

Caso Estrella S.A.

Fernando Bravo Herrera

* Este caso fue desarrollado por el académico Fernando Bravo H. con la colaboración de diferentes alumnos de postgrado actuando como investigadores ayudantes. Este trabajo corresponde a un caso real de una empresa chilena, pero para los efectos prácticos se han realizado algunas modificaciones no significativas respecto al tema central, como nombres de empresas, personas, etc. 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.

Estrella S.A.

Una empresa que desee permanecer en el mercado en el largo plazo requiere una administración eficiente en todo momento y a todo nivel. Para ello necesita contar con una buena estrategia y sistemas de información gerenciales y de control apropiados. Por cierto, la información financiera que entregan a terceros debe reflejar la realidad de la situación económica-financiera de las compañías, tanto para los usuarios internos como para los usuarios externos.

El caso que se está presentando a continuación es bastante rico en cuanto a la temática que comprende, pues en él se incluyen para el análisis aspectos relacionados con la demanda y oferta de información, principios contables utilizados, labor de los auditores externos, crisis financiera y quiebra.

Creemos que el estudio de este caso permite, en adición a los puntos anteriores, reflexionar sobre la flexibilidad necesaria en la administración para enfrentar cambios en su medio ambiente, con el objeto de mantener viable la organización bajo cualquier circunstancia.

HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa Estrella SA, transnacional alemana y fabricante de máquinas de escribir, calculadoras y posteriormente computadoras y herramientas mecánicas, llegó a Chile hace cuarenta años aproximadamente (1945) para instalar su filial. La reputación de calidad, que siempre han tenido los productos industriales de esa nacionalidad le abrió rápidamente el mercado de las máquinas de escribir y de las máquinas calculadoras, que fue el primer rubro de negocios donde se inició la empresa, en un país que daba sus primeros pasos hacia la industrialización.

Los gobiernos de la época creaban la Corporación de Fomento de la Producción, la Empresa Nacional de Electricidad y otras grandes instituciones que constituyeron la base y el comienzo del proceso de industrialización chileno. Asimismo, las universidades por su parte, iniciaban carreras profesionales acordes a las nuevas necesidades, tales como Ingeniería Comercial, Contadores Auditores, etc.

Este fue el prometedor escenario al que llegó la empresa Estrella S.A., junto a otras grandes transnacionales tales como: National Rand, International Bussines Machinery (IBM), Olivetti S.A., Remington Rand, etc.

A pesar de esta fuerte y selectiva competencia, la Empresa Estrella S.A. logró ubicarse exitosamente en el segmento del mercado de oficinas y de profesionales con sus máquinas de escribir y de calcular, debido a la robustez y versatilidad de la calidad de sus productos, y además por el buen servicio técnico que proporcionaban. Todo esto llevó a la empresa a ser preferida por una buena proporción del mercado chileno (30%). Basándose en estos atributos la empresa Estrella, logró subir y ampliarse en relación directa al crecimiento económico de Chile, para luego alcanzar una situación estable, solvente y exitosa, que se mantuvo por cerca de veinticinco años.

La dirección de Estrella en los últimos veinte años estuvo a cargo de Don Otto Hermann, Gerente General y socio minoritario de la misma empresa (más del 90% del capital de la filial chilena estaba en poder de la matriz). Este directivo era considerado de confianza por las autoridades de la matriz, con sede en Berlín, Alemania. Su plantel gerencial estaba compuesto por Don Peter Heinz, Gerente de Comercialización y Don Federico Hess, Gerente de Administración y Finanzas. Por otro lado, la empresa fue inscrita en Chile como filial de la transnacional y sociedad anónima cerrada.

Es importante resaltar que las principales decisiones eran tomadas únicamente por el gerente general, decisiones que no fueron cuestionadas por el plantel gerencial en un principio, debido a que la empresa respondía bien a las exigencias del mercado de máquinas de escribir y de calculadoras de oficinas. Fue así como las necesidades administrativas y de trabajo contable del creciente número de nuevas empresas, el creciente número de oficinas de servicios de contabilidad y asesoría y los propios servicios de la Administración Pública chilena vieron en los productos de esta empresa una herramienta de trabajo confiable y de excelente servicio técnico.

