



Trabajo final para la obtención del grado de
Magíster en Comunicación Política y Asuntos Públicos
Universidad Adolfo Ibáñez

“Crisis empresariales en Chile. Análisis crítico de casos a partir de modelos de gestión estratégica de crisis”

Alumno: Eduardo Sboccia Serrano
Profesor Guía: Ernesto Escobar Chinchilla

30 de Julio de 2024

1. CONTENIDO

1. Contenido	p.2
2. Abreviaturas	p.4
3. Agradecimientos	p.5
4. Introducción	p.6
5. Marco Teórico	p.16
5.1. Riesgo y Crisis	p.16
5.2. Riesgo Global y Crisis Permanente	p.20
5.3. Fuentes de Crisis	p.23
5.4. Modelos de Gestión Estratégica de Crisis	p.27
5.5. Dimensiones que servirán de base para el análisis de los casos	p.36
5.6. Justificación de la elección de dimensiones	p.36
6. Marco Metodológico	p.38
6.1. Metodología de la Investigación	p.38
6.1.1. Estudio de Casos	p.38
6.1.2. Análisis de Contenido	p.39
7. Descripción de los casos de investigación	p.41
7.1. Caso La Polar	p.41
7.2. Caso Colusión Papel Higiénico	p.44
8. Análisis y Resultados	p.48
8.1. Análisis del caso La Polar	p.48
8.1.1. Crisis de 2011: Repactaciones Unilaterales	p.48
8.1.2. Crisis de 2022: Falsificaciones de Ropa	p.50
8.2. Análisis del caso Colusión del Papel Higiénico (CMPC y SCA)	p.52
8.3. Comparación de Patrones de Comportamiento	p.55
9. Conclusiones en base a las preguntas de investigación	p.57
9.1. Gestión de crisis bajo dimensiones Covello y Register & Larkin	p.57
9.1.1. Proactividad y Anticipación	p.57
9.1.2. Transparencia y Claridad	p.59
9.1.3. Empatía	p.61
9.1.4. Diferenciación	p.62
9.1.5. Compromiso	p.64
9.2. ¿A qué causas principales se puede atribuir la crisis?	p.66

10. Conclusiones	p.69
11. Bibliografía y Referencias	p.71

2. ABREVIATURAS

BCN	Biblioteca del Congreso Nacional
CDE	Consejo de Defensa del Estado
CMF	Comisión para el Mercado Financiero
CONADECUS	Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios
FNE	Fiscalía Nacional Económica
MCP	Magíster de Comunicación Política y Asuntos Públicos
ODECU	Organización de Consumidores y Usuarios
ONEMI	Oficina Nacional de Emergencia
SENAPRED	Servicio Nacional de prevención y Respuesta ante Desastres
SERNAC	Servicio Nacional del Consumidor
SVS	Superintendencia de Valores y Seguros
TDLC	Tribunal de Defensa de la Libre Competencia
UAF	Unidad de Análisis Financiero
UC	Pontificia Universidad Católica de Chile
USD	Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

3. AGRADECIMIENTOS

A mi familia por tolerar largos fines de semana y feriados dedicados a la lectura y escritura de este trabajo.

A mis profesores Ernesto Escobar y Andrés Sherman, por mostrarme nuevos caminos para mi desarrollo profesional, y por guiarme a través de una desconocida ruta de investigación académica.

Al Servicio de Asesoría Documental a la Investigación Bibliotecas UAI, sin cuyo invaluable aporte referencial y bibliográfico esta investigación hubiese sido francamente imposible.

4. INTRODUCCIÓN

En el dinámico y volátil escenario de los negocios del siglo XXI, cada cierto tiempo, es posible conocer casos de crisis empresariales de distinta índole, que trascienden fronteras y sectores, gracias a la velocidad de las redes sociales y a la masividad de las comunicaciones.

Y es que las crisis se han convertido en un riesgo cotidiano para las organizaciones, con una capacidad destructiva ilimitada. La economía de mercado y el protagonismo que le entrega a los consumidores, asociados a los sistemas democráticos que entregan poder real a los ciudadanos, más la globalización y las comunicaciones, constituyen en este escenario un cóctel explosivo. (Tironi y Cavallo, 2015)

A lo largo de los siglos XX y XXI, el papel que las empresas han desempeñado en la sociedad ha evolucionado significativamente, reflejando las transformaciones que se han venido sucediendo en materias económicas, sociales y tecnológicas. En el siglo pasado, las empresas se caracterizaron principalmente por ser agentes económicos mediante su contribución al desarrollo industrial y a la creación de empleo a gran escala. (Hannah, L. 1996). Gigantes corporativos como Ford, General Electric, Procter, Coca-Cola, y muchos otros, desempeñaron un papel relevante en la transformación de la economía y revolucionaron la producción en cadena, marcando un hito en la eficiencia, en la estandarización de la fabricación, y en la generación de un apetito en la sociedad por consumir de manera masiva.

Con el advenimiento del siglo XXI, y con fenómenos como la globalización y la revolución tecnológica, se ha redefinido el papel de las empresas en la sociedad. Hoy por hoy, las empresas no son solo agentes económicos, sino que también actores sociales con una significativa influencia tanto en la esfera pública como en la esfera más íntima de cada persona. (Oppenheimer, 2018). Ejemplos como Google, Spotify, Uber, Netflix, Waze, Airbnb, Amazon, Mercado Libre, OpenAI, y tantos otros, ilustran la transición hacia

empresas que no solo ofrecen bienes y servicios, sino que moldean la forma en que las personas interactúan entre sí, la forma en que se comunican, se informan, trabajan, se entretienen, se alimentan, en fin, la forma en que prácticamente desarrollan su vida cotidiana.

Unido a lo anterior, la creciente conciencia social y ambiental ha llevado a un cambio en las expectativas de la sociedad respecto de las empresas. El siglo XXI ha visto un aumento en la demanda de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa, en virtud de la cual las empresas son llamadas a abordar problemas ambientales, promover la equidad de género y contribuir al bienestar comunitario, entre otros desafíos. (Camarán, M. L., et al., 2019)

En este contexto, el rol de las empresas ha evolucionado desde ser un agente económico con impacto en la movilización social, hacia uno de "ciudadanos corporativos", no solo responsables de generar ganancias, sino también de contribuir al desarrollo sostenible, al bienestar social, y al valor compartido. (Hackett, 1969), (Porter & Kramer, 2011)

En la actualidad, la sociedad espera más de las empresas y de sus liderazgos. Con la profunda pérdida de confianza de la ciudadanía hacia la política y las instituciones, (ELSOC COES, 2024), (Centro Políticas Públicas UC, 2023) la sociedad está buscando nuevos liderazgos, y junto a la globalización, al erosionar el poder de los políticos y reforzar el de las empresas, han provocado un aumento de las expectativas que existen sobre ellas. (Eyzaguirre, 2023)

Además, se debe considerar que, en la cotidianeidad del mundo empresarial, conviven distintos actores; trabajadores, proveedores, funcionarios públicos - reguladores y fiscalizadores -, comunidades vecinas, consumidores, entre otros; lo que genera un ecosistema dinámico de derechos, obligaciones, y expectativas. Este panorama de múltiples intereses permite también entender las presiones que existen hacia el rol de las empresas y las tensiones que se verifican entre esos distintos grupos de interés.

Por otro lado, las empresas proporcionan un entorno donde los individuos pueden aplicar sus habilidades y talentos, fomentando así su crecimiento profesional y personal, generando ingresos que les permiten satisfacer sus necesidades básicas y perseguir sus aspiraciones. Por tanto, en la sociedad contemporánea, las empresas han desempeñado un papel fundamental en el cumplimiento de los anhelos individuales y por ende en el desarrollo personal. (Resico, 2011)

Sobre la base de todo lo anteriormente desarrollado es posible explicar los altos estándares de exigencia a la conducta empresarial, la constante observación sobre sus comportamientos, y las reacciones públicas frente a situaciones en que quede vulnerada esa alta expectativa.

Cuando una empresa no cumple con estas expectativas, puede generar un impacto significativo en la economía, puede afectar la confianza de los consumidores, impactar su reputación y sus ventas, impactar en la confianza de los inversionistas que pueden retirar su capital y afectar la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones y proyectos futuros, y traer repercusiones sociales o medioambientales, pudiendo enfrentar críticas y sanciones por parte de los consumidores, los reguladores y de la sociedad en general.

En todos estos casos, cuando una empresa no cumple con estas expectativas y genera dichos impactos, se puede estar en presencia de una crisis empresarial.

Existen varias definiciones académicas de crisis, siendo su conceptualización y fuentes de origen quizás los aspectos más desarrollados. Al respecto autores como Hermann, C.F (1963), Miller, K. & Iscoe, I. (1963), Reilly, A. (1993), Hernández, A. (2003), nos presentan muy interesantes definiciones.

Es importante tener presente que no todo problema empresarial es una crisis y que no toda contingencia o conflicto se transformará en una crisis.

En el marco teórico se profundizará al respecto. Mientras tanto, adelantamos que se seguirá la definición de crisis de Hernández, A. (2003) quien la resume de la siguiente manera: *“Una crisis es una situación compleja que afecta a una organización, generada por una o más causas, que significan una perturbación del equilibrio y una amenaza a la viabilidad de la organización; es de difícil solución, pues no se posee las herramientas adecuadas para ello; tiene un tiempo limitado y requiere de acciones inmediatas; genera una reestructuración interna y representa un cambio, del cual se puede aprender y crecer”*.

Asimismo, en el marco teórico se referirá al concepto de riesgo, fundamental para entender el de crisis. El fenómeno del riesgo ha sido también profusamente estudiado y definido desde diversas disciplinas (como la sociología, las ciencias jurídicas y la economía), abordado con diferentes perspectivas y en distintas épocas históricas, dando incluso paso, por ejemplo, al nacimiento de industrias específicas como la industria de los seguros.

Son numerosos los autores que teorizan acerca de las definiciones y contornos del riesgo, como por ejemplo Bentham (1780), Bernoulli, (1957), White (1974), Varnes (1984), Aneas (2000), Díaz (2004), Hewitt (1983), Wijkman y Timberlake (1985), Luhmann (1991), y muy especialmente el sociólogo alemán Ulrich Beck (1944 – 2015), que elaboró la teoría de la sociedad del riesgo global, para referir que nuestra sociedad no es (al menos no primordialmente) una sociedad capitalista, industrial, de la información o del conocimiento, sino que una sociedad del riesgo, y que este es el factor preponderante que determina desigualdades y decisiones de políticas públicas. (Beck, 1999)

Por cierto, Chile no ha estado ajeno a las crisis. Constantemente afectado por las fuerzas de la naturaleza, nuestro país ha debido dotarse de una infraestructura organizacional pública para hacer frente a emergencias y desastres.¹

¹ A partir del 1 de enero de 2023 la Onemi dejó de existir luego de 48 años de funcionamiento en el que estuvo presente en las más grandes emergencias del país. En su lugar comenzó a funcionar la Senapred, una institución que viene a reemplazarla con nuevas funciones.

En el mundo privado, como ya se ha señalado, a medida que las empresas han ido aumentando su presencia e importancia en la vida de la sociedad, se han ido elevando los riesgos y el impacto que su mala conducta genera, así como las expectativas de los ciudadanos para que esos riesgos sean mitigados al interior de la propia organización.

Durante mucho tiempo las organizaciones que incurrían en malas conductas terminaban sin responder o hacerse cargo de los daños causados, y se perseguía exclusivamente a las personas naturales involucradas, que son por lo general los eslabones más débiles en la cadena. A partir del año 2009, como respuesta regulatoria a graves casos de crisis empresarial, generalmente relacionados con temas medioambientales, y por presiones de las Naciones Unidas debido a convenios adoptados por Chile, (Biblioteca del Congreso Nacional, 2009), la paciencia con esas situaciones se terminó y se idearon sistemas para hacer responsable a la propia empresa, en cuanto persona jurídica, además de las personas naturales directamente involucradas. Así, en diciembre de 2009 se dictó la Ley N°20.393, que estableció por primera vez en Chile la responsabilidad penal de las personas jurídicas por delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo, y cohecho, normativa que dio un impulso decisivo para las exigencias de cumplimiento corporativo en el país.

A partir de entonces, nuestra sociedad y el mundo empresarial comenzó a convivir con conceptos que con el correr de los años se harían comunes y conocidos: compliance, modelo de prevención de delitos, gobierno corporativo, matriz de riesgos, oficial de cumplimiento, Unidad de Análisis Financiero, entre otros. De ahí en adelante, el ecosistema regulatorio chileno se ha ido robusteciendo, tanto para empujar a las empresas a mejorar su gobernanza, como como para establecer un régimen sancionatorio disuasivo y ejemplificador.²

² Ejemplos de ello son la Norma de Carácter General 461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) que obliga a las empresas listadas en el mercado de valores a introducir criterios ESG para el reporte de sus operaciones anuales, y la Ley N°21.595, denominada Ley de Delitos Económicos y Ambientales, que establece un estatuto diferenciado para los delitos que se cometan en el ámbito económico.

Sin embargo y a pesar de ello, las crisis empresariales han continuado sucediendo en nuestro país, en algunos casos con la connotación de escándalos corporativos que han remecido la sociedad, provocando escaladas regulatorias, modificaciones legales, e impacto en la opinión pública.

En este escenario de crisis permanente, la gestión de crisis no se trata sólo de reaccionar para aplacarla, sino que, y al parecer lo más importante, también de atender a su preparación y a su recuperación. Y precisamente esta mirada integral se ha convertido en un aspecto fundamental para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, desde países hasta corporaciones o empresas. (Perry et al., 2001)

El objetivo general de esta investigación es analizar dos casos de crisis empresarial en Chile, elegidos por su evidente proximidad en el tiempo, y por su relevancia e impacto, los que se analizarán de manera crítica a la luz de algunas dimensiones de los modelos de gestión estratégica de crisis planteados por Covello (Covello, 2002), (Covello 2007), (Covello, 2021), y por Regester & Larkin, (Regester & Larkin, 2008), (Larkin, 2000), (Larkin, 2002), los que se han elegido porque a juicio del investigador, justificado en su formación académica y en su experiencia profesional, representan las visiones más integrales para afrontar estos fenómenos, debido a que otorgan central importancia a la anticipación y preparación de la crisis, identificando a los públicos objetivos que se verán afectados y a la emocionalidad desde que lo hacen.

Los casos de crisis que se han seleccionado son los siguientes:

1. Casos La Polar I y II.
2. El caso de colusión del papel higiénico.

Como preguntas de investigación se definieron las siguientes:

P.1: ¿Cómo se gestionaron las crisis?, analizadas bajo dimensiones extraídas de los modelos de gestión planteados por Covello y por Regester & Larkin.

P.2: ¿A qué causas principales se puede atribuir la crisis?

El diseño metodológico de este trabajo utilizará una aproximación cualitativa mediante la técnica del estudio de casos y del análisis de contenido, las que se explicarán en el marco teórico.

Desde el punto de vista del sentido de oportunidad, el tema de las crisis en las organizaciones ha continuado teniendo una amplia cobertura en los últimos años derivado de escándalos tanto en empresas privadas, como en fundaciones, e inclusive dentro del Estado.

Los hallazgos de esta investigación dan cuenta de una serie de patrones comunes en los casos de crisis analizados, y que muy probablemente se repiten en casos actuales. Deficiencias de los Gobiernos Corporativos, falta de alineamiento de los incentivos de gestión con los valores que declara la organización, preferencia por la búsqueda de ganancias por sobre un comportamiento ético, debilidad de las regulaciones, y escasa o nula preparación de las crisis en base a un análisis estratégico de los riesgos, son características que se han descubierto y que se detallarán en el capítulo 8.

El aumento del estándar legal en materia de cumplimiento se debe también a las exigencias que las propias comunidades y sus individuos hacen a las empresas en materia de comportamiento ético, reputacional y de relacionamiento, dando cuenta de un empoderamiento nunca antes visto y de la fuerza decisiva que en muchos casos juega la

opinión pública, tanto para las reacciones como para las consecuencias que se derivan de los actos empresariales. (Cortina, 1995)

De hecho, parte de los reclamos contenidos en el denominado estallido social de octubre de 2019 en Chile, tenían que ver con los supuestos abusos empresariales y la falta de una justicia igualitaria a la hora de sancionar a los poderosos y a la gente común y corriente.

Precisamente la dictación en agosto de 2023 de la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos y Ambientales³ es la respuesta del Estado chileno a esa reclamación, no obstante, se han seguido produciendo situaciones de vulneración a la ética empresarial y al estándar de cumplimiento legal exigido a las organizaciones y ejecutivos, impactando a la opinión pública y siendo profusamente difundidos por redes y medios de comunicación. Esta constatación demuestra la importancia que han tenido en los años recientes estos temas para la sociedad chilena, y su carácter de “asunto no resuelto”. (CMF, 2023), (FNE, 2024)

Por otro lado, a medida que nuestra sociedad ha estrechado los lazos y dependencias entre las comunidades y las empresas, las repercusiones de estas crisis se han vuelto más pronunciadas, afectando no solo a los incumbentes como accionistas y empleados, sino que también al tejido mismo de la confianza social.

La confianza es un activo intangible pero vital para el éxito empresarial, y se ha convertido en una moneda de gran valor en el panorama actual. (Covey & Merrill, 2007). La confianza se mide, se rankea, y se disputa entre las organizaciones que integran nuestra sociedad. Respecto de aquella, las crisis empresariales actúan como verdaderas tormentas perfectas que la erosionan, sembrando percepciones negativas y hasta rechazo entre los consumidores, inversionistas y reguladores.

