



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

Hoy se resolvió lo siguiente:

**REF.: APLICA SANCIÓN DE MULTA A LA SEÑORA
MARÍA GRACIA CARIOLA CUBILLOS.**

SANTIAGO, 9 DE MARZO DE 2012.

RES. EXENTA N° 080

VISTOS: Lo dispuesto en los artículos 3°, 4° y 27 del D.L. N° 3.538, Ley Orgánica de la Superintendencia de Valores y Seguros; 39 y 41 de la Ley N° 18.046, sobre Sociedades Anónimas.

CONSIDERANDO:

I. CARGOS.

1.- Que, esta Superintendencia, en uso de sus facultades de fiscalización y en el contexto de la información entregada por Empresas La Polar S.A. -en adelante la Sociedad, la Compañía o La Polar-, mediante hecho esencial de 9 de junio de 2011, dio inicio a un procedimiento de investigación destinado a determinar eventuales infracciones a la normativa aplicable a las sociedades anónimas por parte de los directores de La Polar, Sres. Norberto Morita, Raúl Sotomayor Valenzuela, Baltazar Sánchez Guzmán, Fernando Franke García, Andrés Ibáñez Tardel, Jacques Louis de Montalembert, Heriberto Urzúa Sánchez, René Cortázar Sáenz, Manuel Francisco Gana Eguiguren, y la Sra. María Gracia Cariola Cubillos.

El señalado hecho esencial informaba que a través de las sesiones de directorio de fechas 6 y 8 de junio de 2011, el directorio tomó conocimiento de una serie de prácticas en la gestión de la cartera de créditos de La Polar -que se habrían efectuado de forma no autorizada y en disconformidad con los criterios y parámetros establecidos por la Compañía-, las cuales podrían tener un efecto en el nivel de provisiones adicionales de la Compañía no dimensionado a esa fecha, pero que de acuerdo a estimaciones de la Sociedad podrían estar en el rango de 150 a 200 mil millones de pesos.

2.- Que, mediante el Oficio Reservado N° 340 de 13 de julio de 2011, este Servicio formuló cargos en contra de la Sra. María Gracia Cariola Cubillos, en su calidad de directora de La Polar, imputándole las siguientes infracciones:

2.1. Falta de diligencia al no observar una conducta orientada a mejorar los controles internos de la Sociedad. Ello se manifiesta en: a) el no establecimiento de mecanismos de control destinados a prevenir los eventuales problemas derivados de la presencia de evidentes conflictos de interés que enfrentaban los ejecutivos principales de La Polar en su calidad de beneficiarios de planes de incentivos asociados a los resultados de la Compañía; b) aún estando en conocimiento de que no había un gerente de contraloría interna y que no existían las condiciones que aseguraran una adecuada independencia de dicha área con la administración ejecutiva, según lo establecen las estándares mínimos de gobierno corporativo, no requirió a la administración la contratación de dicho

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

gerente, como tampoco un fortalecimiento de la independencia de dicha área o, en su defecto, no requirió que se le reportase directamente los resultados de las revisiones efectuadas por la gerencia de contraloría interna.

2.2. Incumplimiento del artículo 39 de la Ley de Sociedades Anónimas, toda vez que, resultando absolutamente insuficiente la frecuencia y profundidad con que el directorio recibía información sobre una de las áreas más relevantes del negocio de La Polar, esto es, el área financiera, no consta en actas que los directores, entre ellos, la Sra. Cariola, debiendo haber requerido mayor información que les hubiese permitido tomar un adecuado conocimiento acerca de la situación financiera de la Compañía, especialmente en lo que decía relación con las provisiones de la cartera, hubiera ejercido conforme a derecho las facultades que la señalada disposición legal establece.

2.3. Incumplimiento del estándar de conducta establecido en el artículo 41 de la Ley N° 18.046, atendido el tiempo que ocupó en el cargo de directora de la Compañía -de noviembre de 2010 a abril de 2011- y su participación en las respectivas sesiones de directorio.

II.- DESCARGOS.

3. Que, por presentación de 5 de agosto de 2011, la Sra. Cariola dio respuesta al oficio de cargos y formuló sus descargos, señalando básicamente lo siguiente:

3.1. No corresponde evaluar la responsabilidad de la Sra. Cariola -quien permaneció sólo cinco meses en el directorio- con el mismo criterio con que deben ser evaluados los directores históricos de la Compañía, quienes poseían mayor conocimiento y experiencia en los asuntos de dicha entidad, más aun cuando la Superintendencia no formuló cargos a tres directores nombrados en el año 2011, justamente por el exiguo tiempo en que pudieron desempeñarse en dicho órgano.

3.2. Las infracciones legales en que haya incurrido el directorio en cuanto órgano, no son automáticamente ni per se transmisibles a sus integrantes. La responsabilidad infraccional es personal, por ende, cada director deberá ser juzgado en mérito de sus propias actuaciones y del estándar de diligencia que a cada uno de ellos le era exigible en función de las circunstancias concretas. Si el directorio incurrió en una infracción legal, no por ello todos sus integrantes resultan automáticamente, y por ese sólo hecho, responsables. Así, la responsabilidad infraccional de la Sra. Cariola debe determinarse en su propio mérito y conforme al estándar de diligencia que a ella le era personalmente exigible en atención a las circunstancias concretas del caso.

3.3. El grado de diligencia de cada uno de los directores es distinto considerando su profesión y experiencia previa en el ámbito de los negocios, por lo que en su condición de abogado y director reciente, no cabía esperar de la Sra. Cariola una conducta distinta de la que realizó. Tampoco puede responsabilizársele por conductas del directorio incurridas con anterioridad a su ingreso a dicho órgano.

3.4. La Sra. Cariola se encuentra amparada por la presunción de inocencia del Derecho Penal, que resulta aplicable a todo procedimiento sancionatorio, por lo que a ésta sólo debiera condenársele si se llega a la convicción más allá de toda duda razonable, de que a pesar de haber integrado el directorio sólo cinco meses, igualmente actuó de manera negligente y antijurídica. Por otra parte, agrega que no existe un parámetro único de hechos o conductas específicas que debieran haberse ejecutado para determinar si una persona obró en forma diligente, por lo que en

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

teoría, la Sra. Cariola, pudo no haber ejecutado las acciones específicas que este Servicio echa de menos y cuya falta le imputa, y aún obrado en forma diligente, en la medida que hubiera ejecutado otras orientadas a los mismos fines.

3.5. Durante los cinco meses en que la Sra. Cariola integró el directorio se desarrolló una notoria actividad de dicho órgano con relevantes progresos en comparación a la situación existente en el pasado, dándose por cumplido respecto de la Sra. Cariola el deber de conducta establecido en los artículos 39 y 41 de la Ley de Sociedades Anónimas en hechos como los siguientes: i) entrevista con el gerente general de La Polar al día siguiente de su designación como directora de dicha Sociedad, e inducción un especialista de la industria de retail. ii) participó de los acuerdos adoptados en la sesión de directorio de 24 de noviembre de 2010, mostrando preocupación por la existencia de clientes con más de una renegociación. iii) involucró al comité de directores en el análisis de la gestión de riesgo de la cartera de la empresa. iv) instó desde la primera sesión de directorio en la que participó para la realización de cambios en la estructura organizacional de la empresa logrando finalmente la contratación de un gerente de riesgo y un contralor interno de la empresa.

3.6. Respecto de la falta de diligencia que la Sra. Cariola habría observado por no haber tenido una conducta orientada a mejorar los controles internos en relación a los conflictos de interés que habían afectado a los ejecutivos en su calidad de beneficiarios de planes de compensación asociados a los resultados de la Compañía, señala que dichos planes fueron aprobados por los órganos competentes de La Polar con mucha anterioridad a su ingreso a la Compañía. Agrega que en el escaso tiempo en que se desempeñó en el directorio de la Compañía –cinco meses– dedicó su tiempo a interiorizarse de la misma y del negocio del retail, por lo que no podía exigírsele prestar especial atención a planes de compensación de ejecutivos que hace largos años se encontraban implementados y cuyos términos eran ajustados a mercado. Menos podía exigírsele crear mecanismos preventivos especiales que ni siquiera en el resto del mercado eran una práctica habitual, ni tener que asumir o sospechar a priori, tan pronto asumió el cargo, que la administración habría estado adulterando los resultados de la Compañía. Agrega que, a pesar de todo, la Sra. Cariola contribuyó con los siguientes mecanismos de control: i) creación de una gerencia de riesgo; ii) designación del gerente de contraloría interna; iii) mantención de Pricewaterhouse Coopers, firma de reconocido prestigio internacional, en la función de auditoría del balance y de los estados financieros.

3.7. En cuanto al cargo relativo a la falta de diligencia por no haber tenido una conducta orientada a mejorar los controles internos al no haber requerido la contratación de un gerente de contraloría y no haber instado por la independencia de dicha área, señala que a un director recién integrado al cargo no puede exigírsele de entrada hacer un diagnóstico de la estructura corporativa y organizacional de la empresa con miras a proponer inmediatas reformas a la misma, ni indagar o averiguar qué gerentes están en funciones, quiénes no, y desde cuándo. Tampoco puede exigírsele suponer a priori que la estructura organizacional adolece de falencias, ni representarse como posible que un cargo como la gerencia de contraloría interna llevara vacante más de dos años. No obstante ello, la actuación que desplegó la Sra. Cariola de todas maneras cumplió el estándar de diligencia que establece la ley lo que se aprecia, por ejemplo, en la revisión de los informes correspondientes a los años 2009 y 2010, emitidos por las clasificadoras de riesgo Feller Rate y Fitch Ratings, ninguno de los cuales contenía reparos respecto a la estructura corporativa de la empresa.

Agrega que si bien no se independizó la gerencia de contraloría interna, el directorio creó una nueva gerencia de riesgo, cuestión que representa y constituye un avance tanto o incluso más significativo desde el punto de vista de las buenas prácticas de gobierno corporativo; e incluso desde dicho punto de vista, ni siquiera era estrictamente necesario o indispensable independizar a la gerencia de contraloría interna de la administración tal como se desprende del informe que cita de la Fiscalía de Valores de esa Superintendencia. Por otro lado, la existencia de una contraloría

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

interna directamente dependiente del directorio, no es una exigencia mínima que sea aplicable, sin más, a todas las compañías, al extremo que existen múltiples empresas que no contemplan esta gerencia dentro de su estructura organizativa ya que existen otras maneras, tanto o más eficaces, para controlar y fiscalizar a la administración. No obstante, señala que la Sra. Cariola concurrió con su voto a la contratación de una asesoría externa e independiente para el proceso de análisis de los sistemas de riesgo y provisiones, y también se llenó el cargo de gerente de contraloría interna, vacante por más de dos años.

3.8. En cuanto a la imputación por falta de diligencia por no haber ejercido las facultades del artículo 39 de la Ley de Sociedades Anónimas en relación con las provisiones de la cartera, fundada en no haber adoptado medidas para que se precisara cómo se conciliaban los antecedentes presentados por las gerencias corporativas de administración y de productos financieros, señala la Sra. Cariola que participó activamente de las discusiones sostenidas en el directorio a partir de la sesión del 24 de noviembre de 2010, comprendió que las eventuales inconsistencias en los modelos podían tener un impacto en el nivel de provisiones de la cartera, y adoptó medidas apropiadas para asegurar que este indicador estuviera razonablemente calculado. Agrega que más que conciliar los modelos de estimación de riesgo y de comercialización de crédito, lo relevante era adoptar medidas para que las provisiones estuvieran razonablemente determinadas, aspectos de los que la Sra. Cariola se preocupó según dan cuenta las actas de las sesiones de directorio que cita correspondientes a 24 de noviembre y 15 de diciembre de 2010; 26 de enero, 7 de marzo, 15 de marzo, 30 de marzo, y 27 de abril, todos de 2011.

3.9. En cuanto a la imputación referida a la falta de diligencia por no haber consultado los informes de la gerencia de contraloría interna, de los años 2008 y 2009, señala la Sra. Cariola que no estaba obligada a consultar los informes de la contraloría interna de la empresa de los años anteriores a su ingreso al directorio ya que no eran antecedentes contingentes ni podía suponer la importancia de éstos, más aún cuando ya habían sido revisados con anterioridad por otros directores, clasificadores de riesgo y otros estamentos de la Compañía

3.10. Respecto del cargo relativo a la falta de diligencia por no haber requerido información necesaria para determinar el número de renegociaciones y no haber tenido a la vista información que le permitiera determinar la rotación de los créditos otorgados a los clientes, señala que para actuar en forma diligente, la Sra. Cariola no necesariamente estaba obligada a recabar por sí misma la información relativa a las renegociaciones, ni a conducir un análisis propio acerca de dichos antecedentes, como le es reprochado en los cargos. Por el contrario, agrega que a una directora que recién había asumido sus funciones, la prudencia y la diligencia le aconsejaban delegar esta tarea –al menos durante una primera etapa- en un grupo especializado de directores, que pudiera coordinarse con la administración, que contara con el apoyo de asesores externos, y que luego reportara al directorio en pleno, que es justamente lo que hizo la Sra. Cariola al concurrir con su voto a los acuerdos adoptados en la sesión de directorio de 22 de noviembre de 2010.

3.11. En cuanto a la imputación por falta de diligencia por no haber analizado ni observado la caída sostenida del indicador denominado “tasa de pago”, desde un 6,59% promedio en el 2007 a un 3,21% promedio para el 2010, indica que ninguno de los indicadores de la cartera de crédito mostró variaciones sustantivas, no teniendo la Sra. Cariola porqué sospechar que estos indicadores y la tasa de pago estaba influida por irregularidades cometidas al interior de la Compañía, ni suponer que la información que se estaba dando en el directorio era inexacta o no representativa de la realidad

3.12. Respecto de la imputación de falta de diligencia al no haber cuestionado la magnitud de un plan de cobranza presentado en el directorio de 30 de marzo de 2011, el que habría contemplado la interposición de 40.000 nuevas demandas judiciales al mes, indica que

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

este cargo ha sido motivado por un error de hecho ya que nunca se planteó al directorio un plan de cobranzas de 40 mil casos al mes, toda vez que ello no figura en las actas de las sesiones de directorio y en los antecedentes recabados a posteriori tampoco se desprende un número de cobranzas coincidente con ese número, por lo que no cabe imputarle reproche alguno por no haber cuestionado dicha medida.

4.- Que, sin perjuicio de los antecedentes probatorios que constan en la investigación administrativa de la Superintendencia y los demás interesados en el procedimiento, la Sra. Cariola, a través de sus apoderados, solicitó la apertura de un término probatorio, el cual se decretó por un plazo de 45 días, en el que se produjeron las siguientes pruebas:

4.1. Prueba testimonial. i) Sr. Salvador Arenas Riveros, ingeniero comercial. ii) Sr. Manuel José Concha Ureta, ingeniero comercial. iii) Sr. Luis Garreud Gana, ingeniero comercial. iv) Sr. Pablo Echeverría Benítez, ingeniero civil industrial.