Hay que agregar a lo anterior la ventaja que le otorgaron las demás empresas de la competencia a la Estrella S.A., al atender preferentemente al mercado de las grandes máquinas para necesidades estadísticas y equipos muy especializados para trabajos de oficina. Como resultado de lo anterior, en sus primeros años, sus Estados de Resultados mostraban ventas cada vez mayores y utilidades crecientes, las mismas que llegaron a alcanzar niveles del 53% sobre el capital invertido

Largos años de solidez financiera y de reputación en los mercados que atendía, parecieron no advertirle de los cambios que ocurrían en el mercado de máquinas de oficina y de calculadoras. La aparición de las fotocopiadoras y posteriormente de los aparatos de fax hicieron cambiar los gustos y preferencias de los consumidores, en un país mucho más desarrollado y diversificado en su producción industrial y con nuevas necesidades que nacían en las también nuevas empresas. La llegada de las computadoras a Chile y toda la siguiente revolución en las comunicaciones escritas fue el gran golpe con el que comenzó a declinar las ventas de la máquina de escribir

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos diez años la Empresa Estrella S.A. vio disminuir sus ventas y sus ingresos, como se aprecia en los estados financieros y sus notas explicativas de 1995, 1996 y 1997 del anexo 1. Su tardía reacción, debido en parte a la confianza en la “calidad” de sus equipos y en la “lealtad” hasta la fecha de su mercado de consumidores, hizo que la matriz no comenzara la producción de computadoras sino hasta un momento en que ya otras empresas competidoras habían entrado al mercado chileno.

Como se mencionó anteriormente, el principal problema de Estrella fue no adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y por ende a las nuevas necesidades de sus clientes. La producción de computadoras por parte de la matriz alemana y su distribución por intermedio de la filial chilena ocurrió cuando otras empresas gigantes (IBM, COMPAQ, etc.) ya abastecían el creciente mercado para éstos productos en Chile. Mientras tanto, producto también de los cambios de la época, la participación de mercado en los otros rubros seguían bajando de nivel considerablemente.

	1985	1995
Máquinas de Escribir	30%	→ 20%
Calculadoras	25%	→ 14%
Herramientas Eléctricas	10%	→ 6%

Para tratar de competir en el mercado computacional, la empresa ideó una estrategia comercial, que estuvo caracterizada por una agresiva política de precios y la concesión de créditos comerciales que oscilaban en un período de hasta dos años. Esto trajo aparejado un difícil trámite de cobranzas y de nuevas renegociaciones de deudas, unido al indiscutible hecho de nuevas concesiones de créditos a los mismos clientes impagos de deudas anteriores.

Sin embargo, la “solución” anterior tomada por el gerente general, no le significó beneficios importantes a la empresa. La dirección de ella había querido utilizar el hecho de que recibía los aparatos de computación desde Paraguay, para aprovechar las facilidades portuarias y arancelarias del Puerto de Stroessner de dicho país, lo cual según creían le significaba menores costos asociados con mayores ingresos producto de su estrategia.

A lo anterior se suma el hecho de que la empresa nunca pudo hacer frente a los enormes gastos promocionales de las empresas norteamericanas, así como a la lealtad de los distribuidores de éstas, conseguida a base de interesantes incentivos que facilitaban sus ventas al consumidor

final. Todos estos inconvenientes debilitaron la situación de la empresa, que tuvo que fijar precios de mercado de su línea de computadoras, aproximadamente un 25% más alto que los precios de la competencia.

El problema de la empresa se agravaba, debido a que las facturas de proveedores, procedentes de su matriz alemana, establecían un plazo de pago de un año, a contar de la recepción de los embarques. Esto contrastaba dramáticamente con los plazos de dos años que la filial daba a sus propios clientes, generándose así un desfase entre ingresos y salidas de dinero que la obligó a acudir al crédito bancario de corto plazo renovable, para atender sus pagos a proveedores.

En el rubro de remuneraciones y otros costos de la empresa, se tenía muchas “consideraciones” para con sus empleados, a quienes atendía en un gran casino en el cual podían contar con todas sus comidas básicas. Los sueldos que éstos recibían eran de los mejores del mercado, por encima del promedio. Adicionalmente, nunca hubo reducción de personal, porque la dotación se mantuvo completa incluso desde la iniciación de la crisis hasta su final (quiebra).

Pero si bien las remuneraciones de los empleados eran inmejorables, en “mejor situación” aun estaban los directivos, los cuales eran de origen alemán y a quienes la matriz prácticamente había “mudado” hacia Chile. Por esto la filial tenía que costear no sólo los salarios de los gerentes sino también: automóvil, tarjetas de crédito corporativo, casa, viáticos, incluso todos los gerentes se trasladaron hacia este país con su familia.