³ Esta nueva ley entra plenamente en vigencia el 1° de septiembre de 2024.

Además, en una era en la que la información fluye velozmente a través de las redes sociales y las plataformas digitales, la reputación, construida durante años, puede desvanecerse en cuestión de horas. Las empresas que alguna vez fueron admiradas pueden encontrarse en el epicentro de una tormenta mediática que amenace con borrar décadas de arduo trabajo y éxitos. El punto es que, colocada una empresa en una situación de crisis, ello eventualmente podría significarle no solo una sanción legal, sino que también una sanción social. Y hoy en día, no es posible asegurar fehacientemente cuál es más grave que la otra. (Varona Gómez, 2015)

El investigador considera relevante este estudio por cuanto pretende ser un aporte para comprender no solo los factores desencadenantes de estas crisis, sino también los efectos colaterales que repercuten en la confianza de las instituciones, la reputación de las empresas y también en la formulación de nuevas regulaciones. Así, se aspira a que, a partir de los casos seleccionados, se pueda enriquecer la comprensión de las dinámicas de las crisis empresariales en Chile, brindando perspectivas para mejorar la prevención y gestión efectiva de futuras contingencias.

Es por ello que este estudio, además de ser ineludible en los tiempos que corren, resultará interesante para las áreas legales y para las Administraciones de las empresas, sus ejecutivos y Directores, y también para todos aquellos que se desenvuelven en la gestión de crisis y controversias, o bien que cumplen algún rol dentro del tejido de grupos de intereses que interactúan con las empresas en el día de hoy.

Por último, el investigador espera poder proponer conclusiones con perspectiva de responsabilidad legal dada su experiencia como observador privilegiado de estos fenómenos por su calidad de abogado con más de 25 años de trayectoria, y con experiencia profesional práctica en el liderazgo de crisis operacionales, financieras y reputacionales.

Y, por otro lado, aprovechar el impulso que ha significado el estudio del MCP, que le ha permitido profundizar de manera formal en el valor que hay para las organizaciones detrás de las mejores prácticas de relacionamiento con los stakeholders, y de la perspectiva de anticipación a las crisis que es posible y recomendable articular con sentido de estrategia legal.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Riesgo y crisis

La vida humana y las sociedades han enfrentado constantemente una variedad de desafíos que amenazan su seguridad, estabilidad y bienestar. Los términos "riesgo" y "crisis" son fundamentales para describir situaciones potencialmente adversas para personas y organizaciones. Aunque estos conceptos están relacionados, difieren en alcance y naturaleza.

El concepto de riesgo, ha sido estudiado y definido por distintas disciplinas, convirtiéndolo en un campo multidisciplinario abordado desde diversas perspectivas históricas. Por ejemplo, en las antiguas rutas comerciales del Viejo Mundo, como la Ruta de la Seda, (130 AC - 1453 DC), los comerciantes se enfrentaron a riesgos significativos debido a los peligros del viaje, la falta de agua en el desierto, los robos, los desastres naturales y las fluctuaciones de precios. Esos riesgos motivaron el desarrollo de prácticas comerciales, como la diversificación de rutas y la creación de acuerdos de seguro mutuo. (Mark, 2014)

Mucho más adelante, el matemático y físico suizo Daniel Bernoulli (1700-1782), de gran influencia en la ciencia económica y la estadística, logró resolver la llamada “paradoja de San Petersburgo”, (Wikipedia, 2024) siendo capaz de distinguir entre valor esperado y utilidad esperada, sentando la base de muchas teorías de riesgo tales como la “aversión al riesgo” o la “prima de riesgo” (muy importante a futuro), pero sobre todo la “teoría de la utilidad esperada”. (Bernoulli, 1957). Algo contemporáneo, pero con posterioridad, uno de los padres de la economía clásica y del utilitarismo, Jeremy Bentham (1748 – 1832) estuvo relacionado a la comprensión del riesgo y la incertidumbre en la economía al introducir el concepto de utilidad y la idea de maximizar el bienestar en la toma de decisiones económicas. (Bentham, 1780)

Sin embargo, quizás uno de los mayores avances en el estudio del riesgo se dio en virtud del crecimiento de las actividades comerciales y marítimas en el siglo XIX que produjo el desarrollo de la industria del seguro, la que se basa en la gestión y transferencia del riesgo a cambio de una prima, (Carrasco, 2022)

En fin, a lo largo de la historia existen muchos ejemplos para graficar como la humanidad se ha hecho cargo de esta probabilidad de ocurrencia de un daño que denominamos riesgo.

El concepto de riesgo, es entendido por autores como White (1974), Varnes (1984), Cardona (1993), Aneas (2000), Díaz (2004), entre otros, con una connotación cuantitativa, que se puede resumir *como la estimación de costos debido a las pérdidas esperadas por la ocurrencia de un fenómeno natural o inducido por el hombre*. Los autores referidos coinciden en que los estudios de riesgo son una evaluación compleja, mientras que los de peligro corresponden a una descripción de un fenómeno o proceso potencialmente dañino para la vida o las actividades de la sociedad. Esta concepción durante mucho tiempo ha justificado la gestión del riesgo en términos cuantitativos, y cuya perspectiva incluye a la vulnerabilidad como factor clave.

Otros autores como Hewitt (1983), Wijkman y Timberlake (1985), Luhmann (1991), Wilches (1993), Briones (2001), García (2005) entre otros, refieren al riesgo como algo más que un concepto estadístico de gestión basado en términos cuantitativos, ya que según ellos se trata de un problema de la sociedad en la que se incorpora la decisión racional (construcción social del riesgo), del hombre que, al final de cuentas, es quien decide donde vivir. Así para Luhmann (1991), el riesgo es consecuencia de una decisión racional, y refiere que el riesgo está en función de la decisión y del peligro del entorno. Por su parte Briones (2005), refiere que el peligro se asocia a algo concreto y el riesgo es más bien el margen de incertidumbre sobre el posible daño, por lo que el riesgo es igualmente un concepto cualitativo que implica un valor colectivo; por lo que no sólo depende del cálculo de probabilidad, sino también de los contextos sociales y culturales.

Quizás el autor que ha estudiado con mayor profundidad el fenómeno del riesgo es el sociólogo alemán Ulrich Beck (1944 – 2015), que elaboró la teoría de la sociedad del riesgo global, para referir que nuestra sociedad no es (al menos no primordialmente) una sociedad capitalista, industrial, de la información o del conocimiento, sino que una sociedad del riesgo, y que este es el factor preponderante que determina desigualdades y decisiones de políticas públicas. (Beck, 1999)

Desde un punto de vista etimológico, la palabra crisis viene del griego “krisis”, y este del verbo “krinein”, que significa separar o decidir. De allí el término crítica que significa análisis o estudio de algo para emitir un juicio, y de ahí también criterio, que es razonamiento adecuado. (Etimologías de Chile, 2024). A partir de ahí podríamos interpretar su significado etimológico como analizar una situación en particular para reflexionar sobre esta y poder así emitir un juicio de valor. Estimamos que acá se encuentra el vínculo entre crisis y oportunidad.⁴

También diversos autores se han referido al concepto de crisis. Por ejemplo: Hermann, C.F (1963) define crisis desde el punto de vista de su impacto e implicancias en el individuo, *“La crisis amenaza los valores de la organización, presenta un tiempo limitado, y no es un fenómeno anticipado”*. Para Miller, K. & Iscoe, I. (1963) lo importante es la dificultad que ofrece el evento para salir de él, *“Experiencia crítica donde las respuestas entregadas son inadecuadas para resolver un conflicto”*. Para Reilly, A. (1993), la mayor significación deviene de la producción de un cambio muy marcado en algo o en una situación, *“Situaciones que amenazan potencialmente la existencia de la organización afectada, siendo sorpresivas, de alta magnitud, que requieren de atención inmediata (toma de decisiones), y que se encuentran fuera del control de la organización”*.

⁴ Pero también podría ubicarse en China, donde la palabra crisis se traduce como “Wei Ji”. En chino esta palabra está formada por dos caracteres. El primero es Wei, que significa peligro y el segundo es Ji, que significa oportunidad.
<https://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/prensa/2crisis.pdf>

Para efectos de contar con una definición omnicomprendensiva, se seguirá a Hernández, A. (2003) quien resume la definición de la siguiente manera: *“Una crisis es una situación compleja que afecta a una organización, generada por una o más causas, que significan una perturbación del equilibrio y una amenaza a la viabilidad de la organización; es de difícil solución, pues no se posee las herramientas adecuadas para ello; tiene un tiempo limitado y requiere de acciones inmediatas; genera una reestructuración interna y representa un cambio, del cual se puede aprender y crecer”*.

El Dr. Vincent Covello (2021) define una crisis como un evento que es abrupto, excede las expectativas de los afectados, y provoca una interrupción en los procesos normales, imponiendo demandas no rutinarias y únicas tanto a individuos como a organizaciones. Además, señala que las crisis se caracterizan por generar altos niveles de incertidumbre, desafiar el desempeño organizacional y presentar un riesgo significativo de daño o pérdida para individuos y organizaciones.

Michael Regester y Judy Larkin (2008) definen una crisis como una situación que tiene el potencial de causar un impacto significativo en la organización en términos de pérdida de reputación, interrupción de operaciones, o impacto financiero negativo. Ellos subrayan que una crisis es una etapa crítica en una serie de eventos que puede implicar daño severo a la organización y su misión principal. En su libro "Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice", destacan que una crisis puede surgir de diversas fuentes, incluyendo problemas de seguridad, desastres naturales, fallos tecnológicos, y problemas éticos o legales, entre otros. Según los autores, la clave en la gestión de crisis es la preparación y la capacidad de respuesta rápida y eficaz para mitigar el daño, para lo cual recomiendan un proceso de siete pasos que incluye monitoreo, identificación, priorización, análisis, decisión estratégica, implementación y evaluación.

Desde un punto de vista de comunicación corporativa, Tironi y Cavallo (2015) señalan que crisis es cualquier circunstancia, deliberada o fortuita, que produce un desequilibrio en la relación normal de una organización con su entorno, afectando su imagen pública. Y agregan que, bajo esa perspectiva, no todo conflicto es una crisis.

Mientras que una crisis puede poner en riesgo la existencia misma de una organización y requiere una respuesta inmediata y decisiva, una contingencia representa un problema que, aunque puede ser serio, generalmente puede ser gestionado con planes y recursos existentes sin una intervención drástica. Por tanto, la diferencia entre crisis y contingencia radica en la magnitud y el impacto potencial de los eventos, así como en la capacidad de la organización para manejarlos. (Regeister & Larkin, 2008)

5.2. Riesgo global y crisis permanente

Fruto de una mayor profundización del estudio del riesgo y la crisis, se han elaborado teorías que plantean que nuestra sociedad moderna se encuentra organizada en torno a la capacidad de enfrentar riesgos que tienen el carácter de globales, es decir no locales, y que por tanto nos encontramos en una situación de constante crisis, donde con mayor razón resuena lo pensado hace miles de años en la Antigua Grecia, en términos que *“lo único permanente es el cambio”*.⁵

La Sociedad del Riesgo Global es un concepto teórico desarrollado por el ya mencionado sociólogo alemán Ulrich Beck en su obra homónima publicada en 1999. Este enfoque ofrece una perspectiva que resultó innovadora respecto de los desafíos y cambios en la sociedad moderna, caracterizada por la aparición de riesgos globales y transnacionales. El concepto principal de la Sociedad del Riesgo Global se basa en la idea de que la sociedad industrial moderna ha dado paso a una nueva fase de desarrollo en que los riesgos son una característica central.

⁵ Heráclito de Éfeso, 535 a.C. – 475 a.C.

Beck sostiene que la producción y distribución de riesgos han superado la capacidad de las instituciones y estructuras sociales tradicionales para controlarlos y gestionarlos adecuadamente. En la Sociedad del Riesgo Global, los riesgos son considerados globales debido a su naturaleza interconectada. Los problemas y desafíos que enfrenta la humanidad, como el cambio climático, los desastres nucleares, las crisis financieras y las pandemias, trascienden fronteras y pueden afectar a múltiples países e individuos. Siendo así, Beck plantea que los riesgos no se distribuyen equitativamente en la sociedad. A menudo, los más vulnerables y menos poderosos son quienes soportan la mayor carga de los riesgos, mientras que aquellos que ostentan el poder y los recursos tienen más capacidad para evitarlos o protegerse de sus consecuencias. Por tanto, estos riesgos globales desafían las soluciones nacionales y su combate debe ser a través de la cooperación y responsabilidad internacional. Un ejemplo que podría graficar la necesidad de enfrentar de manera mundial la existencia de riesgos globales se puede encontrar en el nacimiento de los criterios ESG, que nacieron al amparo de las Naciones Unidas como una manera de empujar a las empresas para hacerse cargo de los impactos que producen sus operaciones en materia ambiental, social y de gobernanza, estableciendo que esta será la medida utilizada por los inversionistas para decidir cuánto riesgo son capaces de tolerar y en definitiva en que empresas invertir. (Pacto Mundial,2024), (Gallego, 2020), (Bugg-Levine & Emerson, 2011), (Porter & Kramer, 2011)

La teoría de Beck empalma perfectamente con la idea de que vivimos en constante cambio, en una situación de crisis permanente. (Chesney, 2021), (Bauman, 2010). Eso conlleva la necesidad de estar en un continuo estado de alerta y a destinar no menores recursos a la preparación y entrenamiento para enfrentar una crisis. No se trata de pensar entonces si la crisis sucederá o no, sino que se trata de pensar en cuando sucederá. Ya se ha visto que la temporalidad de las crisis son una característica importante. (Reilly, A. 1993, y Hernández, A. 2003). Pero, ¿por qué se vive bajo crisis permanente?

A modo de ejemplo, se pueden ensayar algunos factores que contribuyen a esta situación:

En primer término, el fenómeno de la globalización, que caracteriza la sociedad moderna, y que implica una creciente interconexión e interdependencia entre los países, las economías y las personas. Esto significa que los problemas, desafíos y oportunidades locales pueden tener repercusiones en otras partes del mundo, mostrando crisis que trascienden las fronteras, como crisis económicas, migratorias, de logística, etcétera. (Parodi, 2001)

Por otro lado, el factor de la desigualdad es un problema persistente en muchas sociedades, y particularmente relevante en América Latina. (Gasparini, et al., 2012), (Sainz, 2019), (Hernández, 2017). La concentración de riqueza y la marginalización de ciertos grupos de la población, puede provocar tensiones y conflictos sociales, y generar crisis en diferentes entornos, como el político, el económico y el medioambiental. (el estallido social en Chile, la crisis migratoria en América Latina, el problema de delincuencia de pandillas en El Salvador, el fenómeno del narcotráfico, son algunos ejemplos en que se puede notar en la base la presencia de problemas de desigualdad). (Gutiérrez & Muñoz, 2022)

En tercer lugar, se puede mencionar al cambio climático como un factor global que hace vivir en permanente crisis. El calentamiento global, la degradación del medio ambiente y la pérdida de biodiversidad están – desde hace años - planteando desafíos significativos para la sostenibilidad del planeta y la supervivencia de las generaciones futuras. (Estenssoro, 2010), (Maldonado & González, 2022)

También es posible mencionar factores tecnológicos, como la automatización y la inteligencia artificial, como elementos que provocan un impacto global, una incertidumbre transnacional que puede estar incidiendo en la constante sensación de crisis. De esta forma, la tecnología está cambiando la naturaleza del trabajo y provocando incertidumbre en el empleo. (Corvalán, 2019), (Oppenheimer, 2018). Esto puede llevar a una crisis económica y

social, especialmente si no se aborda adecuadamente la reconversión laboral y la protección de los trabajadores afectados. (Hueso, 2019), (Rivera, 2019)

En quinto lugar, se pueden mencionar los factores políticos como causas de crisis globales. En particular la polarización política⁶, las dificultades para lograr consenso⁷, y la desconfianza en las instituciones, (véase Resultados Encuesta Nacional Bicentenario UC 2023, ya citada) son elementos que están constantemente generando tensiones y pueden provocar crisis políticas y de gobernanza que afecten negativamente la estabilidad social.

Por último, los brotes de enfermedades, como la pandemia de COVID-19, han demostrado cómo una crisis de salud global puede tener efectos profundos en la sociedad y la economía, afectando la salud pública, la educación, la salud mental, y la vida cotidiana de las personas entre otros aspectos. (Weller, et al., 2020), (Morales, 2021)

Estas son solo algunas de las razones que pueden contribuir a la aparición constante de crisis en la sociedad actual. Cabe mencionar que la naturaleza y las causas de las crisis pueden variar según el contexto y la región, y es importante tener en cuenta la complejidad y multidimensionalidad de estos desafíos para abordarlos de manera efectiva.⁸ (Escobar, 2023)

5.3. Fuentes de crisis

Las crisis a las que refiere este trabajo son aquellas que afectan a la empresa, y que se generan por eventos complejos, de muy difícil solución, que pueden afectar a los activos relevantes, a la estructura financiera y/o tecnológica, a las personas, e incluso a la

⁶ Pensemos como ejemplo de polarización la irrupción de populismos, tales como Trump en EEUU, Bolsonaro en Brasil, Meloni en Italia, Milei en Argentina, o Bukele en El Salvador.