4.2. Prueba documental. i) Copia de sesiones ordinarias y extraordinarias de directorio de La Polar de 24 de noviembre y 15 de diciembre de 2010; 19 y 26 de enero, 2, 7, 15 y 30 de marzo y 27 de abril de 2011. ii) Copia de mail enviado por la Sra. Cariola al Sr. Juan Enrique Allard con fecha 15 de diciembre de 2010. iii.) Copia de mails intercambiados por la Sra. Cariola y el Sr. Salvador Arenas Riveros de fechas 30 de noviembre y 3 de diciembre de 2010. iii) Copia del mail de fecha 2 de diciembre de 2010 enviado por el Sr. Gonzalo Silva a la Sra. Cariola. iv) Copia de mail de 14 de diciembre de 2010 enviado por el Sr. Cristóbal Doren a la Sra. Cariola. v) Informes de La Polar de las clasificadoras de riesgo Feller Rate y Fitch Ratings correspondientes a los años 2009 y 2010. vi) Carta de 2 de agosto de 2011 enviada por doña Josefina Mayol a la Sra. Cariola. vii) Copia de mail de 17 de agosto de 2011 enviado por doña Josefina Mayol a la Sra. Cariola. viii) Documentos sobre planes de compensación o “stock options” a ejecutivos de las empresas Falabella, Hites y Cencosud. ix) Norma de Carácter General N° 309 de esta Superintendencia. x) Documentos que dan cuenta de la estructura organizacional de CCU; ENTEL, Iansa, Banmédica y CSAV. xi) Informe de auditoría emitido por Pricewaterhouse Coopers correspondiente al ejercicio 2010 e informe a la auditoría realizada por aplicación de la Circular 17 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. xii) Diversos artículos de prensa de los diarios El Mostrador, La Tercera, La Segunda, Emol, La Nación, Estrategia, La Hora, Diario Financiero y El Mercurio. xiii) Copia de las actas de las Juntas Extraordinarias de Accionistas de La Polar de fechas 16 de noviembre de 2006 y 21 de agosto de 2009. xiv) Copia de las actas de las sesiones de directorio de 26 de julio y 28 de noviembre de 2006; 29 de octubre de 2007; 29 de julio, 25 de agosto, 2 de septiembre y 6 de octubre de 2009; y 31 de marzo y 28 de abril de 2010. xv) Copia de las actas de las sesiones del comité de directores de La Polar de fechas 26 de julio y 28 de noviembre de 2006; 29 de octubre de 2007 y 30 de marzo de 2010. xvi) Sentencia de primera instancia dictada por el 30° Juzgado Civil de Santiago, en los autos caratulados “Undurraga y otros con Superintendencia de Valores y Seguros”, Rol N° 4769-2005 de 27 de junio de 2007. xvii) Sentencia de segunda instancia dictada por la I. Corte de Apelaciones de Santiago, en los autos caratulados “Undurraga y otros con Superintendencia de Valores y Seguros”, Rol N° 5108-2007 de 26 de agosto de 2009. xviii) Sentencia de casación dictada por la Exma. Corte Suprema, en los autos caratulados “Undurraga y otros con Superintendencia de Valores y Seguros”, Rol N° 8232-2009 de 27 de octubre de 2011. xix) Informe legal del abogado Mark Stein, socio del Estudio Simpson Thacher & Bartlett LLP de la ciudad de Nueva York.

4.3. De igual manera, habida consideración que el expediente administrativo da cuenta de un proceso sancionador que involucra a otras personas formuladas de cargos, las cuales también han aportado pruebas que se han incorporado al mismo, atendida su pertinencia se recurrirá a dichos medios probatorios, señalándolos en su caso.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

5.- Que, para la resolución del presente procedimiento administrativo, esta Superintendencia ha constatado los siguientes hechos:

III.- HECHOS.

5.1 ESTRUCTURA INTERNA

a) Empresas La Polar contaba con una estructura organizacional interna que comprendía una gerencia general y seis gerencias corporativas. Desde su inscripción en el Registro de Valores que lleva esta Superintendencia hasta noviembre del año 2009, la gerencia general fue ocupada por el Sr. Pablo Alcalde, el cual al asumir como presidente del directorio entrega su cargo al Sr. Nicolás Ramírez, quien hasta esa fecha se había desempeñado como gerente corporativo comercial. Este último renuncia en enero del año 2011, asumiendo interinamente el Sr. Martín González, quien había ingresado a la Compañía en junio del año 2010, ocupando el cargo de gerente corporativo comercial.

b) La gerencia corporativa de productos financieros estuvo a cargo del Sr. Julián Moreno. Esta gerencia concentraba tanto la generación de créditos como su cobranza, observándose la falta de un área destinada exclusivamente al análisis de riesgo de la cartera, que fuera independiente de la gerencia corporativa de productos financieros.

c) La gerencia corporativa de administración, liderada por la Sra. María Isabel Farah, tenía a su cargo, entre otras, la gerencia de contraloría interna, la gerencia de contabilidad, la gerencia de control de gestión, y una subgerencia de gestión financiera. La gerencia corporativa de administración era la encargada además de efectuar el cálculo de las provisiones.

d) Las restantes gerencias corporativas correspondían a la gerencia corporativa de informática y logística, a cargo del Sr. Pablo Fuenzalida, la gerencia corporativa de finanzas, liderada por el Sr. Santiago Grage, y la gerencia corporativa de negocios e internacional, cuya cabeza era el Sr. Daniel Meszaros.

5.2 IMPLEMENTACIÓN DE LAS RENEGOCIACIONES

a) En Empresas La Polar S.A. se desarrolló una práctica que tenía por objeto poner al día a clientes que se encontraban en mora, la cual se materializaba mediante la renegociación sin consentimiento de los clientes, o unilateral, de los créditos otorgados a ellos. Los clientes que a la fecha de la renegociación se encontraban en mora, luego de ella eran considerados como clientes al día para todos los efectos. En el caso que la renegociación fuera efectuada a un cliente moroso menor a 90 días, éste no era considerado como un cliente renegociado, categorizándose como parte de la cartera de clientes normales. De lo expuesto, da cuenta la declaración que rola a fojas 6198 del expediente administrativo en la cual el Sr. Julián Moreno señala que *“Habían definiciones muy antiguas, un cliente era considerado como renegociado cuando modificaba su flujo de pago luego de 90 días de atraso, si esta misma modificación de las condiciones de pago se producía antes de los 90 días, era un refinanciamiento o repactación lo que significaba que pasaba a ser parte de la cartera normal. No sé quién lo definió no yo, pero no refleja la situación de riesgo de los clientes”*.

b) De acuerdo al hecho esencial de fecha 27 de octubre de 2011, esta práctica de renegociaciones unilaterales se inició en el año 2001 de forma muy

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

acotada, aumentando su utilización a contar del año 2002. Inicialmente, la práctica de repactaciones unilaterales -también denominada como “normalización”- era aplicada a clientes que, según clasificación de la Sociedad, se encontraban en los tramos de mora 7 y 8, que implicaban moras de más de 180 días. Posteriormente, lejos de cesar dicho procedimiento, éste se incrementa paulatinamente considerando a clientes que se encontraban en tramos de moras menores. Es así como esta práctica de “normalización” de clientes se convirtió en un procedimiento rutinario e institucionalizado en el área de cobranzas de la Compañía, situación que es confirmada, entre otros, por el Sr. Simón Venegas, supervisor de la gerencia de cobranza, en declaraciones que rolan a fojas 5006 del expediente administrativo.

c) En un primer momento, la normalización era efectuada por un pequeño grupo de personas en el Call Center de la empresa; luego, y en vista de la necesidad de efectuar un mayor número de normalizaciones, se aumenta la utilización de operadores de dicha unidad. Es así como se entregaban listas de Rut de clientes a operadores del Call Center con la instrucción de “normalizar” sólo el saldo en mora o la totalidad del crédito. Todas estas renegociaciones se realizaban sin ningún pago y en total ausencia de contactos con los clientes, por tanto, sin contar con su consentimiento expreso. Al respecto, el Sr. Jorge Rojas, dependiente de la gerencia de cobranza, en su declaración que rola a fojas 5607 señala “...*Te puedo hablar desde que yo llegué a la compañía en el año 2009, previo a eso se entregaban listados de clientes morosos, menores a 180 días al personal de cobranza, a un personal de 150 personas del call center, para que ingresaran una renegociación por cliente y ellos ingresaban las renegociaciones, eso era manual, 2008 y 2009 se hacían manual, hasta que se hizo el programa automático...*”.

d) La realización de las renegociaciones unilaterales a través de operarios del Call Center originó al interior del área de cobranza una serie de efectos colaterales no deseados. Entre estos efectos se cuentan: el aumento de gastos por comisiones dado que los operarios cumplían sistemáticamente las metas impuestas a razón de la realización de las renegociaciones sin contacto, por lo cual fueron modificados sucesivamente los contratos de los operarios; un uso indiscriminado por parte de los operarios de dicha práctica; y distracción de los operarios de las labores de cobranza para dedicarse a efectuar las renegociaciones.

e) De forma de eliminar los efectos no deseados de la utilización de los operarios del Call Center para la realización de las renegociaciones unilaterales, es que en el transcurso de mayo de 2009, la gerencia corporativa de productos financieros requiere a la gerencia corporativa de informática de la Compañía el desarrollo de una herramienta computacional que tenga por objeto “normalizar” clientes mediante procesos batch, esto es, procesos por bloques de datos. Este desarrollo consta en un requerimiento formal presentado por la gerencia corporativa de productos financieros a la gerencia corporativa de informática y logística de fecha 29 de mayo de 2009.

f) Los procesos de renegociaciones unilaterales automáticos se instrumentaron mediante el envío de correos electrónicos al área de informática por parte del Sr. Ismael Tapia, adscrito a la gerencia corporativa de productos financieros. Estos correos eran remitidos regularmente al Sr. Marcelo Rivera, adscrito a la gerencia corporativa de informática y logística, en los cuales se informaba a este último los clientes que debían ser sujetos de renegociación unilateral automática, detallando además las condiciones de la renegociación que se debían aplicar a cada cliente, en cuanto a plazos, tasa de interés y la aplicación de algún tipo de desfase. Este procedimiento era conocido como “Proceso Especial”. Así, en declaraciones que rolan a fojas 4438, a la pregunta “*Respecto de la frase que “se enviaban los rut a informática” para que diga si eso era una orden de renegociar*”, el Sr. Ismael Tapia señala “*El paso a producción incluía las instrucciones para ejecutar un job en particular. Siempre nos referimos a ejecutar ese “job”. Nunca se mencionó que era ejecutar repactaciones automáticas, sino ejecutar el proceso especial que implementó informática, que en la práctica era un programa que repactaba automáticamente, pero que como lo ejecutaban los*

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



operadores, se conocía solamente el número del programa, no se les tiene que entregar más detalles a ellos, no necesitan saberlos”.

g) En la operatoria de las renegociaciones unilaterales era el gerente corporativo de productos financieros, Sr. Moreno, quien determinaba el volumen de renegociaciones unilaterales que se efectuaban. Para lo anterior, desarrolló un archivo maestro denominado “BASESMAYO” el cual, entre otra información, incluía el valor de la cartera, propia y securitizada, segmentada por morosidad y condición de renegociación, replicando la información base utilizada para la determinación de provisiones. A partir de esta información, y dependiendo de las necesidades para el cumplimiento de las metas de morosidades, establecía los montos que debían ser sujeto de renegociación. El Sr. Jorge Rojas en declaraciones que rolan a fojas 5606 y 5607 a propósito del archivo BASESMAYO señala: *“Lo recibían distintas personas, en ocasiones Julián se lo enviaba solamente a gerente de áreas de él, Juan Carlos Leiva, Manuel de la Prida, Marta Bahamondes, que estaba adscrita a la gerencia de administración, Javier Vega y también se lo enviaba a los subalternos de la mismas gerencias, por ejemplo Hugo López, Simón Venegas, Patricio Guzmán, al destinatario principal que era Ismael Tapia y yo. El basemayo, todos nos reíamos del archivo porque nadie lo entendía mucho, porque era un archivo enorme, ilegible, lo que sí sabía que tenía los stocks de morosidad que estaban acumulados desde el año 99 por mes. Había además, Julián con Ismael tenían una hoja donde monitoreaban los montos de las repactaciones que Julián le instruía a Ismael. Julián dentro de los mensajes le decía Ismael liderar en los tramos 30, 60 días, era un código interno...”.*

h) Asimismo, se observa que el Sr. Julián Moreno mantenía actualizada de manera regular a la Sra. Farah acerca de los procesos de renegociaciones unilaterales que efectuaba y de las modificaciones a la aplicación computacional. Para ello en diversas oportunidades copiaba a la Sra. Farah en las instrucciones que impartía al respecto. De ello dan cuenta diversos correos electrónicos que se han agregado en formato digital a fojas 8128 del expediente.

5.3 CARTERA DE COLORES

a) El creciente número de clientes renegociados unilateralmente terminó por impactar visible y ostensiblemente la situación financiera de la cartera de La Polar. Es así como en el año 2008, se forma un comité integrado exclusivamente por personal adscrito a la gerencia corporativa de productos financieros con el objetivo de afrontar la situación desmejorada de la cartera.

b) Dicho comité tuvo como objetivo: (i) implementar acciones destinadas a aumentar la tasa de pago de la cartera de créditos de La Polar, la que ascendía a 4,4% cuando en la práctica debía ser del orden del 7% al 7,5%, considerando en este último valor el incremento de los plazos de originación experimentado en el segundo semestre del año 2007 y principios del 2008; y (ii) establecer un plan agresivo para la normalización de clientes que se encontraban en mora. Este comité identificó un aumento significativo de los clientes con condición de renegociados y repactados, observando además que los clientes tendían a mantenerse en dicha condición, lo que motivaba el problema de recaudación de la cartera de La Polar. Lo descrito consta en los documentos N°109 y N°110 incluidos en la documentación presentada por el Sr. Moreno, que se encuentra incorporada al expediente a fojas 5977.

c) El impacto producido por la “normalización” de clientes en el rendimiento de la cartera de La Polar hizo necesario identificar el universo de clientes sujetos a esa práctica. En tal sentido, se identificó que el proceso de “normalización” de deudas a través de renegociaciones unilaterales había originado una cartera que llegó a alcanzar un número aproximado de 511.000 clientes, la mayoría de los cuales no presentaban pagos por períodos significativos de tiempo. Para la identificación de las morosidades se efectuó en los años 2008 y 2009 una



clasificación en base a colores para esta cartera, estableciéndose tres categorías; los clientes de color amarillo, que no habían efectuado pago en más de 6 meses y menos de 12 meses; los clientes color rojo, que eran aquellos que no habían efectuado pago en más de 1 año y menos de 2 años; y finalmente los clientes color morado, que no habían efectuado pago en más de 2 años. A esta cartera también se le conoció como cartera crítica. El Sr. Rolando Harnisch, subgerente de cobranzas, en declaración que rola a fojas 4581 señala: *“Si, la cartera de colores correspondía a clientes que habían sido repactados sin contacto, clasificados según la fecha del último pago real, sin embargo se mantenían siempre al día sin mora por la práctica de las repactaciones sin contacto”*. El Sr. Ismael Tapia en declaraciones que rolan a fojas 4428 y 4429 señala *“La cartera crítica, según las definiciones que Julián hizo a informática eran identifica a cuyos clientes no hubieran hecho un pago real, es decir, en efectivo, independiente del monto, en más de 180 días y que no estuvieran marcados como castigo. Se definieron 3 plater, o 3 grandes agrupaciones, donde estaban los amarillos que eran los que no habían pagado entre 180 y 360 días; los rojos, entre 360 y 720 días y los morados, más de 720 días sin pago real. Independiente del tramo de mora”*.

d) A lo largo del tiempo, se nota una migración de los clientes desde amarillo a rojo y desde rojo a morado. Asimismo, producto de las múltiples renegociaciones unilaterales, el monto de la cartera de colores o crítica aumentaba, aun cuando el número de clientes disminuía.

e) Debido a la magnitud alcanzada por la cartera de clientes con renegociaciones unilaterales, ésta fue objeto de un tratamiento diferenciado de la cartera normal, la cual era también identificada al interior de la Compañía como cartera de color verde. Sin perjuicio de ello, se continuaron realizando renegociaciones unilaterales de manera sistemática a los clientes que formaban parte de la cartera de colores, de forma de mantener vigentes dichas acreencias. El Sr. Rolando Harnisch, en declaraciones que rolan a fojas 4583, señala *“Dentro de los sistemas estaba toda la cartera, la separación estaba dada por la marca que diferenciaba a la cartera de colores de la cartera normal, la marca eran los colores, amarillo, rojo o morado”*. El Sr. Juan Ignacio Maturana, subgerente de gestión, en declaraciones que rolan a fojas 5911, señala *“Creo que verde bautizamos después a la cartera normal. Los colores eran amarillo, rojo y morado.”*

f) La cartera de colores fue objeto de un continuo seguimiento a lo largo del tiempo; asimismo, se implementaron distintas campañas destinadas a cobrar a la cartera de clientes de colores.

5.4 COMITÉ DE COBRANZA AÑO 2010

a) En el año 2010, poco después de asumir como gerente general y habiendo tomado conocimiento de la cartera de colores, el Sr. Ramírez forma un comité de cobranza, al cual se fue uniendo personal de distintas áreas de la Compañía hasta formar un órgano multidisciplinario conformado por personal perteneciente tanto a la gerencia corporativa de productos financieros, la gerencia corporativa de administración y la gerencia corporativa de informática y logística, contando además con la asesoría externa de un sociólogo.

b) El objetivo de este comité era identificar a los clientes de la cartera de colores con una mayor probabilidad de cobro, así como desarrollar mejores prácticas y estrategias de cobranza para estos clientes, para ser implementadas en los llamados laboratorios de cobranza.

c) Los miembros de este comité estuvieron al tanto de la práctica de normalizar a los clientes, utilizándose el término “revolving” para identificar



dicho proceso. Asimismo, los miembros de este comité conocían con exactitud el tamaño de la cartera que se encontraban gestionando y la condición de morosidad que compartían los clientes de dicha cartera. De lo anterior dan cuenta, entre otros, los correos electrónicos enviados por el Sr. Javier Vega, que rola a fojas 8165, con fecha 24 de junio de 2010 y correo enviado por la Sra. Lorena Concha con fecha 2 de diciembre de 2010, que se adjunta a continuación.

