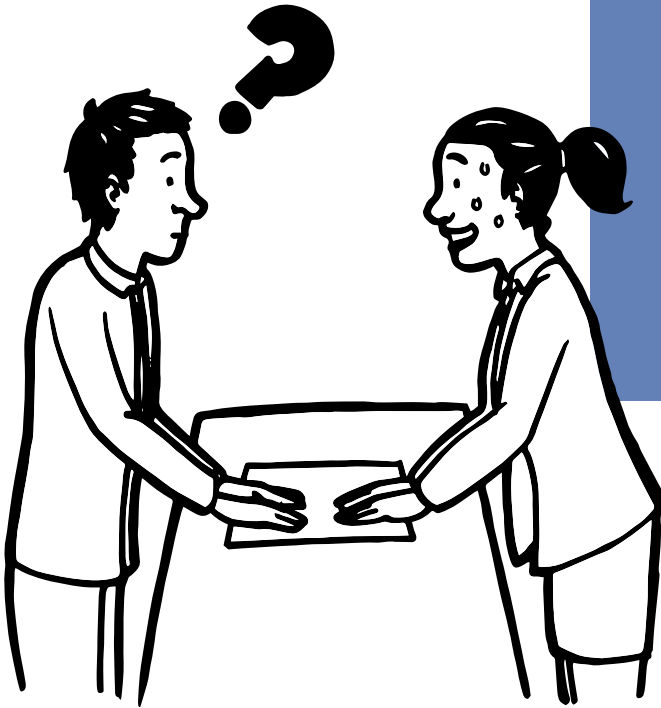


Dilema 87

Autoras responsables:

Leslier Valenzuela
Macarena Salvadores

Caso ficticio, inspirado en hechos reales



Uso de información confidencial en consultorías

Caso La Solar

Era una tarde de junio cuando Aquiles Gómez, prestigioso consultor con más de 30 años de experiencia en consultorías de marketing, comunicaciones y ventas, y dueño de la empresa de consultorías South Group, recibió el llamado de un nuevo cliente que necesitaba agendar una reunión. El llamado era de parte de La Solar, una empresa de la industria del retail, tarjetas de crédito y seguros, muy importante en el país, con sucursales a lo largo de todo Chile. La Solar acababa de ser premiada con los máximos galardones en diferentes concursos por sus campañas de marketing, y ahora buscaba un nuevo socio que le ayudara a orientar su propuesta para el año 2019 y así poder cosechar los frutos de estas exitosas acciones, además de fortalecer el posicionamiento que desde hace años había ido construyendo como marca. Lo que no sabía Aquiles era que los buenos números de la empresa no se sustentaban solamente en trabajo duro y buenas decisiones, sino que escondían una serie de prácticas comerciales irregulares en desmedro de los clientes. Al descubrir eso, ¿seguirá Aquiles trabajando con La Solar?, ¿le corresponde intervenir para acabar con las malas prácticas?

La Solar, empresa en crecimiento

Fundada en 1920 como una sastrería en el centro de Santiago, en 1953 se convierte en una tienda de múltiples productos con el nombre de La Solar¹. Hacia fines de la década de los 80, La Solar comienza su expansión en

locales para convertirse en una cadena de grandes tiendas, siguiendo la tendencia de otras empresas como Filibilli y Almacenes Londres.

Hoy, La Solar es la cuarta empresa más grande de la industria del retail, tarjetas de crédito y seguros, con una

¹ Basado en información de la empresa La Polar (CIPER).

participación de mercado del 9%², mientras que Filibilli, Almacenes Londres y Ropley, mantienen una participación de mercado de 38%, 27% y 21% respectivamente (Mazzucco, 2015). Parte de la estrategia de La Solar se basa en el liderazgo en costos, con marcas propias, tiendas pequeñas, menor número de vendedores, entre otras medidas. A través de esto planea fortalecer su relación con los sectores socioeconómicos C3 y D, con especial preocupación en el grupo C3 que es el más numeroso y con mayor crecimiento (Flores, 2015), de esta forma se proyecta que aumentará su participación de mercado.

El año 2016 ha sido un gran año para La Solar, la empresa acaba de ser premiada con un EFFIE de plata en la categoría de Servicios Financieros, y además con los máximos galardones en los premios BIG 2016: Oro a la mejor campaña de marketing interactivo y móvil, y Oro a la mejor campaña de marketing directo. Por otro lado, consolidó su excelente desempeño con un crecimiento en el primer semestre de un 28%; lo anterior sumado a importantes mejoras en los procesos de compra y logística permitió a la compañía disminuir su permanencia de inventarios de 89 a 76 días, aumentando su rotación de 4,1 a 4,7 veces³.