⁷ Téngase presente como ejemplo el caso del Congreso chileno en la actualidad, en que ningún partido ostenta una mayoría ganadora, sino que hay fragmentación y poco sentido de pertenencia partidista. Asimismo, los resultados de las elecciones presidenciales de Julio 2023 en España, son nuevamente una muestra de esa fragmentación y de las dificultades para construir consensos y mayorías.

⁸ Una muy buena guía para sistematizar los factores globales que provocan crisis permanente se encuentra en Ipsos, Global Trends, febrero 2023, Versión 2, Pública, citada en las clases del profesor Ernesto Escobar.

reputación de la compañía, poniendo en peligro su propia supervivencia y continuidad del negocio.

Es precisamente por ello que no todo evento o contingencia es una crisis, lo que requiere desarrollar musculatura organizacional para poder identificarla.

En doctrina de manejo de crisis se distingue en orden de menor a mayor impacto: (1) Issue: Son amenazas potenciales al negocio que se construyen con el tiempo. (2) Incidente: Es un acontecimiento concreto, que puede tener impacto adverso a la organización si no se reconoce a tiempo. (3) Incidente serio: Es un acontecimiento concreto, pero menos común que el incidente. Afecta la imagen y reputación de la marca. (4) Crisis: Es un incidente grave que tiene impacto adverso en la imagen y reputación de la marca. Es un acontecimiento que atrae el interés externo. No se puede seguir manejando el evento aislado del mundo exterior. (Escobar, 2023)

El fenómeno de la globalización ha supuesto que las empresas muchas veces actúen a escala planetaria, multiplicando su poder, pero al mismo tiempo aumentando su vulnerabilidad. Esta vulnerabilidad no es un patrimonio único de las empresas multinacionales, sino que también de las empresas de base local, debido a la propagación de la tecnología y a la utilización de las redes sociales, en que la velocidad con que las noticias, opiniones y comentarios se propagan, así como el número de destinatarios que las reciben, ha aumentado exponencialmente. Esta constatación confirma que las crisis se producen en entornos cada vez más complejos en los que predomina la incertidumbre, y por ello es primordial que las empresas profundicen su conocimiento, preparación y especialización. (Claro et al., 2020)

Son muchas las clasificaciones o tipos de eventos que pueden generar una crisis empresarial. Desde fraudes tributarios internos, rupturas en la cadena de suministro, fallos de servicio, contaminación derivada de las operaciones, catástrofes naturales, etcétera.

Según la naturaleza de los acontecimientos que la provocan se encuentra la clasificación hecha por Piñuel y Westphalen (1993), que distingue a las fuentes de crisis como:

1. Objetivas: referidas a las provocadas por un acontecimiento de carácter objetivo, como un atentado, una guerra, un cambio político, huelga, despidos, quiebra, etcétera.
2. Subjetivas: aquéllas que son motivadas por acontecimientos subjetivos como un rumor, un enfrentamiento con la competencia, declaraciones polémicas de un directivo o empleado, consumidor, etcétera.⁹
3. Técnicas: el acontecimiento que la provoca es de carácter técnico, como por ejemplo un fallo en el mantenimiento de la planta, un accidente químico, etcétera.
4. Políticas: son aquéllas que derivan entre otras de un estado de opinión, como un conflicto social o una decisión política.
5. Endógenas: aquellas en que la principal causa es interna, son los casos de conflictos internos mal resueltos o no resueltos que trascienden y se convierten en crisis de reputación. Estas crisis afectan en primer lugar a la estructura interna y amenazan con trascender los límites de la organización.
6. Exógenas: aquellas producidas por causas externas, como las ocasionadas por quiebra bursátil generalizada en el caso de empresas cotizadas en bolsa, caída de precios relativos, cambios en las reglas de juego políticas, económicas o legales. En este caso, la crisis afecta a la imagen de la empresa en primer lugar para pasar a extenderse después al interior de la compañía.
7. Ordinarias: se trata de crisis corrientes que se pueden dar en cualquier momento dentro o fuera de la empresa y que tienen que ver con rumores, conflictos, problemas laborales o bien porque externamente se genera un desgaste en la relación con terceros, proveedores, clientes.

⁹ Debemos entender acá la subjetividad desde el punto de vista del origen de la fuente de la crisis. Se trata de hechos o acciones originadas desde los sentimientos de una persona, desde una intención, percepción o idea previa, sin perjuicio que después se traduzca en una acción concreta que adquiera realidad o existencia objetiva en el mundo real.

8. Extraordinarias: aquellas que pueden producirse dentro o fuera de la empresa, pero el tiempo de reacción es escaso. Hace referencia a conflictos generalizados, huelgas, accidente en planta, cambios en el sistema arancelario, regulación, desregulación, etcétera.

Es interesante apreciar que las categorías propuestas por Piñuel y Westphalen no son excluyentes entre sí, y que, es más, (en cuanto características, pero creemos que no así en cuanto fuentes) perfectamente podrían configurarse de manera conjunta o superpuestas entre sí.¹⁰

Por otro lado, de acuerdo a una clasificación de Harvard Business Review, de abril de 2003¹¹, (Escobar, 2023), las crisis se pueden sistematizar según su fuente de la siguiente manera:

1. Accidentes Normales

Ellos se pueden deber a:

- a) Crisis de personal como por ejemplo huelgas, éxodo de trabajadores claves, o violencia o vandalismo en el lugar de trabajo.
- b) Crisis Físicas como por ejemplo accidentes industriales, quiebres de servicio, o falla de productos.
- c) Crisis Económicas como por ejemplo recesión, caídas en el mercado de valores, o adquisiciones hostiles.

2. Accidentes Irregulares

Los que se pueden deber a:

- a) Crisis criminales, tales como manipulación de productos, secuestros o tomas de rehenes, o actos de terrorismo.

¹⁰ Un ejercicio meramente teórico: supongamos que un evento climatológico ocurrido en el valle central de Chile, y que implicó severas inundaciones, fue una tremenda crisis para una empresa vitivinícola emplazada en la comuna de Santa Cruz, del valle de Colchagua, cuyas características perfectamente podrían ser: Objetiva (pues se provocó por el desborde de un río), Técnica (si es que falló algún sistema de compuerta de retención de aguas lluvia), inclusive Política (si es que falló el aviso previo o la reacción oportuna de la autoridad); Endógena (si es que la empresa no tenía plan de crisis); Exógena (en el sentido que se trata de una inundación), etcétera.

¹¹ Citada por Escobar, E. (2023), curso Gestión de Crisis y Controversias, Magíster de Comunicación Política, Universidad Adolfo Ibáñez.

- b) Crisis de información, como robo de información privada, manipulación de los registros de la empresa, o ciberataques.
- c) Crisis de reputación, como las derivadas de rumores o calumnias, malas vocerías o uso inapropiado de la marca.

3. Accidentes Naturales

Tales como desastres, terremotos, inundaciones, o incendios.

La importancia de clasificar las crisis radica en que otorgaría mayor exactitud a las medidas que se deben adoptar para enfrentarlas de manera eficiente, por ejemplo, en lo que a comunicación estratégica se refiere, dentro de otros aspectos. (Cruz, 2004)

5.4. Modelos de Gestión Estratégica de Crisis

La gestión de crisis es el proceso mediante el cual una comunidad u organización enfrenta eventos inesperados que amenazan con dañar su estructura, partes interesadas o al público en general. (Hristoulas & Chong, 2020). El objetivo principal es procurar una respuesta rápida y adecuada a la crisis, lo que se logra mediante una planificación estratégica que facilita la eliminación de riesgos y mejora el control de la situación.

La gestión de una crisis es un asunto complejo, pues no se trata tanto o únicamente de aplacar la crisis, sino que también de recuperar lo que se haya visto impactado o dañado, fortaleciendo la organización con una mirada de oportunidad, y, sobre todo, generar las habilidades para estar preparados en el futuro para enfrentar nuevas crisis.

Desde la década de 1960, cuando se estableció la teoría de la gestión de crisis, varios académicos han propuesto modelos para evaluar el manejo de estas situaciones. Entre ellos se encuentran Hermann (1963), Sethi (1977), Little John (1983), Fink (1986), Ulmer y Snider (1998), Mitroff (2005) y Boin (2008).

En general la literatura especializada ha señalado que es posible identificar distintas etapas o momentos en relación a una crisis. Dentro de cada uno de ellas existen aristas involucradas; humanas, operacionales, financieras, sociales y comunicacionales, entre otras. En base a estos factores se han ido elaborando modelos que buscan facilitar un trabajo consciente y enfocado para solucionar eficazmente las eventuales crisis. Y se releva la importancia de entender la etapa de la crisis en que se encuentra, para abordarla con las prácticas adecuadas.

Así, por ejemplo, se puede encontrar el modelo propuesto por Steven Fink (Fink, 1986), quien es sindicado por la literatura como un pionero en el campo de la gestión de crisis, ya que hace casi 40 años, con su libro *“Gestión de crisis: planificación para lo inevitable”*, no sólo explicaba cómo gestionar una crisis cuando se produce, sino que también fue de los primeros en introducir estrategias proactivas, mostrando a los directivos de las empresas que ya no tenían que ser las víctimas desafortunadas e involuntarias de los caprichos de una crisis, sino que podrían obtener el control y gestionar una crisis, en caso de que ocurriera, desde una posición de poder y control, asumiendo así un papel proactivo en la configuración de la dirección, duración y destino del evento.

Fink postula un modelo de gestión de crisis que comprende cinco etapas: pródromo, agudo, crónico, resolución y evaluación. La etapa de pródromo se refiere a aquella durante la cual se revelan las señales tempranas de advertencia que indican la posibilidad de una crisis. La etapa aguda es aquella en que la crisis se manifiesta y su impacto es más severo. Mientras que la etapa crónica comprende el manejo prolongado en el tiempo de las consecuencias de la crisis, la etapa de resolución sería aquella en que se busca la finalización de la crisis y el restablecimiento de la normalidad. Finalmente, la etapa de evaluación y retroalimentación sería crucial para revisar y analizar la gestión desempeñada por la organización durante la crisis, con el objetivo de establecer las mejoras que sean necesarias.

Asimismo, se puede citar el modelo propuesto por Timothy Coombs, (Coombs, 2007), en el que este profesor de la Universidad de Purdue, en Indiana, Estados Unidos, propone que las crisis se pueden dividir en tres fases clave: pre-crisis, crisis y post-crisis. En la fase de pre-crisis, el enfoque está en la preparación y prevención, incluyendo la identificación de posibles riesgos, la elaboración de planes de contingencia y el entrenamiento del personal para responder a la crisis. Durante la fase de crisis, señala que la organización debe precisamente poner en práctica los planes que se han elaborado previamente para responder de manera inmediata al evento de crisis, y hacerlo de manera eficiente, asegurando una comunicación clara y rápida tanto interna como externamente para minimizar el impacto. La fase de post-crisis se centra en la recuperación y el aprendizaje; en la cual se evalúan las respuestas implementadas, se identifican áreas de mejora y se ajustan los planes futuros para fortalecer la resiliencia organizacional.

También se puede mencionar el modelo de Ian Irving Mitroff (Mitroff, 2020), experto en gestión de riesgos y profesor de la Universidad de California, Estados Unidos, quien desarrolla un modelo de gestión de crisis basado en cuatro factores: prevención, preparación, respuesta y recuperación. Este modelo pone el acento en la necesidad de un enfoque integral y proactivo para la gestión de crisis. Señala que la fase de prevención involucra la identificación y mitigación de riesgos antes de que se conviertan en crisis. Por su parte, la preparación incluye el desarrollo de planes y la formación de equipos especializados para enfrentar emergencias. La respuesta se refiere a la implementación de estrategias diseñadas para minimizar el impacto de la crisis en curso. Y, finalmente, la recuperación se centra en restaurar la normalidad de las operaciones y aprender de la experiencia para mejorar las prácticas y políticas futuras.

Los anteriores son modelos basados en etapas, ya sea lineales o cíclicas, que aparentemente suponen el término de una etapa para el comienzo de la siguiente.

Un punto alto que destaca la doctrina en referencia a las etapas que presenta una crisis, se encuentra en el trabajo de Michael Regester y Judy Larkin, quienes postularon la teoría del ciclo de vida de los asuntos críticos. (Regester & Larkin, 2008). Ellos señalan que los asuntos críticos atraviesan diferentes etapas a lo largo de su ciclo de vida, y que cada etapa presenta desafíos y oportunidades específicas para la gestión y la comunicación. Desde ese punto de vista, relevan que las principales etapas del ciclo de vida de un asunto crítico son:

La etapa del problema potencial: Señalan que, en esta etapa, existe una condición o evento definido que tiene el potencial de convertirse en algo de importancia. En esta etapa, el asunto crítico aún no capta la atención del público o de expertos, aunque algunos especialistas podrían comenzar a estar conscientes de su existencia. En este punto es común que los involucrados se sientan algo incómodos al comenzar a reconocer que, en algún punto, podría existir una situación de conflicto.

La etapa en que la crisis emerge y se eleva la conciencia: En esta etapa, el asunto crítico comienza a recibir una mayor atención y cobertura mediática. Señalan que se comienzan a generar debates públicos y se amplifica el interés de diferentes partes interesadas, aumentándose la presión respecto de la organización para que acepte el problema. Por tanto, agregan que es importante que las organizaciones involucradas en el asunto mantengan una comunicación abierta y transparente para gestionar eficazmente la percepción pública y las expectativas.

La etapa de actualidad: Para Regester y Larkin esta etapa representa el punto máximo de atención y preocupación en torno al asunto crítico, pues se puede producir alta presión por parte de los medios de comunicación, el público y los responsables de la toma de decisiones para que se tomen medidas concretas. De acuerdo a los autores, la gestión de la crisis se vuelve aún más crítica en este punto, el tema ha madurado y está mostrando todo su potencial ante los involucrados. Resulta muy difícil abordar el tema, ya que ahora se ha vuelto duradero, omnipresente y cada vez más intenso.

Señalan que las organizaciones requerirán de un liderazgo fuerte y una comunicación efectiva para navegar con éxito por esta fase. Al final de esta etapa el problema pasa del estado actual al de crisis para llegar a una autoridad formal, como una autoridad reguladora, que tiene el poder de intervenir y sobretodo de imponer limitaciones o medidas a la organización o industria como forma de resolver la situación.

La etapa de resolución: En esta etapa, los autores refieren que el asunto crítico comienza a disminuir en intensidad y atención. Han intervenido las autoridades reguladoras y han impuesto medidas que deben ser aceptadas por la organización, y a partir de ahí deberán convivir con ellas de manera omnipresente, aceptándolo incondicionalmente. Agregan que la comunicación sigue siendo importante para informar al público sobre los pasos tomados y restaurar la confianza y la reputación de las organizaciones afectadas.

Por último, la crisis quedará inactiva post-resolución: Y al respecto señalan que, en esta etapa final, el asunto crítico se resuelve completamente y la atención mediática y del público disminuye. Sin embargo, señalan los autores que es importante que las organizaciones involucradas sigan monitoreando la situación y aprendiendo lecciones de la crisis para mejorar la preparación y la gestión futura.

Cabe destacar también el trabajo en solitario de Judy Larkin, quien releva la importancia de abordar los aspectos de gestión de riesgos y reputación de manera integrada y estratégica en el contexto de la comunicación corporativa. (Larkin, 2000)

Larkin señala que la gestión de riesgos se ha vuelto cada vez más compleja en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y la interconectividad. En este sentido, destaca la importancia de adoptar un enfoque proactivo, anticipado y sistemático para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que enfrenta una organización, y de comunicar de manera efectiva las estrategias y medidas de gestión de riesgos tanto interna como externamente.

Además, Larkin enfatiza que la gestión de la reputación es un componente clave de la gestión de riesgos, ya que la percepción pública de una organización puede influir significativamente en su capacidad para gestionar y recuperarse de situaciones de crisis. En este sentido, argumenta que las organizaciones deben ser transparentes, auténticas y éticas en su comunicación con las partes interesadas, y deben trabajar activamente para construir y proteger su reputación a lo largo del tiempo.

Judy Larkin destaca que la gestión de riesgos y la gestión de la reputación están estrechamente vinculadas, puesto que los riesgos potenciales pueden dañar la reputación de una organización, mientras que una mala reputación puede aumentar la exposición a ciertos riesgos. Por lo tanto, abordar estos dos aspectos de manera integrada es crucial para la sostenibilidad y el éxito organizacional a largo plazo.

Señala Larkin que la gestión de la reputación implica la construcción y protección de la imagen de la organización a lo largo del tiempo, y que esto requiere una comunicación estratégica y coherente que refleje los valores y la misión de la organización, así como la creación de relaciones sólidas y de confianza con las partes interesadas clave.

Cabe señalar que al investigador le ha llamado la atención el trabajo de Regester y Larkin, pues en una sociedad compleja, donde distintas contingencias o situaciones pueden suceder al mismo tiempo, no necesariamente una después de otra, y cualquiera de ellas, o todas juntas a la vez, y elevarse rápidamente a nivel de crisis en virtud de la velocidad y conectividad global que otorgan las redes sociales, parece ser que es preferible una aproximación más integral que lineal o cíclica a este tipo de fenómenos.

En otras palabras, pareciera que en la época actual los modelos más adecuados se refieren a una integralidad sistémica más compleja con mucho foco en lo comunicacional para construir, defender y proyectar la reputación de las organizaciones.

