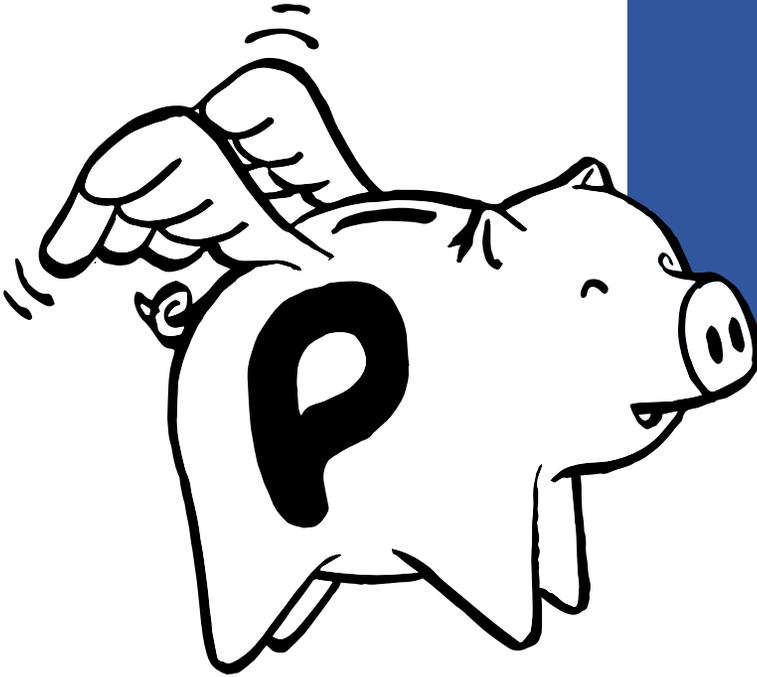


Dilema 24

Autoras responsables:

Paola Tapia
Catalina Ramírez



Caso real, presentado con fines académicos

La Polar

La fantasía de una compañía confiable y solvente.

La Polar, empresa de origen chileno, es una reconocida marca nacional perteneciente al rubro del retail. Cuenta con presencia en gran parte del territorio, amplias instalaciones, productos y servicios complementarios que potencian la fidelización de sus clientes y un fuerte desarrollo como organización. Entre los años 2001 y 2011, la multitienda se ve envuelta en un proceso de decisiones estratégicas que la llevan a cometer ilícitos de forma sistemática. La alta administración idea formas para aumentar la rentabilidad de la compañía, y luego ocultar dichas maniobras a sus accionistas y al público general. Como resultado, la empresa obtiene rentabilidades superiores al promedio, incluso en períodos de crisis económica, lo cual incrementa el atractivo de la compañía para posibles inversionistas. Asimismo, los directivos se benefician de los aumentos de capital debido a una política de compensaciones basada en la retribución a través de acciones de la compañía. En 2011, las prácticas de La Polar son descubiertas y posteriormente sancionadas legalmente. ¿Cuáles son los límites de la búsqueda de rentabilidad por sobre el actuar ético? ¿Qué mecanismos permitieron semejante estafa? ¿Por qué fue posible conducir esta farsa por una década?

La Polar, constituida en 1920, surge como una sastrería ubicada en Santiago de Chile. A partir de 1950, debido a un cambio de propiedad, la compañía explora el rubro del retail hasta transformarse en uno de los cinco más grandes exponentes del sector en el país. Esto se traduce

en un amplio reconocimiento a nivel nacional, avalado por una participación de mercado que ascendía a 11,6% en mayo de 2011¹ (*Capital, 2011*). La organización posee presencia nacional, y mantuvo tiendas en Colombia hasta el 2014, mercado del cual tuvo que retirarse por

¹ Anexo 1: Participación de mercado, industria del retail 2011.

problemas financieros (*Ciper Chile, 2016*).