De: Lorena Concha (Gte. Estrategia) [mailto:lconcha@lapolar.cl]

Enviado el: jueves, 02 de diciembre de 2010 12:37

Para: Cr. Juan Carlos Leiva (Sub.Gte); Cob. Jorge Rojas

CC: Ger. Julian Moreno (Gte. Prod. Fcieros.)

Asunto: marcas de color a clientes

Juan Carlos, haciendo un levantamiento de a quiénes se les estaba enviando Estado de Cuentas (Energizados o normales), nos dimos cuenta que existen nuevos clientes de color, no marcados por Julian en su momento => 3.141 clientes para el vencimiento 15.

De acuerdo a lo conversado recién con Julian, estos clientes **no deben ser marcados de color** y se debe proceder con ellos con el **proceso de cobranza y provisiones respectivo y NO llevarlos a revolving**, y por lo **tanto eliminar la marca de color**.

No debe volver a marcarse ningún cliente de color que no sea los que fueron marcados por Julian, y los que estén marcados hay que desmarcarlos y llevarlos al proceso de cobranza y provisión que le corresponda.

La base que encontramos en este vencimiento te la haré llegar en correo aparte, y cuando tengamos del resto de los vencimientos también.

Suma de ctes	cat_now				Total general
cat_original	A	R	M	S/C	
A	3	894		639	1.536
M	5	118	12.171	314	12.608
R	5	816	14.188	744	15.753
S/C	1.686	1.164	291	89.990	93.131
Total general	1.699	2.992	26.650	91.687	123.028

Lorena Concha L.
Gerente de Estrategia
Teléfono: +56(2)3833478
email: lconcha@lapolar.cl

De: Lorena Concha (Gte. Estrategia) [mailto:lconcha@lapolar.cl]

Enviado el: jueves, 02 de diciembre de 2010 12:21

Para: 'Gt. Julian Moreno'

CC: Gestr. Fernanda Jolo (Subgerente Estrategia Clientes); Gestr. Mario Pizarro M. (Analista CRM)

Asunto: RV: Envio memoec-1512 // DISTRIBUCION

Julian, de este vencimiento la distribución es la siguiente, 28.200 (23%) que siguen siendo energizados se les envió Estado de Cuentas.

Estamos preparando la visión por cada vencimiento.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

CATEGORIA ACTUAL	CATEGORIA ORIGINAL		TOTAL	
	COLOR	NO COLOR		
ENERGIZADOS	28.200	22,9%		28.200 22,9%
EX ENERGIZADOS	1.697	1,4%		1.697 1,4%
COLOR NUEVO			3.141	2,6% 3.141 2,6%
SIN COLOR			89.990	73,1% 89.990 73,1%
TOTAL	29.897	24,3%	93.131	75,7% 123.028 100,0%

Lorena Concha L.
Gerente de Estrategia
Teléfono: +56(2)3833478
email: lconcha@lapolar.cl

De: Gt. Julian Moreno [<mailto:jmoreno@lapolar.cl>]
Enviado el: miércoles, 01 de diciembre de 2010 19:05
Para: Gestr. Lorena Concha (Gerencia de Estrategia)
Asunto: RV: Envío memoec-1512

De: root@nodohp01.lapolar.cl [<mailto:root@nodohp01.lapolar.cl>]
Enviado el: miércoles 1 de diciembre de 2010 11:36
Para: estctas@lapolar.cl
Asunto: Envío memoec-1512

d) En este comité se le otorga la denominación de “energizados” a los clientes incluidos en la cartera de colores, utilizándose indistintamente ambos calificativos para hacer referencia a los clientes sujetos a renegociaciones unilaterales.

e) Los resultados de las campañas para los clientes energizados fueron comunicados regularmente a la gerencia general, esto es, los Sres. Ramírez y González, y al Sr. Alcalde y a los Sres. Moreno y Fuenzalida, entre otros, y al menos esporádicamente a la Sra. Farah. En su declaración de fecha 15 de noviembre de 2011, a la pregunta “Cómo le consta que Pablo Alcalde estaba al tanto de la recuperación de la cartera energizada”, el Sr. Jorge Rojas señala “Por mensajes a través de Nicolás, él comentaba que Pablo le pedía prioridad para el proyecto y porque Pablo Alcalde una vez nos encontramos en la oficina de Julián y él me dijo que el proyecto de energizados era el segundo proyecto más importante de la compañía. Esas fueron las palabras textuales que recuerdo. Pienso que eso fue en marzo de 2011”.

5.5 GERENCIA DE GESTIÓN - INFORMES

DE GESTIÓN

a) El efecto que produjo las renegociaciones unilaterales en el negocio crediticio de La Polar y en su situación financiera era evidenciado a partir del contenido de los informes preparados por la gerencia de gestión.

b) Dentro de las funciones realizadas por la gerencia de gestión estaba la generación de reportes e informes, la mayoría de ellos conocidos al interior

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

de La Polar como Informes de Gestión (IDG). Estos reportes incluían información relacionada con la marcha de los distintos negocios desarrollados por La Polar, contándose entre ellos diversos informes respecto al negocio financiero de La Polar y por ende a su cartera crediticia. Entre estos informes se encuentran el Informe de Gestión Financiero, el Informe de Gestión de Recaudación, el Informe de Gestión 2, el Informe de Gestión Clientes Retail y el reporte Sinóptico Reflujeados.

c) El Informe de Gestión Financiero, IDG Financiero en adelante, era un reporte de frecuencia diaria en el que se informaba el monto de las colocaciones diarias de crédito para el mes en curso, el mes inmediatamente anterior y el mismo mes del año inmediatamente anterior, incluyendo en dicha información el número de clientes asociado a las colocaciones informadas. Las colocaciones reportadas en el IDG Financiero eran segmentadas según su origen, detallando así las colocaciones provenientes de retail, comercio asociado, avance de efectivo, refinanciamientos y renegociaciones. Asimismo, en este informe es posible encontrar información de (i) ingresos financieros; (ii) plazos de originación de las colocaciones, considerando la segmentación antes mencionada; y (iii) de forma esporádica se presentaba las metas de colocaciones por renegociaciones y las metas por colocaciones de créditos originadas en retail.

d) En cuanto al IDG Financiero, cabe señalar que a contar de finales del año 2009 a este reporte se le incluyó de manera aislada la información de colocaciones originadas por las renegociaciones unilaterales, las que eran identificadas como “renegociaciones por sistema”. En su declaración de fecha 23 de noviembre, rolante a fojas 5905 del expediente, a la pregunta “*Para que señale el testigo si recuerda que Marta Bahamondes en el año 2009 le pidió investigar el origen de la ocurrencia de un alto volumen de renegociaciones...*”, el Sr. Juan Ignacio Maturana, subgerente de gestión hasta marzo de 2010, señala “*...No recuerdo la fecha exacta, como fines de 2009, un día el IDG supongo que era el financiero, traía un número muy alto de renegociaciones, muy fuera de lo normal. Lo que me levantó sospechas y fui al call center a contar a la gente, a los operadores, con eso saqué el cálculo de las renegociaciones por minuto que tenía que hacer cada operador y no recuerdo el número, pero era imposible. Lo expuse a Marta (Bahamondes) y desconozco si ella lo habrá informado hacia arriba y ahí se decidió ver lo que pasaba. Marta me instruyó a ver qué pasaba por qué estaba ese número tan raro (...) No recuerdo bien con quién hablé, informática o crédito. La conclusión era que estaban haciendo renegociaciones por sistema. Lo informé a Marta. Ella en su momento habrá informado a María Isabel y ella supongo habrá conversado con Julián porque nos llegó de vuelta que eso se podía hacer que era para regular la cartera. Después de eso no sé si Marta o María Isabel, encomendó especial cuidado con lo que hiciera Crédito. Todos sabíamos que eran renegociaciones por sistema, pero no sé si todos teníamos claro lo que era. Yo sabía que eran estas renegociaciones por procedimientos batch. No tengo certeza de haber usado la palabra unilateral, no sé si era relevante, sé que era por sistema batch y que se hacía de noche.” A la pregunta “*Para que diga el testigo desde cuándo se incluyó la información de las renegociaciones por sistema en el reporte IDG Financiero*”, el Sr. Maturana señala “*Poco después de eso, finales 2009. No recuerdo quien me lo pidió si fue Marta o María Isabel a modo de separar las por sistema para vigilar lo que hacía crédito*”.*

e) El IDG Financiero era elaborado al menos desde el año 2007 y era remitido a la gerente corporativa de administración, Sra. Farah, al gerente corporativo de productos financieros, Sr. Moreno, y al gerente general, sucesivamente los Sres. Alcalde, Ramírez y González. Asimismo, el Sr. Alcalde siguió recibiendo esta información durante el período en que ejerció la labor de presidente del directorio de La Polar. Lo anterior de acuerdo a correos electrónicos que se encuentran incorporados al expediente administrativo a fojas 8128.

f) Otro reporte preparado por la gerencia de gestión corresponde al Informe de Gestión de Recaudación, en adelante IDG Recaudación, el cual fue elaborado a partir del segundo semestre del año 2009. El IDG Recaudación era un reporte diario que

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

contenía, entre otra, la siguiente información: (i) monto de dinero recaudado a la fecha del informe proveniente de la cartera de créditos de La Polar, comparado con igual mes del año pasado; (ii) meta de recaudación de la cartera para el mes correspondiente y para igual mes del año pasado; (iii) valor mensual de la cartera total, normal y renegociada de La Polar desde enero de 2006, a valor facial es decir suma de cuotas; (iv) tasa de pago mensual de la cartera total, normal y renegociada desde enero de 2006; (v) número de clientes que mensualmente efectuaban pagos a la cartera y; (vi) recaudación de la cartera segmentada entre normal y renegociada.

g) Durante gran parte del año 2010, aproximadamente desde abril hasta diciembre de ese año, en el IDG Recaudación se incorporó de manera aislada la información de la recaudación de la cartera de colores. Así, en dicho informe se detallaba el monto recaudado, y el número de clientes que efectuaban dichos pagos, para los clientes identificados como amarillo, rojo y morado. A la pregunta, “*Para que señale el testigo desde y hasta cuándo se incluyó de manera segmentada la información de recaudación de la cartera de colores en el IDG Recaudación...*”, la Sra. Marta Bahamondes, quien lideraba la gerencia de gestión, indica en su declaración, que rola a fojas 5813 del expediente, que “*Desde febrero hasta Octubre de 2010, de Octubre a Diciembre cambió a energizada y después pedí que me informaran como se iba a llamar la cartera a contar del 2010. Yo hice la modificación de la cartera de colores, después de ir a un Comité de Cobranza. Como se estaban haciendo campañas, lo considere relevante.*” A la misma pregunta, en declaraciones que rolan a fojas 5910, el Sr. Maturana responde “*Poco después de fines de 2009 y marzo de 2010, eso no se sacó. Lo de la cartera de colores: no recuerdo, yo participé en las primeras reuniones con crédito o si me lo pidió Marta. De incluirlas: cuando bajamos con Nicolás a ver lo de crédito, a la semana siguiente crédito hizo una presentación donde nos mostraron a nosotros con Nicolás sus cartera colores y ahí fue donde empezamos a incluir los colores para saber cuánto pagaba, los colores eran cliente sin pago real en X meses dependiendo del color. Ahí descubrimos este mundo paralelo, porque si vas a las bases de gestión, el cliente estaba al día, en alusión a las distintas empresas*”.

h) El IDG Recaudación era remitido a la gerente corporativa de administración, Sra. Farah, al gerente corporativo de productos financieros, Sr. Moreno, y al gerente general, sucesivamente los Sres. Alcalde, Ramírez y González. Habiendo asumido como presidente del directorio, el Sr. Alcalde recibió en algunas ocasiones el IDG Recaudación, mismo caso para los gerentes corporativos Sres. Meszaros, Grage y Fuenzalida, los cuales recibieron dicho reporte ocasionalmente. Lo anterior de acuerdo a correos electrónicos que se encuentran incorporados al expediente administrativo a fojas 8128.

i) La gerencia de gestión también elaboraba el Informe de Gestión 2, en adelante IDG 2. Éste era un reporte semanal en el cual se incluía, entre otra, la siguiente información: (i) colocaciones mensuales de créditos generadas desde el año 2006; (ii) nuevas colocaciones mensuales de créditos originadas por el negocio de retail, avance de efectivo y comercios asociados, generadas desde el año 2006; y (iii) colocaciones mensuales originadas en renegociaciones y refinanciamientos desde el año 2006. Dentro de la información incluida en el IDG 2 se contaba asimismo los ingresos financieros asociados al total de colocaciones, nuevas colocaciones y colocaciones por renegociaciones.

j) El IDG 2 era elaborado al menos desde el año 2006 y era remitido a la gerente corporativa de administración, Sra. Farah, y al gerente corporativo de productos financieros, Sr. Moreno, en tanto el Sr. Alcalde recibió este informe en ocasiones puntuales.

k) El Informe de Gestión Clientes Retail, IDG Clientes Retail, era otro informe, de periodicidad diaria, preparado por la gerencia de gestión, el cual informaba básicamente las colocaciones de nuevos créditos originadas exclusivamente por el negocio de

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

retail de La Polar, incluyendo además los plazos promedios de originación de estos créditos, los ingresos financieros asociados y las metas mensuales de nuevas colocaciones originadas en el sector retail. La elaboración del IDG Clientes Retail se habría iniciado en el primer trimestre del año 2010, siendo remitido a la gerente corporativa de administración, Sra. Farah, al gerente corporativo de productos financieros, Sr. Moreno, y al gerente general, sucesivamente los Sres. Ramírez y González, en tanto el Sr. Alcalde recibió en algunas ocasiones dicho reporte.

l) La gerencia de gestión también elaboraba el informe denominado Sinóptico Reflujeado. Este reporte informaba los pagos asociados a la cartera de La Polar, identificando si éstos correspondían a pagos reales, dinero en efectivo, o pagos originados en renegociaciones o refinanciamiento. El Sinóptico Reflujeado además informaba el monto de los pagos reales y los pagos por renegociaciones y refinanciamientos que correspondían a la cartera propia de La Polar y a la cartera securitizada de la misma. A contar del segundo semestre del año 2009, en el reporte Sinóptico Reflujeado se informaba los pagos por renegociaciones generados por las renegociaciones unilaterales por sistema, siendo éstas identificadas como “renegociaciones pre emitidas”. El reporte Sinóptico Reflujeado era preparado al menos desde el año 2009 y María Isabel Farah era la única gerente corporativa que lo recibía. Lo anterior de acuerdo a correos electrónicos que se encuentran incorporados al expediente administrativo a fojas 8128.

m) La gerencia de gestión fue requerida por personal adscrito a la gerencia corporativa de administración, en específico por la Sra. Mariela Díaz Bahamondes, que se desempeñaba como analista dependiente directamente de la Sra. Farah, para preparar los informes IDG Recaudación, IDG 2 y el reporte Sinóptico Reflujeados en versiones independientes que consideraran el total de la cartera, la cartera normal y la cartera energizada. Lo anterior de acuerdo a correos electrónicos que se encuentran incorporados al expediente administrativo a fojas 8128.

n) Según declaraciones prestadas por la Sra. Marta Bahamondes y el Sr. Juan Ignacio Maturana, los informes de gestión fueron diseñados por la Sra. Farah, y eran utilizados por ella principalmente para sus labores de planificación y de control. Asimismo la Sra. Farah requirió en diversas ocasiones la modificación de estos informes.