En ese sentido, particular relevancia adquiere el modelo de comunicación de crisis propuesto por el profesor Vincent Covello, director del Centro de Comunicación de Riesgos de Nueva York, y especialista en comunicación de riesgo, quien se centra en la importancia de la comunicación efectiva del riesgo durante una crisis para mitigar los impactos negativos en las partes interesadas. Para ello, con base científica, propone abordar aspectos propios de la emocionalidad de los destinatarios de la comunicación, que a este investigador parecieron muy interesantes.

En la metodología de Covello, la preparación y la práctica son esenciales para anticipar posibles escenarios y asegurar una respuesta adecuada, que, si es efectiva, puede mitigar el impacto de una crisis y facilitar la recuperación. Esto es muy interesante, pues Covello se basa en una serie de estudios e investigaciones científicas reflejadas en numerosos artículos, libros de especialidad y muchas reseñas literarias de las principales organizaciones científicas, en base a los cuales releva la importancia de los datos provenientes del ámbito de las neurociencias, con los que ha podido estudiar las distintas respuestas emocionales de las personas en una situación de crisis entendiendo que los seres humanos tienen distintas percepciones en torno al riesgo, y que las respuestas en muchos casos dependerán de ellas.

Covello sostiene que la comunicación debe ser transparente, clara y concisa, para de esa manera ser creíble, y que, a su vez, los líderes deben demostrar comprensión y empatía hacia las preocupaciones y necesidades de los stakeholders con el objetivo de ayudar al público a entender la situación. (Lundgren & McMakin, 2018)

Siendo así, Covello establece que el éxito de la gestión de la comunicación en tiempos de crisis radica en la capacidad para poder entender la emocionalidad de las distintos stakeholders o partes interesadas. (Covello, 2021)

Con toda esa información basada en las neurociencias, Covello ha desarrollado el concepto de "Mapas de Mensajes", que son herramientas para estructurar y planificar la comunicación en situaciones de crisis. Estos mapas ayudan a las organizaciones a identificar los mensajes clave, los canales de comunicación y, quizás de lo más importante, a identificar quienes son las audiencias objetivo durante una crisis, (las partes interesadas) lo que facilita una respuesta de comunicación hecha a la medida, coherente y efectiva. Para ello, incluso recolectó las preguntas más utilizadas por los periodistas en situaciones de crisis, llegando a 77 preguntas que, de manera sistemática, aparecían en las diferentes ruedas de prensa que se ofrecieron durante años en diferentes situaciones de crisis. (Covello, 2002)

Al final, estos mapas de mensajes, según Covello, tienen la finalidad de destruir o disminuir lo que él denomina el "ruido mental", ese enojo, preocupación, sesgo, prejuicio, pre concepción, desconfianza, percepción personal del riesgo, etcétera, que provoca que durante un episodio de crisis las personas no sean capaces de procesar más del 80% de la información que reciben, y que en consecuencia estén dominadas por una emocionalidad que va más allá de la realidad objetiva, lo que hace dificultosa una comunicación efectiva. (Covello, 2007)

En ese sentido, Covello destaca que la comunicación en materia de gestión de crisis es multidireccional, pues no se trata de un solo mensaje de un grupo a todos, ya que nunca hay un solo público, sino que muchos públicos con sus propios intereses, necesidades, preocupaciones, prioridades y preferencias. (Covello, 2021)

Con ese entendimiento basado en datos científicos, Covello señala que los principales objetivos de una comunicación de riesgos deben ser los siguientes:

- 1) Impulsar el conocimiento y el entendimiento sobre la amenaza.
- 2) Construir la confianza y la credibilidad.

- 3) Fomentar el diálogo.
- 4) Influenciar actitudes, decisiones y comportamientos.

Según el Covello, para comunicar riesgos de manera eficaz, se debería preparar un plan de comunicación escrita por adelantado, pues la decisión por adelantado sobre muchas de las decisiones de comunicación y actividades que deben tomarse o realizarse en el momento de la emergencia permite una respuesta rápida y eficaz en el momento que se produce dicha emergencia. (Covello, 2021)

De acuerdo a su teoría, existen siete reglas fundamentales que estos planes de comunicación de riesgos deberían seguir para asegurar su eficacia, a saber:

- 1) Aceptar e involucrar al receptor de la información sobre los riesgos como participante legítimo.
- 2) Planificar y diseñar estrategias de comunicación de riesgos.
- 3) Escuchar la audiencia.
- 4) Ser honesto, franco y estar abierto.
- 5) Coordinarse y colaborar con otras fuentes creíbles.
- 6) Tener un plan sobre la influencia mediática.
- 7) Hablar con claridad y mostrar compasión.

Covello también señala cuáles son las características que debe tener un buen vocero o comunicador de riesgos: credibilidad, franqueza, claridad, compasión y compromiso.

En cuanto a la credibilidad, señala que ella se consigue siendo los primeros en informar y siendo honrados, es decir honestos. Agrega que esto también se da gracias a la anticipación, la preparación y la práctica en las respuestas relacionadas con las preocupaciones que se generan en la situación de crisis o riesgo.

En cuanto a la franqueza, propone que se consigue admitiendo la incertidumbre y abordando los defectos y los fallos que se han producido.

En cuanto a la claridad, postula que hay que seguir el principio de emitir mensajes sencillos y cortos, huyendo de los tecnicismos y acrónimos técnicos que, según él, solo confunden a la audiencia que no entiende de la materia.

Por último, agrega que es importante que el comunicador muestre su compasión por lo que está sucediendo o ha sucedido y su compromiso para encontrar una solución a la amenaza o riesgo. (Covello, 2021)

5.5. Dimensiones que servirán de base para el análisis de los casos

A partir de la observación del modelo de Covello, cruzado con las características que nos parecieron más relevantes del modelo de Regester y Larkin, y en especial de esta última, los casos de estudio se analizarán en base a las siguientes dimensiones:

1. Proactividad y anticipación: ¿Estaba la empresa preparada para la crisis?
2. Transparencia y claridad: ¿La comunicación fue transparente y clara?
3. Empatía: ¿Los voceros mostraron empatía en dicha comunicación? ¿Entendieron las percepciones y emociones de los públicos?
4. Diferenciación: ¿Se comunicó a distintos públicos o todo fue genérico?
5. Compromiso: ¿Hubo compromisos futuros?

5.6. Justificación de la elección de dimensiones

La elección de estas dimensiones se justifica por una natural influencia de la calidad de abogado del investigador, que cuenta con una experiencia de 25 años en el ámbito de la asesoría corporativa y de negocios, con lo cual, el paradigma y enfoque de este trabajo, se

han visto afectados por la formación y por la trayectoria en las ciencias sociales y humanidades, trasfondo que proporciona una perspectiva única para abordar un método de investigación cualitativa. (Denzin y Lincoln, 1996)

El derecho y la asesoría corporativa no solo involucran el análisis de las regulaciones normativas, sino que también habilitan para la comprensión de los contextos sociales, económicos y culturales en los que operan las empresas y las organizaciones en general. Esta comprensión contextual es esencial en el método cualitativo, ya que permite explorar las dinámicas complejas de los fenómenos estudiados.

La experiencia profesional del investigador lo ha dotado de habilidades analíticas para desarrollar los métodos de estudio de casos y de análisis de contenido, puesto que la capacidad de interpretar documentos legales, evaluar contextos corporativos, y entender las interacciones humanas dentro de las organizaciones, se traduce en la posibilidad de contar con herramientas que facilitan realizar análisis cualitativos detallados y profundos, desglosando la información textual para extraer, tanto significados, como patrones subyacentes.

En este contexto, existe una plena concordancia entre las dimensiones claves que resaltan de los modelos de gestión planteados por Covello y por Regester & Larkin, y el punto de vista del investigador cimentado tanto en su formación académica, como en su experiencia profesional en materia de asesoría legal corporativa.

6. Marco Metodológico

6.1. Metodología de la investigación

El diseño metodológico de esta investigación se basa en el método cualitativo, entendido como una aproximación investigativa que se centra en explorar y poder comprender los fenómenos sociales y en general humanos, desde una perspectiva profunda, con foco en los detalles.

A diferencia del método cuantitativo, que busca medir y cuantificar aspectos específicos de la realidad, el método cualitativo se enfoca en la riqueza y complejidad de las experiencias, percepciones y contextos.

Este método se basa en la recolección de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones, documentos y textos, y su análisis busca identificar patrones, temas y significados que se puedan extraer de ellos. (Creswell & Poth, 2016), (Merriam & Tisdell, 2015)

Dentro del método cualitativo, el Estudio de Casos y el Análisis de Contenido son las técnicas que se seguirán en esta investigación.

6.1.1. Estudio de casos

El Estudio de Casos se enfoca en la investigación intensiva y detallada de uno o varios casos específicos dentro de un contexto real. El objetivo es obtener un entendimiento de los fenómenos estudiados a través de la exploración exhaustiva de los casos seleccionados. Los estudios de casos permiten una visión holística lo que facilita la identificación de factores y dinámicas específicas que pueden no ser evidentes en estudios más amplios o cuantitativos. (Yin, 2018)

Yin define el estudio de casos como una estrategia de investigación que implica una exploración empírica sobre un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. Este método es particularmente útil cuando se desea comprender fenómenos complejos y únicos que no pueden ser capturados adecuadamente mediante métodos cuantitativos. (Yin, 2018)

Para el estudio de los dos casos bajo investigación, lo primero que se hizo, en base al conocimiento y experiencia del investigador en materias del ámbito corporativo, fue proponer algunas hipótesis teóricas para guiar la investigación, a saber: (i) la falta de controles internos y de ética corporativa puede llevar a prácticas empresariales fraudulentas; (ii) la respuesta de las empresas a la crisis influye significativamente en su recuperación y en la percepción pública; (iii) las consecuencias de una crisis empresarial afectan no solo a las empresas involucradas, sino también a los consumidores y al mercado en general.

Luego, el estudio de los casos se estructuró en base a las siguientes variables: (i) contexto; (ii) factores contribuyentes; (iii) respuesta; y (iv) consecuencias.

6.1.2. Análisis de contenido

El Análisis de contenido es una técnica de investigación que se utiliza para interpretar y analizar datos textuales o visuales, lo que implica identificar patrones, temas y categorías en los datos, permitiendo que los investigadores puedan comprender el significado e implicaciones de la información recogida. (Krippendorff, 2018)

Esta técnica, particularmente útil para examinar documentos, discursos, comunicaciones y cualquier material que pueda ser descompuesto y evaluado en términos de su contenido, permite al investigador descubrir las informaciones aparecidas en los principales medios de

comunicación escrita respecto de los casos investigados en un periodo de tiempo que va desde la ocurrencia del caso hasta la fecha actual, cubriendo de esta forma el impacto inicial y la extensión de los eventuales efectos reputacionales, vocerías efectuadas, procesos judiciales o administrativos, y las respuestas regulatorias que se hubiesen derivado.

La muestra de la investigación estuvo formada por ítems noticiosos aparecidos en medios de comunicación presentes en páginas web, así como también en artículos académicos, portales del poder judicial, poder legislativo y del Estado en general, para investigar acerca de resoluciones, sentencias o decisiones que se hayan seguido de la ocurrencia de los casos de crisis seleccionados.

Para cada caso bajo esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas de análisis de contenido: (i) comparación de patrones, con el objeto de identificar similitudes y diferencias de comportamiento entre las empresas respecto de sus respuestas y en las consecuencias que enfrentaron; (ii) ensayo de explicaciones acerca de por qué ocurrieron las crisis investigadas, basado en las evidencias recopiladas y relacionándolo con las proposiciones teóricas establecidas; y (iii) combinación de los datos levantados para obtener una mirada más completa de cada crisis.

7. Descripción de los casos de investigación

7.1. Caso La Polar

La Polar es una de las cadenas de tiendas por departamentos más grandes de Chile, cuyo posicionamiento está en los sectores socioeconómicos medios bajos (principalmente C-2, C-3, y D) (Gonzáles & García, 2021). El caso La Polar, es en realidad dos casos en uno.

El primero fue un escándalo financiero que sucedió en 2011 y el segundo fue una crisis operacional sucedida entre 2022 y 2023, ambas con alta connotación pública y reputacional.

En junio del año 2011 La Polar reconoció haber manipulado sus estados financieros con el objetivo de aumentar artificialmente sus ganancias, y de realizar repactaciones unilaterales de las deudas de sus clientes. El escándalo comenzó cuando se reveló que La Polar había estado desde hace varios años registrando ventas ficticias y repactando unilateralmente las deudas de sus clientes, aumentando los intereses y los pagos mensuales, a objeto de mejorar sus resultados. Al parecer, nadie había visto nada en todo ese tiempo, ningún regulador, ninguna empresa certificadora, ninguna auditora, ningún director, nadie. (Garrido et al., 2015)

En términos técnicos, La Polar comunicó al mercado mediante hecho esencial del día jueves 9 de junio de 2011, que la compañía había estado considerando como activos un número indeterminado de créditos que en realidad eran incobrables, y que, conforme a la regulación financiera, debían ser registrados como pérdidas, admitiendo de ese modo ser una empresa mucho menos rentable, de menor volumen y con muchos menos activos, de lo que todo el mercado creía.

La consecuencia era que la empresa debía efectuar millonarias provisiones para hacerse cargo de esas pérdidas, las que en un primer momento se sindicaron en \$200 mil millones, pero al cabo de una semana, se transparentaron en \$420 mil millones.

El impacto en la credibilidad respecto de la empresa y en la especulación en sus acciones fue muy importante. La empresa perdió casi el 50% de su valor y en el camino quedaron decenas de ejecutivos sin trabajo, otros tantos buscando trabajo dentro de otros actores del retail, pero con el peso o estigma de haber prestado servicios en La Polar. Los más altos ejecutivos y varios directores fueron despedidos o separados, sancionados por los entes reguladores e incluso varios de ellos formalizados por diversos delitos de la Ley de Mercado de Valores.

Al tiempo se acuñó el caso La Polar como el “escándalo del siglo” y resultó ser uno de los fraudes financieros más importantes del que Chile tenga memoria. La destrucción de valor acumulada luego de las sucesivas caídas de la acción alcanzó una cifra cercana a los USD 1.000 millones de dólares, sin considerar otras pérdidas. (Sepúlveda, 2015)

Básicamente se trató de un fraude de proporciones en que la empresa engañó sistemáticamente al mercado financiero señalando que sus clientes no eran morosos, al tiempo que también engañó a sus clientes, repactando sus deudas y abultándolas radicalmente sin su consentimiento.

Cabe señalar que este escándalo coincidió con la gran movilización estudiantil del año 2011, (Wikipedia, 2024), que tuvo en el centro de sus reclamaciones el tema del lucro y de la deuda, por lo que era esperable un potenciamiento y escalamiento de esta crisis.

El caso trajo fuertes repercusiones en materia de gobernanza al interior de las empresas y en el deber de debida diligencia esperado respecto de las empresas auditoras. (Navarrete, 2013)

Asimismo, planteó reflexiones relevantes respecto de la transparencia, de la regulación, de la protección de los consumidores y de su educación financiera, e impactó fuertemente en el mercado financiero y de inversiones. Tal es así que en octubre de 2012 la empresa cambió su nombre bajo el cual se transaban sus acciones (su nemotécnico) pasando a llamarse Nueva La Polar.

La Polar logró estabilizarse después de esa crisis, sin embargo, en los años 2022 y 2023 se vio nuevamente envuelta en un escándalo que impactó la opinión pública. En esta oportunidad la empresa fue denunciada por importantes marcas internacionales de estar comercializando ropa falsificada. (Brion, 2022), (Baeza, 2022), (T13, 2022)

La Polar se defendió señalando que la ropa no era falsificada, sino que descartada o de segunda selección, y que el motivo de porqué lo hacía era debido a que esas marcas internacionales no querían vender directamente a La Polar dado su posicionamiento socioeconómico más bajo, lo que la habría obligado a cambiar su modelo de negocio. Sin embargo, la empresa nunca informó al público este supuesto cambio de modelo, lo que despertó sospechas respecto de la veracidad de sus explicaciones.

En el intermedio, tanto el Servicio Nacional de Aduanas, (Aduanas, 2023) como también el Sernac, (Sernac, 2022), interpusieron acciones en contra de La Polar luego de haber efectuado sendas incautaciones de ropa falsificada. Asimismo, las propias marcas internacionales se querellaron contra la empresa.

Si bien en un primer momento La Polar se defendió aduciendo haberse visto obligada a cambiar su modelo de comercialización, en segundo término, reconoció la venta de ropa falsificada, no obstante, señaló haber sido engañada por proveedores dentro de los cuáles había algunos relacionados con un retailer que además era competidor suyo (Hites), (La Tercera, 2023)

Con posterioridad el caso ha seguido escalando – y aún se encuentra en curso – involucrando un cuestionamiento a toda la industria del retail respecto a la idoneidad y transparencia de sus procesos de adquisición y comercialización. (Reyes & González, 2023), (Munita, 2023)

Además, La Polar anunció su intención de fusionarse con otro competidor (ABC-DIN), (América Economía, 2023), se presentaron otras querellas en contra de la empresa Hites, (CNN Chile, 2023), y su ex Gerente General, Manuel Severin, fue formalizado por contrabando, a raíz de querellas de Aduanas y de algunas de las marcas afectadas. (Diario Financiero, 2024)

Las repercusiones de este caso aún están por verse, pero las reflexiones en torno a la transparencia y a la necesidad de precaver medidas de control para evitar estos impactos son bastantes obvias.