Actualmente, La Polar, al igual que la mayor parte de las compañías pertenecientes a la industria del retail, ofrece servicios financieros, seguros y otros complementos a su modelo de negocios, que potencian la fidelización de sus clientes, y con ello sus ventas. Lo anterior se debe a que, durante los primeros años de la década de 1980, comienza a desarrollarse el negocio del crédito de consumo asociado al retail. Este negocio representó una gran oportunidad para aquellos clientes con menores ingresos, ya que les permitió acceder a bienes que mejoraban su calidad de vida, bajo la promesa de pago en una fecha futura, con una cierta cantidad de intereses asociados. En consecuencia, se produce una expansión de las grandes tiendas como Paris, Falabella y Ripley. A raíz de lo anterior, los sistemas crediticios experimentaron un alza exponencial en el sector del retail, en comparación con lo ocurrido en el sector de la banca. Estas diferencias llegaron a casi 15.000 unidades de tarjetas de crédito, entre los años 2008 y 2009² (*Alfaro & Polanco, 2012*).

En el caso de la multitienda La Polar, en la década de 1980, comienza un proceso de expansión en términos de locales y clientes, lo que se fortalece hacia finales de esa década con su ingreso al negocio crediticio. En 1998 la tienda alcanza a tener 350.000 clientes con sus tarjetas de crédito, lo cual se extiende hacia el año 2011, donde el número de tarjetas emitidas llega a 1.686.149. Con todo, La Polar era una compañía que mostraba excelentes resultados, respecto de su competencia. Al comparar su comportamiento entre los años 2008 y 2010 con su competencia -Cencosud, CMR Falabella y Ripley- era notorio un crecimiento permanente y sostenido aún en períodos de crisis económica, lo cual no ocurría en las otras empresas³ (*Ciper Chile, 2011*). Los sobresalientes resultados presentados, se condicen con que durante el año 2010, La Polar mostraba la segunda cartera de mayor volumen en el retail nacional con \$741.828MM, superando a parte de su competencia como Cencosud que, es una empresa multiformato, es decir, que atiende más de una necesidad a través de marcas diversificadas⁴ (*Ciper Chile, 2011*). Esto resultaba llamativo, ya que las otras empresas del retail superaban en ventas a La Polar hasta en 10 veces.

Pese a los buenos resultados de la compañía hasta el momento, la empresa presenta un traspie en 1998. Debido a la crisis asiática, La Polar enfrenta una compleja situación financiera, que resulta en una deuda bancaria de US\$ 30 millones. Dado esto, la empresa es adquirida por Southern Cross Group, quien designa a Pablo Alcalde como nuevo Gerente General (*Ciper Chile, 2016*). El grupo comienza la implementación de un nuevo plan estratégico enfocado en la captación de clientes de los grupos socioeconómicos C3 y D⁵. Este foco se debe al tamaño del segmento, y la posibilidad de mantener relaciones comerciales asociadas a la prestación crediticia que ofrece la compañía. El éxito del nuevo plan estratégico, y por ende de La Polar, era respaldado en los múltiples reconocimientos que recibió el Gerente General de la empresa por su gestión entre los años 2007 y 2010, donde se le entregaron premios por ser el "Ejecutivo Exitoso del año" (*Ciper Chile, 2016*). Éste explicaba que el éxito de su gestión se basaba "en la apuesta por la clase media, el conocimiento del consumidor, la generación de marcas propias, el liderazgo participativo, la optimización de la venta por metro cuadrado, la responsabilidad corporativa y la confianza (...) que es lo más difícil de lograr en la vida" (*Alfaro & Polanco, 2012, pág. 45*).