Por otra parte, las normas y políticas que la matriz de la empresa “Estrella S.A.” impone a sus filiales ubicadas en México, Hong Kong, Chile y otros países, eran muy severas en el tratamiento de los asuntos contables y en la presentación de los Estados Financieros. En este sentido, por precisas instrucciones de la empresa matriz, la filial chilena debía depreciar sus activos de existencia de computadoras en un plazo de 1 año. La norma que la Ley de la Renta y el Servicio de Impuestos Internos de Chile impone al respecto va entre tres y cinco años, período inaceptable por la matriz alemana, diferencia normativa que le produjo a la empresa abultadas diferencias entre los Estados Financieros y los Estados Tributarios que la filial debía presentar a las autoridades fiscales chilenas.

A lo anterior se agrega el hecho de que los altos directivos de la filial chilena, en la necesidad de mostrar utilidades para su comparación con otras filiales de la empresa “Estrella”, no llevaban un registro contable de acuerdo a lo que los “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)” aconsejan realizar manteniendo cierta flexibilidad dependiendo de las circunstancias económicas generales que se le presenten a la empresa como parte de la industria y del país. Este segundo aspecto aumentó aún más la diferencia en la utilidad neta final proveniente de los dos estados financieros (financiero y tributario).

Como una forma de disminuir gastos y de presentar utilidades (realmente disminuir el valor de las pérdidas como resultados de la actividad de los últimos años), dentro del concierto de las otras filiales, se decidió no provisionar los gastos por vacaciones del personal, no castigar cuentas por cobrar (a pesar de su alto porcentaje de incobrabilidad), lo que inflaba el valor de sus activos corrientes. Tampoco se realizaban los respectivos castigos contables para sus altos inventarios de mercaderías obsoletas, averiadas o de difícil venta, con lo cual la fachada de su capital de trabajo y sus estados financieros en nada reflejaban su real situación económico-financiera.

NOTIFICACIONES DE LOS AUDITORES EXTERNOS

Teniendo como referencia los puntos anteriores, al no realizar provisiones para ciertos posibles gastos las diferencias con la realidad llegaron a cifras tan altas, que su equipo de auditores externos en frecuentes cartas e informes y entrevistas personales, desde hacía años que le sugería realizar las provisiones y ajustes que una buena política contable aconseja hacer bajo estas circunstancias. Pero el duro carácter de su gerente general, la férrea disciplina y la obediencia de sus subalternos, generó una “subcultura de no crisis” y mantuvo sus decisiones, hasta que la situación se volvió crítica para la empresa.

Se adjunta en los anexos 2 y 3 de las dos últimas auditorías externas realizadas a la empresa. En ellas se puede apreciar las recomendaciones que les fueron sugeridas, para mejorar la presentación de los estados financieros que hasta el momento la empresa venía registrando y que para el criterio de la firma auditora aportaba información poco confiable para la toma de decisiones.

Dentro de las provisiones sugeridas, el caso más contundente lo constituye “Clientes en cobranza judicial” que significaban más de un 8% con relación al Balance Oficial y más de un 9% sobre el Balance Interno, cifra que refleja la forma como se venían manejado los valores hasta el momento en base a diferentes presiones sobre los directivos de la empresa.

ÚLTIMOS DÍAS DE LA COMPAÑIA...

A pesar de las constantes sugerencias de los auditores, la empresa siguió utilizando en los últimos años el mismo sistema contable, con ajustes de activos corrientes no realizados, manteniendo elevados créditos bancarios renovables de corto plazo (otorgados más sobre la base de su respaldo y reputación internacional que apoyados en la información financiera que ellos presentaban); pagando grandes montos por concepto de intereses. A lo anterior hay que agregar problemas relacionados con bajas sostenidas en sus ingresos por ventas, tanto de equipos como de servicios de reparación y mantenimiento, sumado todo esto a precios de venta poco competitivos.

Además la conservación de amplios y espaciosos activos inmobiliarios de su propiedad que sólo eran ocupados parcialmente (“*elefantes blancos, símbolos de sus épocas de gloria*”) y la gestión poco adecuada ante una crisis, llevó finalmente a su gerente a solicitar la “Quiebra voluntaria” según las leyes chilenas*. Se acogió a la cláusula de confidencialidad en el proceso de liquidación de sus activos y del pago de sus abultados pasivos, donde al igual que en otros procesos de liquidación se asigna un síndico para que lo lleve a cabo, haciendo una correcta valoración de los activos y respondiendo a las obligaciones de la empresa por orden de prioridad a los acreedores. La diferencia es que este proceso es manejado con reserva.

* La declaración de quiebra tiene como propósito realizar (vender) los bienes del fallido con el fin de proveer al pago de sus obligaciones en la forma y casos determinados por la ley N°18.175: Ley de Quiebra. Es interesante notar que la quiebra puede ser de 3 tipos: Fraudulenta, Culpable o Fortuita, según se explica en Anexo 4.