5.6 RELACIÓN ENTRE GERENCIA DE GESTIÓN Y COBRANZAS.

a) Para la preparación de los informes relacionados a la cartera de La Polar, específicamente con lo que tenía que ver con las renegociaciones por sistema incluidas en el IDG Financiero, la recaudación de la cartera de colores incluida en el IDG Recaudación y para la preparación de los informes independientes de la cartera normal, total y energizada, la gerencia de gestión mantenía permanente contacto con la gerencia corporativa de productos financieros, principalmente con el Sr. Ismael Tapia, quien era el encargado de comunicar los “Procesos Especiales” a informática.

b) En tal sentido, el Sr. Tapia copiaba regularmente a la Sra. Bahamondes en los correos enviados a informática en los cuales el primero informaba los clientes que debían ser renegociados unilateralmente de forma automática. Con esto, la gerencia de gestión tenía conocimiento de la base de clientes sujetos a renegociación automática, los montos y el número de clientes renegociados automáticamente diariamente y la recaudación de dicha cartera. Lo anterior de acuerdo a correos electrónicos que se encuentran incorporados al expediente administrativo a fojas 8128.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

c) Adicionalmente a la información que le pudiera enviar personal de la gerencia corporativa de productos financieros, la gerencia de gestión recibía información de otras áreas de la Compañía, tales como el área de contraloría interna.

RECAUDACIÓN

5.7 OTRA INFORMACIÓN DE

Adicionalmente al IDG Recaudación, el Sr. Moreno remitía de manera diaria, a lo menos desde el año 2008, la información de recaudación de la cartera. Esta información era enviada a la gerente corporativa de administración, Sra. María Isabel Farah, al gerente corporativo de finanzas, Sr. Santiago Grage, al gerente corporativo de informática y logística, Sr. Fuenzalida, y al gerente general, sucesivamente, Sres. Pablo Alcalde, Nicolás Ramírez y Martín González, no obstante, al asumir como presidente del directorio el Sr. Alcalde siguió recibiendo esta información. El reporte enviado por el Sr. Moreno incluía la información de recaudación de la cartera de La Polar, en base diaria y mensual, desde el año 1999.

INFORMES

5.8 REALIDAD PRESENTADA EN LOS

a) La información contenida en los informes preparados por la gerencia de gestión mostraba lo siguiente: a contar del año 2006 se nota un sostenido crecimiento de las colocaciones por renegociaciones, es así como para el año 2008 las colocaciones por renegociaciones originaban más del 60% del total de colocaciones, en tanto para los años 2009 y 2010 representaron un 75% de éstas; se nota similar patrón para los ingresos financieros originados en las colocaciones por renegociaciones; un deterioro sistemático y constante de la tasa de pago que cae de rangos mensuales de 8% en el año 2006 a rangos de 3% en el año 2010 y 2011, presentando en ciertas oportunidades valores menores a 3% en dichos años; y en promedio 500.000 clientes efectuando pagos mensualmente.

b) Adicionalmente, a partir del informe Sinóptico Reflujeado, se podía observar para la cartera propia de La Polar (cartera no securitizada), que los pagos reales en los últimos 3 años eran en promedio tan solo el 25% de los pagos totales de dicha cartera. Esta situación era diametralmente opuesta a la cartera securitizada, en la que los pagos reales explicaban al menos el 50% de los pagos totales de dicha cartera en los años 2008 y 2009 y más del 75% en los años 2010 y 2011. Por otra parte, durante el año 2011, del total de la recaudación obtenida por la cartera de La Polar, en promedio el 65% de dicha recaudación era destinado a la cartera securitizada, la que representaba aproximadamente el 11% de la cartera total, siendo el restante 35% de la recaudación destinada a la cartera propia de La Polar, la que explicaba el 89% de la cartera total. En este informe además se podía advertir que a partir del año 2009, los pagos por renegociaciones unilaterales estaban concentrados en la cartera propia de La Polar, identificados como renegociaciones pre emitidas, explicando una parte significativa de los pagos por renegociaciones. Asimismo, se observaba que las renegociaciones pre emitidas dejaron de efectuarse para la cartera securitizada a contar del año 2010 y que no eran efectuadas para la cartera normal.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

5.9 OPINIÓN CLASIFICADORAS DE RIESGO DE EMPRESAS LA POLAR

a) En su reseña de julio de 2008, Fitch Rating Clasificadora de Riesgo Limitada indica lo siguiente: *“...los principales desafíos que enfrenta La Polar son el control del nivel de riesgo crediticio de su cartera, el que podría presentar mayor vulnerabilidades ante eventuales períodos de inestabilidad económica al estar enfocada hacia un segmento socioeconómico medio-bajo: la fuerte competencia existente en el sector retail; y la sensibilidad de los resultados de la compañía a los ciclos económicos”*.

b) En su reseña de abril de 2009, Fitch apunta lo siguiente *“El Outlook Negativo refleja el ajustado escenario macroeconómico actual, donde se espera que un nivel de gasto en consumo más restringido y mayores tasas de desempleo profundicen la tendencia negativa que han mostrado las ventas comparables del sector de tiendas por departamento en Chile, así como acoten la rentabilidad del negocio crediticio, el que se vería afectado por mayores tasa de incobrabilidad”*.

c) Asimismo en su reseña de abril de 2009, Fitch señala lo siguiente: *“...Con todo el fuerte aumento de las colocaciones, según se mencionó anteriormente, correspondió a una estrategia por parte de la compañía de impulsar la venta de su línea tecnológica, lo que incrementó en un 74% la cartera de La Polar y generó un nivel de riesgo de cartera, medido como (Stock de Provisione/Colocaciones Brutas) de 13,3% a diciembre de 2008”*. En el año 2010, Fitch no se pronuncia acerca de las causas de crecimiento de la cartera.

d) Por otra parte, Feller Rate Clasificadora de Riesgo Limitada, en su reseña de marzo de 2009, comenta lo siguiente: *“El fuerte crecimiento evidenciado por la cartera de colocaciones conlleva a un mayor riesgo potencial, particularmente en el actual contexto económico caracterizado por un incremento en el nivel de morosidad de los créditos evidenciado tanto en la empresa como en la industria y un escenario económico adverso. La clasificación considera que la empresa mantendrá conservadoras políticas financieras de inversiones y una adecuada calidad y recuperabilidad de la cartera de colocaciones”*.

e) En su reseña de agosto de 2009, Feller acotó lo siguiente: *“Las perspectivas asignadas a las clasificaciones son “Negativas”. Feller Rate considera que el perfil financiero de la empresa puede verse debilitado respecto a la clasificación actual de riesgo. Ello, en la medida que la empresa presenta un relativamente elevado nivel de endeudamiento respecto de períodos anteriores y que la generación de Ebitda podría verse presionada producto de un mayor nivel de gastos en provisiones y castigos para el 2009. Esto, en consideración a las estrategias implementadas en el negocio crediticio a principios de 2008 y un entorno de desaceleración económica y de mayor desempleo, con sus potenciales desfavorables efectos sobre la recuperabilidad de la cartera de créditos”*.

f) En su reseña de agosto de 2009, Feller menciona también: *“La cartera de colocaciones presenta un significativo crecimiento explicado principalmente por el incremento de las ventas de la compañía, la incorporación de tarjeta habientes y la fuerte penetración alcanzada por la tarjeta “La Polar”*.

g) En la reseña de agosto de 2010, Feller apunta lo siguiente: *“En consideración al escenario volátil y de desaceleración del consumo, la empresa restringió sus políticas crediticias en 2009 limitando ciertos productos y estableciendo pautas más restrictivas en la originación de créditos, así como un fuerte énfasis en la cobranza de los mismos. No*

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

obstante, la cartera de colocaciones mantuvo su agresivo crecimiento, que a diciembre de 2009, alcanzó al 23%. Ello contrasta con la estabilidad y disminución del volumen de colocaciones evidenciadas hasta el tercer trimestre del 2009 por otros partícipes de la industria.”.

h) Asimismo, en su reseña de agosto de 2010, Feller anotó: “ *La cartera de colocaciones presenta un significativo y sostenido crecimiento explicado principalmente por la incorporación de nuevos clientes producto de la apertura de nuevas tiendas, la fuerte penetración alcanzada por sus productos financieros en la base de clientes y el fuerte incremento experimentado hasta mediados de 2008, de las colocaciones provenientes de las líneas blancas y electrónica, que se reflejaron, adicionalmente, en un aumento del plazo promedio de la cartera y mayores ingresos financieros devengados.*”

5.10 CONTRALORÍA INTERNA

a) No sólo la información contenida en los reportes preparados por la gerencia de gestión permitía evidenciar la existencia de un volumen elevado de renegociaciones, sino que además al interior de La Polar se prepararon diversos informes reportando dicha práctica. Una de las áreas que preparó documentación referida al volumen anormal de renegociaciones fue la gerencia de contraloría. Esta área es incorporada propiamente como tal a la estructura de la organización tan solo el año 2007, siendo su labor realizada previamente por una sola persona adscrita a la gerencia corporativa de administración. En declaraciones que rolan a fojas 5440, la Sra. Fabiola Maldonado apunta “*A mediados de 2007, renuncia la gerente de contraloría, y yo solicite el cambio para esa gerencia, básicamente porque pensé que había cumplido un ciclo en las áreas de operaciones. Yo soy contado auditor de profesión, venía el cambio de IFRS y era una oportunidad para acercarme a materias propias de mi profesión, y hasta ese momento la función de contraloría era bastante liviana si la comparamos con quienes trabajamos en el retail* “. El Sr. Mario Oliva, subgerente de contraloría, con respecto a la creación de dicha área señala en declaración que rola a fojas 4662, “*Se creó en el 2007 a raíz de lo que exigía la Circular 17 de la SBIF y en ese proceso llegué a la compañía a conformar el equipo de auditoría interna*”.

b) A lo largo de su funcionamiento, la gerencia de contraloría interna nunca efectuó presentaciones al directorio ni al comité de directores de Empresas La Polar, ni nunca fue requerida para ello. A este respecto, a la pregunta “*Para que señale cuál era su relación con la gerencia de contraloría interna y si ella reportaba directamente a usted. Para que señale cómo evolucionó dicha área en términos de integrantes y responsabilidades...*”, la Sra. Farah en declaraciones que rolan a fojas 262, señala “*En mayo de 2007 después de someternos a la regulación de la Superintendencia de Bancos, acordamos a partir del levantamiento que hizo PW de los puntos pendientes, generar una unidad de contraloría, para poder avanzar rápido tomo una persona y la dejó en la unidad de contraloría, (...) Mi idea era que una vez que la unidad de contraloría estuviera fortalecida la traspasaríamos a la gerencia general. El directorio y el gerente general estaban alejados de este tema. Fabiola Maldonado, renunció en mayo de 2008 vino la crisis y por eso no avanzamos, y estuvimos sin contralor hasta marzo 2011 que la recontratamos nuevamente.*” Por su parte, a la pregunta “*¿Los resultados de la auditoría a quién se reportaban?*”, el Sr. Mario Oliva en declaraciones que rolan a fojas 4662 señala “*A mi jefatura directa que era la gerente corporativa de administración*”.

c) Asimismo, dicha área no contó con un gerente de contraloría interna desde el año 2008 hasta marzo del año 2011. En declaraciones que rolan a fojas 5446, a la pregunta “*Sabe quién ejerció las funciones de contralor interno en el periodo en que no estuvo 2008-2011*”, la Sra. Fabiola Maldonado señala “*El cargo estuvo vacante todo el periodo. Todas las materias formalizadas, estructuradas las veía cada subgerente con María Isabel*”.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

d) Diversos informes preparados durante el año 2009 por personal adscrito a la gerencia de contraloría interna, que se encuentran incorporados al expediente administrativo en formato digital, según dan cuenta las actas de entrega que rolan a fojas 1163 y siguientes, reportaban la realización indiscriminada de renegociaciones y de problemas en la identificación de los clientes.

e) En el documento titulado “Informe detallado Análisis Sistema de Control Interno Emisión y Operación Tarjeta de Crédito La Polar diciembre de 2009” emitido por la gerencia de contraloría interna, se advierte que 680.000 clientes que tienen mora mayor a 360 días se encuentran mal categorizados, clasificando, por ejemplo, a 200.000 como sin problemas y otros 200.000 como renegociados.

f) Además, en el informe “Refinanciamiento de Deuda- diciembre de 2009”, que aborda de manera exclusiva la renegociación de clientes, se reporta que durante los meses de noviembre y diciembre de 2009, se habían efectuado aproximadamente 368.000 renegociaciones. Algunas de las observaciones presentadas por este informe eran: (i) el 96% de las renegociaciones efectuadas en el período bajo análisis fueron efectuadas en la casa matriz de La Polar; (ii) el 96% de las renegociaciones fueron efectuadas sin pie lo que contraviene la política de la Compañía; y (iii), en base a un muestreo, existían clientes renegociados para los cuales sus últimas fechas de pago databan de los años 2005 y 2006.

5.11 SERNAC

a) En el año 2009, y a causa de las masivas y múltiples renegociaciones unilaterales, el número de clientes de La Polar que efectuó reclamos en forma directa o a través del SERNAC creció significativamente. De este incremento de reclamos da cuenta el documento N° 96 de marzo de 2009, incluido en los antecedentes presentados por el Sr. Moreno, que se encuentra incorporado al expediente a fojas 5977.

b) Para la respuesta de los reclamos se estableció un procedimiento denominado “Convenio de Finiquito”, el cual fue informado a todas las tiendas de La Polar mediante correo electrónico de fecha 4 de agosto de 2009 remitido por el Sr. Guillermo Donoso, que a esa fecha se desempeñaba como Jefe de Reclamos Clientes, que pertenecía a la gerencia corporativa de administración. Esta documentación se encuentra a fojas 378 del expediente.

c) Con fecha 31 de diciembre de 2009, La Polar recibe comunicación por parte del SERNAC, en la que se adjunta un reclamo de un cliente que había sufrido numerosas repactaciones. De esta comunicación tomaron razón los Sres. Farah, Moreno y Ramírez según da cuenta el documento que rola a fojas 6738 del expediente.

d) Durante el transcurso de marzo de 2010, Empresas La Polar recibe una nueva comunicación por parte del SERNAC, esta vez del Director Regional SERNAC Atacama, en la que informa que dicha institución ha recibido “*numerosos reclamos de consumidores, quienes señalan que en sus estados de cuenta figuran repactaciones y/o renegociaciones que aseguran no han autorizado*”. Este documento rola a fojas 4148 del expediente administrativo.

e) A través de correo electrónico de fecha 21 de abril, el Sr. Luis Toro Bossay, asesor legal externo de La Polar, envía una propuesta de respuesta al SERNAC de Copiapó. En el cuerpo del correo electrónico el Sr. Toro señala lo siguiente: “*Finalmente, les reiteramos que, en nuestra opinión, la práctica en comento tiene poca presentación y podría servir de base para suspicacias, especialmente respecto de aquellos clientes/consumidores que, no obstante no ser*

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

habidos, sus deudas han sido objeto de varias repactaciones en un mismo año calendario”. Este correo rola a fojas 4152 del expediente administrativo.

f) En la respuesta entregada al SERNAC de Copiapó, suscrita por el Sr. Moreno, se señala, entre otras, que: (i) se niega la inexistencia de repactaciones y/o renegociaciones no autorizadas, *“Todas las operaciones que SCG realiza, lo hace con el consentimiento directo de sus clientes o a nombre y en representación de los mismos, en ejercicio de un mandato que cada cliente suscribe y conoce ciertamente, tanto en su existencia como en sus término... Por lo mismo, **no son efectivos los hechos denunciados a que se refiere su Oficio Ordinario**, ya que los clientes de SCG han actuado personalmente o debidamente representados, de modo que, no tenemos conocimiento de repactaciones o renegociaciones sin autorización...”*; y además se señala que no se han recibido reclamos por la realización de repactaciones y/o renegociaciones sin consentimiento de los clientes. Esta respuesta rola a fojas 4166 del expediente administrativo.

g) Debido a que reclamos de clientes producto de las renegociaciones unilaterales continuaron presentándose ante el SERNAC, se gatilla finalmente un proceso de mediación colectiva ante dicho Servicio a contar de junio del año 2010.

h) En noviembre del año 2010, y en el marco de la mediación con el SERNAC, La Polar compromete la adopción de medidas destinadas a resolver los problemas denunciados por clientes.