7.2. Caso Colusión Papel Higiénico

En octubre de 2015, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) de Chile presentó una demanda ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), acusando a las empresas CMPC Tissue (conocida como La Papelera, actualmente Softys) y SCA Chile (antes PISA, hoy llamada Essity) de coludirse durante más de diez años para fijar los precios de productos como papel higiénico, servilletas, pañuelos desechables y toallas de papel. (Fiscalía Nacional Económica, 2020), (Aravena & Martínez, 2020)

En el caso se logró acreditar que la colusión había comenzado a principios de los años 2000.

En ese entonces, la cadena de supermercados DyS (hoy Walmart) lanzó una marca propia de papeles tissue denominada Acuenta, que se comenzó a comercializar a precios muy bajos, iniciando una guerra de precios dentro de esa industria.

Esta situación habría motivado los primeros contactos entre las dos empresas que dominaban el mercado (CMPC y Pisa) a través de reuniones entre el Gerente General de CMPC Tissue, Jorge Morel Bulicic y Gabriel Ruiz-Tagle, ex dueño de PISA.

Esas reuniones se efectuaban fuera de sus oficinas, en el restaurante del Club de Golf Las Brisas de Chicureo, y su modus operandi reflejó que los involucrados tenían total conocimiento de la ilicitud de lo que estaban haciendo, pues crearon correos especiales para comunicarse, bajo seudónimos, se deshicieron de computadores que arrojaron al Canal San Carlos, e incluso compraron celulares especiales de prepago para contactarse por este tema. (Soto, 2015)

En tales reuniones, se acreditó que ambas empresas acordaron subir conjuntamente los precios con el objetivo de no competir y mantener estables sus respectivas participaciones de mercado. Las marcas involucradas en la colusión fueron Elite, Abolengo, Confort, Nova y Noble, por parte de CMPC, y Favorita y Magiklin por el lado de PISA.

El juicio comenzó en octubre del 2015, tras una acusación formulada por la FNE ante el TDLC, en la cual acusó que ambas firmas celebraron y ejecutaron acuerdos que les permitieron mantener operativo este cartel a partir del año 2000 y al menos hasta diciembre de 2011, afectando el mercado nacional de comercialización mayorista de papel higiénico, toallas de papel, servilletas, pañuelos desechables y faciales en el canal de venta masivo.

En todo caso, la investigación ya había comenzado en diciembre de 2014, cuando ambas empresas solicitaron a la FNE el beneficio de delación compensada, admitiendo la colusión y proporcionando pruebas al respecto. CMPC fue la primera en acogerse a este beneficio en marzo de 2015, seguida por SCA en octubre del mismo año.

Producto de la delación compensada, la FNE otorgó exención de multa a CMPC y una reducción de multa a SCA, resultando en una sanción de más de \$11.000 millones de pesos. Además, se estableció que ambas empresas debían implementar programas de cumplimiento en materia de libre competencia, que debía incluir, entre otras cosas, la creación de un Comité de Directores para nombrar un encargado de cumplimiento, y la reforma de los estatutos sociales.

En cuanto a la compensación, si bien no hubo cárcel para los involucrados, se acordó un pago de USD150 millones para 13.7 millones de personas, permitiendo a los mayores de 18 años cobrar \$7.000 cada uno. Este proceso de compensación comenzó el 1 de agosto de 2018, gestionado por el SERNAC y las asociaciones de consumidores Odecu y Conadecus.

CMPC aceptó la compensación, y la pagó. Mientras que SCA la discutió en Tribunales.

Finalmente, con fecha 6 de enero de 2020, la E. Corte Suprema condenó a ambas empresas al pago de una multa de un poco más de USD15 millones para cada una. De esta forma, la Suprema revocó el beneficio de delación compensada que había otorgado el TDLC a CMPC, al comprobar que dicha empresa no solo organizó la colusión, sino que además había forzado y presionado económicamente a PISA para participar del delito y mantenerse coludida por todos esos años. (Fiscalía Nacional Económica, 2020)

Este caso estalló durante el año 2015, un año particularmente complejo en materia de confianza a las instituciones y empresas. (Gamboa y Segovia, 2016)¹²

Los estudios encargados por la FNE revelaron que la colusión generó ganancias extras significativas para ambas empresas, y, asimismo, que afectó negativamente a los consumidores, incrementando injustamente los precios de productos esenciales.

¹² En este contexto, la ex Presidenta Bachelet firmó en marzo de 2015 un proyecto de ley que, entre otras materias, establece hasta 10 años de cárcel por colusión (Boletín 9950-03).

A juicio de la Fiscalía, éste es uno de los mayores casos de colusión detectados en el país y su gravedad radica tanto en su extensión en el tiempo como en la masividad del mercado que afectó y la casi nula sustitución de estos productos. (Fiscalía Nacional Económica, 2020)

8. Análisis y Resultados

8.1. Análisis del Caso La Polar

8.1.1. Crisis de 2011: Repactaciones Unilaterales

Contexto:

En 2011, La Polar fue acusada de realizar repactaciones unilaterales de deudas de sus clientes sin su consentimiento, afectando a miles de consumidores, y al mercado al presentarse como una empresa más rentable de lo que era.

En ese momento, Chile estaba experimentando un importante crecimiento económico, el más alto dentro de los últimos 16 años, (Ministerio de Hacienda, 2011), lo cual hizo que la crisis fuera aún más impactante debido a la percepción de estabilidad en el sector financiero.

Por otro lado, colaboró con ese impacto el que su gobierno corporativo fuese públicamente reconocido a través de su Presidente – Pablo Alcalde – quien fue elegido por directores y gerentes de empresas IPSA, mediante una encuesta elaborada por La Tercera, como el mejor ejecutivo de la última década. (El Mostrador, 2011)

Por último, destacan en el contexto las grandes movilizaciones del año 2011, principalmente estudiantiles, en que el descontento frente al lucro y a las deudas se tradujeron en malestar social. (Mayol & Azócar, 2011), (Segovia & Gamboa, 2012)

Factores Contribuyentes:

El caso muestra que contribuyen a la crisis una evidente falta de controles efectivos, tanto internos como externos, (Rioseco, 2011), y una cultura corporativa que priorizaba el crecimiento y la expansión, por sobre la ética y la transparencia. (Fuentes & Polanco, 2012)

Respuesta de la Empresa:

Durante la Crisis: La respuesta de La Polar fue inicialmente defensiva. La empresa primero intentó minimizar la gravedad del problema, centrándose en que los repactados eran efectivamente deudores, y en que se encargaría de corregir un supuesto error. Luego, en la medida que el asunto escala, se sigue centrando únicamente en los deudores identificados por el Sernac, sin reconocer la verdadera dimensión de la crisis, manteniéndola oculta. Una vez que estalla la crisis, post demanda colectiva del Sernac en junio de 2011, el Directorio de la empresa se centró en disculpas públicas y promesas de reformas internas de gestión, pero estas acciones fueron percibidas como insuficientes y poco sinceras, principalmente porque de manera inicial hubo resistencia por parte de los Gerentes implicados. (Sernac, 2011), (Rivas, 2011), (Claro & Hofer, 2013)

Después de la Crisis: La Polar implementó cambios importantes en su organización.

Cambió su controlador y su gobierno corporativo. Por cierto, desvinculó y se querelló en contra de los ejecutivos involucrados, y en contra de terceros partícipes como auditores y clasificadoras de riesgo. Incluso cambió su nombre en el mercado financiero por Nueva La Polar para establecer una suerte de diferencia con la administración anterior y facilitar nuevas inversiones. La empresa efectuó campañas de marketing para recuperar la confianza del consumidor, pero enfrentó una dura batalla debido al daño significativo a su reputación y credibilidad, principalmente en la mirada de clientes y del mercado en general. (Figuerola, 2015) (Tapia, 2021)

Consecuencias:

La empresa enfrentó una pérdida significativa de su valor de mercado y una drástica caída en su reputación. (Emol, 2011), (Fuentes & Polanco, 2012)

Las autoridades administrativas de la época (Superintendencia de Valores y Seguros, hoy Comisión para el Mercado Financiero), impusieron importantes multas a los directores y ejecutivos involucrados, y a los auditores que no lograron percatarse del fraude, y los

tribunales de justicia acogieron querellas de inversionistas en contra de los señalados ejecutivos.

A nivel sistémico, se produjo un profundo cambio en la forma en que las empresas de retail informaban sus provisiones, en la forma en que las empresas de auditoría hacían su trabajo, y en general hubo una respuesta regulatoria del Estado mediante la emisión de normas para la entrega de la información financiera, como la Norma de Carácter General N°341.

Se podría decir que, en general, a partir de este caso, se produjo un fortalecimiento del rol de los Directores dentro de las compañías y de su deber de cuidado y diligencia. (Sepúlveda, 2015), (Tapia, 2021), (Diario Financiero, 2023), (Consejo Defensa del Estado, 2018), (Mora, 2011), (Gaspar, 2019)

8.1.2. Crisis de 2022: Falsificaciones de Ropa

Contexto:

En 2022, La Polar fue descubierta vendiendo ropa falsificada etiquetada como de marcas reconocidas. Si bien la magnitud de esta situación no es equiparable con el fraude por las repactaciones unilaterales, este nuevo escándalo reavivó las dudas sobre la integridad de la empresa.

Cabe consignar que, desde la fecha de la primera crisis hasta esta, se sucedieron en Chile varios casos de corrupción empresarial: caso Cascadas 2013; caso Penta 2014; caso SQM 2015; Caso Caval 2015; caso Milicogate 2015; caso Colusión Papel Higiénico 2015; caso Corpesca 2016; caso Pacogate 2017; caso Basura 2018; caso Provida 2020, (Chile Transparente, 2024), lo que por una parte incidió en una de las principales consignas del estallido social del año 2019, en el sentido de instalar en el imaginario colectivo que este tipo de casos nunca tienen sanciones efectivas para los empresarios involucrados, generando una respuesta regulatoria por parte del Estado a través de la denominada Ley

de Delitos Económicos, y por otra parte, colaboró quizás en que hubiese una mayor familiaridad y hasta acostumbramiento frente a escándalos de corrupción, lo que quizás contribuyó a mantener acotado el escándalo. (Polanco L. 2015), (Mayol & Contreras, 2015)

Factores Contribuyentes:

Nuevamente es posible advertir una persistente falta de controles y de supervisión interna en la compañía, así como la reiteración de prácticas comerciales deshonestas. (Quintanilla, 2022). Y de otro lado, nuevamente una ausencia de regulación adecuada respecto de las exigencias al retail en este caso, en relación a la propiedad industrial y otras prácticas. (Munita, 2022), (Galli, 2022)

Respuesta de la Empresa:

La Polar presentó excusas cambiantes respecto de su comportamiento, primero negando que vendiera ropa falsificada, luego victimizándose por una supuesta discriminación de las marcas internacionales, lo que la habría obligado a cambiar su modelo de negocio y vender ropa descartada por dichas marcas, apoyando dicha comunicación con una campaña de marketing que señalaba que *“las marcas viven en quien las usa”*, aun cuando nunca informó de manera oportuna acerca de ese supuesto cambio de modelo, y al final reconoció que estaba vendiendo ropa falsificada pero supuestamente producto de un engaño por parte de proveedores. (Reyes, 2022), (CNN Chile, 2023)

Consecuencias:

Este segundo caso de crisis, impactada además por una creciente desaceleración económica en el país, provocó fuertes consecuencias financieras en la empresa. (Baeza, 2023)

Nuevamente hubo reestructuraciones, despidos masivos, y querellas en contra de ejecutivos de la empresa, también una afectación a la confianza por parte de los consumidores y un daño a la reputación de la empresa, la cual, acorde a los nuevos tiempos,

fue incluso víctima de burlas y memes a través de las redes sociales. (Diario Financiero, 2024), (Godoy, 2022)

En la esfera reputacional, los informes de los años 2020 a 2024 muestran que La Polar había comenzado a mejorar ligeramente en áreas como transparencia y responsabilidad luego de la crisis de 2011, aunque la confianza del público aún era limitada, lo que se vio agravado por esta crisis de ropa falsificada en el año 2022, afectando negativamente su reputación. (Ipsos, 2022)

Posteriormente, en el ranking Merco 2023, La Polar no logró posicionarse entre las 100 empresas con mejor reputación en Chile, reflejando las continuas dificultades para mejorar su imagen ante los stakeholders. La persistente desconfianza de los consumidores y la percepción de falta de ética corporativa fueron factores clave. (Merco, 2023)

Sin embargo, a nivel de los controladores de la empresa, quienes realmente toman las decisiones en el Directorio, la consecuencia no es tan clara toda vez que habrían encontrado una salida conveniente a la crisis con la posibilidad de fusionarse con otra cadena de retail, y por tanto aumentar la envergadura del negocio. (Fiscalía Nacional Económica, 2023)

8.2. Análisis del caso Colusión del Papel Higiénico (CMPC y SCA)

Contexto:

En 2015, se descubrió que las empresas CMPC y SCA se habían coludido para fijar los precios del papel higiénico en Chile durante más de una década. El caso, que estalló a finales de ese año, por una parte, afectó la percepción pública de ambas empresas y del sector empresarial en general, y, por otro lado, y precisamente en este último sentido, profundizó la grave crisis de desconfianza hacia las empresas e instituciones que se estaba desarrollando en Chile durante este año. (Gamboa & Segovia, 2015)

Desde la Presidenta de la República, pasando por diversas empresas, e incluso llegando a Carabineros de Chile, muchas instituciones y actores fueron fuertemente cuestionados durante este año y los siguientes, cimentando un malestar social que tendría un punto álgido con el estallido del año 2019. (Aninat & González 2016), (Mönckeberg 2015), (Morales Quiroga, 2020)

Factores Contribuyentes:

Es posible concluir que el principal problema se encuentra a nivel de los gobiernos corporativos de las empresas, relativo a la poca efectividad en la aplicación de sus políticas internas y de las leyes vinculadas a la defensa de la libre competencia, así como también en la política interna de medición y premiación de la gestión ejecutiva. (Villena, 2015), (Cárdenas, 2015), (Tagle & Claro, 2021)

También se apunta a problemas de agencia, o de falta de alineación de intereses, entre los ejecutivos y los directorios de las empresas involucradas. (T13, 2020)

Por otro lado, se señala que la falta de supervisión reguladora efectiva permitió que las empresas implementaran prácticas anticompetitivas sin ser detectadas por mucho tiempo. En efecto, se señala que sus autores son grandes empresas que en algunos casos forman parte de importantes grupos económicos, los cuales poseen decisivas cuotas de mercado, poder que les ha permitido administrar a su antojo el negocio y, por la vía de repartirse el mercado y fijar precios, amasar succulentas ganancias. La alta concentración e integración vertical y horizontal de las empresas han permitido en Chile el florecimiento de este tipo de carteles. (Cámara de Diputados, 2016)

Respuesta de las Empresas:

Durante la Crisis: Ambas empresas adoptaron una postura cooperativa con las autoridades, de hecho, ambas se acogieron al beneficio de la delación compensada a objeto de obtener menores sanciones una vez que fue descubierto el caso. (Fiscalía Nacional Económica, 2020)

Luego, emitieron comunicados de prensa en los que reconocían su participación en la colusión y mostraban arrepentimiento. (T13, 2020). *"Quiero pedirles perdón no solamente a los empresarios, sino a la opinión pública y, en especial, a los consumidores y colaboradores (...) es momento de dar la cara; de no eludir responsabilidades; de pedir perdón con humildad y de hacer todo lo posible para que cosas como estas no se repitan"*, (declaraciones de Eliodoro Matte a El Mercurio, del 1 de noviembre de 2015)

Esta estrategia ayudó a mitigar algunas de las repercusiones inmediatas, pero no estuvo exenta de suspicacias. (Stavrakopulos, 2015)

Después de la Crisis: Las empresas implementaron cambios en sus gobiernos corporativos, directorios y equipos ejecutivos, y en la estructura de organización de sus negocios, implementando también programas de cumplimiento y reforzando sus políticas internas. (CMPC, 2016), (CMPC, 2017), (Marticorena & Burgos, 2017), (Pérez Barbeito, 2022)

Las empresas comunicaron estos esfuerzos de manera proactiva para restaurar la confianza pública y demostrar su compromiso con la transparencia y la competencia justa. Sin embargo, si bien ambas empresas admitieron su culpabilidad y se comprometieron a pagar multas, sólo CMPC aceptó compensar a los consumidores afectados, (T13, 2020), mientras que SCA decidió disputarlo judicialmente. (Diario Financiero, 2024)

Consecuencias:

Desde un punto de vista económico, ambas empresas enfrentaron multas significativas, primero a través de un acuerdo de compensación a los consumidores por USD 150 millones, aceptado y sólo pagado por CMPC; y luego por una multa de aproximadamente USD 15 millones en contra de cada una, dictada finalmente por la E. Corte Suprema. (Fiscalía Nacional Económica, 2020), (T13, 2020)

En materia de compensación a los consumidores, y luego de varios años de disputas y litigación por parte de SCA, al final la E. Corte Suprema dio la razón a esta empresa, estableciendo que no debía pagar compensaciones a los consumidores por cuanto no existía vínculo contractual con ellos. (Diario Financiero, 2024)

Cabe señalar que, en todo caso y más allá de disquisiciones técnicas, el caso si significó una afectación para los consumidores que, casi por 10 años, tuvieron que pagar más caro por el papel higiénico, así como también para la pequeñas y medianas empresas, que no pudieron competir en igualdad de condiciones en ese mercado, y para los accionistas de las empresas involucradas, pues vieron caer fuertemente el valor de las acciones y sufrieron una baja sostenida en las ventas. (Pérez Barbeito, 2022). (Maldonado et al., 2017)

Desde un punto de vista legal y regulatorio, se dictó la Ley N° 20.945, publicada el 30 de agosto de 2016, que fortaleció y perfeccionó el Sistema de Defensa de la Libre Competencia introduciendo cambios significativos al Decreto Ley N° 211. (Vicuña, 2017)

Por último, también es posible advertir intentos por mejorar la percepción reputacional de las empresas mediante cambios a sus nombres comerciales, en el caso de CMPC Tissue, adoptó el nombre de Softys, y en el caso de Pisa, primero SCA Chile, y en último término Essity. (Barra, 2019), (Piñatell, 2019), (Ramírez et al, 2017)

8.3. Comparación de Patrones de Comportamiento

Antes de la crisis, las empresas bajo investigación mostraron prácticas deficientes y una falta de preparación preventiva para que se produjeran este tipo de situaciones.

La Polar operaba con prácticas contables engañosas y poco éticas, mientras que CMPC y SCA mantenían una colusión secreta. En ambos casos, los principales involucrados fueron desde dueños hasta miembros de la alta gerencia.

Durante la crisis, La Polar presentó respuestas defensivas, erráticas y tardías, mientras que CMPC y SCA adoptaron una postura tempranamente más cooperativa, e incluso CMPC comunicó claramente su arrepentimiento y se allanó a compensar a los consumidores afectados.

Con posterioridad a la crisis, CMPC y SCA implementaron cambios internos, a nivel de directorio y ejecutivos, a nivel de programas de cumplimiento, a nivel de organización de funciones y de negocios, inclusive a nivel de nombres comerciales, comunicándolos de manera efectiva, lo que ayudó a recuperar parte de la confianza pública y a mantener sus posiciones de mercado.

Mientras que, La Polar, por otro lado, si bien efectuó cambios formales, en la práctica continuó enfrentando desafíos significativos en materia de cumplimiento y de comportamiento ético, debido a su notoria incapacidad para aprender de sus errores y mejorar su cultura organizacional, así como sus estrategias comunicacionales.

9. Conclusiones en base a las preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación planteadas son: (P.1) ¿Cómo se gestionaron las crisis?, analizadas bajo dimensiones extraídas de los modelos de gestión de Covello y de Regester & Larkin. (Covello, 2002), (Covello 2007), (Covello, 2021), (Regester & Larkin, 2008), (Larkin, 2000), (Larkin, 2002); y (P.2) ¿A qué causas principales se puede atribuir la crisis?

9.1. Gestión de las crisis bajo dimensiones en Covello y Regester & Larkin (P.1)

A objeto de contestar la P.1, se han elegido las siguientes dimensiones extraídas de los modelos de gestión planteados por Covello y por Regester & Larkin:

- a) Proactividad y anticipación: ¿Estaba la empresa preparada para la crisis?
- b) Transparencia y claridad: ¿La comunicación fue transparente y clara?
- c) Empatía: ¿Los voceros mostraron empatía en dicha comunicación? ¿Entendieron las percepciones y emociones de los públicos?
- d) Diferenciación: ¿Se comunicó a distintos públicos o todo fue genérico?
- e) Compromiso: ¿Hubo compromisos futuros?

A continuación, se analizarán en detalle.

9.1.1. Proactividad y Anticipación

La primera dimensión que se analizará dice relación con poder determinar si las empresas estaban preparadas para la crisis, tanto desde un punto de vista de su gobierno corporativo, como desde el aspecto comunicacional.

La doctrina releva la importancia de incorporar la gestión anticipada del riesgo en los gobiernos corporativos. (Larkin, 2000)

Así, un enfoque proactivo, anticipado y sistemático, para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que enfrenta una organización, es clave a la hora de enfrentar una crisis. (Larkin, 2000)

De hecho, se señala que la responsabilidad empresarial precisamente consiste en sentar, previamente, las bases para hacerle frente anticipadamente. (Marín, 2009)

De otro lado, las organizaciones que apuestan por un enfoque responsable en su gestión y trabajan desde la gestión proactiva de riesgos, inciden positivamente en la reducción de futuras crisis o limitan los efectos que éstas pueden causar. (Ruiz Mora, 2015)

Desde un punto de vista comunicacional, la evidencia revisada demuestra que ninguna de las empresas estaba adecuadamente preparada para enfrentar sus respectivas crisis.

Las respuestas iniciales fueron reactivas y defensivas. Sin embargo, CMPC y SCA mostraron que, a pesar de no estar preparados – la estrategia en realidad pasaba más bien por evitar ser detectados ya que llevaban varios años coludidas – tuvieron una mejor capacidad para cooperar con las autoridades y gestionar la comunicación de su arrepentimiento, mientras que La Polar se enfocó más en minimizar inicialmente el problema, negándolo en ambas crisis, para después proceder a entregar respuestas ambiguas, demostrando una falta de aprendizaje y de mejora en sus estrategias entre las crisis de 2011 y 2022.

En resumen, en los casos de La Polar, se evidencia la ausencia de un plan estructurado para gestionar la crisis, resultando en respuestas contradictorias e ineficaces, y luego, la repetición de incidentes éticos sin una mejora sustancial en las estrategias comunicacionales demuestra una deficiencia en su cultura preventiva, desde la cima.

En el caso de la colusión del papel higiénico, las empresas inicialmente no estaban preparadas para la crisis, y en realidad estaban enfocadas en ocultarla, en no ser descubiertos.

Sin embargo, una vez desatada la crisis ambas empresas adoptaron una postura más cooperativa con la autoridad, emitiendo comunicados de arrepentimiento desde la cima, efectuando cambios relevantes en distintos niveles de la organización y negocios, y asumiendo, solo CMPC, compromisos de compensación futuros.

9.1.2. Transparencia y claridad

Para Covello, la base de la credibilidad está en la transparencia y claridad de los mensajes, en que estos sean sencillos y cortos, huyendo de los tecnicismos y acrónimos técnicos que, según él, solo confunden a la audiencia que no entiende de la materia. Y, sobre todo, siendo los primeros en informar de forma honesta, admitiendo la incertidumbre y abordando los defectos y los fallos que se han producido. (Covello, 2020)

La respuesta de La Polar durante la crisis de repactaciones unilaterales en 2011 fue criticada por su falta de transparencia y comunicación efectiva. (BCN, 2011)

La empresa tardó en reconocer públicamente el problema y en ofrecer explicaciones claras a sus clientes y al público en general. De hecho, en un primer momento, a pesar que el Sernac dirigió varios oficios a la empresa, esta minimizó el problema, y no fue sino hasta el envío de un hecho esencial al mercado, casi 1 años después, que la empresa reconoció que sus estados financieros estaban alterados desde hace varios años. Luego, la empresa cambió al Directorio y ejecutivos, y junto al reconocimiento directo del fraude empresarial por parte de los gerentes despedidos, se enfocaron en colocar al centro de su preocupación el que no se instalara que las deudas de los clientes no existían. (La Tercera, 2011)

Durante la crisis de ropa falsificada en 2022, La Polar mostró una comunicación errática, contradictoria, y por ende poco clara, evidenciando que no hubo una mejoría en su anticipación a las crisis.

En un primer momento negó la crisis, luego la aceptó, señalando que se vio forzada por las marcas víctimas a modificar su modelo de negocio, para terminar, reconociendo su responsabilidad producto de un supuesto engaño por parte de sus proveedores.

Por otro lado, durante la crisis de colusión del papel higiénico en 2015, tanto CMPC como SCA emitieron – una vez descubierta la colusión - comunicados de disculpa y cooperaron con las investigaciones.

Hay, en este sentido, un claro contrapunto entre las crisis de La Polar y la crisis por colusión del papel higiénico, donde las empresas involucradas se centraron en pedir perdón, proponer compensaciones a los consumidores, y en efectuar cambios a sus gobiernos corporativos.

Sin embargo, la percepción pública fue que la transparencia y claridad de la comunicación no fueron suficientes para abordar completamente la magnitud del escándalo.

De hecho, estudios demuestran que existe una alta desaprobación tanto a empresas como a personas involucradas en este tipo de conductas, desaprobación que parece ser mayor comparada con otros países. En este sentido, el público apoya que los infractores sean sancionados con compensaciones a los consumidores y cierres temporales de las empresas involucradas, así como también con penas de prisión e inhabilitación de cargos públicos para quienes participen del ilícito. (Aydin, 2021)

9.1.3. Empatía

La empatía es la capacidad de identificar lo que otra persona piensa o siente, y responder ante sus pensamientos y sentimientos con una emoción adecuada (Baron-Cohen, 2012)

Es una respuesta emocional que brota del estado emocional de otro y que es congruente con ese estado emocional del otro. (Eisenberg & Strayer, 1992)

Para efectos de esta investigación, es la capacidad para poder entender la emocionalidad de las distintos stakeholders o partes interesadas. (Covello, 2021)

Durante la crisis de 2011, los ejecutivos de La Polar no mostraron empatía hacia los afectados, enfocándose más en aspectos financieros que en el impacto sobre los clientes.

En ese sentido la comunicación fue más sistémica que entendiendo la emocionalidad de los distintos afectados, ya sean personas naturales o instituciones. Así, se insistió en la calidad de deudores de los repactados y se propusieron ajustes a su organigrama, juntas de accionistas, y rescates por parte de accionistas. (Emol, 2011)

En la crisis de 2022, la situación fue peor. Al emitir comunicados contradictorios entre sí, en la medida que el engaño era descubierto, la empresa evidenció falta de empatía para con los afectados y el mercado en general, lo que no solo afectó la reputación, sino que también puso en duda la integridad de los productos de la empresa, impactando negativamente en la confianza del consumidor. (Tapia, 2022), (Guerra, 2023)

En el caso de la colusión del papel higiénico, las respuestas comunicacionales de CMPC y SCA variaron. CMPC optó por una estrategia más proactiva, admitiendo su responsabilidad, pidiendo perdón desde la cima de la empresa, modificando su estructura, y ofreciendo y pagando compensaciones a los consumidores afectados, con lo cual mostró empatía hacia

diferentes públicos afectados, consumidores, inversionistas y mercado. Mientras que SCA fue más reservada en su comunicación, lo que generó críticas a su dueño por falta de transparencia y empatía (24Horas. 2018), y se negó a compensar a los consumidores, discutiéndolo durante varios años en juicios, hasta obtener una sentencia que la relevó de esa obligación (Diario Financiero, 2024), y cuyo impacto reputacional no es claro a la fecha de entrega de esta investigación. (Matamala, 2024)

9.1.4. Diferenciación

Esta dimensión dice relación con que si las empresas fueron capaces de comunicar a distintos públicos o por el contrario toda su comunicación fue genérica.

Durante las crisis objeto de esta investigación, las evidencias analizadas demuestran que las empresas involucradas presentaron diferencias en su abordaje comunicacional hacia distintos públicos.

Así, en La Polar 2011, las respuestas iniciales fueron exclusivamente hacia la autoridad reguladora, en este caso el Sernac, que investigaba más de 100 denuncias de repactaciones de deuda sin consentimiento de los clientes. La empresa se enfocó en contestar al regulador y en buscar una mediación directamente con él. Con posterioridad, las inquietudes se manifestaron principalmente a nivel de accionistas e inversionistas, y las comunicaciones de la empresa se centraron en transmitirles a ellos tranquilidad y control de la situación. En todo caso, todas estas comunicaciones eran privadas. (Sernac, 2011)

Las comunicaciones públicas de la empresa iniciaron con un hecho esencial dirigido al mercado, reconociendo las repactaciones unilaterales y la obligación de sincerar sus estados financieros. Este tipo de comunicación es de carácter técnico. (CMF, 2011)

A partir de ahí se desencadenó la crisis con todas las consecuencias revisadas supra. Las declaraciones iniciales tendieron a minimizar el problema, siempre dirigidas hacia el mercado en general. (Cáceres, 2011)

En general, es posible apreciar que no se abordaron adecuadamente desde un principio las preocupaciones específicas de distintos grupos de interés, y que incluso las comunicaciones hacia los consumidores carecieron de empatía, pues la verdadera preocupación estaba en el mercado financiero.

Tal es así que el nuevo Presidente de La Polar, precisamente encargado de recuperar las confianzas declaraba en julio de 2011, *"que disculpa les voy a dar si yo hasta el lunes pasado estaba igual que ellos, miraba el diario en Nueva York y sólo era un paseante por la calle"*. (Cooperativa, 2011)

Durante la crisis de 2022 por falsificación de ropa, La Polar intentó mejorar su enfoque comunicacional, desde el punto de vista de la diferenciación de públicos, aunque su comunicación fue totalmente errática. (Reyes, 2022). Emitieron comunicados más específicos para clientes, e incluso una campaña de marketing específica para apalancar su supuesto cambio de modelo de negocio. (Carrizo, 2022). Después terminaría reconociendo la venta de ropa falsificada víctima de un engaño de proveedores. Y, sin embargo, nunca pidió perdón. (CNN Chile, 2023)

En el caso de la colusión del papel higiénico la empresa CMPC fue más proactiva en su comunicación, utilizando estrategias diferenciadas para distintos públicos. La empresa colaboró con las autoridades y se presentó como cooperativa durante la investigación, lo cual fue una estrategia para mitigar las multas y reconstruir su imagen. Además, CMPC participó activamente en mesas de negociación con SERNAC y asociaciones de consumidores, comunicando directamente a estos grupos sobre las compensaciones y acciones correctivas a tomar. (Aravena & Martinez, 2020)

Por otro lado, CMPC inmediatamente estallada la crisis salió a pedir disculpas públicas a los consumidores, y al mercado en general, buscando tomar medidas concretas para reparar el daño, evitar repetir situaciones como esta, y mejorar su reputación.

La empresa SCA, por otro lado, en base a los antecedentes investigados, se percibió menos transparente y menos proactiva en su comunicación. No hubo mensajes públicos diferenciados, y en realidad, se encontraron muy pocos mensajes públicos, dado que su posición se dio a conocer a través de sus declaraciones en los procesos judiciales, en las cuales culpó a la otra empresa, y señaló no tener ninguna obligación de compensar a los consumidores, lo que se estima contribuyó a una percepción negativa más persistente respecto de ella que de CMPC. (T13, 2015)

En resumen, ninguna de las empresas mostró un nivel adecuado de empatía y entendimiento de las percepciones y emociones de los públicos afectados durante las crisis.

La Polar, en ambas crisis, y SCA durante la colusión del papel higiénico, fallaron en comunicar de manera clara y específica las acciones que estaban tomando para remediar las situaciones. Estimamos que esto generó una percepción de desinterés y falta de transparencia.

CMPC fue la única que implementó una comunicación diferenciada de manera efectiva durante la crisis del papel higiénico, lo que le permitió manejar mejor su reputación y minimizar las consecuencias reputacionales. (Marconi, 2023), (El Dínamo 2023)

9.1.5. Compromiso

La última dimensión escogida, se refiere a si en sus comunicaciones públicas durante las crisis, las empresas adoptaron compromisos para superar el riesgo o amenaza y para no volver a repetirlos.

En la crisis de 2011, La Polar se comprometió (en negociación con el Sernac) a devolver los montos cobrados indebidamente a sus clientes afectados por las repactaciones unilaterales, lo que incluyó la regularización de las deudas y la eliminación de cargos adicionales no autorizados. (Emol, 2012)

Asimismo, la empresa implementó una reestructuración interna significativa, que incluyó la salida de varios ejecutivos responsables de las prácticas indebidas, el cambio completo del directorio, y la contratación de nuevos líderes con el objetivo de mejorar la gobernanza y transparencia. (Claro & Hofer, 2013)

En la crisis de 2022, La Polar adoptó posturas distintas y erráticas. Dentro de ellas, no adoptó compromisos de manera voluntaria, sino que se ha defendido en el marco de procesos administrativos y judiciales, los cuáles se encuentran abiertos a la fecha de esta investigación. (Alonzo, 2024). En paralelo, busca fusionarse con la empresa competidora ABC DIN. (Baeza, 2023)

Respecto de la colusión del Papel Higiénico del 2015, sólo CMPC se comprometió a compensar a los clientes por un monto de USD 150 millones; sin perjuicio de recibir posteriormente cada una de ellas una multa de aproximadamente USD 15 millones por parte de la E. Corte Suprema. (Fiscalía Nacional Económica, 2020), (T13, 2020)

Por último, las empresas implementaron cambios en sus gobiernos corporativos, directorios y equipos ejecutivos, y en la estructura de organización de sus negocios, implementando también programas de cumplimiento y reforzando sus políticas internas. (CMPC, 2016), (CMPC, 2017), (Marticorena & Burgos, 2017), (Pérez Barbeito, 2022)

9.2. ¿A qué causas principales se puede atribuir la crisis? (P.2)

Esta investigación encontró que las crisis estudiadas obedecieron principalmente a gobiernos corporativos deficientes, prevalencia de la codicia por sobre la ética, deficiencias en la fiscalización y regulación, y ausencia de prevención en materia de crisis.

En este sentido, la carencia de una estructura robusta de gobernanza al interior de las empresas permitió que se realizaran prácticas comerciales indebidas sin una adecuada supervisión.

Asimismo, la falta de una cultura ética versus la búsqueda de ganancias de corto plazo, llevaron a tomar decisiones empresariales que priorizaron el beneficio económico por sobre la integridad y el bienestar de los stakeholders, como accionistas y consumidores.

Por su parte, las deficiencias en la fiscalización y regulación, tanto a nivel interno de las empresas como de los organismos reguladores y controladores, como la SVS de la época y empresas auditoras, facilitaron la permanencia en el tiempo y la repetición de estas prácticas ilícitas.

Finalmente, la falta de preparación y prevención en materia de crisis incrementó la gravedad de los eventos y deterioró la capacidad de respuesta de las empresas.

En suma, las crisis de La Polar y de las empresas involucradas en la Colusión del Papel Higiénico pueden atribuirse a múltiples factores interrelacionados, y que se detallaron en el capítulo 8.

Sin embargo, como ya se señaló, a juicio de este investigador, son las causas que se enumeran a continuación las que tuvieron un rol crucial en el desarrollo de estos eventos:

1. Gobiernos Corporativos Deficientes:

En ambas crisis, las empresas mostraron deficiencias en su gobierno corporativo, tanto en su organización como en la calidad de sus procedimientos internos. La falta de una estructura robusta de gobernanza, y la ausencia de mecanismos efectivos de supervisión interna facilitaron la ejecución de actividades ilícitas y antiéticas. Por ejemplo, en el caso de CMPC esto queda claro al analizar durante el tiempo sus organigramas y la forma de tratar los riesgos, más con un carácter operacional que estratégico. (CMPC, 2014), (CMPC, 2015), (CMPC, 2016)

2. Falta de Ética e incentivos mal alineados:

Vinculado con el punto anterior, la ausencia de una cultura ética en las organizaciones, junto con un sistema de incentivos que premiaban las ganancias de corto plazo por sobre el comportamiento empresarial fueron factores determinantes. En La Polar, la repactación unilateral de deudas, la entrega de información falsa al mercado, y la venta de ropa falsificada reflejan una clara falta de integridad y ética empresarial. En el caso de CMPC y SCA, la colusión para fijar precios del papel higiénico es una manifestación de la codicia que antepuso los beneficios económicos a los principios de competencia justa y el bienestar del consumidor. (Fuentes & Polanco, 2012)

3. Deficiencias en la Fiscalización y Regulación:

Tanto las empresas como los reguladores mostraron deficiencias en la fiscalización. La falta de políticas y procedimientos de prevención, junto con una supervisión insuficiente por parte de los organismos reguladores, (destacando eso sí en ambos casos la actuación del Sernac), permitió que las prácticas indebidas se prolongaran durante años sin ser detectadas o sancionadas a tiempo.

Por otro lado, los casos demostraron la necesidad de fortalecimiento de las normativas de libre competencia, de la labor de auditoría, y de reforzamiento de las políticas de compliance en los regulados.

4. Ausencia de una cultura de prevención y cumplimiento:

La ausencia de una cultura de prevención y gestión de riesgos impidió que las organizaciones detectaran y abordaran proactivamente las prácticas indebidas antes de que se convirtieran en crisis.

Esta falta de preparación no solo incrementó la gravedad de las crisis, sino que también afectó negativamente la capacidad de respuesta de las empresas.

La Polar y las empresas involucradas en la colusión del papel higiénico no contaban con planes de contingencia efectivos ni con estrategias de comunicación adecuadas para gestionar las crisis, lo que redundó en estrategias reactivas, muchas veces erráticas y contradictorias, espontáneas, y que, por tanto, no necesariamente coadyuvaban en recuperar la confianza del público y en la mejora de su reputación.

De hecho, en el caso de La Polar, es indiciario de esto el que luego de la primera crisis no hubo aprendizajes internos que permitiesen que la organización no incurriese nuevamente en una falta a la ética empresarial.

10. Conclusiones

En este trabajo el investigador pudo corroborar la importancia de anticiparse a la ocurrencia de distintos tipos de crisis y la necesidad de adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos empresariales.

La primera lección fundamental es la necesidad de **mapear exhaustivamente los distintos riesgos asociados a los negocios y operaciones de las empresas, así como las interacciones con sus stakeholders.**

Un mapeo adecuado no se limita a una evaluación superficial, típica de las Memorias Anuales de las empresas, sino que debe ser un proceso continuo y detallado que involucre a todos los niveles de la organización, y que permita identificar posibles vulnerabilidades, planificar acciones preventivas, y tener planes de acción operacionales y comunicacionales que estén alineados, y entrenados, en caso de crisis.

En segundo lugar, es crucial **implementar controles adecuados y específicos para cada uno de esos riesgos.**

No basta con tener políticas generales, grandes declaraciones de valores, y extensos manuales; sino que cada riesgo identificado requiere tener medidas de control particulares y efectivas. Esto significa que los riesgos e impactos deben estar presentes en todas las conversaciones empresariales y a la vista en cada decisión que se vaya a adoptar.

Además, es indispensable que las organizaciones adopten una cultura de **aprendizaje compartido.**

Luego de la ocurrencia de una crisis, es necesario analizar en profundidad lo sucedido, identificar errores y áreas de mejora, y traspasar estos aprendizajes a toda la organización.

Esta práctica no se trata de informar, sino que, de permear el aprendizaje en la organización para generar cultura, con el objeto de ayudar a poner de pie a la empresa tras un evento adverso, y a la vez fortalecer su resiliencia y capacidad de respuesta ante futuras crisis. Y sobre todo, para no repetirlas.

Por último, es fundamental **tratar los riesgos como una variable estratégica de los negocios y no meramente como una variable operacional.**

La gestión de riesgos debe integrarse en la estrategia corporativa, principalmente en la estructura de incentivos a la gestión, permitiendo a la empresa no solo protegerse frente a posibles crisis, sino también obtener ventajas competitivas a través de una gestión de riesgos efectiva y medible.

Considerar los riesgos estratégicamente conduce a que la empresa esté mejor preparada en caso de crisis, que sea más flexible y adaptativa, y que pueda ser capaz de aprovechar oportunidades en un entorno empresarial siempre complejo y cambiante.

11. Bibliografía y Referencias

Alonzo, D. (2024). *Causas cerradas y acuerdos extrajudiciales: ¿Qué ocurre hoy con la investigación por ropa falsificada en La Polar?* Meganoticias.

<https://www.meganoticias.cl/nacional/448891-caso-la-polar-ropa-falsificada-demanda-colectiva-sernac-querellas-brk-31-05-2024.html>

América Economía, (2023).

<https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/tras-anunciar-fusion-con-abcdin-acciones-de-chilena-la-polar-subieron-177>

Aninat, I., & González, R. (2016). *¿Existe una crisis institucional en el Chile actual?* Puntos de Referencia. CEP.

Aravena, S. & Martínez, R. (2020). *Los principales hitos que han marcado la colusión en el mercado del papel tissue*. Pulso. La Tercera.

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-principales-hitos-que-han-marcado-la-colusion-en-el-mercado-del-papel-tissue/963544/#>

Aydin, U. (2021). *Actitudes frente a la colusión en Chile*, *Journal of Competition Law & Economics*. Volumen 17, Número 1, marzo de 2021, páginas 168-193. Oxford.

<https://doi.org/10.1093/joclec/nhaa022>

Baeza, M. (2022). *Carabineros allanó tiendas de La Polar por vender ropa falsificada. Empresa insiste en que prendas son reales*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/empresas/retail/tras-una-denuncia-de-under-aramour-carabineros-allano-locales-de-la>

Baeza, M. (2023). *Año Negro para La Polar: retailer cerró 2022 con pérdidas por más de \$40 mil millones*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/empresas/retail/ano-negro-para-la-polar-cerro-2022-con-perdidas-por-mas-de-40-mil>

Baeza, M. (2023). *Surge nuevo retailer. FNE aprueba sin condiciones fusión La Polar – ABCdin*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/empresas/retail/surge-nuevo-retailer-fne-aprueba-sin-condiciones-la-fusion-de-la-polar#:~:text=Publicado%3AJueves%2028%20de%20diciembre,a%20las%2019%3A00%20hrs.&text=Tras%20una%20extensa%20investigaci%C3%B3n%2C%20la,matriz%20de%20las%20tiendas%20Abcdin>.

Barra, Y. (2019) *Ola de cambios de nombres de grandes empresas*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/reportajes/reportajes/ola-de-cambios-de-nombres-de-grandes-empresas>

Baron-Cohen, S. (2012). *Empatía cero. Nueva teoría de la crueldad*, Madrid, Alianza.

Bauman, Z. (2010). *Vida Líquida*. Paidós Ibérica.

Beck, U. (1999). *La Sociedad del Riesgo Global*. Siglo Veintiuno de España Editores.

Bentham, J. (1780). "Of The Principle of Utility" pp. 1–6 in "An Introduction to the Principles of Morals and Legislation". London. T. Payne and Sons.

Bernoulli, D. (1954). *Exposición de una Nueva Teoría sobre la medición del Riesgo – Sociedad Económica*. *Económica*, 22, (1), 2336.

<https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/i332643>

Biblioteca del Congreso Nacional, (2009). <https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4785/>, principalmente los siguientes: a) La Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción; b) la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional; c) el Convenio internacional para la Represión de la Financiación del Terrorismo; d) la Convención para combatir el Cohecho a Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico; e) la Resolución N°1373 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas; f) las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) para el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

Biblioteca del Congreso Nacional, (2011). *Informe de Prensa*. Del 22 de junio al 5 de julio.

Brion, F. (2022). *La Polar suma una nueva denuncia: Adidas acusa venta de ropa falsificada y presenta querrela criminal*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/empresas/retail/la-polar-suma-una-nueva-denuncia-adidas-acusa-venta-de-ropa-falsificada>

Cáceres, C. (2011). *La Polar reconoce que repactaciones unilaterales "tienen algunos años"*. Emol. <https://www.emol.com/noticias/economia/2011/06/16/487717/la-polar-reconoce-que-repactaciones-unilaterales-tienen-algunos-anos.html>

Cámara de Diputados y Diputadas, (2016). Conclusiones Comisión Investigadora Papel Confort.

Camarán, M. L., Méndez, L. A. B., & Rueda, M. P. (2019). *La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS)*. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 11(24), 41-52.

Cárdenas, L. (2015). *Colusión del tissue: se abre debate por cumplimiento de metas entre ejecutivos*. La Tercera.

<https://www.latercera.com/pulso/colusion-del-tissue-se-abre-debate-por-cumplimiento-de-metas-entre-ejecutivos/#>

Carrasco, G. (2022). *El origen de los seguros*. BeContent, Prensa Ibérica.

<https://www.farodevigo.es/ideas/miralfuturo/el-origen-de-los-seguros.html>

Carrizo, E. (2022). *La Polar busca defender la originalidad de sus productos con una campaña que usa la marca de la firma que la denunció*. Pulso. La Tercera.

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-polar-busca-defender-la-originalidad-de-sus-productos-por-medio-de-una-campana-con-el-uso-de-la-marca-de-la-firma-que-la-denuncio/YOG5KY3CR5BW3GNDB5RTJ4ULXM/#>

Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social, COES. (2024). *Estudio Longitudinal Social de Chile. (ELSOC). Radiografía de la Cohesión Social en Chile 2016-2023- 25 de julio de 2024*.

<https://coes.cl/wp-content/uploads/Radiografia-Cohesion-social-2016-2023-version-completa.pdf>

Centro de Estudios Públicos CEP Chile, (Junio – Julio 2023), N°89,

<https://www.cepchile.cl/encuesta/encuesta-cep-n-89/>

Centro de Estudios Públicos CEP Chile, (Noviembre – Diciembre 2022), N°88,

<https://www.cepchile.cl/encuesta/encuesta-cep-n-88/>

Centro de Políticas Públicas UC, (2023). *Resultados Encuesta Nacional Bicentenario*.

<https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/resultados-encuesta-bicentenario-2023/>

Chesney, M. (2021). *La Crisis Permanente. La Oligarquía Financiera y el fracaso de la democracia*. Bellaterra.

Chiletransparente, (2024).

<https://www.chiletransparente.cl/corrupcion-en-el-sector-privado/>

Claro, C. & Hofer, D. (2013). *Prensa Económica: el caso La Polar y análisis de la cobertura informativa realizada por dos medios escritos chilenos: Diario Financiero y La Tercera*. Pregunta/Cuestión, I (40), 275.

CNN Chile, (2023). *La Polar reconoce venta de ropa falsificada y anuncia querella contra proveedores*.

https://www.cnnchile.com/economia/la-polar-ropa-falsificada-querella-proveedores_20230414/

CNN Chile, (2023). *Calvin Klein presentó una querella contra Hites por delitos de falsificación de ropa interior*.

https://www.cnnchile.com/economia/calvin-klein-querella-hites-falsificacion-ropa_20230612/

CMPC, (2014). Memoria Anual.

<https://www.cmpc.com/assets/uploads/2023/07/MEMORIA-CMPC-2014.pdf>

CMPC, (2015). Memoria Anual.

<https://www.cmpccelulosa.cl/CMPCCELULOSA/archivos/file/CMPC-Memoria-2015.pdf>

CMPC, (2016). Memoria Anual.

https://inversionescmpc.cl/Portals/_default/skins/inversionescmpc//assets/pdf/memoria-anual/MEMORIA-ANUAL-2016v2-Inversiones-CMPC-1.pdf

CMPC, (2017). Memoria Anual.

<https://inversionescmpc.cl/Portals/default/skins/inversionescmpc/assets/pdf/memoria-anual/2017-Memoria-Anual-Inversiones-CMPC.pdf>

Comisión para el Mercado Financiero, CMF. (2011).

https://www.cmfchile.cl/documentos/hes/hes_2011060090353.pdf

Comisión para el Mercado Financiero, CMF. (2023).

<https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-73907.html>

Consejo de Defensa del Estado, (2018).

<https://www.cde.cl/corte-suprema-confirmando-de-manera-unanime-multa-impuesta-por-la-cmf-a-ex-presidente-de-la-polar/>

Coombs, WT (2007). *Comunicación de crisis continua: planificación, gestión y respuesta*. Sabio.

Cooperativa.cl (2011). César Barros: “Los verdaderos estafados son quienes compraron acciones en La Polar”.

<https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/empresas/la-polar/cesar-barros-los-verdaderos-estafados-son-quienes-compraron-acciones-en/2011-06-28/072639.html>

Cortina, A. (1995). *Ética empresarial y opinión pública. Claves de razón práctica*, 56, 48-75.

Covello, VT. (2021). *Comunicarse en situaciones de riesgo, crisis y mucho estrés: estrategias y prácticas basadas en evidencia*. John Wiley e hijos.

Covello, VT. (2007). *Effective risk and crisis communication during water security emergencies: Summary report of EPA sponsored message-mapping workshops*. National Homeland Security Research Center, Office of Research and Development, US Environmental Protection Agency.

Covello, VT. (2021). *What Is Crisis Communication?* Pathway to Risk, High-Concern, and Crisis Communications. Blog, Julio 2021.

<https://pathwaycommunication.com/what-is-crisis-communication/>

Covello, VT. (2002). *Comunicación de riesgos y crisis: 77 preguntas habituales de los periodistas durante una crisis*. Nueva York: Centro para la Comunicación de Riesgos. Consultado el 27 de febrero de 2020.

Covello, VT, Slovic, P. y Von Winterfeldt, D. (1986). *Comunicación de riesgos: una revisión de la literatura*. Risk Abstract, 3(4), 172-182.

Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2007). *El factor confianza*. Paidós.

Creswell, JW y Poth, CN (2016). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: elección entre cinco enfoques*. Publicaciones de Sage.

Denzin, NK y Lincoln, YS (1996). *Manual de investigación cualitativa*. Journal of Leisure Research, 28 (2), 132.

Diario Financiero, Equipo DF (2023). *Caso La Polar: el principal escándalo corporativo en la historia de Chile*.

<https://www.df.cl/aniversario/caso-la-polar-el-principal-escandalo-corporativo-en-la-historia-de-chile>

Diario Financiero, Equipo DF (2024). *Ex Gerente General de La Polar es formalizado por caso de ropa falsificada: multitienda busca acuerdo con Aduanas.*

<https://www.df.cl/empresas/retail/exgerente-general-de-la-polar-es-formalizado-por-caso-de-ropa>

Diario Financiero Online, (2024). *Corte Suprema rechaza recursos contra SCA Chile por caso colusión: Sernac y organizaciones buscaban nuevas indemnizaciones.*

<https://diariofinanciero.pressreader.com/article/6975439222420834>

Dierckxsens, W. (2008). *La crisis mundial del siglo XXI: Oportunidad de transición al poscapitalismo.* Desde Abajo. (pp. 24-27).

Eisenberg, N. & Strayer, J. (dirs.) (1992): *La empatía y su desarrollo.* Bilbao, Desclée de Brower.

El Dínamo. (2023). *CMPC es incluida en el Top Ten de las mejores empresas del país para desarrollarse profesionalmente.*

<https://www.eldinamo.cl/pais/2023/04/20/cmpe-es-incluida-en-el-top-ten-de-las-mejores-empresas-del-pais-para-desarrollarse-profesionalmente/>

El Mostrador. (2011).

<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2011/06/15/el-renunciado-presidente-de-la-polar-fue-elegido-el-mejor-ejecutivo-de-la-decada/>

Emol. (2011).

<https://www.emol.com/noticias/economia/2011/06/09/486368/acciones-de-la-polar-se-desploman-mas-de-42-y-firma-pierde-us-670-millones.html>

Emol. (2012).

<https://www.emol.com/noticias/economia/2012/12/10/573919/caso-la-polar-empresa-anulara-cargos-indebidos-y-devolvera-excedentes-a-clientes-afectados.html>

Escobar, E. (2023), *Curso Gestión de Crisis y Controversias*, Magíster de Comunicación Política, Universidad Adolfo Ibáñez.

Etimologías de Chile, (2024).

<https://etimologias.dechile.net/?crisis>

Eyzaguirre, JI. (2023). *(Des)Propósito. El sentido empresarial y cómo la corrección política amenaza el progreso*. Ediciones El Mercurio.

Figuerola, J. (2015). *La Polar: las pruebas y las negociaciones a las puertas del juicio oral*. Ciper.

<https://www.ciperchile.cl/2015/10/22/la-polar-las-pruebas-y-las-negociaciones-a-las-puertas-del-juicio-oral/>

Fiscalía Nacional Económica, FNE. (2020).

<https://www.fne.gob.cl/corte-suprema-condena-a-cmpc-y-sca-por-colusion-en-el-mercado-del-papel-tissue/>

Fiscalía Nacional Económica, FNE. (2023). Informe de Aprobación.

https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2024/01/FNE-F351-2023-Informe-de-Aprobacion_publico-web.pdf

Fiscalía Nacional Económica, FNE. (2024).

<https://www.fne.gob.cl/fne-acusa-a-indura-y-linde-por-colusion-en-el-mercado-de-gases-industriales-medicinales-y-especiales-y-pide-al-tdlc-aplicar-multa-total-de-us-313-millones/>

Fink, S. y Asociación Estadounidense de Gestión. (1986). *Gestión de crisis: planificación para lo inevitable*. Amacom.

Fuentes, J. P., & Polanco Zamorano, L. (2012). *La Polar: una organización corrupta: una comprensión socio-analítica del fenómeno de la corrupción y la perversión en organizaciones contemporáneas*. Repositorio académico UCH.

Galli, F. (2022).

<https://www.diarioconstitucional.cl/articulos/a-proposito-del-conflicto-entre-la-polar-con-under-armour-y-adidas/>

Gamboa, R., & Segovia, C. (2016). *Chile 2015: Falla política, desconfianza y reforma*. Revista de ciencia política (Santiago), 36(1), 123-144.

Garrido A., González F., Torres I. (2015). *Regulación Económica Caso La Polar. Compilación de Ensayos Multidisciplinarios*. Editorial USACH.

Gaspar, J. A. (2019). *Deber de diligencia y cuidado de los directores de sociedades anónimas. Caso La Polar*. Superintendencia de Valores y Seguros, Resoluciones exentas N° 073, 074, 075, 076, 077, 078, 079, 080, 081 Y 082, todas de 9 de marzo de 2012. Revista Chilena de Derecho Privado, (19).

Gasparini, L., Cicowiez, M., & Sosa Escudero, W. (2012). *Pobreza y desigualdad en América Latina*. Temas Grupo Editorial.

Gil, P. 2023. *Aprendiendo de las crisis anteriores para invertir con éxito*. Ediciones Deusto.

Godoy, S. (2022). *Crisis reputacional: ¡Hierve La Polar!* La Clase Ejecutiva. Pontificia Universidad Católica de Chile.

<https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/crisis-reputacional-la-polar/>

González, A. & García, C. (2021). *Análisis Empresas La Polar, Clasificación de Riesgo para Humphreys*.

https://www.cmfchile.cl/documentos/pueag/crcr/recr_2021060221557.pdf

Guerra, I. (2023) *La Polar reconoce venta de productos falsificados: Dice ser víctima de fraude y anuncia querella contra proveedores*. Emol.com

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/04/14/1092308/polar-ropa-falsificada-fraude-querella.html>

Gutiérrez Lethaby, V. C., & Muñoz, F. (2022). *Desigualdad económica en Chile en el contexto de la Agenda 2030: Análisis de las acciones públicas*. Estudios internacionales (Santiago), 54(203), 87-127.

Hackett, JT (1969). *Ciudadanía corporativa: la resolución de un dilema*. Horizontes Empresariales, 12 (5), 69-74.

Hannah, L. (1996). *La evolución de las grandes empresas en el siglo XX. Un análisis comparativo*. Revista de historia Industrial, 93-125.

Hermann, CF (1963). *Algunas consecuencias de la crisis que limitan la viabilidad de las organizaciones*. Ciencia administrativa trimestral, 61-82.

Hernández, A. (2003). *Crisis en Organizaciones. Revisión Bibliográfica y Estudio de Caso*. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial con mención en Administración. UCH.

Hristoulas, A., & Chong, S. (2020). *La gestión de crisis*. Iuris Tantum, 34(32), 157-167.

Ipsos (2022). Estudio de Reputación Corporativa.

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-11/Reputaci%C3%B3n%20Corporativa%202022%20-%20Webinar.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.ipsos.com%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fct%2Fnews%2Fdocuments%2F2022>

Krippendorff, K. (2018). *Análisis de contenido: una introducción a su metodología*. Sage publications.

La Tercera, (2011).

<https://www.latercera.com/noticia/gerente-de-ventas-de-la-polar-descarta-condonar-deudas-a-clientes-repactados-unilateralmente/>

La Tercera, (2023).

<https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/errores-ortograficos-y-una-firma-que-no-corresponde-la-querella-de-la-polar-contr-nicolas-hites-por-ropa-falsificada/QPIOA5O4ARGAPONU2IVYCFOSXM/#:~:text=Empresas%20La%20Polar%20%2Dcontrolada%20por,Imports%20y%20Global%20Brands%2C%20respectivamente>.

Larkin, J. (2002). *Gestión estratégica del riesgo reputacional*. Saltador.

Larkin, J. (2000). *Mejores prácticas en gestión de riesgos y reputación*. Revista de Gestión de la Comunicación, 4 (3), 287-293.

LinkedIn, (2010).

<https://www.linkedin.com/in/vincent-covello-65371321/>

Lundgren, R. E., & McMakin, A. H. (2018). *Risk communication: A handbook for communicating environmental, safety, and health risks*. John Wiley & Sons.

Maldonado, O., Abarca, D., & Redunante, C. (2017). *Análisis de la colusión comercial considerando el efecto en los resultados operacionales y el riesgo reputacional de las empresas en Chile*. Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales, 6(1).

Marconi, C. (2023). *CMPC anota ventas récord en 2022 y utilidades aumentan 87%*. Pulso. La Tercera.

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/cmpec-anota-ventas-record-en-2022-y-utilidades-aumentan-87/YXKEW7TOSJAGLBTGV3FB2DQZW4/#>

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Editorial Almuzara.

Marticorena, J. & Burgos, S. (2017). *Los protagonistas, a dos años de la colusión del papel*. La Tercera.

<https://www.latercera.com/noticia/los-protagonistas-a-dos-anos-de-la-colusion-del-papel/#>

Mascareño Orellana, C. D. L. P. (2019). *El financiamiento irregular en los sistemas político y económico en Chile 2015. La corrupción y el aumento de complejidad tras los casos Penta, Caval y SQM*. UCH.

Matamala, D. (2024). *Castigos de papel*. Columna de opinión, La Tercera, 28 de julio de 2024.

Mayol Miranda, A., & Azócar Rosenkranz, C. (2011). *Politización del malestar, movilización social y transformación ideológica: el caso "Chile 2011"*. Polis. Revista Latinoamericana, (30).

Mayol, A., & Contreras, P. (2015). *Un fantasma recorre el mercado: ¿Es el caso La Polar el espíritu del modelo? Regulación Económica: Caso La Polar*. Compilación de Ensayos Multidisciplinarios, 49-58.

Merriam, SB y Tisdell, EJ (2015). *Investigación cualitativa: una guía para el diseño y la implementación*. John Wiley & Sons.

Miller, K., Y Iscoe, I. (1963). *The concept of crisis: Current status and mental health implications*. Human Organization. 22, 195-201.

Ministerio de Hacienda de Chile (2011). *Economía chilena registra crecimiento récord de 9,8% en I trimestre 2011, el más alto en 16 años*.

<https://old.hacienda.cl/sala-de-prensa/archivo-2014-2018/noticias/economia-chilena-registra-crecimiento.html>

Mitroff, II (2000). *Gestionar las crisis antes de que sucedan: lo que todo ejecutivo y gerente necesita saber sobre la gestión de crisis*. AMACOM/Asociación Estadounidense de Gestión.

Monitor Empresarial de Responsabilidad Corporativa, Merco. (2023).

<https://www.merco.info/cl/>

Mönckeberg, M.O. (2015). *El saqueo de los grupos económicos al Estado de Chile*. Debolsillo.

Mora, R. (2011). *El caso La Polar y su implicancia en el rol del Auditor*. (Doctoral dissertation), Universidad Diego Portales.

Morales Quiroga, M. (2020). *Estallido social en Chile 2019: participación, representación, confianza institucional y escándalos públicos*. *Análisis político*, 33(98), 3-25.

Munita, I. (2022). *Nuevo frente por supuestos productos falsos: El escenario de La Polar a 11 años del caso que remeció a la compañía*. Emol.
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/11/23/1079115/la-polar-caso-ropa-falsa.html>

Munita, I. (2023). *Comisión investigadora por caso La Polar pide a fiscalía ampliar pesquisas a todo el retail: "Puede ser la punta del iceberg"*. Emol.
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/04/17/1092466/diputados-ampliar-investigacion-la-polar.html>

Navarrete, B. (2013). *El caso la Polar. Los desafíos de resguardar la fe pública*. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (22), 129-142.

Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Penguin Random House.

Pacto Mundial, (2024).
<https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/>

Pelfini, A., Riveros, C., & Aguilar, O. (2020). *¿Han aprendido la lección? Las élites empresariales y su reacción ante las reformas. Chile 2014-2020*. *Izquierdas*, (49), 4738-4758.

Pérez Barbeito, J. (2022). *Caso La Colusión del Papel Tissue*. Cladea.

Piñatel, M.E. (2019). *Nace Softys: CMPC unifica nombre de su filial tissue en los ocho países donde opera*. Diario Financiero.

<https://www.df.cl/empresas/actualidad/nace-softys-cmpc-unifica-nombre-de-su-filial-tissue-en-los-ocho-paises>

Polanco Zamorano, L. (2015). *La banalidad de la corrupción, un estudio sobre el fenómeno de la institucionalización de las prácticas corruptas desde el caso La Polar*. Repositorio Académico UCH.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, 89(1), 32-49.

Quintanilla, H. B. (2022). *Caso La Polar 2.0: La importancia de los controles y regulación de las compañías cotizadas en Chile*. Observatorio Económico, (173), 2-3.

Ramirez, C., Durante, N., & Ibarra, V. (2017). *Tras caso Tissue surgen nuevos actores, pero no cambia el peso de las grandes del mercado*. Economía y Negocios Online. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=430958>

Regester, M. y Larkin, J. (2008). *Cuestiones de riesgo y gestión de crisis en las relaciones públicas: un libro de casos de mejores prácticas*. Editores de páginas de Kogan.

Resico, M.F. (2011). *Introducción a la economía social de mercado: edición latinoamericana*. Konrad Adenauer Stiftung.

Reyes, V. (2022). *Documento destapa que La Polar le admitió a una conocida marca que vendió productos no originales*. BioBio Chile.

<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2022/12/22/documento-destapa-que-la-polar-le-admitio-a-una-conocida-marca-que-vendio-productos-no-originales.shtml>

Reyes, V. & González, A. (2023). *Aduanas destapa nombres de más multitiendas a las que les retuvo productos por ser posiblemente falsos*. BioBio Chile.

<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2023/06/13/aduanas-destapa-nombres-de-mas-multitiendas-a-las-que-les-retuvo-productos-por-ser-posiblemente-falsos.shtml>

Rioseco, J. F. (2011). *Llegar y auditar: El rol que cumplieron los auditores externos en el caso La Polar está marcado por prácticas que dejan mucho que desear, más que por normas que no se cumplieron*. Observatorio Económico, (54), 4-7.

Rivas, C. (2011). *De héroe a villano, la historia de Pablo Alcalde*. Diario Financiero.
<https://www.df.cl/empresas/actualidad/de-heroe-a-villano-la-historia-de-pablo-alcalde>

Ruiz Mora, I. (2015). *La responsabilidad social y la gestión proactiva de riesgos. Un binomio para prevenir crisis*. El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos, 111-126.

Sáinz, J. P. P. (2019). *Una historia de la desigualdad en América Latina: la barbarie de los mercados, desde el siglo XIX hasta hoy*. Siglo XXI Editores.

Segovia, C., & Gamboa, R. (2012). *Chile: El año en que salimos a la calle*. Revista de ciencia política (Santiago), 32(1), 65-85.

Sepúlveda, A. (2015). *Estudio jurídico Gutiérrez & Silva y el destape del Caso La Polar*. Editorial USACH.

Servicio Nacional de Aduanas. (2023).

<https://www.aduana.cl/aduana-entrega-detalles-de-5-procedimientos-asociados-a-caso-la-polar/aduana/2023-01-23/130253.html>

Servicio Nacional del Consumidor. (2011). Cronología del caso La Polar.

<https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-3028.html#:~:text=17%20de%20junio%20de%202011%3A&text=En%20el%20informe%20reconoce%20que,realizando%20hace%20unos%206%20a%C3%B1os.>

Servicio Nacional del Consumidor. (2022).

<https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-69272.html>

Soto, C. (2015). *Cómo funcionaba la colusión del mercado del papel tissue que fue destapada por la FNE*. La Tercera.

<https://www.latercera.com/noticia/como-funcionaba-la-colusion-del-mercado-del-papel-tissue-que-fue-destapada-por-la-fne/#>

Stavropoulos, J. (2015). *Empresarios valoran disculpas de Eliodoro Matte y apuntan a que debería querellarse*. Duna.cl.

<https://www.duna.cl/noticias/2015/11/02/empresario-eliodoro-matte-pide-perdon-a-los-consumidores/#>

Tagle Montt, FJ, & Claro Montes, C. (2021). *Escándalos de corrupción mediática y escucha: Caso Papel Tissue en Chile*. Quórum Académico, 18 (2), 59-78.

Tapia, MJ. (2021). *La Polar, diez años después de las repactaciones unilaterales*. La Tercera.
<https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-polar-diez-anos-despues-de-las-repactaciones-unilaterales/MPTUFCBJYNDKLYOMOF6RAK2OQ/#>

Tapia, MJ. (2022). *El gerente general de La Polar responde: "Queremos ser categóricos, no vendemos productos falsificados"*. La Tercera.
<https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-gerente-general-de-la-polar-responde-queremos-ser-categoricos-no-vendemos-productos-falsificados/GO5I6IVDJNEMDGVE4ABQLA2HRQ/#>

Tironi, E. y Cavallo, A. (2015). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Taurus. Penguin Random House.

T13. (2015). *Colusión de papel higiénico: SCA (ex PISA) dice que actuó "bajo la amenaza de CMPC"*.
<https://www.t13.cl/noticia/negocios/colusion-de-papel-higienico-sca-ex-pisa-afirma-que-actuo-bajo-la-amenaza>

T13. (2020). *Colusión Papel Tissue*.
<https://www.t13.cl/etiqueta/colusion-papel-tissue>

T13. (2022). *Productos falsificados en La Polar: estas son las marcas que han denunciado a la multitienda*.
<https://www.t13.cl/noticia/nacional/productos-falsificados-la-polar-marcas-denunciado-multitienda-25-11-2022>

Varona Gómez, D. (2015). *Opinión pública y castigo: La investigación sobre las actitudes punitivas en España. Crimen, oportunidad y vida diaria: libro homenaje al profesor dr. Marcus Felson*, 711-732.

Vicuña, D. (2017). *Ley 20.945 y el delito de colusión. Modificaciones al régimen sancionatorio y la importancia de la prejudicialidad*. Revista Actualidad Jurídica, 36, 385-404.

Villafañe, J. 2004. *La Buena Reputación: Claves del Valor Intangible de las Empresas*. Pirámide.

Villena, M. (2015). *Las prácticas de gobierno corporativo de CMPC que fallaron en el caso de colusión*. La Tercera.

<https://www.latercera.com/pulso/las-practicas-de-gobierno-corporativo-de-cmpc-que-fallaron-en-el-caso-de-colusion/#>

Weller, J., Gómez Contreras, M., Martín Caballero, A., & Ravest Tropa, J. (2020). *El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos*.

Wikipedia. (2024).

https://es.wikipedia.org/wiki/Paradoja_de_San_Petersburgo

Wikipedia. (2024).

https://es.wikipedia.org/wiki/Movilizaci%C3%B3n_estudiantil_en_Chile_de_2011

Yin, RK (2018). *Estudio de caso de investigación y aplicaciones: Diseño y Métodos*. Sage Publication, Inc.

24Horas. (2018). *Gabriel Ruiz-Tagle por colusión del confort: "Si yo fuera culpable, me imagino que habría tenido algún juicio en mi contra"*.

<https://www.24horas.cl/economia/gabriel-ruiz-tagle-por-colusion-del-confort-si-yo-fuera-culpable-me-imagino-que-habria-tenido-algun-juicio-en-mi-contr-2691861>