Por otra parte, La Solar mostró un importante crecimiento (superior al 50%) en su canal de ventas por internet durante los primeros seis meses del año. Como refuerzo a este canal, la empresa abrió de forma pionera un canal de YouTube donde muestra sus catálogos de forma exitosa.

En la cena semestral, el gerente general destacó en su discurso que estos buenos resultados no hubiesen sido posibles sin que, desde él, hasta el último trabajador de la tienda más lejana en Punta Arenas, estuvieran alineados con los valores de la empresa: honestidad, confianza, pasión, compromiso y cercanía. Además, agregó: *"Nuestra misión⁴ no es una simple declaración redactada entre cuatro paredes, es nuestra forma de trabajar, un estilo de vivir, una forma de llevar a la práctica nuestra vocación"*.

La Solar se reúne con South Group

Aquiles, prestigioso consultor y socio mayoritario de la empresa consultora South Group, recibe un llamado de

La Solar para agendar una reunión, en la cual le plantean que necesitarán su colaboración para elaborar un Plan de Marketing y Comunicaciones 2019. Aquiles accede inmediatamente, está enterado de las buenas proyecciones de la empresa y siempre le ha gustado trabajar con compañías que centren su atención en grupos socioeconómicos no tan acomodados, le parece más desafiante el intentar dar lo mejor sujeto a recursos más limitados.

En la reunión, Aquiles y su equipo se dedican principalmente a escuchar a su cliente. Ellos saben que parte importante del proceso es entender y ponerse en el lugar de quien relata, para luego en base a eso poder construir y diseñar un plan coherente. Reciben de parte de La Solar muchísima información, pese que aún no se ha firmado el acuerdo se entiende que toda la información compartida y lo conversado en la reunión, está amparado en un código de confidencialidad, queda agendada para la próxima reunión la firma de compromisos de confidencialidad y no divulgación de información para formalizar este código⁵. Aquiles suele olvidar esta parte del proceso, él es una persona muy honesta por lo que para él es solo un trámite, según sus palabras *"la ética y el respeto por el cliente son cosas de sentido común"*.

Inmediatamente saliendo de la reunión el equipo comienza a diseñar la fase de diagnóstico. En este sentido, deciden que un insumo relevante en esta etapa del proceso es la página web y sus estadísticas, ya que otorga información sobre el tráfico de la página, que guarda relación con el grado de exposición de la marca, así como también entrega información sobre los contenidos de interés para el público, la usabilidad, entre otras cosas. Aquiles asigna a Homero, analista perito en el análisis de datos no estructurados⁶, la tarea de generar un informe respecto a los aspectos más relevantes que se desprenden de los comentarios que ingresan los clientes en el formulario del sitio de caída del hipervínculo "contáctanos".

Irregularidades

Homero genera el informe y cita a una reunión al equipo para mostrar los resultados, ya que dice tener observaciones importantes que pueden condicionar el enfoque de la

2 Anexo 1: Infografía sobre la Participación de Mercado empresas de Retail en Chile al año 2018.

3 Basado en información de La Polar (La Polar, 2010).

4 Anexo 2: Declaración de misión, visión y valores.

5 Anexo 3: Código de confidencialidad y no divulgación de información.

6 Datos no estructurados: Aquellos datos que no tienen una estructura interna identificable, un conglomerado desorganizado de elementos que no tienen valor hasta que se identifican y almacenan de forma organizada.

consultoría. Resulta que del total de 5.000 comentarios recibidos entre el 1 de enero y el 10 de junio de 2018, 4.500 de ellos (90%) contienen las palabras “demanda”, “repectación”, “deuda”, “DICOM” y/o “estafa”.

Haciendo un análisis más puntual se llega a que prácticamente la totalidad de estos clientes se quejan de repactaciones que se estarían haciendo de manera unilateral, aumentando el valor de la deuda y los intereses, volviéndola en muchos casos, impagable. Esto se complementa con la información de Helena, otra analista del equipo, quien menciona que el lugar más visitado de la página es el “contáctanos”, las personas no pasan más de 10 segundos en la página antes de ingresar a este formulario. Además, el 89,9% de las personas llega al sitio digitando la página directamente o buscando “La Solar” en el buscador de Google, es decir, la gran mayoría de las personas no llega al sitio por casualidad, sino que lo buscan y luego de ingresar se dirigen inmediatamente a registrar sus quejas.