5.12 PROVISIONES

a) La gerencia corporativa de administración era el área a cargo de la determinación de las provisiones de la cartera de créditos, utilizando para ello un modelo de camadas, el cual a partir del análisis del comportamiento de pago de los clientes a través del tiempo, determinaba las tasas de provisión que debían aplicarse a la cartera de créditos, de acuerdo al tramo de morosidad y la condición de renegociado de la acreencia. En la práctica, el cálculo de las provisiones recaía de forma exclusiva en la Sra. María Isabel Farah, no existiendo un manual de procedimiento interno que contuviera dicho modelo, ni una persona que pudiera reemplazar a la gerenta corporativa de administración en dicha labor.

b) Para el cálculo de las provisiones era necesario contar con la información de la cartera segmentada por tramo y por condición de renegociación. En tal sentido, la información de la morosidad se encontraba distorsionada por efectos de las múltiples renegociaciones unilaterales, dado que los clientes de colores eran considerados como vigentes e incluso al día, no obstante no habían presentado pagos reales en al menos 180 días. En el caso de la condición de renegociación, ésta también se encontraba distorsionada para la cartera de clientes de colores, puesto que cuando la renegociación era efectuada para clientes con mora menor a 90 días, éste no quedaba marcado como renegociado.

c) La práctica de “normalización” de créditos tuvo efecto directo en el cálculo de la provisión de la cartera de créditos por cobrar registrada en los estados financieros de La Polar. Así, toda vez que la normalización ocultaba tanto la morosidad real como la condición de renegociado de los clientes de colores, las provisiones subestimaban sistemáticamente el verdadero monto de las mismas, lo que se traducía en un valor mayor de activos en los estados financieros. Adicionalmente a dicho efecto, al renegociarse los créditos, se capitalizaban los intereses y los cargos de cobranza, lo que significaba un aumento adicional del activo.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Pbo 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

d) En cuanto a los resultados, se aumentaban los ingresos financieros y se subestimaba el gasto por provisiones, lo que hacía aumentar artificialmente las utilidades de la Compañía.

e) Esta mayor utilidad presentada por La Polar redituó directamente en las remuneraciones de sus gerentes, ejecutivos principales y de sus directores. En efecto, en el caso de los gerentes corporativos y ejecutivos principales, estos recibían en promedio 3 o 4 sueldos adicionales como bonos anuales, los que de una u otra forma estaban ligados a los resultados de la empresa. En el caso de los directores, estos tenían una parte variable de su dieta que dependía de la utilidad de la Compañía.

5.13 DIRECTORIO

a) El directorio y el comité de directores de La Polar eran informados acerca del desempeño de la cartera crediticia de La Polar a través de presentaciones que eran efectuadas, mayoritariamente, de manera conjunta por los Sres. Farah y Moreno, sin perjuicio de que, en ocasiones, dichas presentaciones podían ser realizadas indistintamente por uno de ellos, y puntualmente por los Sres. Alcalde y Ramírez, en su ejercicio como gerente general de la Compañía. No obstante lo anterior, cabe señalar que las mencionadas presentaciones no tenían lugar todos los meses. Por ejemplo, en el año 2010 se efectuó una sola de estas presentaciones, la que se verificó en el mes de enero ante el comité de directores y no ante el directorio.

b) A contar de junio de 2010, las presentaciones antes señaladas dejan de efectuarse, remplazándose por la inclusión en los reportes mensuales que son presentados al directorio de información relacionada a la cartera de créditos. Entre la información de la cartera que se incluye en los reportes mensuales se tenía, entre otras, la participación de la tarjeta en las ventas de retail, morosidad, provisiones, valor de la cartera propia y securitizada y composición de la cartera entre normal y renegociada.

c) En sesión de directorio del 29 de septiembre de 2010, el Sr. Moreno efectúa una presentación en la que da a conocer al directorio la clasificación implementada por su área para la categorización de clientes, la que es utilizada en los procesos de generación de créditos y asignación de cupos. Esta presentación rola a fojas 5297 del expediente administrativo. Según dicha presentación, los clientes E, definidos como de riesgo superior, eran clientes que tenían mora mayor a 4 (mayor a 120 días) en los últimos 5 meses, no tenían cupo disponible y explicaban el 0,98% de las ventas de La Polar. Asimismo, se informó al directorio que los clientes categoría E representaban el 48,9% del volumen de la cartera, aun cuando en número solo explicaban aproximadamente el 30% del total de clientes, presentando una deuda promedio de M\$824, muy superior a la deuda promedio del total de la cartera que alcanzaba a los M\$574. Cabe precisar que en la presentación aludida no se informó al directorio que la formación de esta cartera respondía a la práctica de repactaciones unilaterales, desconocida para sus integrantes, así como tampoco que se había implementado una categorización de esta misma cartera, sobre base de colores, destinada a hacer un seguimiento de la verdadera situación de morosidad de los clientes por parte de los integrantes de las gerencias que sí tenían conocimiento de dicha situación. Por otra parte, las categorías C, D y E, correspondientes a las categorías denominadas de riesgo medio, medio alto y alto respectivamente, explicaban el 70% de los créditos de la cartera de La Polar, aun cuando en términos del número de clientes sólo representaban el 59,5%.

d) En la misma sesión de directorio del 29 de septiembre de 2010, el directorio también fue informado de la existencia de un plan de recuperación para los clientes E, denominados "Energizados. Según el plan de gestión, se desarrollarían diferentes

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Castilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

acciones dependiendo de la segmentación de la cartera según la probabilidad de pago, lo que permitiría que tan solo después de 3 años el número de clientes en la categoría E disminuyera de 414.278 a 240.000, pasando de MMM\$341, que representaba el 49% de la cartera, a MMM\$209, representando el 30% de ésta. Dicha proyección implicaba, por una parte, que del saldo inicial informado correspondiente a la cartera E se estimaba lograr una recuperación por cobranza de MMM\$ 266 y efectuar castigos por MMM\$75, y por otra parte, que de las nuevas colocaciones que se generarían en dicho período, MMM\$209 caerían en dicha cartera.

e) Como resultado de la referida presentación, el directorio únicamente requiere a la gerencia corporativa de productos financieros y a la gerencia corporativa de administración, encargada de la determinación de las provisiones, que efectúen un análisis a fin de determinar la consistencia entre el modelo comercial de categorización y el modelo de provisiones.

f) La siguiente sesión de directorio se efectúa en Colombia el 29 de octubre de 2010, con ocasión de la apertura de la primera tienda en dicho país, sin que se discuta nada al respecto de la información de la que había tomado razón el directorio en la sesión anterior.

g) Posteriormente, en sesiones de fechas 22 y 24 de noviembre de 2010, el comité de directores y el directorio respectivamente, toman conocimiento del hecho que había clientes que tenían más de una renegociación, lo cual no era considerado en el modelo de provisiones utilizado por la empresa, la que tomaba como variable la realización de una renegociación. Habiendo conocido aquello, y sabiendo del volumen de la cartera E y el plan de recuperación de la misma, los miembros del directorio y comité de directores se limitaron a pedir a la administración analizar el impacto que ello podría producir en las provisiones, de forma de determinar la suficiencia de las mismas, y agilizar el análisis solicitado en sesión de 29 de septiembre de 2010.

h) Además, en la sesión de directorio de fecha 24 de noviembre de 2010, se indica *“El Sr. Franke señaló que, si era necesario contratar asesoría externa adicional para tratar este tema, se le autorice a la administración para que lo haga si lo estima necesario. Asimismo, planteó que es importante que la administración analice la forma como estructurar áreas tales como contraloría, administración y finanzas, teniendo en consideración el importante crecimiento que ha tenido tanto en las ventas retail como especialmente en el área crediticia, y junto a ello ahora se suma todo el importante apoyo que se a dado y se requiere seguir dando al desarrollo de La Polar en Colombia”*. En dicho directorio se acordó autorizar a la administración para contratar asesoría externa para el proceso de análisis de los sistemas de riesgo y provisiones, en la medida que lo estime necesario.

i) Con fecha 15 de diciembre de 2010, se realiza una nueva sesión de directorio, analizándose aspectos como la gestión de ventas del período, el plan Colombia, análisis de parámetros presupuestarios, transacciones con personas relacionadas y la calendarización de las sesiones de directorio del 2011, sin ahondarse en el análisis de ninguno de los temas tratados en las sesiones de directorio de septiembre y noviembre de 2010.

j) En la misma sesión del comité de directores de fecha 6 de enero de 2011, se indica *“El Director Sr. Andrés Ibáñez señaló que se han conocido con anterioridad ciertas variables, incluyendo algunas de las presentadas, pero no con el nivel de detalle que se están abordando ahora”*. Asimismo se indica *“El Director Sr. Andrés Ibáñez señaló que, desde su punto de vista, puede ser recomendable evaluar la contratación de un consultor externo que*

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



trabaje este tema. Tomando la palabra el gerente Sr. Nicolás Ramírez, señaló estar abierto a evaluar alternativas como la propuesta por el Sr. Ibáñez en la medida que el Directorio lo autorice, dentro del proceso que está liderando en esa materia.” Al respecto se señala “Adicionalmente, y en concordancia con lo planteado por los miembros del Comité, el gerente general hizo presente que desde Octubre de 2010 la administración ha estado trabajando en la búsqueda de un gerente de riesgo con el objeto de que se enfoque específicamente en estas materias”. Finalmente se detalla “El Director Francisco Gana planteó que es muy importante y relevante ordenarse estructuralmente y buscar a alguien que se haga cargo del área de riesgo, lo que debe acelerarse ya, que según su experiencia, estos procesos tienden a extenderse por plazos cercanos a los seis meses. Luego agrego que además es importante revisar si debe considerarse una provisión adicional a la existente”.

k) En sesión extraordinaria de directores de fecha 19 de enero de 2011, se comunica que el Sr. Ramírez presentó su renuncia indeclinable al cargo de gerente general aduciendo graves problemas de salud, siendo reemplazado en forma interina por el Sr. Martín González, sin que en dicha sesión se aborde ninguno de los temas relacionados a la cartera y sus provisiones.

l) En sesión del comité de directores de fecha 26 de enero de 2011, los señores Julián Moreno, María Isabel Farah y Pablo Fuenzalida efectúan sendas exposiciones a razón de los requerimientos efectuados previamente por el directorio y por el comité, participando además el gerente general interino Sr. Martín González. En esta sesión, el Sr. Moreno explica nuevamente el sistema de categorización de clientes aplicado por su gerencia, señalando además que una condición necesaria para efectuar una renegociación es que se deben haber pagado las dos primeras cuotas equivalente a 7,5% del crédito. Asimismo, según da cuenta el acta, el Sr. Moreno mostró nuevamente la distribución de la cartera según categoría, y señaló que: i) la cartera renegociada representaba solo el 18,3% y que de aquel porcentaje el 55,4% correspondía a clientes con una renegociación, el 26,4% a clientes con una segunda renegociación y el saldo a clientes con tres y más renegociaciones; y (ii) entregó un diagnóstico de la formación de la cartera E precisando que desde el año 2007 se ofrecieron renegociaciones a los clientes, que esto continuó en el año 2008, que el año 2009 fue un año de crisis y que una recuperación tan solo fue percibida en el año 2010, por lo que se resolvió recuperar este activo redefiniendo estrategias de créditos y cobranzas, orientadas principalmente al aumento de la tasa de pago. Por su parte, la presentación de la Sra. María Isabel Farah se centró en las provisiones, concluyendo que se debía aplicar una provisión de 14,8%, que era lo que arrojaba el modelo de provisiones. Posteriormente los Sres. Moreno y Fuenzalida hicieron un diagnóstico de cómo se había llegado a la situación actual de la cartera y presentaron nuevamente el plan de recuperación de los clientes energizados, el que había sido expuesto previamente en la sesión de fecha 29 de septiembre de 2010. Conocida esta información, el comité acuerda que las provisiones debían ser el 14,8% de la cartera. La presentación efectuada por la administración rola a fojas 6765 del expediente administrativo, y según ella se presentó además al comité la composición de ventas por categoría de riesgo, según tabla que se acompaña a continuación.

	Ciientes A	Ciientes B	Ciientes C	Ciientes C	Ciientes D	Ciientes E	Ciientes F	Ciientes N
Trim 4 2008	43.61%	17.56%	4.76%	18.63%	0.47%	0.80%	0.00%	14.17%
Trim 1 2009	43.05%	18.87%	6.04%	15.03%	0.86%	1.27%	0.00%	14.88%
Trim 2 2009	48.41%	20.34%	7.25%	15.28%	0.91%	1.13%	0.00%	6.67%
Trim 3 2009	50.42%	21.40%	5.97%	14.16%	0.94%	1.04%	0.00%	6.07%
Trim 4 2009	52.21%	20.00%	4.77%	17.64%	0.86%	1.20%	0.00%	3.33%
Trim 1 2010	52.89%	17.89%	5.03%	17.53%	0.78%	1.31%	0.14%	4.42%
Trim 2 2010	53.90%	17.60%	5.26%	14.38%	0.75%	1.29%	1.32%	5.50%
Trim 3 2010	50.81%	18.35%	6.03%	14.49%	0.71%	0.98%	1.56%	7.06%
Trim 4 2010	51.75%	18.11%	5.94%	13.42%	0.68%	0.89%	1.66%	7.55%



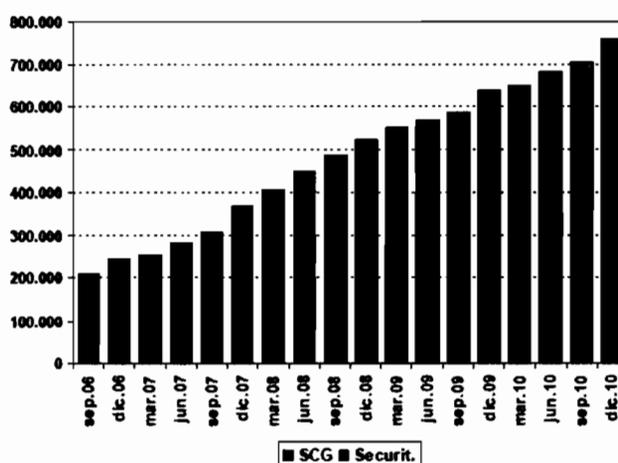
m) El presidente del comité de directores, Sr. Ibáñez, en sesión de directorio de fecha 26 de enero de 2011, informa al directorio de las presentaciones efectuadas al comité por la administración de La Polar en la misma fecha, señalando, entre otros puntos, lo siguiente: (i) destacó la preocupación por el volumen de la categoría E, que registra más de cierto número de cuotas morosas en un período determinado, y cuyos clientes no estarían autorizados para operar por su morosidad; (ii) indicó que el segmento E alcanza a prácticamente un 50% de la cartera y que los clientes en dicho segmento estaban impedidos de comprar por lo que estaban “congelados”; y (iii) los clientes renegociados sólo explicaban el 18% de la cartera y que de este porcentaje, sólo el 45% correspondían a clientes con más de una renegociación. El directorio en esta sesión acuerda aplicar una tasa de provisión de la cartera del 14,8% y acelerar la contratación de un gerente de riesgo. Asimismo, de acuerdo a correo de fecha 28 de febrero, remitido por el secretario del directorio, Sr. Juan Enrique Allard, a todos los miembros del directorio, el que se encuentra incorporado de manera digital al expediente administrativo a fojas 8128, en esta misma sesión se discutió el plan de recuperación de la cartera E según da cuenta el siguiente texto que fue suprimido de la versión final del acta de sesión “*El Sr. Ibáñez indicó que la meta propuesta por la administración es bajar el segmento E de un 49% a un 30% entre esta fecha y el 2012, y simultáneamente ver como se conjuga la idea del acompañamiento del cliente con mayor rigor en la cobranza*”.

n) En sesión de 2 de marzo de 2011, y a propósito de la aprobación por parte del directorio de los estados financieros al 31 de diciembre de 2010 y el presupuesto de la Compañía, la Sra. Farah informa que la cartera congelada se encontraba en un rango entre 30% y 35% de la cartera total, lo que afectaría los resultados futuros de la Compañía. En razón de lo anterior, el directorio representa al Sr. Martín González y a la Sra. María Isabel Farah la inconsistencia entre la información contenida en el presupuesto y lo presentado en los estados financieros, requiriéndose a la administración que estudie el tema. Asimismo, en esta sesión se actualiza la información del valor de la cartera a diciembre de 2010, incluido en el reporte mensual que se presenta al directorio.