Hoy en día (1999) la filial chilena está en proceso de quiebra, ha cerrado sus operaciones comerciales y sólo está a la espera del dictamen judicial. Como dato adicional la matriz ya no está en poder de capitales alemanes. Mientras su filial se debatía entre problemas comerciales, operativos y financieros, la matriz se preparaba para ser vendida a un buen precio a inversionistas chinos. Otros informes señalaban que cada uno de los gerentes alemanes está ya ubicado en otros trabajos, coincidentemente en empresas de propiedad alemana. Adicionalmente, según los auditores que analizaron la situación de la empresa hasta sus últimos días, la empresa luego de liquidar todos sus activos (fijos sobre todo) podrá cubrir perfectamente el valor de sus pasivos, actividad que estará a cargo del síndico.

PLAN DE TRABAJO

1. ¿De qué tipo fueron los problemas que llevaron a la quiebra de la empresa? ¿Estratégicos, tácticos u operacionales? Explique.
2. ¿Qué principios contables no fueron respetados en la presentación y elaboración de los Estados Financieros? ¿Qué razones tuvieron los directivos para actuar de esa manera?
3. ¿Cree usted que existían conflicto de intereses entre los directivos de la filial y la Matriz o total acuerdo en la forma de manejar la empresa Estrella SA? Comente.
4. ¿Qué sistema de índices y coeficientes financieros habrían sido utilizados por la Firma auditora AME ASOCIADOS SA para descubrir con la suficiente anticipación el declive de la empresa? Efectúe los cálculos que estime apropiados y emita comentarios sobre su significado.
5. Evalúe la rol desempeñado por la firma auditora frente a este caso.
6. Analice sí la empresa Estrella S. A. llegó a una quiebra económica o financiera o a ambas. Por otra parte, ¿qué tipo de quiebra cree usted que se dio en la “La Estrella” en cuanto a la responsabilidad legal de la administración? ¿Pudo haber influido este tipo de clasificación en la petición voluntaria de la quiebra?
7. Determine si era posible anticipar el desenlace final (quiebra) con los antecedentes que se entregan. Muestre sus cálculos y conclusiones.

Anexo 1
EMPRESA ESTRELLA S.A.
BALANCE GENERAL
Al 31 de Diciembre

ACTIVO	1997	1996	1995
ACTIVO CIRCULANTE			
Disponible	116.940.716	101.901.758	151.763.038
Depósitos a plazo	-	112.000.000	
Deudores por ventas	1.818.157.634	1.727.618.503	1.785.484.104
Documentos por cobrar	875.929.394	1.158.601.302	1.421.387.032
Deudores varios	495.033.800	1.076.859.502	1.776.643.562
Existencias (Nota No 2)	1.181.804.190	1.892.760.547	2.119.270.416
Gastos pagados por anticipado	17.458.602	43.201.970	39.646.654
Otros activos circulantes			
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	4.059.793.917	6.112.943.582	7.294.194.805
ACTIVO FIJO			
Bienes Raíces	1.031.339.807	454.250.881	457.099.175
Instalac. Máquinas y equipos	189.832.172	194.835.354	201.078.406
Vehículos	35.378.828	42.451.555	43.745.293
Herramientas	824.074	19.297.503	20.262.051
Muebles y útiles	317.977.678	322.608.722	320.954.249
Otros activos fijos	24.562.658	21.118.502	19.007.288
TOTAL ACTIVO FIJO	1.599.915.218	1.054.562.518	1.062.146.462
Depreciación acumulada	- 479.718.904	507.531.803	- 458.073.632
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	1.120.196.314	547.030.715	604.072.830
OTROS ACTIVOS			
Inversión en Cías. Relacionadas (Nota No. 3)	207.920.000	-	-
Deudores a largo plazo	-	-	410.188.058
Activos intangibles (Nota No. 4)	3.525.515	15.581.362	3.967.732
TOTAL OTROS ACTIVOS L. PLAZO	211.445.515	15.581.362	414.155.790
TOTAL ACTIVO	5.391.435.746	6.675.555.659	8.312.423.425
PASIVO			
PASIVO CIRCULANTE			
Oblig. Con bancos e Inst. Fin. (Nota No. 5)	1.623.878.890	2.530.513.302	4.531.589.191
Intereses por pagar (Nota No. 5)	38.060.250	46.467.994	157.678.421
Ctas. por Pagar a emp. relac. (Nota No. 6)	253.121.231	379.920.586	28.227.832
Ctas. por Pagar a Proveedores (Nota No. 7)	316.693.778	129.493.328	558.967.503
Documentos por pagar	4.347.014	5.712.339	24.142.482
Acreedores diversos	210.870.010	103.709.467	185.536.646
Provisiones (Nota No. 8)	1.290.591.338	161.175.626	265.937.890
Ingresos percibidos por adelantado	52.757.600	-	-
Otros pasivos circulantes	-	-	-
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	3.790.320.111	3.356.992.642	5.752.079.966
PASIVO A LARGO PLAZO			
Oblig. con bancos e Inst. Fin. (Nota No. 5)	742.181.439	867.265.201	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	742.181.439	867.265.201	-
PATRIMONIO			
Capital y reservas	5.817.476.182	4.949.048.994	4.949.048.994
Pérdidas acumuladas ej. Anteriores	- 2.655.109.502	- 2.388.705.535	- 1.801.946.759
Resultado del ejercicio	- 2.303.432.485	- 109.045.642	- 586.758.776
TOTAL PATRIMONIO (Nota No. 9)	858.934.195	2.451.297.817	2.560.343.459
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.391.435.746	6.675.555.659	8.312.423.425

