente la quiebra fraudulenta, no optaron por esta alternativa pues es difícil determinarla porque hay miles de excusas que se podían esgrimir para el no pago de una deuda de este tipo.

Declarada la quiebra de Marmentini

Luego de analizar los antecedentes presentados por el abogado Pablo Cifuentes, el vigésimo quinto juzgado civil de Santiago declaró la quiebra de Sociedad Distribuidora Marmentini Ltda. el día 16 de julio de 1997.

Enrique Marmentini, principal accionista de la Sociedad Distribuidora Marmentini Limitada decide solicitar la quiebra de la firma, de la cual un 99% se encontraba en sus manos y un 1% en manos de María Regina Madrid, aduciendo insolvencia financiera, que le generaron “negocios desafortunados” de los cuales la empresa se declaró exenta de toda culpa.

Como consecuencia de esto se designó al síndico provisional quien debía de incautar todos los bienes de la sociedad.

Marmentini con los ingresos obtenidos de la enajenación de la cadena de supermercados canceló los pasivos preferentes y sólo el 40% de sus deudas con proveedores. La diferencia debía ser pagada en cuotas trimestrales pero los supermercados en mención que siguieron operando no lograron obtener flujos de ventas que permitieran la continuidad de la compañía. Por este motivo, y para no aumentar el endeudamiento se optó por vender o cerrar cada uno de los locales.

Declaró además la imposibilidad de obtener nuevos créditos de los proveedores, ni de los bancos, además del término de contrato de arrendamiento de locales que dejó a la empresa funcionando en su última etapa con sólo tres locales de siete.

En este contexto, cuando en marzo último venció la primera cuota, Marmentini sólo conservaba tres de sus veinte locales, pero cerrados, por lo que le fue imposible cancelar sus compromisos.

Las expectativas de los proveedores fueron poco optimistas. De hecho, de los pasivos que se les adeudaba sólo esperaron recuperar un cuarto de los mismos, monto que correspondía a los impuestos. Sin embargo, muchas de las empresas acreedoras no fueron impactadas significativamente pues ya habían provisionado durante el ejercicio 1996 para cubrir eventuales pérdidas.

ANEXOS

ANEXO 1

Estados Financieros (en miles de pesos del 2001)

Balance General

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Caja y Bancos	682.880	1.172.946	1.195.484	1.332.019	1.512.858	1.553.923	853.276
Valores Negociables y Dep. a Plazo	0	0	0	0	0	574.071	0
Dctos. Por Cobrar del Giro	0	0	0	0	0	0	0
Deudores por Ventas	366.681	595.194	527.328	1.079.757	1.994.495	1.968.533	1.354.564
Varios Deudores	217.136	283.459	157.665	102.371	81.209	140.454	95.567
Ctas. por Cobrar Empresas Relacionadas	0	0	0	0	370.929	0	0
Impuestos por Recuperar	124.249	114.161	143.034	327.083	188.708	85.335	96.938
Inventario	2.632.920	3.558.077	4.375.865	6.002.484	5.639.000	5.202.281	5.694.452
Gastos Pagados Anticipados	33.366	49.264	48.888	27.761	30.624	67.474	77.173
Otros Activos Circulantes	120	1.834	23.430	0	0	0	0
Activo Circulante	4.057.353	5.774.935	6.471.693	8.871.475	9.817.823	9.592.073	8.171.972
Activo Fijo Físico	2.078.337	2.316.938	3.411.327	4.693.995	5.949.328	4.208.996	4.070.968
Activo Fijo Financiero	0	0	0	4.419	7.985	0	0
Activos Intangibles	15.873	15.838	16.024	179.584	15.585	29.224	28.860
Otros Activos de Largo Plazo	4.448	56.556	0	61.637	135.760	48.131	18.955
Activo Fijo	2.098.658	2.389.331	3.427.351	4.939.635	6.108.657	4.286.351	4.118.783
Total Activo	6.156.011	8.164.267	9.899.044	13.811.110	15.926.480	13.878.424	12.290.755
Deuda Bancaria C.P.	1.188.962	1.335.332	1.944.285	1.972.346	1.920.241	1.024.850	1.225.742
Dctos por Pagar del Giro	2.581.162	3.336.915	3.382.620	6.605.887	7.750.829	6.633.154	5.929.433
Varios Acreedores	27.247	0	0	0	0	0	0
Impuestos y Leyes Sociales	26.835	223.284	338.719	88.069	441.996	46.658	0
Provisiones y Retenciones	40.350	40.006	46.659	64.435	54.440	299.874	63.304
Deuda de L.P. con venc en el año	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas X Pagar Empresas Relacionadas	0	0	44.776	39.725	0	0	0
Ingresos Anticipados	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos Circulantes	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Circulantes	3.864.556	4.935.538	5.757.058	8.770.462	10.167.505	8.004.536	7.218.479
Deuda Bancaria L.P.	909.919	934.497	1.339.065	1.460.415	1.900.605	1.713.149	1.585.068
Proveedores L.P.	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones L.P.	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos de Largo Plazo	1.362	0	0	74.593	0	0	0
Pasivo Largo Plazo	911.281	934.497	1.339.065	1.535.008	1.900.605	1.713.149	1.585.068
Total Pasivo Exigible	4.775.837	5.870.035	7.096.123	10.305.470	12.068.109	9.717.685	8.803.547
Capital Pagado	127.661	1.219.410	1.004.028	891.021	733.885	576.370	2.225.493
Reservas de Revalorizaciones	228.968	177.970	530.107	738.075	1.227.024	1.852.148	206.644
Utilidades Retenidas	153.254	0	548.754	1.125.983	1.574.669	1.527.297	935.486
Cheques Protestados	0	0	0	-35.641	-47.233	0	0
Cta Cte Socios	0	0	-50.968	-62.906	-271.476	-363.383	0
Utilidades del Ejercicio	870.290	896.852	771.001	849.107	641.501	568.308	119.585
Pasivo no Exigible	1.380.173	2.294.232	2.802.922	3.505.640	3.858.371	4.160.740	3.487.208
Total Pasivos	6.156.011	8.164.267	9.899.044	13.811.110	15.926.480	13.878.424	12.290.755

Estado de Resultados

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Ingresos de Explotación	26.120.952	33.538.891	42.200.972	56.085.022	61.123.856	59.396.129	20.111.466
Egresos de Explotación	23.787.699	30.143.542	37.828.529	49.874.253	53.720.070	52.783.777	17.643.790
Resultado Bruto	2.333.253	3.395.350	4.372.443	6.210.769	7.403.786	6.612.352	2.467.676
Depreciación	55.313	220.343	297.168	564.551	614.286	544.319	150.882
Gtos de Adm. y Vtas	1.018.782	1.758.682	2.569.967	4.244.649	5.119.532	4.839.286	2.015.823
Resultado Operacional	1.259.158	1.416.325	1.505.308	1.401.569	1.669.968	1.228.747	300.971
Ingresos fuera de Explot.	77.706	44.679	171.825	61.302	130.740	141.404	40.994
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérd.) empresa rel.	26.182	0	0	0	0	0	0
Egresos fuera de Explotación	51.661	2.527	20.012	39.372	1.691	0	0
Gastos Financieros	641.271	405.654	947.413	641.296	1.369.668	1.446.714	219.672
Pérdida Dif. De Cambio	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad por venta de Act. Fijo	0	0	0	0	0	561.942	0
Resultado antes de C.M.	670.115	1.052.824	709.707	782.202	429.349	485.379	122.293
Corrección Monetaria	243.593	-75.135	137.978	144.659	291.121	82.928	-2.708
Utilidad del Ejercicio	913.709	977.689	847.685	926.861	720.470	568.308	119.585
Provisión Impuesto Renta	43.418	80.837	76.684	77.754	78.948	0	0
Utilidad Neta	870.290	896.852	771.001	849.107	641.522	568.308	119.585

ANEXO 2

Participación de Mercado

	1994	1995	1996	1997
D&S	14,7%	14,0%	19,2%	20,0%
Santa Isabel	7,4%	8,1%	13,3%	13,2%
Unimarc	6,0%	6,0%	8,5%	8,1%
Jumbo	5,7%	5,9%	6,3%	7,4%
Multimarket	4,8%	5,1%	0,0%	
Las Brisas	4,6%	4,4%	4,1%	4,2%
Montserrat	4,5%	4,3%	4,2%	3,9%
Marmentini	3,8%	3,2%	1,7%	
Multiahorro	3,2%	3,2%		
Montecarlo	2,5%	2,3%	1,8%	2,4%
San Francisco	1,7%	1,9%	2,0%	2,1%
Agas	1,7%	1,7%	1,6%	
Rendic	0,9%	0,9%		2,3%
Otros	38,6%	39,2%	37,3%	36,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANEXO 3

Formato y Número de Supermercados (incluye autoservicio)

Megamercados (superficie >10.000 M ²)		Otros Formatos (superficie < 10.000 M ²)	
Cantidad:	23 locales	Cantidad:	620
M² Construidos:	221,5	M² Construidos:	610,691
Locales en R.M.:	17	Líder 10	Locales R.M.: 184
		Jumbo 3	
		Carrefour 4	
Regiones:	6	Líder 5	Regiones: 436
		Jumbo 1	

Información a octubre del 2001

Cantidad de Locales R.M./Regiones

REGIONES	
METROPOLITANA	RESTO REGIONES
Cantidad Locales: 201	Cantidad Locales: 442
% Sobre el total: 31.26%	% Sobre el total: 68.74%

Anexo 4

Formatos de supermercados				
Formatos	Tienda de Conveniencia	Supermercado Económico	Supermercado Tradicional	Hipermercado
Sala de Ventas (1)	Hasta 1.000	1.001 - 3.000	3.001 - 6.000	Sobre 10.000
N° de Items	400	400 - 1.500	1.500 - 10.000	Sobre 25.000
Servicios Adicionales	Cajero Automático	Cajero Automático	Cajero Automático, Confitería, Tienda de regalos y Florería	Los anteriores más Paquetería, Cordonería, Fotocopias, Fotografía y Reparadora de Calzado
Area de Influencia	Vecinal	Barrios	Comunales	Varias Comunas
N° de cajas promedio (2)	3 o más	10 o más	25 o más	40 o más
Carateristicas	Productos de Primera necesidad. Venta diaria, énfasis en el servicio a clientes y algunos con atención las 24 horas	Aumenta la cantidad de productos. Venta diaria y semanal, énfasis en el precio más que en servicios a los clientes	Aumenta cantidad de productos, venta semanal y quincenal y existe dualidad entre servicio y precio	Todos los productos disponibles, ventas mensuales, bajos precios en productos de alta rotación, mayor margen en el rubro varios, servicio de comida, cafetería, pescadería y pastelería de mayor tamaño
Ejemplos	Locales de conveniencia petroleras.	Las Brisas	Santa Isabel	Jumbo
	Almac y	Montserrat	Unimarc	Carrefour
	Almac Express Big John	Bryc	Ekono	Lider
		Economax	Keymarket	
		Vyhmeister		
(1) EXPRESADO EN METROS CUADRADOS.				
(2) SUPERMERCAD: ES AQUEL ESTABLECIMIENTO DE AUTOSERVICIO QUE TIENE 3 O MAS CAJAS				

Anexo 5

Estados financieros de la quiebra 1997

Sociedad Distribuidora Marmentini S.A. y las tres filiales existentes al momento de la quiebra
(en pesos de 1997)

Balance General Sociedad Distribuidora Marmentini Ltda.			
Activos		Pasivos	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Disponible	651.223	Cuentas por Pagar	5.418.410.835
Caja	929.029	Proveedores	5.397.478.354
Banco Desarrollo	-375.858	Otras ctas. por Pagar	20.932.481
Fondo Fijo	98.052	Documentos por Pagar	180.488.225
Valores Negociables	67.723.914	Letras por Pagar	180.488.225
Fondos Mutuos	67.723.914	Ctas. por Pagar EE.RR.	1.216.040.142
Cuentas por Cobrar	3.000.000	Sup. Marmentini Q. R.	101.717.901
Cientes	3.000.000	Sup. Marmentini Norte	292.539.427
Ctas. Por cobrar EE.RR.	1.677.178.154	Marmentini S.A.	821.782.814
Distribuidora Marmentini	1.585.325.941	Acreedores Varios	186.816.342
Sup. Marmentini R. M.	91.852.213	Acreedores Varios	186.816.342
Impuestos por Recuperar	67.703.118	Obligaciones por Leasing	49.569.526
IVA Crédito	5.572.588	Leasing por Pagar	49.569.526
IVA por recuperar	51.671.580	Provisiones y Retenciones	182.674.221
P.P.M	10.458.950	Instituciones de Previsión	3.261.712
Activo Fijo	95.075.653	Retenciones Convenio	1.450.054
Terreno San Felipe	44.336.153	Remuneraciones por Pagar	5.229.012
Muebles varios	1.603.000	Honorarios por Pagar	1.361.341
Líneas Telefónicas	540.000	Impuestos por Pagar	7.958.284
Activos Leasing	48.596.500	Finiquitos por Pagar	183.413.838
Otros Activos	109.857.613	Patrimonio	-5.212.809.616
Inversión QR	1	Capital	1.961.460.270
Inversión Norte	109.857.611	Rev. Cap Propio	496.248.789
Inversión R. M	1	Resultado Acumulado	-9.881.136.375
		Reserva Ret. Técnica	2.235.043.802
		Resultado del Ejercicio	-24.426.102
Total Activos	2.021.189.676	Total Pasivos	2.021.189.676

Balance General Supermercado Marmantini Norte Ltda.			
Activos	Saldo Balance	Pasivos	Saldo Balance
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Ctas por Cobrar EE.RR.	292.539.427	Ctas por Pagar EE.RR.	151.001.677
Sociedad Distribuidora Marmantini Ltda.	292.539.427	Sociedad Distribuidora Marmantini Ltda.	151.001.677
Impuestos por Recuperar P.P.M	4.299.057	Provisiones y Retenciones	34.869.523
IVA CREDITO 2% adicional	4.100.714	Instituciones de Previsión	1.740.316
	152.519	Retenciones de Convenio	236.891
	45.824	Remuneraciones por Pagar	862.986
		Finiquitos por Pagar	32.029.330
		Patrimonio	110.967.284
		Capital	71.295.750
		Rev.Cap.Propio	21.658.708
		Resultado Acumulado	18.328.781
		Resultado del Ejercicio	-315.955
Total Activos	296.838.484	Total Pasivos	296.838.484

Balance General Supermercado Marmantini QR Ltda.			
Activos		Pasivos	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Ctas por Cobrar EE.RR.	101.717.901	Provisiones y Retenciones	142.021.524
Sociedad Distribuidora Marmantini Ltda.	101.717.901	Instituciones de Previsión	1.151.159
Impuestos por Recuperar P.P.M	9.014.809	Retenciones de Convenio	1.141.937
IVA CREDITO 2% Adicional	8.590.570	Remuneraciones por Pagar	8.574.945
	408.219	Impuestos por Pagar	8.047.246
	16.020	Finiquitos por Pagar	143.601.693
		Abono Juicios	-20.495.456
		Patrimonio	-31.288.814
		Capital	20.300.000
		Rev.Cap.Propio	8.741.911
		Resultado Acumulado	-127.009.194
		Resultado del Ejercicio	66.678.469
Total Activos	110.732.710	Total Pasivos	110.732.710

Balance General Supermercado Marmentini R.M. Ltda.(Pesos 1997)			
Activos		Pasivos	
Activo Circulante	8.932.645	Pasivo Circulante	
Impuestos por Recuperar	1.142	Cuentas por Pagar EE.RR.	91.852.213
P.P.M		Sociedad Distribuidora Marmentini	91.852.213
IVA Crédito		Provisiones y Retenciones	74.496.138
		Instituciones de Previsión	2.913.811
		Retenciones de Convenio	1.663.147
		Remuneraciones por Pagar	7.125.905
		Honorarios por Pagar	171.124
		Impuestos por Pagar	21.519.238
		Finiquitos por Pagar	60.102.913
		Abono a Juicios	-19.000.000
		Patrimonio	-157.414.564
		Capital	12.380.000
		Rev.Cap. Propio	7.262.116
		Resultado Acumulado	-252.208.541
		Resultado del Ejercicio	75.151.881
Total Activos	8.933.787	Total Pasivos	8.933.787

Balance General Consolidado Sociedad Distribuidora(Pesos 1997) Marmentini Ltda. y Filiales			
	Total Consolidado		Total Consolidado
Disponible	651.223	Cuentas por Pagar	5.418.410.835
Caja	929.029	Proveedores	5.397.478.354
Banco Desarrollo	-375.856	Otras Cuentas por Pagar	20.932.481
Fondo Fijo	98.052	Documentos por Pagar	180.488.225
Valores Negociables	67.723.914	Letras por Pagar	180.488.225
Fondos Mutuos	67.723.914	Cuentas por Pagar EE.RR.	972.784.491
Deudores por Venta	3.000.000	Marmentini S.A.	972.784.491
Clientes	3.000.000	Deudas por Leasing	49.589.528
Cuentas por Cobrar EE.RR.	1.585.325.941	Obligaciones por Leasing	49.589.528
Sociedad Distribuidora	1.585.325.941	Provisiones y Retenciones	434.061.397
Marmentini Ltda.		Instituciones de Previsión	9.068.998
Impuestos por Recuperar	89.850.771	Retenciones de Convenio	4.492.029
Iva Crédito	6.133.328	Remuneraciones por Pagar	21.792.848
Impuestos por Recuperar	51.671.580	Honorarios por Pagar	1.532.456
P.P.M.	32.082.879	Impuestos por Pagar	37.524.748
2% adicional	62.986	Finiquitos por Pagar	389.147.774
Activo Fijo	35.075.653	Abono a Juicios	-39.485.456
Terreno San Felipe	44.336.153	Interés Minoritario	-777.365
Activos Leasing	48.596.500	Interés Minoritario	-777.365
Muebles varios	1.603.000	Patrimonio	-5.212.809.618
Líneas Telefónicas	540.000	Capital	1.961.460.270
		Rev.Cap. Propio	496.248.789
		Resultado Acumulado	-9.881.136.375
		Reserva Rel. Técnica	2.235.043.602
		Resultado del Ejercicio	-24.428.102
Total Activos	1.841.727.502	Total Pasivos	1.841.727.493