Composición Cartera Propia v/s Securitizada

Año 2006-2010 Chile

	Propia	Securit.
sep-06	140.521	68.842
dic-06	153.512	89.455
mar-07	169.183	83.966
jun-07	167.439	112.166
sep-07	188.261	118.918
dic-07	231.806	137.065
mar-08	261.232	144.067
jun-08	294.967	153.903
sep-08	357.634	128.237
dic-08	405.627	116.867
mar-09	437.242	114.662
jun-09	456.709	110.182
sep-09	417.287	168.183
dic-09	558.910	78.913
mar-10	571.957	78.526
jun-10	596.575	82.432
sep-10	623.562	80.711
dic-10	670.731	89.495

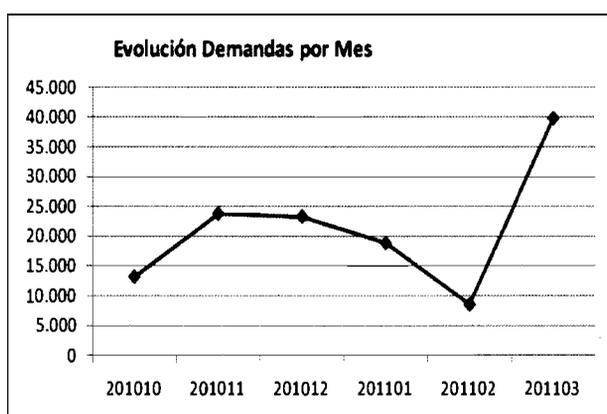


Fuente: Informes mensuales al directorio



o) El directorio se reúne el 7 de marzo de 2011 para tratar dicha situación, participando por parte de la administración de La Polar la Sra. Farah y los Sres. González, Moreno y Fuenzalida. En esta sesión, el Sr. Moreno realiza similar presentación a la efectuada al comité en sesión de 26 de enero de 2011, destacándose lo siguiente: (i) vuelve a explicar la categorización por clientes; (ii) presenta el comportamiento de compras en los últimos 2 años; (iii) señala que en el año 2007 se desarrollan las renegociaciones, incrementándose su uso en el 2008, en tanto en el año 2009 se agudizan los problemas en la capacidad de pago de los clientes de La Polar, posteriormente en el 2010 se fija la recuperación del activo, redefiniendo estrategias de crédito y cobranzas orientadas al aumento de la tasa de pago; (iv) introduce un nuevo concepto de clientes refinanciados que pertenecen a la categoría E pero son de menor riesgo que los renegociados; (v) señala que se acelera el proceso judicial de 180 días a 120 días mora; (vi) informa que a partir de octubre de 2010 a marzo de 2011 se han hecho ingreso a cobranza judicial a 127.467 clientes, según da cuenta el correo electrónico que rola a fojas 6812 del expediente.

	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D	Categoría E	Categoría F	Categoría N
Trim 4 2008	43.61%	17.56%	4.76%	18.63%	0.47%	0.80%	14.17%
Trim 1 2009	43.05%	18.87%	6.04%	15.03%	0.86%	1.27%	14.88%
Trim 2 2009	48.41%	20.34%	7.25%	15.28%	0.91%	1.13%	6.67%
Trim 3 2009	50.42%	21.40%	5.97%	14.16%	0.94%	1.04%	6.07%
Trim 4 2009	52.21%	20.00%	4.77%	17.64%	0.86%	1.20%	3.33%
Trim 1 2010	52.89%	17.89%	5.03%	17.53%	0.78%	1.31%	4.42%
Trim 2 2010	53.90%	17.60%	5.26%	14.38%	0.75%	1.29%	5.50%
Trim 3 2010	50.81%	18.35%	6.03%	14.49%	0.71%	0.98%	7.06%
Trim 4 2010	51.75%	18.11%	5.94%	13.42%	0.68%	0.89%	7.55%



Mes	Cientes
Octubre 2010	13.154
Noviembre 2010	23.823
Diciembre 2010	23.304
Enero 2011	18.847
Febrero 2011	8.490
Marzo 2011	39.849
Total general	127.467

p) En la sesión de 7 de marzo de 2011, la Sra. Farah indica, por su parte, que en vista de la existencia de los clientes refinanciados se justificaría aumentar el nivel de riesgo de los renegociados y en consecuencia un aumento menor del nivel de provisiones. El Sr. Fuenzalida presenta por primera vez al directorio en pleno el detalle del plan de recuperación de la cartera con problemas. El directorio acuerda que sea informado de manera mensual del avance de las medidas implementadas por la administración.

q) En sesión de directorio de 15 de marzo de 2011, en la que participaron la Sra. Farah y el Sr. González por parte de la administración de La Polar, el directorio discute el nivel de provisiones que debería aplicarse a la cartera. El directorio acuerda hacer un seguimiento exhaustivo del proceso llevado por la administración. Posteriormente el directorio aprueba los estados financieros del ejercicio 2010 con una tasa de provisión del 16%, mayor a la que originalmente se



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

había acordado en el directorio de fecha 26 de enero de 2011. Al respecto, tanto la Sra. Farah como el Sr. González señalaron su conformidad con el nivel de provisiones. Similar presentación fue efectuada al comité de directores de manera anterior en esa misma fecha.

r) En sesión de comité de directores de fecha 30 de marzo de 2011, los gerentes corporativos de productos financieros y de informática y logística, Sres. Moreno y Fuenzalida respectivamente, presentan los avances del plan de recupero de la cartera E.

s) En sesión de directorio de fecha 30 de marzo de 2011, en la que por la parte de la administración de La Polar participaron la Sra. Farah y el Sr. González, el Sr. Ibáñez, presidente del comité de directores, hace un resumen de la información relacionada a la cartera de créditos que había surgido a esa fecha, señalando que el comité era de la idea de seguir trabajando para obtener una visión global de la situación. El Sr. Ibáñez a propósito del plan de recupero en marcha, indicó que le encargó a la administración el diseño de una estrategia que vaya midiendo el avance en los procesos de cobro. En esta sesión, el directorio aprueba la contratación del nuevo gerente de riesgo, y se encarga al comité de directores la contratación de una persona que apoye a dicho órgano y al directorio en materia de análisis de provisiones.

t) En el comité de directores de fecha 27 de abril de 2011, en la que intervienen por la administración la Sra. Farah y los señores Moreno, Fuenzalida y González, se presenta el avance del plan de recupero, estando esta presentación a cargo del Sr. Fuenzalida. En dicha presentación se señala que hasta marzo de 2011 se habían efectuado 142.734 cobranzas judiciales y que la meta consistía en la realización de 40.000 cobranzas judiciales mensuales, lo que finalmente ayudaría a que en el plazo de 2 años se saneara la cartera E. Esta presentación fue aportada por el Sr. Heriberto Urzúa en su declaración que rola a fojas 119 del expediente administrativo. En esta sesión además el Sr. Moreno afirma que del total de la categoría E, el 45% se encontraba al día.

u) En la sesión de directores de fecha 27 de abril de 2011, el Sr. Ibáñez, presidente del comité, hace un recuento de la presentación efectuada por los Sres. Moreno y Fuenzalida al comité. En esta sesión, el Sr. Franke advirtió que una parte de la cartera tiene un comportamiento normal y de aplicarse el modelo da un resultado concreto, pero que existía otra parte de la cartera, que se encuentra en un proceso distinto, respecto de la cual es mucho más difícil hacer una estimación o proyección de las provisiones. El Sr. Franke añadió que a su juicio le parecía difícil alcanzar el volumen de cobranza esperado y que no había habido cambios sustanciales. En esa misma sesión, el Sr. Franke señaló que a su juicio se deberían esperar algunos meses para tener una mayor historia del comportamiento y cobranza de la cartera E, lo que permitiría proyectar el monto de la pérdida y así se podría despejar la necesidad de efectuar una provisión extraordinaria y/o un castigo para cubrir y/o reconocer las eventuales pérdidas finales que se pueden dar en esa cartera. Asimismo en esta sesión los Sres. Ibáñez y Franke manifestaron al directorio haber tenido una reunión con la firma de auditoría externa para discutir la adecuación de las provisiones, señalando el Sr. Franke que habiendo consultado a los auditores externos si sus modelos para la determinación de provisiones hacían diferencias entre créditos normales y renegociados y renegociados más de una vez, la auditora señaló que esas variables no eran incorporadas de manera directa, desconociendo la existencia de renegociaciones múltiples. En vista de lo anterior, el Sr. Franke hizo presente que manifestó a la auditora externa que se estaba cometiendo un grave error, por lo que propuso el cambio de dicha firma.

v) En sesión de comité de directores del 3 de junio, en la que asistieron los directores miembros señores Francisco Gana y Luis Hernán Paul y como invitado el señor Heriberto Urzúa, y habiendo ya conocido la interposición de una demanda por parte del SERNAC a través de la prensa, el comité de directores toma conocimiento de las renegociaciones

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

unilaterales, pidiendo a la administración la presentación de antecedentes que permitieran determinar el alcance del problema, convocando a sesión de directorio para el día 6 de junio del año 2011. En esta sesión participan por parte de la administración de La Polar la Sra. Farah y los señores González, Moreno y Fuenzalida. En esta sesión, el Sr. Fuenzalida da a conocer el resultado de su estudio y consultado por el efecto de las renegociaciones automáticas en las provisiones, señaló que si se continuaba la tendencia positiva en la recuperación y cobranza de la cartera especial, en el plazo de un año no habría efectos en las provisiones.

w) A raíz de lo anterior, los días 6 y 8 de junio de 2011, se realizaron sesiones extraordinarias de directorio de la Sociedad, en las que el directorio en pleno toma conocimiento de estas malas prácticas en la gestión de cartera de créditos de La Polar, con efectos en el nivel de provisiones adicionales requeridas por la Compañía. A partir de estimaciones efectuadas por la administración, el directorio informó, mediante Hecho Esencial de fecha 9 de junio de 2011, que el impacto de esas prácticas que se alejaban de las políticas dictadas por el directorio, significaba una provisión adicional de 150 a 200 mil millones de pesos. Posteriormente, a través de hecho esencial de fecha 17 de junio de 2011, La Polar señaló que la provisión adicional que correspondería efectuar a la cartera era de MM\$420.072.- Dicho volumen de provisiones adicionales significó que La Polar registrara un patrimonio negativo de MM\$116.022 en sus estados financieros al 31 de julio de 2011, los cuales fueron los primeros estados financieros presentados luego de haberse conocido las malas prácticas comunicadas en el hecho esencial de 9 de junio.

IV.- ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES.

6.- Que, habiéndose establecido que la Sra. Cariola formó parte del directorio de Empresas La Polar S.A. desde el mes de noviembre de 2010 hasta abril de 2011, por lo que durante dicho período se encontraba afecta a los derechos, obligaciones y prohibiciones impuestas por la ley para el desempeño de dicho cargo, corresponde a este Servicio pronunciarse por la efectividad de las infracciones que le han sido imputadas por la vulneración de los artículos 39 y 41 de la Ley de Sociedades Anónimas, y por la responsabilidad que le corresponde a la luz de los antecedentes recopilados en el procedimiento administrativo.

7.- Que, conforme se desprende de los antecedentes que obran en el procedimiento administrativo, entre los cuales se cuenta el período de aproximadamente seis meses en el cual desempeñó el cargo de directora, se ha logrado formar convicción de que durante su ejercicio como directora de La Polar, la Sra. Cariola tuvo acceso a información de la cartera de la Compañía cuyo diligente análisis le habría permitido tomar razón no sólo de un deterioro significativo de la misma, sino que, además, de manifiestas deficiencias e incongruencias en la información preparada por la administración relacionada al negocio financiero de la Compañía. De otra forma, si hubiese trabajado diligentemente la información que tenía disponible y, a partir de ello, hubiera solicitado aclaraciones, o requerido mayores explicaciones, o solicitado la entrega de mayor información a la administración, actuando en el ejercicio de sus derechos y deberes como directora, podría haber advertido la inconsistencia de la información recibida desde la administración con aquella contenida en los estados financieros. Para la conclusión arribada se ha analizado la información a la que tuvo acceso la Sra. Cariola en su labor de directora de La Polar, a partir de la cual pudo haber advertido al menos algunas de las situaciones mencionadas según se expone a continuación:

7.1. Sesión de Directorio de 7 de Marzo 2011.

Debido a las incongruencias presentadas en la exposición del presupuesto en la sesión de 2 de marzo de 2011, en sesión de directorio de fecha 7 de

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

marzo de 2011, la administración, a través del Sr. Moreno presentó su modelo de categorización de cartera de créditos. En la misma reunión se analiza el modelo de camadas y se informa al directorio que, de la cartera E, sólo un 20% corresponde a clientes renegociados y el resto corresponde a clientes refinanciados, los que tienen un comportamiento de pago más correcto. Cabe señalar que la Sra. Cariola había recibido los primeros antecedentes referidos a la situación descrita con ocasión de la sesión de directorio de fecha 24 de noviembre de 2010 -primera reunión celebrada desde su designación en el cargo-, oportunidad en que se dio seguimiento a las observaciones efectuadas en sesión de 29 de septiembre de 2010, luego de ser expuesto el mencionado modelo de categorización.

En la misma reunión de 7 de marzo de 2011, la Sra. Farah indica que en vista de la existencia de los clientes refinanciados se justificaría aumentar el nivel de riesgo de los renegociados y en consecuencia un aumento menor del nivel de provisiones. Por su parte, el Sr. Fuenzalida presenta por primera vez al directorio en pleno el detalle del plan de recuperación de la cartera con problemas. El directorio acuerda que sea informado de manera mensual del avance de las medidas implementadas por la administración.

La información expuesta al directorio resulta relevante pues denota la incongruencia de la información de morosidad y renegociación. Así, (i) el directorio toma razón que a contar del cuarto trimestre del año 2008, los clientes E prácticamente no efectuaban compras pero, no obstante, presentaban una deuda de \$824 mil pesos, muy por encima de la deuda promedio de cualquier otra categoría. Esto era señal inequívoca de que este monto de deuda promedio sólo podía deberse a deudas e intereses morosos y/o renegociaciones; (ii) toma conocimiento directo, y no a través de la exposición hecha por el comité de directores en sesión de 26 de enero de 2011, de que el origen del problema databa del año 2007 y que había aumentado en los años 2008 y años 2009, y que solo a principios del año 2010, cuando las condiciones económicas mejoraron, se decidió recuperar la cartera. Para el directorio inexplicablemente esto no fue motivo de cuestionamiento o de requerimiento de aclaración, considerando que el comportamiento de la morosidad que se le había informado regularmente mostraba que, a partir de junio de 2008, dicho indicador mejoraba y que la participación de la cartera renegociada a partir del año 2009 mostraba una situación opuesta a la descrita; (iii) tampoco fue motivo de observación y recelo por parte del directorio que, a pesar del tiempo transcurrido desde el origen del problema hasta su revelación en septiembre de 2010 y su reiteración en la sesión de 7 de marzo de 2011, la administración nunca mencionó nada al respecto; (iv) para el directorio no resultó controvertido que a marzo de 2011 se hayan ingresado aproximadamente 127 mil clientes a cobranza judicial, lo que implicaba un 30% de la cartera E; que aquello significaría que, al menos un 15% de la cartera presentaba mora mayor a 120 días, pero no obstante la información presentada por la administración durante el año 2010 señalaba que la mora mayor a 120 días no habría sido superior a 10%.

Para la Sra. Cariola no resultó disonante que habiendo transcurrido al menos cinco sesiones de directorio, recién la administración introdujera la existencia de los clientes refinanciados y que ésta haya sido la explicación para aplicar un aumento adicional de las provisiones que permitiera zanjar el problema de incongruencia presentado por el presupuesto. Al respecto, cabe señalar que ni la Sra. Cariola ni el directorio cuestionaron porqué no se les había presentado dicha categoría de clientes con anterioridad, principalmente cuando aprobaron en enero una tasa menor de provisiones. Esto no motivó recelos en la actuación de la administración que a esa fecha presentaba un comportamiento que evidenciaba al menos una reticencia para la entrega de información completa al directorio, puesto que en esa sesión de 7 de marzo de 2011, en la que conoce los antecedentes antes descritos, el directorio sólo acuerda efectuar un seguimiento mensual de las medidas presentadas por la administración.

Luego, en la sesión de 15 de marzo de 2011, el directorio vuelve a tratar la información conocida a la fecha, limitándose a reiterar el acuerdo de hacer un

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



seguimiento exhaustivo a la materia y, a su vez, aprueba incrementar nuevamente el monto de las provisiones, pasando de 14,8% a 16%. Para este acuerdo, el directorio escuchó al comité de directores que con fecha 15 de marzo se había reunido para discutir la materia, habiendo aprobado proponer al directorio la determinación de un nivel de provisiones de 16%.