El tema enciende las alarmas en el equipo consultor. Esto no había sido mencionado por la empresa y, sea cual sea el origen del conflicto, es necesario aclararlo ya que el hecho de que una empresa tan grande y conocida como La Solar cuente con tantas quejas en su sitio web es una gran amenaza. De hecho, el problema puede llegar en cualquier momento a oídos de los medios, y como empresa experta en asesorías de marketing y comunicaciones, deberían ser capaces de desarrollar un plan para que la imagen de la empresa no se vea tan dañada, pero para esto deben contar con el máximo de información posible.

Con los datos en mano, Aquiles cita a una reunión extraordinaria a su contraparte en La Solar de forma urgente. En ella les comenta el tema explicándoles la importancia de aclarar el asunto lo antes posible para poder hacer una propuesta de plan de marketing que se ajuste a las necesidades actuales de la empresa. Como respuesta a sus inquietudes recibe una sonrisa incómoda seguida por un *“gracias por la preocupación, pero es un tema interno que se está resolviendo, no consideren este percance a la hora de tomar decisiones para el plan de marketing, no es relevante”*. Finalizada la reunión Aquiles no queda conforme, él sabe que el asunto sí es relevante y está decidido a seguir investigando.

Con su resolución clara, Aquiles decide comunicarse con Penélope, una amiga que actualmente se desempeña como directora de la División de Consumo Financiero en el Servicio Chileno del Consumidor (SERCHIC⁷). Él le comenta la situación para saber si han llegado quejas sobre repactaciones unilaterales en La Solar, y en caso de existir quejas, averiguar en qué etapa de la investigación va. Penélope le solicita el informe con la información y análisis de los comentarios de la página, ya que teniendo esto, y considerando que los comentarios van con el nombre, mail y número de teléfono de quien escribe, hacer el cruce de información será mucho más rápido y fácil.

Aquiles lo piensa, la información es privada y él siempre vela por seguir los códigos de ética que rigen el trabajo de cualquier investigador de mercado⁸. Sin embargo, la situación le parece preocupante y el acuerdo de confidencialidad no se ha firmado, por otra parte, sus principios no le permiten quedarse de brazos cruzados cuando frente a sus ojos están ocurriendo injusticias, por lo que finalmente accede. Con esta información en poder de Penélope, ella y Aquiles quedan de juntarse la semana siguiente para conversar sobre los avances del caso.

En una rápida búsqueda, Penélope descubre 123 reclamos que no estaban siendo procesados ni investigados, por lo que deriva el caso a uno de los miembros de su equipo para que sea analizado. Así, a media semana Aquiles recibe un llamado de Penélope, resulta que los casos ya suman más de 300 en el SERCHIC, la entidad envió un oficio exigiendo a La Solar que explique la situación y proponga una solución (SERNAC, 2011). Penélope le comenta que ha estado investigando y al parecer el asunto se da de la siguiente forma: los ejecutivos renegociaban los créditos unilateralmente, no negociaban para salvar al cliente sino para hundirlo y de ese modo bajar la tasa de clientes impagos. Al hacer esto mejoraban los resultados de la firma y las ganancias a través de mayores cuotas de pago, esto subía el precio de las acciones y los ejecutivos accedían a bonos en dinero y acciones. Así, los altos ejecutivos aprovechaban de vender estas acciones y ganaban dinero a través de los bonos y la venta de acciones⁹.

Mientras se esclarece el caso, Penélope le señala que la información no será compartida aún de forma masiva con la ciudadanía. Sin embargo, Aquiles, sorprendido

7 Servicio Chileno del Consumidor: Servicio público autónomo, descentralizado y desconcentrado regionalmente, que tiene como rol fundamental informar, educar, orientar y proteger a los consumidores de Chile.

8 Anexo 5: Código de Ética de la Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión.

9 Basado en información de la prensa sobre el caso La Polar. (Baires, Sullivan, & Chávez, 2011).

por la situación que evidenciaba la empresa, conversa con sus conocidos que tienen acciones en La Solar y les sugiere vender. Fiel a sus principios, y sabiendo que todo se basaba en supuestos, no les cuenta los motivos detrás de su consejo y solo les comenta que *“no les conviene ser parte de empresas poco transparentes”*.

Además de lo anterior, Aquiles decide conversar con su equipo para tomar una decisión sobre el proyecto que están emprendiendo. Él no está dispuesto a seguir trabajando con La Solar, pero quiere conocer la opinión de los demás. Homero plantea que la situación le parece emocionante, si se destaca este dilema el desafío comunicacional para que la imagen de la empresa no se destruya es enorme, hay muchísimo trabajo y un proyecto de esa envergadura puede significar enormes retornos para South Group. Sin embargo, Helena plantea que existe un alto riesgo de que el problema dañe irremediablemente la imagen de La Solar y trabajar con ellos puede significar manchar también el nombre de la consultora. Lo anterior sin considerar que ellos habían permitido que el problema saliera a la luz, por lo que la empresa podría no querer seguir con ellos al enterarse de esto. Con todos los argumentos sobre la mesa, finalmente deciden no continuar trabajando con La Solar.

Aquiles se desliga del caso, hasta que a mediados del 2018 al ver la televisión se entera de que La Solar entregó un informe a la Superintendencia de Seguros y Valores (SSV)¹⁰ sobre la situación real de la empresa a la fecha. En el informe elaborado por la entidad se reconoce que los clientes afectados por las repactaciones unilaterales ascienden a 418.000 personas a lo largo de todo el país, en el mismo documento admiten que las prácticas se estarían realizando desde hace seis años. Ante esto se comprometen a devolver el dinero a aquellos clientes que pagaron, regularizar la situación de los deudores, y compensar a todos los afectados a través de una giftcard ¹¹.

Aquiles se pone a pensar sobre su actuar, nunca se supo que él y su equipo fueron quienes propiciaron que se iniciara la investigación, sin embargo, probablemente sin su intervención el proceso hubiese tardado mucho más en comenzar, y tal vez cuantos miles más se hubiesen visto afectados. Él está orgulloso de su decisión, sabe que la información que compartió no le pertenecía, pero actuó alineado con sus convicciones.

¿Cuál es el dilema identificado en el caso?

¿Para qué fin fue originalmente recogida la información?

¿Para qué propósito se usó finalmente?

¿Es eso apropiado?

¿Quién es el propietario de los informes generados desde la data entregada por el cliente?

¿Cuáles son las responsabilidades para con ésta información en términos de su protección y atribuciones?

¿Qué otro camino pudo seguir Aquiles?

¿Era responsabilidad de Aquiles comunicarse con las autoridades para esclarecer el problema?

¿Aquiles debería haber actuado de otra forma con el acuerdo de confidencialidad firmado?

¿Qué hubiese pasado si finalmente estas supuestas irregularidades no hubiesen sido ciertas?

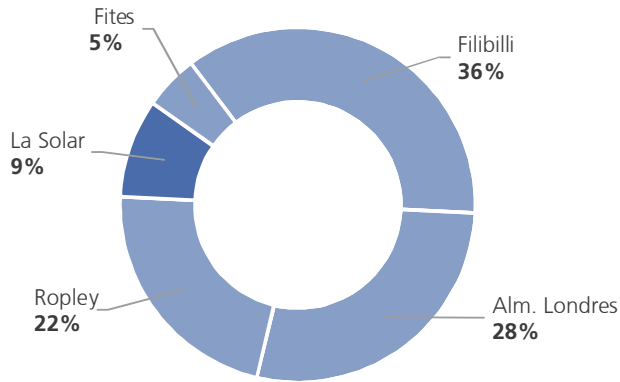
¹⁰ Superintendencia de Seguros y Valores (SSV): entidad que vela por la transparencia de los mercados.

¹¹ Anexo 4: Infografía Deuda Promedio por cliente de La Polar

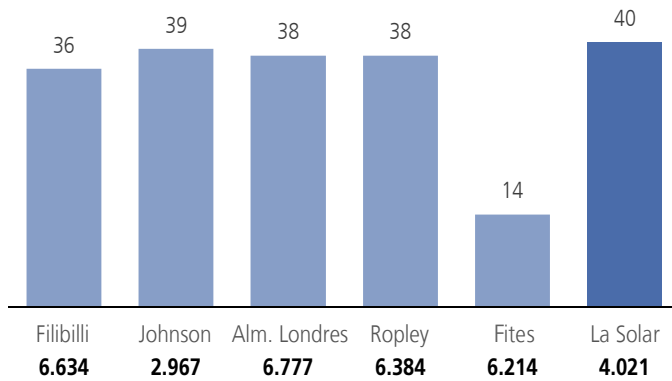
Anexos

Anexo 1: Infografía sobre la Participación de Mercado empresas de Retail en Chile al año 2018.

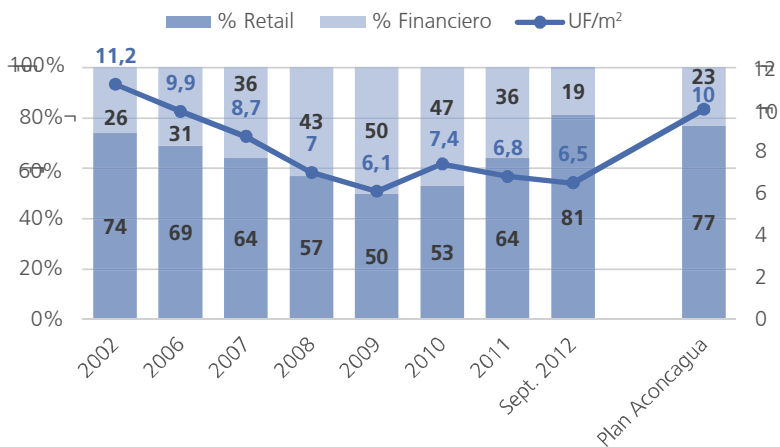
Participación en el mercado
(Sept 2012)



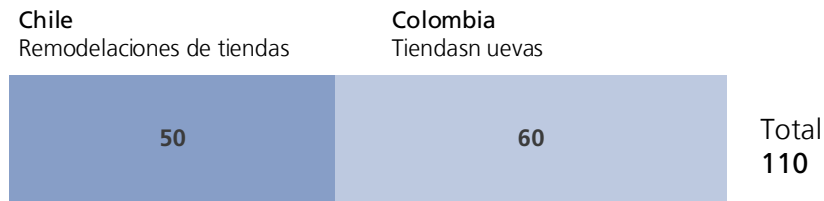
Número de tiendas



Ingresos



Programa de inversión
(US\$ millones 2013-2014)



Fuente: Cofré, 2013.

Anexo 2: Declaración de misión, visión y valores.



Misión

Trabajamos para cumplir los sueños de la gente. Sus sueños son los nuestros, por lo que nuestro trabajo es hacer que cumplirlos sea más fácil.

Visión

Ser líderes del retail en Chile, cuidando y manteniendo la preferencia de nuestros clientes, apostando por el desarrollo de nuestros colaboradores, el retorno sobre los capitales invertidos así como el compromiso responsable con la sociedad.

Valores

- Honestidad
- Confianza
- Pasión
- Compromiso
- Cercanía

Fuente: Elaboración propia, basado en declaración de Misión y Visión de Ripley Perú. (Ripley, s.f.).

Anexo 3: Código de confidencialidad y no divulgación de información¹².

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

En Santiago, a ___ de _____ de 2016

Ambas partes se reconocen recíprocamente con capacidad para obligarse y, al efecto, suscriben el presente Acuerdo de Confidencialidad y de No Divulgación de Información en base a las siguientes ESTIPULACIONES:

PRIMERA.- Objeto. El presente Acuerdo se refiere a la información que La Solar S.A., desde ahora EL DIVULGANTE proporcione a Consultora South Group, desde ahora EL RECEPTOR, ya sea de forma oral, gráfica o escrita y, en estos dos últimos casos, ya esté contenida en cualquier tipo de documento, para identificar una(las) propuesta(s) de innovación/estrategia de marketing y comunicaciones, o en su caso, para estructurar un(los) proyecto(s) de innovación/estrategia de marketing y comunicaciones, que se están desarrollando / que se van a desarrollar.

SEGUNDA.-

1. EL RECEPTOR únicamente utilizará la información facilitada por EL DIVULGANTE para el fin mencionado en la Estipulación anterior, comprometiéndose EL RECEPTOR a mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiendo de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su relación con EL RECEPTOR, deba tener acceso a dicha información para el correcto cumplimiento de las obligaciones del RECEPTOR para con EL DIVULGANTE.

2. EL RECEPTOR o las personas mencionadas en el párrafo anterior no podrán reproducir, modificar, hacer pública o divulgar a terceros la información objeto del presente Acuerdo sin previa autorización escrita y expresa del DIVULGANTE.

3. De igual forma, EL RECEPTOR adoptará respecto de la información objeto de este Acuerdo las mismas medidas de seguridad que adoptaría normalmente respecto a la información confidencial de su propia Empresa, evitando en la medida de lo posible su pérdida, robo o sustracción.

TERCERA.- Sin perjuicio de lo estipulado en el presente Acuerdo, ambas partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará en los siguientes casos:

a) Cuando la información se encontrara en el dominio público en el momento de su suministro al RECEPTOR o, una vez suministrada la información, ésta acceda al dominio público sin infracción de ninguna de las Estipulaciones del presente Acuerdo.

b) Cuando la información ya estuviera en el conocimiento del RECEPTOR con anterioridad a la firma del presente Acuerdo y sin obligación de guardar confidencialidad.

c) Cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación. En ese caso, EL RECEPTOR notificará al DIVULGANTE tal eventualidad y hará todo lo posible por garantizar que se dé un tratamiento confidencial a la información.

d) En caso de que EL RECEPTOR pueda probar que la información fue desarrollada o recibida legítimamente de terceros, de forma totalmente independiente a su relación con EL DIVULGANTE.

CUARTA.- Los derechos de propiedad intelectual de la información objeto de este Acuerdo pertenecen al DIVULGANTE y el hecho de revelarla al RECEPTOR para el fin mencionado en la Estipulación Primera no cambiará tal situación. En caso de que la información resulte revelada o divulgada o utilizada por EL RECEPTOR de cualquier forma distinta al objeto de este Acuerdo, ya sea de forma dolosa o por mera negligencia, habrá de indemnizar al DIVULGANTE los daños y perjuicios ocasionados, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que puedan corresponder a este último.

QUINTA.- Las partes se obligan a devolver cualquier documentación, antecedentes facilitados en cualquier tipo de

¹² Basado en Acuerdo de Confidencialidad y No Divulgación de Información de Empresa INFOTEC (Canieti, 2014).

soporte y, en su caso, las copias obtenidas de los mismos, que constituyan información amparada por el deber de confidencialidad objeto del presente Acuerdo en el supuesto de que cese la relación entre las partes por cualquier motivo.

SEXTA.- El presente Acuerdo entrará en vigor en el momento de la firma del mismo por ambas partes, extendiéndose su vigencia hasta un plazo de 5 años después de finalizada la relación entre las partes o, en su caso, la prestación del servicio.

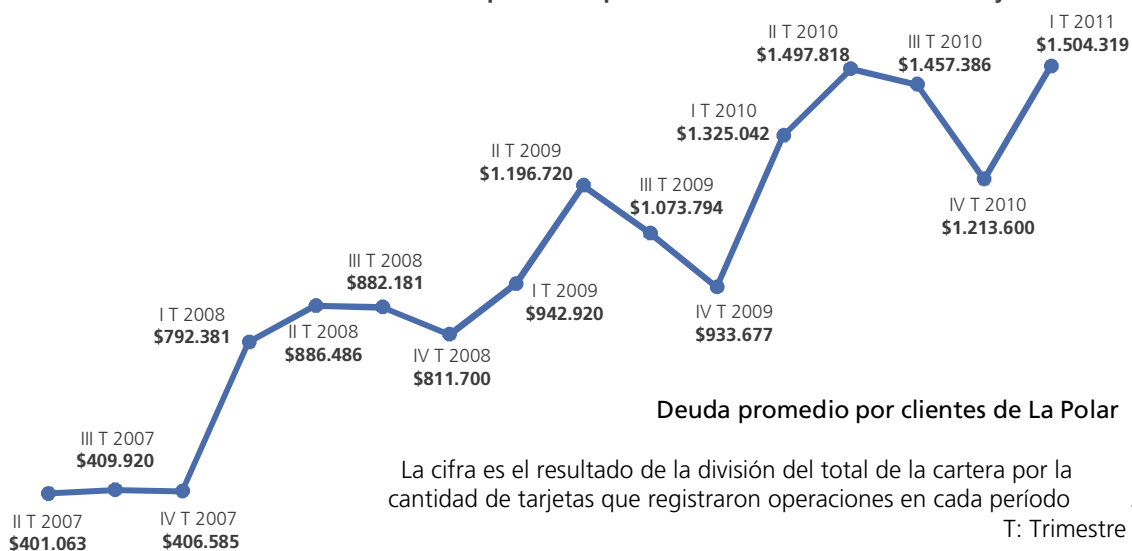
SÉPTIMA.- En caso de cualquier conflicto o discrepancia que pueda surgir en relación con la interpretación y/o cumplimiento del presente Acuerdo, las partes se someten expresamente a los Juzgados y Tribunales de Santiago, con renuncia a su fuero propio, aplicándose la legislación vigente. Y en señal de expresa conformidad y aceptación de los términos recogidos en el presente Acuerdo, lo firman las partes por duplicado ejemplar y a un solo efecto en el lugar y fecha al comienzo indicados.

POR EL RECEPTOR	
Empresa:	_____
Domicilio:	_____
Firma:	_____

POR EL DIVULGANTE	
Empresa:	_____
Domicilio:	_____
Firma:	_____

Fuente: Elaboración propia, basado en Acuerdo de Confidencialidad y No Divulgación de Información de Empresa INFOTEC (Canieti, 2014).

Anexo 4: Gráfico Crecimiento de la deuda promedio por cliente de La Polar entre 2007 y 2010.



Fuente: El Mercurio, 2011.

Anexo 5: Extractos del Código de Ética de la Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión

La Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión de Chile (AIM) toma como base para la elaboración de su Código de Ética lo establecido por la Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados (ESOMAR), que es la organización mundial que regulariza las investigaciones de los mercados. En particular, sobre los temas de privacidad de la información en Código establece lo siguiente:

ARTÍCULO 6: Toda seguridad o promesa que se le dé al informante debe ser respetada.

ARTÍCULO 26: No se divulgará ninguna información confidencial ni materiales relacionados con el cliente, excepto a personas total o sustancialmente involucradas en el servicio del investigador.

Fuente: Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión A.G. (1989).

Referencias

Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión A.G. (1989). Código de Ética profesional. Obtenido de <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/C%C3%B3digo-%C3%89tica-Profesional-AIM.pdf>

Baires, R., Sullivan, J., & Chávez, A. (8 de julio de 2011). La Polar: Un mapa para entender cómo se fraguó y ejecutó el lema de "llegar y llevar".

Obtenido de CIPER: <http://ciperchile.cl/2011/07/08/la-polar-un-mapa-para-entender-como-se-fraguo-y-ejecuto-el-lema-de-%E2%80%9Cllegar-y-llevar%E2%80%9D/>

Canieti. (2014). Acuerdo de Confidencialidad y No Divulgación de información de empresa INFOTEC.

Obtenido de Canieti: http://www.canieti.org/Libraries/Fondos/ACUERDO_CONFIDENCIAL_EMPRESA_INFOTEC.sflb.ashx

CIPER. (s.f.). Hitos en una línea de tiempo. La Polar: Historia de una gran estafa.

Obtenido de CIPER: http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf

Cofré, V. (12 de febrero de 2013). La Polar crea nueva filial para relanzar su tarjeta de crédito.

Obtenido de La Tercera: <http://www2.latercera.com/noticia/la-polar-crea-nueva-filial-para-relanzar-su-tarjeta-de-credito/>

El Mercurio. (12 de junio de 2011). Deuda promedio de clientes de La Polar se multiplicó por cuatro desde 2007.

Obtenido de Etcheberry Consultores: <http://www.jec.cl/articulos/?p=15845>

Flores, M. (2 de diciembre de 2015). Cambios en grupos socioeconómicos: C3 es el más numeroso y el de mayor crecimiento.

Obtenido de Emol: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/02/761997/Cambois-en-grupos-socioeconomicos-ABC1-alcanza-el-16-de-la-poblacion-y-C3-es-el-mas-numeroso.html>

La Polar. (2010). Memoria Anual.

Obtenido de https://www.lapolar.cl/img/corporativo/memorias/memoria_2010.pdf

Mazzucco, J. (14 de diciembre de 2015). Falabella, Cencosud y Ripley alcanzan el 86% del negocio de las multitiendas del país.

Obtenido de Economía y Negocios Online: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=210759>

Ripley. (s.f.). ¿Quiénes Somos?

Obtenido de Ripley: <http://www.ripley.com.pe/minisitios/quienessomos/index.html?pagina=quienessomos>

SERNAC. (30 de junio de 2011). Cronología del caso La Polar.

Obtenido de SERNAC: <https://www.sernac.cl/resumen-conologico-del-caso-la-polar/>