Cabe mencionar que, paralelamente, durante los años 2000 a 2003, los altos directivos de La Polar constituyen 7 sociedades anónimas independientes. Dichas sociedades pertenecen a; el Gerente General (Pablo Alcalde), la ex Gerente Corporativa de Administración (María Isabel Farah), el ex Gerente de Productos Financieros y ex Gerente de Negocios e Internacional (Daniel Meszaros), el ex Gerente de Productos Financieros (Julián Moreno de Pablo), el Gerente de Informática y Logística (Pablo Fuenzalida May), el Gerente Comercial y luego Gerente General (Nicolás Ramírez Cardoen), y el Gerente Corporativo de Finanzas (Santiago Grage). Los ejecutivos mencionados luego compraron y vendieron acciones de la empresa a través de dichas sociedades. Lo anterior se justifica porque en 2003, Southern Cross Group inicia la aplicación de una política de incentivos de Stock Options, poco frecuente en Chile. Consistente en la compensación monetaria a los ejecutivos, a través del

2 Anexo 2: Evolución de emisión de tarjetas de crédito de casas comerciales y de bancos en Chile.

3 Anexo 3: Stock al final de cada trimestre entre los años 2008 y 2010 de las empresas La Polar, Cencosud, CMR Falabella y Ripley.

4 Anexo 4: Volumen de la cartera de La Polar y otras multitiendas.

5 Clasificación de grupos socioeconómicos utilizada en Chile. Se realiza en base al ingreso familiar efectivo percibido, ajustado por un factor de integrantes por familia, que evalúa sus necesidades, y accesibilidad a bienes como propiedades, servicios de salud y educación.

traspaso de acciones de la compañía a los mismos. Con lo cual, mientras más aumente el precio de la acción de la organización, mayor sería el retorno obtenido.

A su vez, durante el año 2003 se inició una política de **normalización**⁶. La práctica, así apodada por los ejecutivos, consiste en realizar llamadas de cobranza por medio del call-center. El objetivo de dichas llamadas era la reprogramación unilateral del pago de toda aquella deuda entre 180 y 240 días⁷ (*Servicio Nacional del Consumidor, s.f.*). Mediante este proceso, los clientes pertenecientes a esta categoría ya no aparecían como “deudores”, sino que como “repactados”. Esto permite a la compañía no tener que provisionar dinero por ellos, debido a que sus deudas sean clasificadas como difíciles de cobrar. Se transforma la cartera en vigente y saludable. Entonces, los resultados de La Polar se ven incrementados por poseer una mayor cantidad de activos que la verdadera, mejorando las razones financieras asociadas, y por ende su posición de mercado. Lo que se traduce en el aumento del precio de la acción. Dado los excelentes precios de la acción, el mercado valoraba la empresa como atractiva, produciéndose importantes ingresos de dinero a través de la compra de acciones. Esto, a su vez, produce un aumento de capital en la compañía, que incrementa el efectivo disponible de la empresa.

En un principio, la normalización funcionó como un proceso de campañas telefónicas esporádicas para recuperar la cartera. Luego de alcanzar la meta establecida, los trabajadores volvían a sus funciones normales. Sin embargo, en 2009, se decide que es más provechoso realizar este proceso de forma sistemática, con el fin de eliminar la figura del cobrador. A raíz de esta decisión, el área de informática seleccionaba 30 mil clientes al mes, a quienes se les repactaba unilateralmente la deuda que éstos mantuvieran (*Ciper Chile, 2016*). Los excelentes resultados de la compañía ocasionados por esta decisión aumentaban sostenidamente su valor, lo que se tradujo en sustanciales ganancias para los siete gerentes antes mencionados. Este grupo vendía y compraba acciones de

La Polar a través de cada una de sus sociedades, cuando los precios les resultaban convenientes.

Para el mercado, acreedores, accionistas y directores, resultaba llamativo observar los datos respecto a la naturaleza de las transacciones que realizaba La Polar. Se constató que los volúmenes y valores de operaciones más significativos de la empresa, correspondían al ítem de “otros servicios”. Mientras que, dichas cuentas resultaban minoritarias en otras empresas del rubro, donde predominaban los ítems de “compras” y “avances en efectivo”⁸ (*Ciper Chile, 2011*). Estos resultados fueron aceptados por un largo tiempo. Sin embargo, en 2010 se transforman en cuestionamientos cada vez más frecuentes a la administración de la compañía. Directores e inversionistas pedían a los Administradores que llenaran la vacante de Gerente de Riesgo, pues les parecía que el modelo de repactaciones presentado requería revisión. Asimismo, en sesión de directorio, María Isabel Farah aclaró que el modelo de repactaciones se daba en camadas. Aclara también que éste es prudente y bien planificado y, que solo se aplica en caso de ser necesario. Se cuestionó el modelo en cuanto a los deudores que superaban los 180 días impagos más de una vez, frente a lo cual se aseguró al directorio que, no era un inconveniente para este modelo.

Hasta el momento, todo marchaba según lo planificado por los directivos y ejecutivos de La Polar, el mercado no tenía la más remota idea de la normalización y sus implicancias. Asimismo, el directorio confió en la información entregada por los gerentes, y al momento de cuestionarla, las dudas fueron acalladas. No obstante, en 2010 se presentaron las primeras denuncias al Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)⁹ (*Servicio Nacional del Consumidor, s.f.*) de Copiapó por repactaciones unilaterales en la multitienda. A las primeras denuncias presentadas, rápidamente se fueron sumando más y más. En consecuencia, en junio del 2011 el SERNAC interpone una demanda colectiva en contra de la empresa por 349 repactaciones unilaterales realizadas. De acuerdo a los

6 Nombre acuñado por los ejecutivos de La Polar para la práctica de repactación unilateral aplicada

7 La de una deuda es un ofrecimiento voluntario de la empresa, para ayudar al deudor a cumplir con sus obligaciones (deudas). Para ello se ofrecen nuevas condiciones como: otros plazos, intereses y cuotas más pequeñas. La repactación unilateral se da cuando el cambio en las condiciones se realiza sin consentimiento del deudor.

8 Anexo 5: Valores de operaciones de las multitiendas por categoría.

9 SERNAC: Es un servicio público chileno, cuya misión es “educar, informar y proteger a los consumidores de Chile, a través de la Ley 19.496 de los derechos del consumidor. Entre sus funciones se encuentra analizar diferentes aspectos relacionados con el consumo, poner a disposición de la población antecedentes para tomar decisiones adecuadas de consumo, entregar información básica a los consumidores, tomar acciones de mediación entre el consumidor y el proveedor y en la presentación de denuncias ante Tribunales por infracción a las normas legales que afecten los intereses generales de los consumidores.

datos entregados a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)¹⁰ (*Superintendencia de Valores y Seguros, s.f.*), el número total de deudores de La Polar son cerca de 1.206.411 personas, de las que, aproximadamente, 418.836 se vieron afectadas por las repactaciones unilaterales realizadas por la empresa (Alfaro & Polanco, 2012).

Desde ese momento se inician procesos de investigación donde se pone en tela de juicio la información que La Polar había presentado respecto a sus provisiones. Se constata que los directores y ejecutivos maquillaron la contabilidad de la empresa, en tanto presentaron carteras morosas como vigentes, a raíz de un proceso de varias repactaciones unilaterales que se realizaron desde el año 2003. Con ello, estas deudas no aparecían como gasto para la empresa, sino que como parte de las utilidades. Lo anterior, se traduce en sostenidos aumentos del precio de las acciones de la empresa. Que, debido a la política de Stock Options implementada, significaba incrementos en los bonos comprometidos por la gestión de los directivos. Esto formaba parte de un plan de incentivos altamente elaborado, que tenía como base la participación de los gerentes de la empresa en la sociedad matriz de La Polar, donde posteriormente se les traspasaba acciones a un precio determinado. Este proceso aseguraba que los ejecutivos incrementaran el valor de la empresa, ya que sólo de esa forma incrementarían sus propias ganancias.

A consecuencia de este hecho, miles de pequeños inversionistas tuvieron pérdidas cuantiosas, puesto que decidieron invertir a partir de los falsos balances presentados por los directivos de La Polar. En el caso de los fondos de pensiones, las AFP tuvieron pérdidas que alcanzaron los US\$ 257 millones, ya que de igual modo invirtieron en la aparentemente exitosa empresa. Esto significó que miles de chilenos vieran reducido sus ahorros estrepitosamente. A su vez, miles de clientes repactados, se vieron perjudicados por las prácticas de los siete directivos antes mencionados.

Finalmente, en diciembre de 2015, el Segundo Juzgado de Garantía de Santiago, condenó a 5 años de libertad vigilada y al pago de más de 200 millones de pesos a altos ejecutivos de La Polar, por aproximadamente 420.000 repactaciones unilaterales que realizó la empresa entre los años 2006 y 2011. Los delitos por los

que han sido declarados culpables los acusados fueron: entrega de información maliciosamente falsa al mercado, lavado de dinero, declaración maliciosamente falsa sobre la conformación del capital de una empresa, uso de información privilegiada, declaración maliciosamente falsa en la escritura de emisión de valores de oferta pública y obtención fraudulenta de créditos suministrando datos falsos o maliciosamente incompletos. Las condenas impuestas significaron cárcel para pocos participantes del delito, puesto que no poseían antecedentes penales. Sin embargo, las ilegalidades cometidas sí significaron una disminución de tres puntos en la participación de mercado de La Polar en 2016, respecto de 2011, que cayó a 8,1%¹¹ (*ICR & DBRS, 2016*).

En base al caso presentado, ¿qué fuerzas se encuentran en conflicto?

Según su opinión, ¿cuáles son los límites éticos de la rentabilidad financiera?

¿Cuáles son los impactos de estas acciones tanto a nivel económico como social?

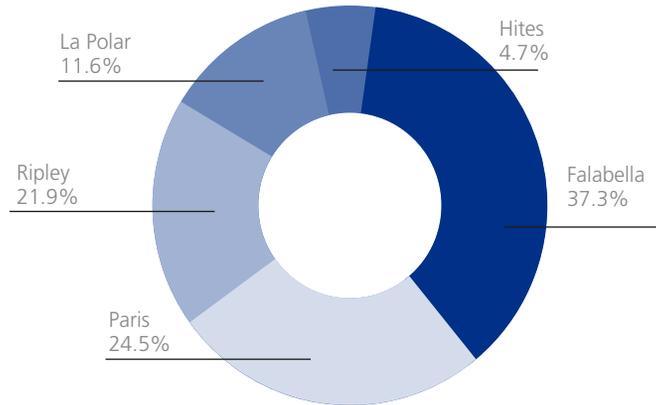
¿Cuál es el presupuesto que se ve más impactado con la información que se ha manipulado?

¹⁰ La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) es una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. Tiene por objeto la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile.

¹¹ Anexo 6: Participación de Mercado industria del Retail 2016.

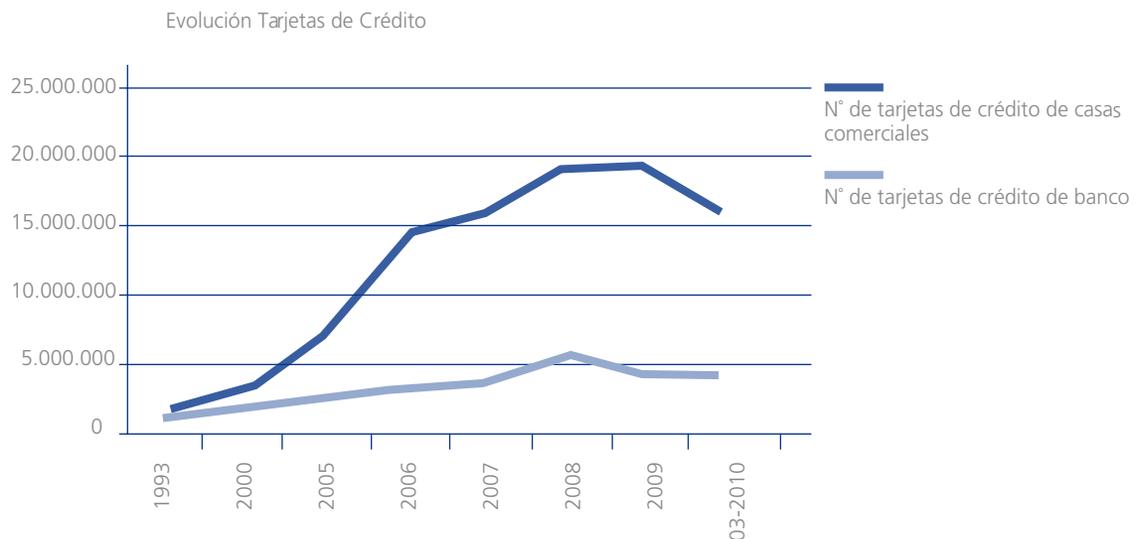
Anexos

Anexo 1: Participación de mercado, industria del Retail 2011



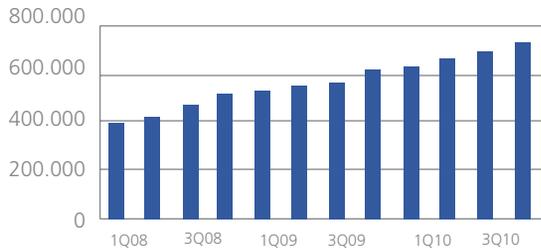
Fuente: Capital, 2011.

Anexo 2: Evolución de emisión de tarjetas de crédito de casas comerciales y de bancos en Chile

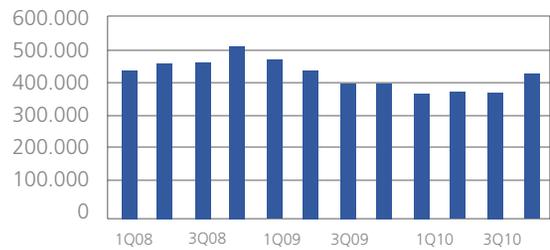


Fuente: Alfaro, J., & Polanco, L., 2012.

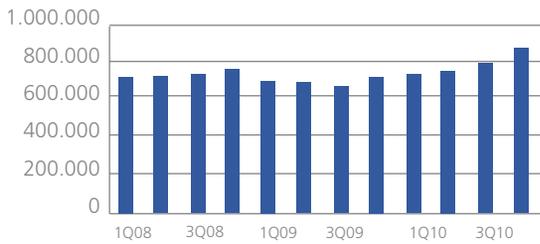
Anexo 3: Stock al final de cada trimestre entre los años 2008 y 2010 de las empresas La Polar, Cencosud, CMR Falabella y Ripley



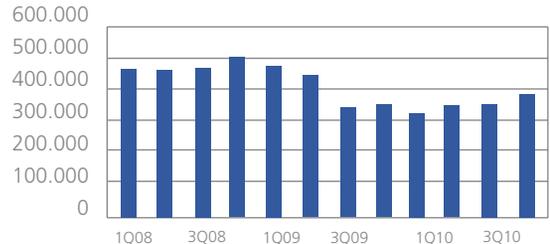
La Polar



Cencosud



CMR Falabella

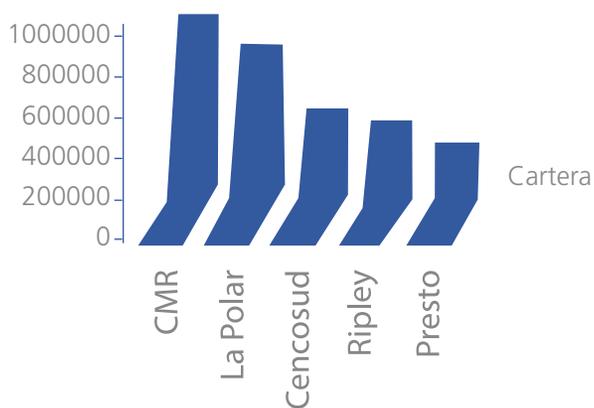


Ripley

Tpo./Op.	La Polar	Cencosud	CMR	RIPLEY
1Q08	396.294	449.191	725.457	458.485
2Q08	437.521	472.191	736.482	475.121
3Q08	476.146	471.523	739.961	474.224
4Q08	520.685	525.237	766.090	502.469
1Q09	545.734	484.873	696.212	471.682
2Q09	557.669	448.443	689.605	425.877
3Q09	577.902	405.893	666.892	330.605
4Q09	628.281	415.939	723.175	356.911
1Q10	641.625	382.802	732.272	332.923
2Q10	669.519	384.871	763.833	347.559

Fuente: Ciper Chile, 2011.

Anexo 4: Volumen de la cartera de La Polar y otras multitiendas



Operadora	Cartera
La Polar	\$879.809 MM
CMR	\$741.828 MM
Johnson's	\$435.724 MM
Paris	\$388.406 MM
RIPLEY	\$293.406 MM

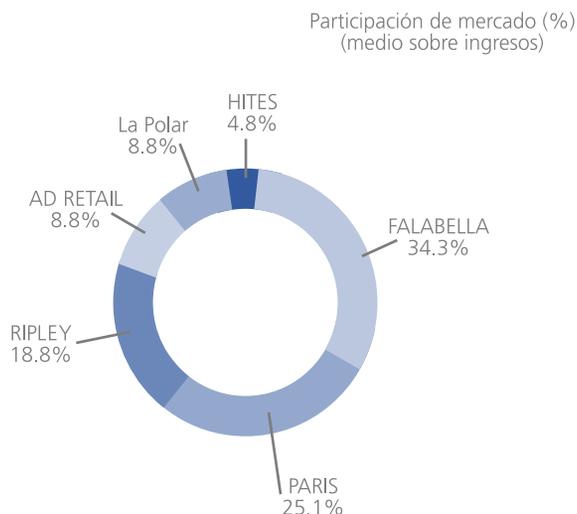
Fuente: Ciper Chile, 2011.

Anexo 5: Valores de operaciones de las multitiendas por categoría

Empresa	Avances	Compras	Otros servicios
La Polar	16.817 MM	69.799 MM	93.752 MM
CMR	95.177 MM	319.187 MM	27.669 MM
Johnson's	10.230 MM	40.657 MM	8.061 MM
Paris	36.846 MM	181.762 MM	1.757 MM
RIPLEY	55.053 MM	127.390 MM	1.653 MM

Fuente: Ciper Chile, 2011.

Anexo 6: Participación de Mercado industria del Retail 2016



Fuente: ICR & DBRS, 2016.

Referencias

Alfaro, J., & Polanco, L. (2012). La Polar: Una organización corrupta. Una comprensión socio-analítica del fenómeno de la corrupción y la perversión en organizaciones contemporáneas. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Capital. (11 de abril de 2011). Campeones del C3-D.

Obtenido de Sitio web de Revista Capital: <http://www.capital.cl/poder/2011/04/07/9338/campeones-del-c3-d>

Ciper Chile. (16 de mayo de 2016). Hitos en una línea de tiempo. La Polar: Historia de una gran estafa.

Obtenido de Sitio Web de Ciper Chile: http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf

Ciper Chile. (2011). Inquietudes sobre el estado financiero de La Polar. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de Sitio Web de Ciper Chile: <http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/Inquietudes-sobre-Estado-Financiero-La-Polar.pdf>

Servicio Nacional del Consumidor. (s.f.). SERNAC. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de Sitio Web de SERNAC: http://web.archive.org/web/20120715222303/http://www.sernac.cl/frecuentes/s_funciones.php#1

Servicio Nacional del Consumidor. (s.f.). SERNAC. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de Sitio Web de SERNAC: http://www.sernac.cl/175604/el_23_de_mayo_de_2016.

Superintendencia de Valores y Seguros. (s.f.). SVS.

Recuperado el 16 de mayo de 2016, de Sitio Web de SVS: <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-article-12390.html>

ICR, & DBRS. (2016). Reseña Anual de Clasificación (Estados Financieros marzo 2016). Empresas La Polar S.A., Santiago.