7.2. Sesión de directorio de 27 de abril de 2011.

En la sesión de directorio de 27 de Abril de 2011, y ante las observaciones del director Fernando Franke al modelo de determinación de provisiones, que en su concepto no sería útil para determinar las provisiones de la totalidad de la cartera, y no obstante que desde septiembre de 2010 se solicitaron aclaraciones a la administración sobre este aspecto, el directorio sólo acordó revisar la contratación de un asesor externo, delegando nuevamente en la administración la negociación de la contratación de dicha asesoría. En dicha sesión no consta que la Sra. Cariola hubiere efectuado intervención alguna requiriendo explicaciones a la administración sobre el modelo utilizado para la determinación de las provisiones, no obstante haber sido informada en la sesión de 7 de marzo de dicho año del modelo de categorización de clientes de La Polar, y de la existencia de más de una renegociación por cliente, lo que se apartaba de las políticas de la Compañía según le fue informado en sesión de 24 de noviembre de 2010 a la cual asistió. Todos estos antecedentes, mediando un actuar diligente de su parte en conformidad a la ley, le hubieran permitido efectuar un análisis acerca de la fiabilidad de la información que era entregada por la administración.

7.3. Análisis de Estados Financieros.

7.3.1. Por información que fue proporcionada a la Sra. Cariola en sesiones de directorio de 24 de noviembre de 2010, 26 de enero y 30 de marzo de 2011, ésta pudo interiorizarse de los resultados obtenidos por La Polar por concepto de las ventas de retail financiadas con la tarjeta La Polar. De igual forma, en dichas oportunidades se informó a la Sra. Cariola del tamaño de la cartera de créditos de la Compañía. Dichas cifras, que permitían observar la *relación existente entre las ventas de retail financiadas con la tarjeta La Polar y el tamaño de la cartera*, no llamaron la atención del directorio, a pesar de que de dicha información se desprendía que la relación entre las ventas y el tamaño de la cartera disminuyó de 0,47 en el año 2007 a 0,21 para el año 2010. El patrón de este indicador, considerando además que no se habían observado cambios significativos en los plazos de originación, según la información que se presentaba mensualmente al directorio, y que el negocio financiero no había experimentado cambio estructural alguno que pudiera justificar el comportamiento presentado por esta relación, no hacía más que advertir que el crecimiento de la cartera no obedecía a un crecimiento de la actividad de La Polar.

Año	Total Cartera MMS	Ventas MMS	% Ventas con Financiamiento	Financiamiento MMS	Relación Financiamiento a Cartera
2007	368.871	256.239	67,5%	172.961	0,47
2008	522.494	252.380	63,6%	160.514	0,31
2009	637.823	242.473	58,1%	140.877	0,22
2010	760.226	289.093	54,7%	158.134	0,21

(1) Total cartera: corresponde a la cartera propia y securitizada a valor par.

(2) Preparación SVS en base a información contenida en los reportes mensuales al directorio.

Asimismo, el crecimiento presentado por la cartera de La Polar, principalmente para el año 2008 y el año 2009, resultaba llamativo debido a que en



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

dichos años la economía chilena fue impactada por la crisis internacional, conocida como la “crisis sub prime”. Este crecimiento además resultó ser divergente a lo registrado por el resto de la industria de retail, lo cual fue advertido por la clasificadora de riesgo Feller Rate en su reseña de agosto de 2010, la que se encontraba vigente a la fecha de incorporación de la Sra. Cariola al directorio de La Polar. Extracto de dicha opinión de la clasificadora mencionada se presenta en el considerando 5.9.

De esta forma, pudiendo haberse advertido, en razón de la información a la que tuvo acceso el directorio, que el crecimiento de la cartera no descansaba en el crecimiento de la actividad de La Polar, habiendo tomado razón, además, de la existencia de la cartera E y de clientes con más de una renegociación, y atendida la opinión vertida por la clasificadora de riesgo mencionada, vigente al momento en que la Sra. Cariola se incorporó al directorio de La Polar, no consta que el directorio hubiera efectuado un diligente análisis y cruce de dichas informaciones, lo cual le habría permitido advertir que el crecimiento de la cartera estaba basado en un aumento de las renegociaciones, no detectándose tampoco ningún requerimiento de información que pudiera haber ayudado a esclarecer dicha situación. Esto, además, pudo haber ayudado a tomar razón de las deficiencias en la información que se presentaba al directorio, toda vez que los reportes mensuales mostraban una caída sustancial en el nivel de la cartera renegociada.

7.3.2. Por otra parte, el *volumen de los ingresos financieros* presentados por La Polar pudo haber motivado un análisis más profundo por parte de la Sra. Cariola, u originar un requerimiento adicional de información. Según información presentada al directorio en sesión de 26 de enero de 2011, a diciembre de 2009 y 2010 el financiamiento de las ventas de retail alcanzaba a 58,1% y 54,7% respectivamente. De ello se podía deducir que los montos financiados para el retail ascendían a MMM\$ 136,8 y MMM\$ 157,4 para los respectivos años 2009 y 2010. Esta relación entre las partidas correspondientes a ingresos financieros y a los montos financiados por retail no hizo reparar ni a la Sra. Cariola ni al directorio sobre la razonabilidad de los ingresos financieros informados, toda vez que de ello se desprendería una alta incidencia de las ventas provenientes del comercio asociado o de los avances en efectivo, situación que no se verificaba en La Polar. Esta insuficiencia en el análisis impidió que se pudiera haber tomado razón que este monto de ingresos financieros era explicado principalmente por el elevado volumen de renegociaciones que eran efectuadas en el área de productos financieros de la Compañía.

Información por segmentos	Por el ejercicio terminado al	
	31-Dic-10	31-Dic-09
	MM\$	MM\$
Ingresos retail	287.930.572	235.538.360
Ingresos financiero	252.259.521	237.002.679
Total ingresos	540.190.093	472.541.039
Costo retail	(222.492.884)	(184.038.130)
Costo financiero	(156.376.276)	(134.368.318)
Total costos	(378.869.160)	(318.406.448)
Margen retail	65.437.688	51.500.230
Margen financiero	95.883.245	102.634.361
Margen total	161.320.933	154.134.591
Gastos de administración y ventas	(118.059.274)	(102.148.448)
Resultado Operacional	43.261.659	51.986.143

Fuente: EEFF año 2010 de La Polar

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



7.3.3. Otro aspecto que pudo haberse analizado era el *comportamiento de la recaudación de la cartera* de La Polar. En atención a que el directorio nunca requirió antecedentes sobre la recaudación de la cartera, la única manera en que podría haber obtenido información sobre dicha variable era a partir de una serie de supuestos que debían deducirse de los estados financieros, por lo cual resulta difícil de entender que no se haya hecho petición directa de la recaudación a la administración, considerando la crucial importancia de esta información. Así, al considerar el ítem “Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios”, que alcanzó a MMM\$ 407 y MMM\$ 468 para los años 2009 y 2010 respectivamente, y por otra parte, a partir de la información de las ventas al crédito de retail que se incluía en el reporte mensual que recibió el directorio en la sesión de 26 de enero de 2011, era posible deducir que, las ventas al contado del retail alcanzarían a MMM\$ 98,7 y MMM\$ 130,4 para los años 2009 y 2010, respectivamente, de tal forma, y asumiendo que las restantes subpartidas del ítem “Cobros procedentes de ventas de bienes y prestación de servicios” no eran relevantes, se podía concluir que la cartera de La Polar habría recaudado para los años 2009 y 2010 aproximadamente MMM\$ 308 y MMM\$ 338 respectivamente. De esta forma, y considerando que la cartera había crecido 19% en el año 2010, la recaudación sólo habría aumentado un 9,5% en el mismo período, por lo que este diferencial entre el crecimiento de la cartera y el de la recaudación de esta última, denotaba un pobre desempeño en dicha variable.

Estado Consolidado de Flujos de Efectivo Directo

	Por el ejercicio terminado al	
	31-Dic-10	31-Dic-09
	M\$	M\$
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	468.673.173	407.558.870
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(351.429.758)	(289.023.797)
Pagos a y por cuenta de empleados	(52.993.301)	(45.457.166)
Otros pagos por actividades de operación	(113.188.933)	(123.618.225)
Intereses recibidos	636.709	4.872.206
Impuestos a las ganancias reembolsados (pagados)	8.314.250	1.200.857
Flujos de efectivo netos (utilizados en) actividades de operación	(39.987.860)	(44.467.255)

Fuente: EEFF año 2010 La Polar

En consecuencia, toda vez que el directorio no recibía ni requirió antecedentes referentes a la recaudación de la cartera, ni realizó estimaciones como las arriba presentadas, estuvo impedido de observar el patrón decreciente que presentaba la recaudación de la cartera.

De esta forma, se ha podido observar una incompleta labor de análisis por parte del directorio a partidas relevantes de los estados financieros de La Polar, cuya diligente evaluación hubiera permitido tomar razón de la falta de congruencia con la información que recibía el directorio, y con ello, de la distancia entre la real situación financiera de la Polar con aquella que se reportaba en los estados financieros.

8.- Que, frente a los variados indicadores financieros y de gestión a los que debieron acceder los miembros del directorio de la Polar, explicitados en el considerando anterior, no se advierte de parte de la Sra. Cariola y del resto del directorio una labor diligente en su análisis, observándose, por el contrario, la ausencia del mismo en las distintas oportunidades en que dichas señales de alerta eran desplegadas. De igual forma, tampoco se advierte la realización de contrastes o cruces de dichos antecedentes con la restante información proporcionada por la administración, inacción que se observó durante todo el período de tiempo que ha sido analizado por este Servicio.



9.- Que, las señales de alerta anteriormente explicitadas constituirían antecedentes suficientes como para que una directora como la Sra. Cariola, mediando la actuación cuidadosa y diligente que le impone la ley, pudiera haber advertido la existencia de implicancias asociadas a dichas señales, lo cual se desprende de las propias expresiones de la Sra. Cariola al mostrar preocupación o inquietud frente a la información a la que accedía, no obstante que su actuación posterior resultaba insuficiente, al conformarse con explicaciones poco consistentes entregadas por la administración, sin profundizar ni ahondar inquisitivamente en su análisis ni en la petición de mayor información relevante o antecedentes específicos.

Ello se desprende del acta de la sesión de directorio de fecha 7 de marzo de 2011, en la que refiriéndose al cálculo de las provisiones, proyecciones de ingresos financieros y presupuesto expresa *"Por su parte, la Sra. María Gracia Cariola señaló que, a su juicio, lo importante es que queden claros los criterios en base a los cuales se establecen los parámetros a ser presentados y que estén claros los conceptos en base a los cuales se preparan estas proyecciones y presupuestos"*.

Por otra parte, y en relación a la información detallada en el considerando 7.3.1., 7.3.2 y 7.3.3 cuyo análisis fue omitido, cabe hacer presente que, de haberse requerido la información de las colocaciones, y en específico, la composición entre colocaciones originadas por renegociaciones y refinanciamiento, y aquellas explicadas por nuevas colocaciones, se podría haber apreciado el comportamiento de las colocaciones por renegociaciones, y que el manejo de la cartera de créditos estaba alejado de las políticas de crédito de la Compañía, dando cuenta de extrema dificultad financiera, toda vez que el volumen de renegociaciones mostraba una insuficiente gestión en la cobranza de la cartera.

De lo anterior daba cuenta la información interna de la Compañía, que mostraba que las colocaciones por renegociaciones y refinanciamientos crecieron del orden del 50%, 54%, 67% y 2% para los años 2007, 2008, 2009 y 2010, respectivamente.

Año	Colocaciones por Renegociaciones y Ref.		Crecimiento Real
	Nominal M\$	Ajustado M\$ a dic 2010	
2006	168.467.733	199.295.782	
2007	272.106.312	299.617.878	50,3%
2008	455.109.741	460.222.323	53,6%
2009	742.618.246	768.368.151	67,0%
2010	783.113.781	783.113.781	1,9%

Fuente: Preparación SVS en base a reporte IDG 2.

En cuanto a la composición de las colocaciones, se observa que la importancia relativa de aquellas originadas en renegociaciones y refinanciamientos aumenta, pasando de explicar el 42,6% a diciembre de 2006, a un 74,2% a diciembre de 2010. Este aumento también es observado para las colocaciones originadas únicamente en renegociaciones, las que pasan de explicar el 27,9% en diciembre de 2006, a representar el 70,6% a diciembre de 2010.



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

Año	Participación relativa de las colocaciones			
	Ren	Ref	Ren-Ref	Nuevas
2006	27,9%	14,6%	42,6%	57,4%
2007	37,6%	11,9%	49,5%	50,5%
2008	52,3%	8,5%	60,7%	39,3%
2009	71,9%	3,2%	75,1%	24,9%
2010	70,6%	3,6%	74,2%	25,8%

Fuente: Cálculos SVS en base a información del reporte IDG 2.

Un ejercicio orientado a entender el volumen de renegociaciones observado, llevaría a concluir que, a diciembre de 2007, se habría renegociado el 74% de las nuevas colocaciones; a diciembre de 2008, no sólo se habrían renegociado todas las nuevas colocaciones, sino que, además, algunas de ellas habrían sido renegociadas más de una vez; y para los años 2009 y 2010, la casi totalidad de las nuevas colocaciones deberían haber sido renegociadas hasta 3 veces. Desde otro punto de vista, se podría concluir que, a diciembre de 2007 fue necesario renegociar el 56% de la cartera, en tanto, a diciembre de 2008, se habría renegociado el 75% de la cartera, y para los años 2009 y 2010 se habría renegociado la totalidad de la cartera. Lo anterior, según se desprende de los valores observados para el indicador “relaciones entre colocaciones originadas por renegociaciones a nuevas colocaciones” y los valores de la cartera que se presentan en la siguiente tabla.

Año	Colocaciones MMS			Cartera MMS	Relación Ren. a		Relación Ren. Y Ref. a	
	Ren	Ren y Ref	Nuevas Colo.		Nuevas Coloca.	Cartera	Nuevas Coloca.	Cartera
2006	110.622	168.468	227.451	242.967	49%	46%	74%	69%
2007	206.795	272.106	278.087	368.871	74%	56%	98%	74%
2008	391.711	455.110	294.260	522.494	133%	75%	155%	87%
2009	711.000	742.618	245.930	637.823	289%	111%	302%	116%
2010	744.732	783.113	271.670	760.226	274%	98%	288%	103%

(1) Cartera a valor par, incluye cartera propia y securitizada

(2) Cálculos SVS en base a información IDG 2 e información interna de la Compañía

10.- Que, aun cuando por aplicación del principio de buena fe el directorio debe depositar en la administración de la Compañía una confianza legítima en su actuar, ello no puede significar en modo alguno el relevar a los directores de los deberes de cuidado a que legalmente están obligados, y ejecutar y disponer las medidas de control y resguardo que sean necesarias para cautelar los intereses de la Compañía y sus accionistas. Ello, más aun, cuando en el caso analizado, existían antecedentes suficientes como para que la Sra. Cariola hubiera podido desconfiar no sólo de la fiabilidad de la información que le era entregada al directorio por la administración, sino del actuar mismo de esta última mas allá de la profesión de la Sra. Cariola y del hecho que estuviera acompañada en el directorio de La Polar por expertos en materias financieras, denotando en su actuación la ausencia de

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

exigencias orientadas a dar pronta solución a un problema catalogado como de gran importancia por el propio directorio.

Ello se advierte en el mismo seno del directorio, en el cual, no obstante haberse vislumbrado la falta de fiabilidad de la información que era entregada por la administración, ello no fue seguido de un actuar diligente que hubiera permitido verificar dicha hipótesis. Así, en sesión de directorio de fecha 24 de noviembre de 2010 se señala *“El director Sr. Heriberto Urzúa señaló que se trata de una materia de interés para todos los directores y que es por ello que el tema fue tratado en directorios anteriores. Agregó que le extrañaría mucho que hubiera un cálculo errado de las provisiones. Al respecto, señaló que de haber algún elemento de distorsión, el problema puede no ser el modelo sino la información con la que dicho modelo se alimenta.”*

De esta forma, la Sra. Cariola estaba en condiciones de asumir una actuación proactiva con respecto a la situación financiera de la Compañía, a las deficiencias que arrojaban los flujos de información al interior de ésta y sus controles internos conforme se expondrá en los siguientes considerandos.