EMPRESA ESTRELLA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS

RESULTADO OPERACIONAL	1997	1996	1995
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
Máquinas	4.524.233.673	5.216.124.374	5.812.885.929
Mercaderías as diversas	590.394.771	638.975.536	709.293.902
Repuestos	243.163.838	161.842.705	146.590.430
Servicios	296.856.181	345.556.397	398.498.380
Ingresos varios de explotación	3.652.322	14.590.155	6.842.739
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	5.658.300.786	6.377.089.166	7.074.111.380
COSTOS DE EXPLOTA CIÓN			
Costos de máquinas	-3.194.502.986	-3.720.601.946	-4.044.883.075
Costos de mercaderías diversas	-364.258.430	-336.755.057	-342.035.103
Costo de repuestos	-158.189.603	-112.080.866	-79.673.543
Costo de servicios	-65.619.694	-83.645.288	-120.404.105
Costos varios de explotación	0	0	0
TOTAL COSTOS DE EXPLOTACIÓN	-3.782.570.714	-4.253.083.156	-4.586.995.826
RESULTADO BRUTO	1.875.730.071	124.006.010	2.487.115.554
Gastos de administración y venta	-1.943.183.056	-1.987.210.211	-2.283.630.054
RESULTADO OPERACIONAL	-67.452.985	136.795.799	203.485.499
Ingresos financieros	12.340.279	258.161.823	50.085.079
Otros ingresos fuera de explotación	129.534.718	98.426.003	68.103.302
Gastos financieros	-338.354.218	-254.189.679	-266.372.544
Otros egresos fuera de explotación	-1.260.522.906	-142.878.336	-177.964.206
RESULTADO NO OPERACIONAL	-1.457.002.128	-40.480.189	- 326.148. 369
Impuesto a la renta	-3.242.162	-2.730.162	-4.185.064
Gastos de reestructuración	-553.417.830	0	-246.878.806
Corrección monetaria	-222.317.380	-202.631.092	-213.032.038
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.303.432.485	-109.045.643	-586. 758.778

ESTRELLA CHILE S.A.

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE
1997 Y 1996**

NOTA No. 1. RESUMEN DE CRITERIOS CONTABLES APLICADOS

A. General

Los Estados Financieros por los períodos comprendidos entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre de 1997 han sido separados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

B. Corrección Monetaria

De acuerdo con principios contables generalmente aceptados, a los estados financieros al 31 de Diciembre de 1997 y 1996 se les han aplicado las normas de Corrección monetarias. Para efectos comparativos las cifras correspondientes al ejercicio 1996 tan sido actualizadas en un 6.3% y las Cuentas de Resultados del año 1997 en un promedio del 3.1%.

C. Bases de Conversión

Los Activos y Pasivos en moneda extranjera se presentan en moneda nacional al tipo de cambio vigente al cierre de los respectivos ejercicios, de acuerdo a las siguientes paridades:

	31-12-96	31-12-97
Dólar USA	\$ 424.87	\$ 439.18
Marco Alemán	\$ 272.86	\$ 245.28
Yen Japonés	\$ 3.67	\$ 3.38
Libra Esterlina	\$ 718.66	\$ 727.12

Los Activos y Pasivos en Unidades de Fomento se presentan en pesos de acuerdo a los siguientes valores de la U. F., al cierre de cada ejercicio:

	31-12-96	31-12-97
Unidad de Fomento	\$13.280,43	\$14.096,93

D. Existencias

Las Existencias de máquinas, herramientas, equipos, repuestos, etc., se presentan valorizadas a costo corregido monetariamente según los procedimientos señalados en el Boletín Técnico No. 3 del colegio de Contadores de Chile A.G. El valor así determinado no excede su valor neto de realización.

E. Activo Fijo

El Activo Fijo se presenta a su costo de adquisición más las revalorizaciones autorizadas acumuladas al 31 de Diciembre de cada ejercicio.

Durante el ejercicio se efectuó una Revalorización Técnica de los Bienes Raíces por un monto de \$ 556.637.101 con cargo al Activo Fijo y abono a Reservas.

F. Depreciaciones

La Depreciación del Activo Fijo se calculó linealmente de acuerdo a los años de vida útil estimada para los distintos grupos de bienes, con excepción de los vehículos, equipos de oficina y computación a los que se les aplicó, depreciación acelerada. La Depreciación del ejercicio, para los períodos finalizados al 31 de Diciembre de 1997 y 1.996, asciende a \$76.607.954 y \$90.021.671 respectivamente.

NOTA NO. 2 EXISTENCIAS

La composición del rubro de Existencias, valorizados de acuerdo a la Nota no. 1, letra d), es la siguiente:

	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Productos Terminados	\$1.478.840.558	\$895.457.910
Mercaderías Diversas	\$212.503.125	\$185.752.984
Repuestos	\$143.046.780	\$22.463.919
Mercaderías en Tránsito	\$177.613.999	\$78.129.378
Totales	\$2.012.004.462	\$1.181.804.190

NOTA NO. 3 INVERSIONES EN CIAS. AFILIADAS

2.349.000 Acciones serie "A" en Estrella Service S.A. pagadas	\$187.920.000
250.000 Acciones serie "B" en Estrella Service S.A. por pagar	<u>\$ 20.000.000</u>
	\$ 207.920.000

NOTA NO. 4 OTROS ACTIVOS

Este rubro se compone de los siguientes Activos:

	1997
Derecho uso locales comerciales	
PARENAZON	\$ 3.445.515
Garantía Arriendos	\$ 80.000
Totales	\$ 3.525.515

NOTA NO. 5 OBLIGACIONES CON BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS

Comprende las siguientes obligaciones:

	1996	1997
OBLIGACIONES CORTO PLAZO		
Oblig.Bancarias con Cartas de Crédito	\$ 1.219.010.397	1.117.506.301
Préstamos Bancarios a Corto Plazo	\$ 1.520.320.720	544.432.839
Totales Corto Plazo	\$ 2.739.331.117	1.661.939.140
OBLIGACIONES LARGO PLAZO		
Préstamo con Hipoteca Largo Plazo	\$ 921.902.909	742.181.439

NOTA NO. 6 CUENTAS POR PAGAR A EMPRESAS RELACIONADAS

	1996	1997
Estrella Alemania.	\$ 19.963.604	30.578.174
Estrella México	\$ 425.247	5.433.331
Estrella Hong Kong	\$ 383.466.731	217.109.726
Totales	\$ 403.855.582	253.121.231

NOTA NO. 7 CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

Las Cuentas por Pagar a Proveedores al 31 de Diciembre, registran los siguientes saldos:

	1996	1997
Proveedores Extranjeros	\$ 248078791,2	227888992,8
Menos: Anticipos	\$ (169222130)	(3007958)
	\$ 78.856.661	224.881.035
Proveedores Nacionales	\$ 69.567.154	91.812.742
Menos: Anticipos	\$ (9.972.406)	-
	\$ 59.594.747	91.812.742
Totales	\$ 138.451.408	316.693.778

NOTA NO. 8 PROVISIONES

Prov. Honorarios Abogados en juicios	\$	20.800.000
Prov. Honorarios Auditores	\$	2.029.958
Prov. Mercaderías sin valor comercial	\$	118.566.734
Prov. Clientes en cobranza judicial	\$	559.892.627
Prov. Indemnizaciones	\$	470.976.560
Prov. Vacaciones	\$	35.513.894
Prov. Comisiones	\$	18.755.892
Prov. impuesto Renta	\$	2.400.000
Prov. Gastos Generales	\$	18.690.379

Prov. Fletes Importaciones	\$	6.557.333
Prov. Garantías globales	\$	19.840.000
Prov. Gastos Generales	\$	<u>16.567.962</u>
	\$	1.290.591.338

En el ejercicio se han cargado directamente a resultado Gastos de Reestructuración por un valor de \$ 536.777.720.

NOTA NO. 9 PATRIMONIO

		1996	1997
Capital Social y Reservas:			
Estrella International Holding Ltd. 2,628,754 acc	\$	5.257.623.986	5.257.623.986
Otto Hermann S. 1,200 Acciones	\$	3.215.094	3.215.094
Total Capital Social y Reservas	\$	5.260.839.081	5.260.839.081
Reserva Retasación Técnica	\$	-	556.637.101
Resultados Acumulados:			
Pérdidas Acumuladas	\$	(2.539.193.984)	(2.655.109.502)
Resultados del Ejercicio	\$	(115.915.518)	(2.303.432.485)
Total Patrimonio	\$	2.605.729.579	858.934.195

NOTA NO. 10 HECHOS POSTERIORES

No existen hechos de carácter financiero entre el 31 de Diciembre de 1997 a la fecha, que alteren en forma significativa el Patrimonio de la Sociedad, dado que en la Nota no. 8 se han tomado todas las contingencias posibles que permitan demostrar la situación real de la empresa.

Juan Saavedra Toledo
Contador General

Otto Hermann Simons
Gerente General

SANTIAGO, 30 de Enero de 1998.

AME ASOCIADOS S.A.

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A los señores Presidente y Directores de
ESTRELLA CHILE S.A.

Hemos efectuado una auditoría a los Balances Generales de Estrella Chile SA. al 31 de Diciembre de 1997 y 1996 y a los correspondientes Estados de Resultados por los años terminados en esas fechas.

La preparación de dichos estados financieros que incluyen diez notas insertas, es responsabilidad de la administración de Estrella Chile SA. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre estos estados financieros, con base en la auditoría que efectuamos.

Nuestra auditoría fue efectuada de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas. Tales normas requieren que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo con el objeto de lograr un razonable grado de seguridad de que los estados financieros están exentos de errores significativos. Una auditoría comprende el examen, a base de pruebas, de evidencias que respaldan los importes y las informaciones reveladas en los estados financieros. Una auditoría también comprende una evaluación de los principios de Contabilidad utilizados y de las estimaciones significativas hechas por la administración de Estrella Chile SA., así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros. Consideramos que nuestra auditoría constituye una base razonable para fundamentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los mencionados Estados Financieros, leídos conjuntamente con las diez notas explicativas, presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Estrella Chile SA. al 31 de Diciembre de 1997 y 1996 y los resultados de sus operaciones por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

AME ASOCIADOS S.A.

Julio A. Keinnt M.

SANTIAGO, 30 de Enero de 1998

Anexo 2

AME ASOCIADOS S.A.

Santiago 16 de Febrero de 1997
C-64/97

Señor
Otto Hermann
Gerente General
Estrella Chile S.A.
Presente

Muy señor nuestro:

Ref: Auditoría Interina Balance al 31 de Diciembre de 1996

En relación con nuestra revisión interina que hemos efectuado, proyectada a la Auditoría del Balance al 31 de Diciembre de 1997, nos permitimos formular nuestros comentarios sobre la materia.

SITUACION CONTABLE

Los registros contables al 31 de Diciembre de 1996 son contabilizados, oportunamente, pero existe una carencia de análisis de cuentas que no permiten efectuar una evaluación de la situación global de la Contabilidad, lo que según nos ha explicado el Contador se debe a falta de personal. Esta situación según nuestro punto de vista, esta debilitando la principal función que es mantener una Contabilidad confiable y oportuna y estar orientada a ejercer y fortalecer los Controles Internos de la Empresa.

El Balance Oficial y/o Tributario al 31 de Diciembre de 1996 registra las operaciones contables básicas y en líneas generales está de acuerdo a una Contabilidad que cumple con las disposiciones tributarias y legales vigentes.

SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

Es fundamental para la toma de decisiones contar entre otros con Estados de Situaciones Económica y Financiera que contengan Activos y Pasivos Depurados con las respectivas Provisiones y Reservas para riesgos que permitan demostrar, con la mayor exactitud, la adecuada situación financiera.

MANTENER LA SITUACION ACTUAL

La situación es sumamente riesgosa toda vez que la presión de los Bancos y no cumplimiento de sus exigencias podrían ocasionar situaciones difíciles.

Es indudable que la decisión del camino a seguir corresponde exclusivamente a los altos mandos, toda vez que la situación económica de la Sociedad involucra una solución política (Imagen Internacional) y de recursos financieros.

CONCLUSIONES

En relación a los comentarios que hemos planteado de las necesidades de mejorar los Controles Internos, fundamentalmente en el Control de Existencias, Cuentas por Cobrar y Análisis y control de las otras cuentas que conforman el Activo y Pasivo de la Sociedad, debería ser la mayor preocupación de la Empresa.

Hacemos propia la ocasión para agradecer la colaboración del personal, para realizar nuestra labor.

Saludamos muy atentamente a Ud. y nos ponemos a su disposición para ampliar o aclarar el contenido de la presente, en lo que estime necesario.

Atentamente,

AME ASOCIADOS S.A.

Julio A. Keinnt M.

Anexo 3

AME ASOCIADOS S.A.

Santiago, 13 de Febrero de 1998
C-63/98

Señor
Otto Hermann
Gerente General
Estrella Chile S.A.
Presente

Muy señor nuestro:

Ref: Auditoría Balance al 31 de Diciembre de 1997

En relación a la Auditoría de Estrella Chile S.A. practicada a los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 1997, nos permitimos formular algunos comentarios sobre el particular que más bien se refieren a aspectos de Controles Internos y que en ningún caso invalidan nuestra certificación del Balance.

En el ejercicio terminado al 31 de Diciembre de 1997 se han tomado medidas para subsanar observaciones formuladas por nosotros en nuestras Cartas C-216/96 del 30 de Septiembre de 1996 y, C-64/97 del 16 de Febrero de 1997, habiéndose practicado provisiones por mercaderías obsoletas y clientes en cobranza judicial, cuyos valores en conjunto suman \$678.459361.

Las provisiones del ejercicio, según Nota No. 8 del Balance ascienden a \$1.290.591.338, según el siguiente detalle.

Prov. Honorarios Abogados en juicios	\$	20.800.000
Prov. Honorarios Auditores		2.029.958
Prov. Mercaderías sin valor comercial		118.566.734
Prov. Clientes en cobranza judicial		559.892.627
Prov. Indemnizaciones		470.976.560
Prov. Vacaciones		35.513.794
Prov. Comisiones		18.755.892
Prov. Impuesto Renta		2.400.000
Prov. Gastos Generales		18.690.379
Prov. Fletes Importaciones		6.557.333
Prov. Garantías globales		19.840.000
Prov. Gastos Generales		<u>16.567.962</u>
	\$	1.290.591.338

Cabe resaltar que durante el ejercicio los Gastos de Reestructuración,

principalmente por Indemnizaciones ascendieron a \$ 470.976.560.

Aún cuando ya se han tomado las medidas correspondientes, nos permitimos insistir en los Controles de Clientes y Mercaderías.

Recomendamos la conveniencia que la Dirección haga un estudio de la Inversión de su Activo Inmovilizado, especialmente de los bienes raíces que podrían estar sobre dimensionados en relación a la actividad de la Empresa.

Otro aspecto que a nuestro juicio es digno de considerar es que las economías en recursos humanos, no deberían afectar los controles Internos de la Sociedad.

Atentamente,

AME ASOCIADOS S.A

Julio A. Keinnt M.

Anexo 4

TIPOS DE QUIEBRAS

La quiebra, según lo establecido en la ley 18.175 (28-10-82), puede ser de tres tipos: Fraudulenta, Culpable o Fortuita:

Aun cuando la ley no define lo que debe entenderse por Quiebra Fraudulenta o Culpable, si fija un sistema de presunciones:

La quiebra se presume fraudulenta cuando el deudor:

- 1) Hubiere reconocido deuda supuesta.
- 2) Hubiere ocultado bienes.
- 3) Hubiere supuesto enajenaciones, con perjuicio de sus acreedores.
- 4) Después de la declaración de quiebra, hubiere percibido y aplicado a sus propios usos, bienes de la masa.
- 5) Ocultare o inutilizare sus libros, documentos y demás antecedentes.
- 6) Inmediatamente después de haber comprado mercaderías al fiado, las vendiere con pérdidas.
- 7) Hubiere celebrado convenios privados con algunos acreedores en perjuicio de la masa.
- 8) Se ausentare o fugare, llevándose una parte de sus haberes.
- 9) En general, siempre que hubiere ejecutado dolosamente una operación cualquiera que disminuya su activo o aumente su pasivo, etc.

La quiebra se presume culpable cuando:

- 1) El deudor ha pagado a un acreedor en perjuicio de los demás, después de la cesación de pagos.
- 2) Los gastos domésticos o personales del fallido hubieren sido excesivos, habida consideración a su capital, a su rango social y al número de personas de su familia.
- 3) El fallido hubiere perdido fuertes sumas en cualquier especie de juego, en apuestas cuantiosas o en operaciones aventuradas de bolsas.
- 4) El deudor hubiere prestado fianzas o contraído por cuenta ajena obligaciones desproporcionadas a la situación que tenía cuando las contrajo, sin garantías suficientes.
- 5) Hubiere hecho donaciones desproporcionadas a su situación de fortuna, considerada en el momento de hacerlas, etc.

Por último, se supone que la quiebra es fortuita, cuando ocurre por causas ajenas a la voluntad del deudor.