



MINUTA

REF.: ANTECEDENTES FINANCIEROS TELEVISION NACIONAL DE CHILE ABRIL 1990

1.- INFORMACION GENERAL

La Administración de Televisión Nacional de Chile, que se hizo cargo a partir del 12 de Marzo de 1990, ha verificado que la situación financiera y económica de la empresa, a la fecha indicada, era extremadamente grave.

En términos generales, se verificó la ocurrencia de una sostenida pérdida operacional durante los últimos ocho años que llevó a un patrimonio, a Diciembre de 1989, según cifras oficiales de las anteriores administraciones, de sólo \$962 millones, equivalente a un 17% de la cifra que TVN tenía en 1982.

El capital de trabajo era negativo, esto es, su operación cotidiana sólo era posible mediante un subido endeudamiento de corto plazo con la Banca, llegando su nivel negativo, a Diciembre de 1989, a la cifra de \$3.938,3 millones de pesos (equivalente a US\$13,2 millones).

A tan lamentable situación se llegó por un proceso de sostenidas pérdidas operacionales anuales, que se financiaron con endeudamiento anormalmente alto con proveedores extranjeros de material fílmico, de equipos técnicos y con la Banca local. Dicho endeudamiento ascendía a Diciembre 1989 a \$7.385 millones (equivalente a US\$24,8 millones).

La simultánea disminución de patrimonio e incremento de la deuda, llevó a Televisión Nacional a tener, a fines de 1989, una relación deuda a patrimonio de 7,7 veces, que significa una empresa absolutamente en quiebra y lo que es más grave, imposible de recuperar a cualquier plazo, incluso con flujos normales operacionales derivados de una situación ya saneada.

Para enfrentar tan delicada situación, la anterior administración bajo la responsabilidad de don Alejandro Briones Lea-Plaza, siguiendo políticas dictadas por el Gobierno anterior, activó la venta de frecuencias de canales de propiedad de Televisión Nacional, alcanzando a materializar y cobrar la venta de las frecuencias asignadas a Canal 9 de Santiago, y de una red nacional vinculada a ella, por un monto de \$3.326,5 millones (equivalente a US\$11,3 millones). Tal suma, inmediatamente fue aplicada al pago de algunos de los compromisos más presionantes. No obstante, dada la magnitud de las cifras de endeudamiento, no permitió saldarlos, quedando Televisión Nacional con una subida deuda remanente.

La actual administración ordenó la ejecución de un balance general provisorio al 28 de febrero de 1990, es decir, a 11 días antes de hacerse cargo. Las cifras más relevantes encontradas son las siguientes:

Capital de Trabajo (negativo):	(\$1.724,3 millones).
Endeudamiento	\$4.975,2 millones
Patrimonio	\$4.050,8 millones
Relación deuda/patrimonio	1,23 veces



Se observa que la inyección de recursos proveniente de la excepcional venta de la frecuencia de Canal 9, obviamente mejoró los índices financieros, persistiendo no obstante, un capital de trabajo negativo equivalente a US\$5,84 millones y un endeudamiento, al 28.02.90, equivalente a US\$16,85 millones.

A las cifras indicadas, es necesario adicionar los egresos y restar los ingresos proyectados para el año 1990, todavía en una situación operacionalmente anormal, para concluir en una cifra que indique el aporte de capital fresco necesario para llevar a Televisión Nacional a un razonable equilibrio.

2.- POLITICAS GENERALES QUE HA ESTABLECIDO LA NUEVA ADMINISTRACION

La nueva administración ha considerado útil y necesario exponer en estos antecedentes, un resumen de los contenidos de políticas generales y específicas que orientarán su accionar para intentar salvar tan difícil situación.

El desarrollo y operación de TVN debe garantizar el acceso y la expresión de la pluralidad ideológica del país, sin exclusiones. Debe contribuir a las necesidades sociales de información, entretenimiento y educación de la población, exaltando los valores culturales nacionales y regionales, los valores éticos y morales, la dignidad y el respeto a los derechos humanos.

Televisión Nacional de Chile debe volver a su concepción original de Red Nacional de Televisión, autónoma del Gobierno de cada momento.

Será preocupación preferente de la Administración la asignación óptima de los recursos disponibles. Para lograrlo, se establecerá un sistema de administración moderna y racional, recurriendo a todos los elementos tecnológicos disponibles.

3.- POLITICAS ESPECIFICAS

3.1.- Cubrimiento territorial

Televisión Nacional de Chile mantendrá su actual cubrimiento territorial, mejorando donde proceda, la intensidad de sus señales, de modo de mantenerse en todo lugar dentro de las normativas técnicas y legales y ofreciendo una calidad de servicio competitiva.

El actual cubrimiento territorial excede lo comercialmente financiable, debido a diversas decisiones del Poder Ejecutivo de servir regiones apartadas, por razones de soberanía u otras vinculadas a la defensa nacional.

Siendo la extensión territorial superior a la financiable comercialmente, Televisión Nacional de Chile requerirá del Estado el financiamiento de la red marginal. Se entiende como tal, aquella que excede la red comercial más extendida existente, sustentada por otros canales independientes del Estado.



3.2.- Regionalización de la información

Televisión Nacional de Chile procurará a la mayor brevedad, regionalizar sus noticieros, de un modo tal de servir a las necesidades de dinamizar el desarrollo social, cultural y económico regional, combinando espacios informativos nacionales, regionales e inter-regionales. Dichos noticieros regionales se harán, siempre, bajo la responsabilidad de Televisión Nacional sin recaer en los vicios de los últimos años en que ellos se "delegaron" en las autoridades políticas de Gobierno interior.

3.3.- Funciones subsidiarias

Dado su carácter de Empresa del Estado, Televisión Nacional de Chile desarrollará las labores subsidiarias que el Estado determine. Por la necesidad de permanecer como una empresa rentable y lealmente competitiva, su participación en labores subsidiarias las realizará por expreso mandato y debiendo siempre obtener las compensaciones correspondientes, sobre bases económicas objetivas y transparentes.

3.4.- Estrategia Comercial

El financiamiento operacional de Televisión Nacional de Chile, se obtendrá fundamentalmente por venta de publicidad, además de ingresos marginales, por venta de productos televisivos al mercado internacional y por venta de servicios televisivos propios de su giro. Su estrategia comercial basada en principios de marketing modernos, en los cuales predomina la búsqueda de la satisfacción de sus actuales y potenciales usuarios, debiendo satisfacer las demandas no sólo de calidad técnica, sino también de adhesión a normas éticas y morales correspondientes a un medio de difusión de gran impacto en la opinión pública.

3.5.- Estrategia tecnológica.

Televisión Nacional de Chile procurará introducir tempranamente las tecnologías de producción televisiva más avanzadas disponibles en el mercado. Asimismo introducirá, al más breve plazo, las tecnologías de gestión que garanticen su eficiencia empresarial, para convertirla en una entidad competitiva capaz de mantener para sí una porción mayoritaria y significativa del mercado. Estas modalidades se sustentarán en políticas convenientes de aprovisionamiento de equipamiento, que garanticen la calidad y minimicen los riesgos de aislamiento y ausencia tecnológica.

3.6.- Búsqueda del financiamiento de su desarrollo normal.

Una vez superadas las serias dificultades de financiamiento en las cuales se encuentra Televisión Nacional de Chile, se procurará llevar rápidamente a la Empresa a obtener razonables utilidades. Se contempla la reinversión de utilidades netas para consolidar tecnológica y comercialmente a la empresa. La diferencia entre sus necesidades de financiamiento de su desarrollo y los recursos obtenidos por reinversión de utilidades, se obtendrá de modo de minimizar su costo de capital.

4.- CAMBIO DE IMAGEN CORPORATIVA.

La nueva administración considera indispensable modificar los hábitos de conducta del telespectador respecto a Televisión Nacional de Chile, mediante la creación de una nueva imagen corporativa. Se espera borrar la percepción general fuertemente negativa, creada por un manejo político lamentable en la pasada administración, que perjudica el desarrollo empresarial.



Para ello, debe generar una nueva línea programática, que posicione a TVN como un medio políticamente independiente y pluralista en sus informaciones y programas.

5.- PLANES DE ACCION.

5.1.- Corto Plazo

Reducción instantánea del actual nivel de Costos Fijos, actuando por la vía de una importante reducción de personal, disminución y enajenación de activos prescindibles y concentración en los objetivos prioritarios de la empresa.

Búsqueda de una rápida externalización de costos, como premisa de eficiencia. Se procurará eliminar actividades internas no esenciales, reemplazándolas por compras de servicios competitivas.

Generación en el más breve plazo de una línea programática ágil y competitiva, capaz de procurar un fuerte incremento en las ventas y obtener, por tales vías, los recursos financieros necesarios para estabilizar la empresa al término del ejercicio de 1991.

Establecer una racionalidad económica en toda decisión empresarial, uniformando y racionalizando los criterios de decisión internos y la estructura operativa.

5.2.- Mediano Plazo

A nivel de las Autoridades Políticas Nacionales, buscar las alternativas políticamente viables para solucionar, definitivamente, el grave problema derivado del altísimo endeudamiento con el cual la nueva administración recibió a TVN.

Las soluciones contemplan la determinación del valor de un aporte sustancial de capital fresco. La actual administración pretende llevar a Televisión Nacional de Chile a un equilibrio operacional al más corto plazo posible, esperándose que ello ocurra al término del ejercicio correspondiente al año 1991.

Sin embargo, se estima imprescindible para lograr tal meta, un aporte de capital fresco para recuperar su nivel histórico de patrimonio, el cual fue erosionado por reiteradas pérdidas operacionales en sucesivos ejercicios consecutivos.

El monto de los aportes patrimoniales requeridos serán aquellos que permitan cubrir las deudas acumuladas, regenerar el capital de trabajo óptimo necesario y solventar los déficits que se generen en el período de ajuste (años 1990 y 1991) para alcanzar y sobrepasar el punto de equilibrio operacional.

Sin perjuicio de lo anterior, se analizará y se tomará posteriores acciones ejecutivas sobre los saldos de las cuentas de mayor significación económica (activos por derechos de exhibición, publicidad por exhibir, etc.). El ámbito de dicho análisis incluye revisar la consistencia económica y criterios que sustentan los importantes registrados en los estados financieros.

Búsqueda y determinación del nuevo posicionamiento estratégico de Televisión Nacional de Chile frente a la nueva situación de mercado que enfrentará a partir de mediados de 1990, caracterizada por la aparición de emisoras privadas de TV, tanto en UHF, como en redes de TV de VHF a lo largo del país.



6.- DETERMINACION DE APORTE NECESARIO

Las cifras del balance provisorio al 28.02.90 señalan que el endeudamiento total, definido como la suma de las deudas de corto plazo con la Banca, los vencimientos dentro del año 1990 de la deuda a largo plazo y el remanente de la deuda de largo plazo (hasta 1994) suman \$4.975,2 millones equivalentes a US\$16,85 millones.

Dada la especial situación de la empresa en la cual coexisten flujos de caja correspondientes a una empresa normalmente gestada y flujos correspondientes a una subida de deuda de arrastre, son necesarios análisis más profundos para determinar cual aporte de capital produce una estabilización financiera en un plazo prudente.

Considerando el ciclo presupuestario propio de TVN, ha parecido necesario considerar, conjuntamente, los presupuestos del bienio 1990-1991.

Dentro de ese bienio se aplicarán las políticas ya enunciadas con el propósito de lograr la estabilización financiera de TVN al término del ejercicio 1991.

La determinación del aporte necesario consideró, en primer término, la cuantía y naturaleza del endeudamiento (US\$16,85 millones), aplicando criterios plausibles, basados en flujos históricos y tomando en cuenta la emergencia que afecta a TVN, se ensayó proyectar flujos de ingresos y gastos hasta fines de 1991.

Se consideró en ese lapso, la extinción de la deuda de arrastre hasta conjugar pasivos y activos circulantes normales.

Alternativamente, basado en el balance al 28.02.90, se buscó constituir activos y pasivos relativamente normales para una empresa de TV, para concluir en el tamaño y oportunidad del aporte de capital necesario.

Ambos métodos de análisis convergieron en un valor de aporte de \$4.500.- millones. La oportunidad de su pago debería ser, a más tardar, a fines de Mayo de 1990.

Ello debe ser así para sustraerse de las rigideces que provoca el monto del endeudamiento de arrastre, obligando a la búsqueda de financiamiento de muy corto plazo con la Banca, el que se ha hecho progresivamente más difícil.



SINTESIS DE LA MINUTA
SOBRE FINANCIAMIENTO DE TELEVISION NACIONAL DE CHILE

A.- MONTO Y NATURALEZA DEL ENDEUDAMIENTO

Examinados los estados financieros de TVN en sus cortes más recientes, en Diciembre de 1989 y Febrero de 1990, se ha constatado que, como consecuencia del estado de administración anterior, TVN evidencia un fuerte endeudamiento no financiable, a cualquier plazo, con flujos normales operacionales, aún derivados de una situación ya saneada. Al 28.02.90, DICHO ENDEUDAMIENTO ASCENDIA A \$4.975,2 MILLONES (US\$16,85 MILLONES). Es conveniente establecer que tal valor ya considera el pago recibido por la frecuencia de Canal 9.

B.- POLITICAS ESTABLECIDAS PARA ENFRENTAR LA CRISIS

El estado de endeudamiento ya establecido ha sido la consecuencia de un manejo incoherente de las actividades empresariales, respecto a los objetivos razonables de establecer para una empresa de Televisión del Estado. No sólo ha habido tal incoherencia, sino también, graves errores en definir los objetivos perseguidos.

Tendiente a corregir este estado de cosas, la nueva administración ha replanteado un CONJUNTO DE POLITICAS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO conducentes a llevar a Televisión Nacional de Chile al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el programa del actual Gobierno.

Destacan entre las políticas planteadas, el garantizar el acceso y la expresión de la pluralidad ideológica del país, sin exclusiones; el recuperar el carácter de TVN como una Red Nacional de TV autónoma del Gobierno; la determinación de administrar profesionalmente la empresa, en forma competitiva y rentable en un marco de leal competencia, asignando oportunamente los recursos disponibles.

Se indica que TVN desarrollará las labores subsidiarias que el Estado determine. Para ello, solicitará un expreso mandato, necesitando obtener las compensaciones económicas correspondientes, en un marco objetivo y transparente.

C.- META ESPECIFICA

Basada principalmente en tales políticas TVN se ha trazado planes de acción concretos que apuntan, en forma muy específica, a ESTABILIZAR PROGRAMATICA, TECNICA, OPERACIONAL Y FINANCIERAMENTE A TELEVISION NACIONAL DE CHILE EN UN LAPSO QUE CUBRE LOS EJERCICIOS 1990 Y 1991.

Tal constituye el compromiso que asume la nueva administración, ya en conocimiento más directo del estado de situación en el que encontró a TVN.

D.- REQUERIMIENTO DE UN APORTE DE CAPITAL

Habiendo constatado el grave estado de financiamiento, influido en forma determinante por un endeudamiento equivalente a US\$16,85 Millones al 28.02.90, la nueva administración estima que sólo podía lograr la meta específica de equilibrar la Empresa hacia fines de 1991, si se hace un SUSTANCIAL APORTE DE CAPITAL FRESCO A MUY CORTO PLAZO.



El análisis de los estados financieros y la aplicación de las políticas enunciadas, en planes de acción concretos, ha llevado a la conclusión que se REQUIERE UN APOORTE DE \$4.500.- MILLONES, EL CUAL DEBE SER ENTERADO, A MAS TARDAR, A FINES DE MAYO DE 1990.

Tal aporte, en la fecha indicada, no sólo resolvería la asfixia financiera de corto plazo, sino que además, potenciará a TVN para enfrentar la nueva situación de competencia causada por la introducción de emisoras de carácter privado.

LAS METAS QUE SE COMPROMETE A ALCANZAR LA NUEVA ADMINISTRACION ESTA LIGADA A LA OBTENCION OPORTUNA DEL APOORTE.