De dichos deberes de cuidado tampoco quedan eximidos los directores por el hecho de que los diversos informes emitidos por la empresa auditora externa y las clasificadoras de riesgo no manifestaran reparo alguno a la situación financiera de la Compañía, más aún si se considera que la Sra. Cariola estaban en condiciones de obtener información interna a través del ejercicio del derecho consagrado en el artículo 39 de la Ley de Sociedades Anónimas, y por las instancias de auditoría interna que la propia Compañía contemplaba, la cual fue permanentemente ignorada conforme se expondrá.

11.- Que, dentro de los aspectos inherentes a las funciones que desempeña el directorio en la administración superior de una Compañía se encuentra el efectuar la supervisión y monitoreo permanente de la correcta ejecución de las políticas fijadas por dicho órgano a través de las respectivas gerencias. Ello supone el establecimiento de mecanismos y procedimientos que permitan que la información relevante de la Compañía fluya hacia la dirección superior, y sea en concreto recibida y procesada por el directorio; como igualmente, controlar las condiciones para que dichos procedimientos funcionen correcta y eficientemente.

12.- Que, habiéndose formulado cargos a la Sra. Cariola imputándole falta de diligencia al no desplegar una conducta destinada a mejorar los controles internos de la Sociedad, y teniendo como parámetro de medición el cumplimiento de los fines del directorio señalado en el considerado precedente, y el estándar de cuidado establecido en el artículo 41 de la Ley de Sociedades Anónimas, corresponde también evaluar su actuación al tenor de dichos factores.

13.- Que, según ha quedado establecido en el procedimiento administrativo, La Polar sólo implementó la creación de una unidad de contraloría interna a partir del año 2007, y como consecuencia de los requerimientos contenidos en la Circular 17 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Consta igualmente en el procedimiento que, una vez creada dicha unidad de contraloría interna, ésta se ubicó en la estructura organizacional de La Polar bajo dependencia de la gerencia corporativa de administración.

Consta igualmente que dicha unidad no contó con un gerente desde el año 2008 hasta marzo de 2011, desempeñándose en dicha función el subgerente de tal unidad.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

No obstante lo expuesto, no existe ninguna constancia en las actas de las sesiones de directorio de que la Sra. Cariola hubiera efectuado indagaciones respecto de dichas situaciones, considerando que se trataba de la vacancia de una gerencia de vital importancia en la función contralora de la Compañía, la que independientemente de la estructura organizativa que se diera, debía permitir el control independiente y eficiente de los procesos de la Compañía y el flujo de información periódico hacia la dirección superior.

14.- Que, en forma permanente, la Sra. Cariola descansó en los resultados y las revisiones efectuadas por los auditores externos, no otorgando importancia a la labor prestada por su área interna de auditoría.

Al respecto, en declaraciones que rolan a fojas 87 del expediente administrativo, el Sr. Ibáñez señala: *“Nunca recibí ningún informe de auditoría interna, tampoco lo solicité, confiábamos en las presentaciones de la gerencia general. En abril del año 2011, solicité a Alejandro Joignant, socio de “Price Waterhouse”, una reunión y una presentación sobre la estimación de provisiones, porque teníamos dudas referentes a las renegociaciones y repactaciones, el análisis hecho por PWC usa dos modelos alternativos y concluye que las provisiones eran similares al modelo de camadas establecido en La Polar. Ante la consulta a si el modelo usado por ellos contemplaban renegociaciones múltiples, indicaron que desconocían la existencia de dichas renegociaciones. En dicha reunión se le informó a PWC que existían renegociaciones múltiples, las cuales eran consentidas por el cliente, a lo cual dicha empresa auditora no efectuó mayor comentario.”* De dicha situación se da cuenta en el acta de la sesión de directorio de fecha 27 de abril de 2011, según lo expresado en la letra u) del Considerando 5.13 de la presente Resolución.

Si bien a partir de la reunión tenida en el mes de abril de 2011 con el representante de la empresa de auditoría externa se propone el cambio de los auditores externos, no se advierte de parte de la Sra. Cariola cuestionamiento alguno a la validez de los informes presentados por dicha firma. En tal sentido, para la Sra. Cariola no fue señal de alerta que aún cuando la administración le aseguraba que había un porcentaje no menor de clientes que habían sido renegociados más de una vez, la firma de auditoría externa encargada tanto de la revisión de los estados financieros como de la Circular N° 17 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras haya manifestado desconocimiento sobre la existencia de renegociaciones múltiples.

Ante dicho escenario, la Sra. Cariola no requirió documentación alguna al área de auditoría interna, cuyas labores de auditoría son asimilables, para, al menos, dilucidar la aparente divergencia entre las explicaciones dadas por la administración y lo que señalaba la firma de auditoría externa.

En tal sentido, y a pesar de que la Sra. Cariola se había incorporado al directorio de La Polar en noviembre de 2010, existían al menos dos informes emitidos por el área de contraloría interna correspondientes al período 2009, emitidos durante el 2010, que daban cuenta de excepciones gravísimas por su cuantía a las políticas de crédito diseñadas por el directorio, los cuales pudieron haber sido conocidos por la Sra. Cariola si hubieran mostrado preocupación por la función de dicha área formulando consultas y requerimientos relativos a la existencia de informes elaborados por dicha unidad.

Los referidos informes corresponden a: (i) “Informe detallado Análisis Sistema de Control Interno Emisión y Operación Tarjeta de Crédito La Polar diciembre de 2009”, en el cual se advierte que 680.000 clientes que tienen mora mayor a 360 días se encuentran mal

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

categorizados, clasificando, por ejemplo, a 200.000 como sin problemas y otros 200.000 como renegociados; y (ii) "Refinanciamiento de Deuda- diciembre de 2009", que aborda de manera exclusiva la renegociación de clientes, reportando que durante los meses de noviembre y diciembre de 2009 se habían efectuado aproximadamente 368.000 renegociaciones, de las cuales el 96% se había efectuado sin pie, contraviniendo la política de crédito de la Compañía. Dicho informe, da cuenta, en base a un muestreo, que dentro de los clientes renegociados existen clientes para los cuales sus últimas fechas de pago datan de los años 2005 y 2006.

15.- Que, las circunstancias mencionadas en los considerandos precedentes denotan un alto grado de despreocupación por parte de la Sra. Cariola, de las labores de control que corresponden a un director en el contexto de la superior administración de la Compañía, con el objeto de verificar el cumplimiento de las políticas y lineamientos establecidos por el directorio, lo que en gran medida facilitó el aumento desmedido que experimentaron las renegociaciones unilaterales en el tiempo, y significó que el crecimiento del negocio financiero se hubiere verificado al margen de las políticas de la Compañía.

De la facilidad con que se desarrollaron las renegociaciones unilaterales da cuenta el establecimiento al interior de la Compañía de procedimientos internos implementados con respecto a las renegociaciones unilaterales, la formación de comités internos para tratar esta materia, el desarrollo de campañas especiales para cobrar a los clientes de colores, el alto grado de conocimiento al interior de la Compañía de la información relacionada a esta práctica y la modificación de sistemas informáticos para la individualización de los clientes renegociados unilateralmente, entre otras.

De igual forma, el tamaño del negocio financiero de La Polar no fue aparejado, al menos, con una evaluación de la suficiencia de las estructuras internas de la Compañía, para justamente garantizar que el negocio financiero de La Polar se estuviera encausando en base a las políticas definidas.

La ausencia de labores de control efectuadas por la Sra. Cariola tampoco puede ser justificada por el hecho de que la empresa de auditores externos no manifestara observaciones respecto de la estructura de control interno de la Polar en cumplimiento de la Circular 980 de este Servicio, o de la Circular 17 de la SBIF, si ello no va aparejado de actuaciones concretas que denoten un suficiente involucramiento o una atención razonable del cumplimiento de la función de control, del conocimiento de la organización y funcionamiento de la unidad de auditoría interna, o de la definición de los programas de auditoría, nada de lo cual consta que hubiera sido efectuado por ella.

No existe constancia ni antecedente alguno que demuestre algún grado de preocupación de la Sra. Cariola por las funciones de control, constituyendo una actitud permanente mientras se desempeñó como directora, lo que, además, resulta evidente si se considera que la información y los antecedentes con los que contaba la Sra. Cariola y el resto del directorio hacían dudar, precisamente, de la fiabilidad de las labores desempeñados por los auditores externos, como queda demostrado de la circunstancia de que dicha entidad auditora externa observara un total desconocimiento de la realización de más de una renegociación que se efectuaban a clientes de La Polar.

16.- Que la falta de preocupación de la Sra. Cariola por la función de control interno de la Compañía, -que denota un incumplimiento de los deberes de cuidado que le eran exigibles-, y que se tradujo en la ausencia de requerimientos de información, aclaración y explicaciones por el funcionamiento de esa área, fue una de las causas que impidieron que hubiera podido

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

tomar conocimiento de los hechos de significación económica que se estaban desarrollando al interior de la empresa, como la existencia de renegociaciones unilaterales efectuadas al margen de las políticas de la Compañía, -en cuanto al efecto que ellas tenían en los niveles de provisión de los créditos-, aspectos que al ser detectados tardíamente provocaron el envío del hecho esencial de 9 de junio de 2011 y las consecuencias que hoy son de público conocimiento.

17.- Que, se hace necesario hacer presente que en parte alguna de la formulación de cargos este Servicio ha pretendido imponer la utilización de un esquema organizacional determinado en cuanto a que la unidad de contraloría interna con que deben contar las compañías deba depender directamente del directorio.

Lo que este Servicio ha cuestionado es que no existió preocupación ni interés alguno de parte del directorio por las funciones de contraloría interna, su dirección, independencia y los procedimientos con que reportaba, cuestión que además era particularmente exigible desde el momento en que contraloría interna dependía de la gerencia corporativa de administración, esto es, de una unidad a la que debía revisar. En los hechos, el actuar de la unidad de auditoría interna siempre fue desconocido, ignorado y no considerado por el directorio, facilitando el acometimiento de las conductas que el propio directorio luego calificó como apartadas de las políticas diseñadas por dicho órgano,

18.- Que, de este modo, resulta evidente e indudable que en el contexto de las señales de alertas expuestas y las deficiencias que arrojaban los controles internos de la Compañía, y sin perjuicio de que la administración de la misma ocultó y falseó datos a los directores, ha quedado establecido en este procedimiento que la Sra. Cariola no recabó suficiente información ni requirió diligentemente de ésta, no obstante la disposición del artículo 39 de la Ley de Sociedades Anónimas, que le reconoce el derecho, como director de la Sociedad, de estar informado de todos los aspectos relacionados a la marcha de la empresa.

19.- Que, tal como lo ha sostenido este Servicio en ocasiones anteriores y como ha sido recogido por la doctrina, el derecho consagrado en la citada disposición legal descansa sobre la premisa de que debe ser ejercido por quien tiene deberes fiduciarios respecto de la Compañía y sus accionistas, por lo que el mismo no se ejecuta ni realiza en favor de quien lo detenta, sino a favor y en beneficio de los intereses de los terceros respecto de quienes existe tal deber. De esta forma, más que un derecho que se ejercita al arbitrio de los directores, constituye un deber que cede a favor de los accionistas de la Compañía, debiendo el director ejercerlo en cuanto ello sea necesario y le permita realizar su labor de tal, cuestión que fue precisamente omitida en el caso analizado en el presente procedimiento administrativo.

20.- Que, los deberes de cuidado propios de los directores de sociedades anónimas establecidos según el patrón de conducta del artículo 41 de la Ley 18.046, deben adoptarse en consideración, entre otros parámetros, al interés comprometido en una sociedad anónima de las características de La Polar.

Al respecto, resulta evidente que en una Compañía como La Polar no sólo está comprometido el interés particular de la misma Sociedad y de sus accionistas, sino también el interés público que se deriva de su condición de sociedad anónima abierta, emisora de valores, que recurre al financiamiento público, sujeta a un régimen especial de fiscalización por la autoridad que descansa en bienes jurídicos como la fe pública y la transparencia, competencia y equidad en el mercado, por lo que el ejercicio de los deberes y derechos que entraña el cargo de director debe estar a la altura de la magnitud e importancia del interés que debe cautelarse.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

21.- Que, los requerimientos de información, seguimiento y control, que debía adoptar la Sra. Cariola en cumplimiento del referido deber de cuidado, lejos de importar una alteración de este Servicio al nivel de culpa y al estándar de cuidado del cual responden los directores, simplemente corresponden a las medidas que un director medio de una sociedad anónima, de las características de la Polar, debía adoptar, más aún cuando resultaba evidente la relevancia del problema enfrentado y la necesidad de adoptar medidas correctivas en el corto plazo.

Conforme se ha señalado, la Sra. Cariola mientras se desempeñó como directora de La Polar recibió y tuvo acceso a un cúmulo de información por parte de la administración –según da cuenta el considerando 7° de la presente Resolución- que contenía suficientes indicios y señales de alerta de las situaciones de gravedad que se estaban desarrollando al interior de la empresa, no observándose por parte de la Sra. Cariola una actuación dotada del sentido de urgencia que la situación ameritaba en el análisis y cuestionamiento de la información proporcionada, como en el requerimiento de mayor información y antecedentes a la administración, aspectos que no pueden ser obviados en la evaluación de su responsabilidad ni que importan una alteración del grado de culpa del cual responde como directora de una sociedad anónima.

22.- Que, si bien la permanencia de un director en el ejercicio de su cargo, y particularmente el período de adaptación al mismo, es un factor que puede ser considerado para efectos de evaluar la responsabilidad de la Sra. Cariola, quien se desempeñó como directora de La Polar por espacio de seis meses aproximadamente, en el presente caso no puede importar la exoneración de su responsabilidad ante incumplimientos al estándar de cuidado exigido por la ley.

23.- Que, conforme al mérito de lo expresado, ha quedado demostrado que la Sra. Cariola infringió el artículo 41 en relación al artículo 39 de la Ley de Sociedades Anónimas, al no ejercer el derecho a ser informada de la marcha de la empresa con el grado de diligencia que le era exigible, tanto respecto de los indicios y señales que alertaban de la situación financiera de La Polar, y que eran evidentes, como con respecto a las deficiencias que presentaban los sistemas de control internos de la Compañía que afectaban el flujo de la información a la cual accedía el directorio.

24.- Que, para la determinación de la entidad de la sanción aplicada se ha tenido en consideración el período de 6 meses en el cual la Sra. Cariola ejerció el cargo de directora, la época en que lo desempeñó así como el necesario periodo de adaptación y la circunstancia de que se incorporó a un directorio integrado en su mayoría por personas con una larga permanencia en la administración de la Compañía.

25.- Que, en cuanto al cargo relativo al no establecimiento de mecanismos de control destinados a prevenir problemas derivados de conflictos de interés por parte de los ejecutivos principales de La Polar en su calidad de beneficiarios de planes de incentivos asociados a los resultados de la Compañía, y considerando tanto la oportunidad en que dichos planes de incentivo fueron implementados, la época en que la Sra. Cariola ejerció como directora de La Polar, como el lapso de tiempo en que se desempeñó en tal cargo, se ha determinado desestimar dicha imputación.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

RESUELVO:

1.- Aplíquese a la Sra. María Gracia Cariola Cubillos, sanción de multa a beneficio fiscal ascendente a U.F. 400 (cuatrocientas unidades de fomento), por infracción a lo dispuesto en el artículo 41 en relación al artículo 39 de la Ley de Sociedades Anónimas.

2.- El pago de la multa deberá efectuarse en la forma prescrita en el artículo 30 del D.L. N° 3.538, de 1980.

3.- El comprobante de pago deberá ser presentado a esta Superintendencia para su visación y control, dentro del plazo de cinco días hábiles de efectuado el pago.

4.- Se hace presente que contra la multa impuesta por la presente Resolución procede el recurso de reclamación establecido en el artículo 30 del D.L. N° 3.538, el que, de ser ejercido, debe ser interpuesto ante el Juzgado Civil correspondiente dentro del plazo de 10 días hábiles contado desde la notificación de la presente Resolución, previa consignación del 25% del monto total de la multa en la Tesorería General de la República. O, previo a aquél, el recurso de reposición administrativa del artículo 45 del D.L. N° 3.538, el cual debe interponerse ante la Superintendencia en el plazo de 5 días hábiles contado desde la notificación de esta Resolución.

Anótese, comuníquese y archívese.


FERNANDO COLOMA CORREA
SUPERINTENDENTE

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl