



**Universidad de Concepción**  
**Campus Los Ángeles**  
**Departamento de Gestión Empresarial**

**“MALAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS: CONSECUENCIAS DE LA  
AUSENCIA DE CONTROLES INTERNOS EFECTIVOS APLICADO A  
EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS”**

**Seminario para optar al Título Profesional de Contador Auditor con Grado  
Académico de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.**

**Por:**

Jorge Erices Rifo.  
Constansa Figueroa Millar.

**Profesor guía:**

Carlos Silva Medina.

## Dedicatoria

A mi Esposo, que siempre estuvo presente con palabras de aliento en los momentos difíciles y por creer en mí, incluso cuando yo dudaba de mis capacidades.

Y a mis padres, por ser mi pilar fundamental, por su amor, apoyo incondicional y enseñanzas, que siempre me han motivado a superarme cada día.

Gracias a todos ustedes, este logro también es suyo.

***Constansa Figueroa***

A mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de este camino.  
Y a mi compañera de cuatro patas, Almendra Antonia, por estar siempre a mi lado, con su amor incondicional y su alegría contagiosa que iluminaba incluso los días más oscuros. Su presencia me recordó la importancia de disfrutar los pequeños momentos y seguir adelante.

Este logro es un reflejo del apoyo de ustedes. Gracias.

***Jorge Erices Rifo***

## Agradecimientos

La realización de este seminario representa la culminación de un camino que decidí emprender hace algunos años. En este momento tan especial, quiero expresar mi gratitud a Dios, quien ha sido mi guía y mi fortaleza. Cada paso dado en este proceso solo ha sido posible gracias a su amor y fidelidad, y cada logro alcanzado se debe a su ayuda.

A mi familia, mi esposo, mis padres, mis tíos, quienes me brindaron su amor, paciencia y motivación en los momentos difíciles. Su respaldo incondicional y palabras de aliento me impulsaron a dar lo mejor de mí y a perseverar en los momentos más complicados.

A mis amigos, gracias por tanta paciencia y por su ayuda en cada momento que lo necesité, sus palabras de ánimo me fueron de gran fortaleza. También quiero agradecer a mis a mis amistades formadas en la universidad, Yisneli Valenzuela, Jorge Erices y Katherine Retamal por haber hecho de mi paso en la universidad una experiencia mucho más bonita y significativa.

Mi gratitud también se extiende a mis profesores, especialmente a la profesora Paulina Vallejos, y al profesor Fernán Vásquez, cuya dedicación y compromiso han dejado una huella imborrable en mi formación. También mencionar a mi profesor guía don Carlos Silva, gracias por su ayuda en la realización de este texto.

Finalmente, a todos aquellos que, de una u otra forma, han estado presentes en este camino, les agradezco de corazón. Llegar a este punto no sería posible sin el cariño, la motivación y el apoyo que he recibido de cada uno de ustedes. Gracias por ser parte de este sueño.

*Constansa Figueroa*

## Agradecimientos

Con la culminación de este seminario doy fin también a un largo proceso de realización, estudio y esfuerzo, este camino emprendido hace 5 años me llevo a conocer amigos, compañeros y destacados profesores, por ello en este momento especial quiero en primer lugar expresar mis agradecimientos a mis padres, por haberme apoyado durante todos mis años de estudio.

Además, agradezco a mis compañeros y amigos, Bastián Valenzuela, Constanza Figueroa, Katherine Retamal, Bastián Novoa, Marcela Gutiérrez, Yisneli Valenzuela, Marcos Fernández, por haber estado junto a mi desde el primer día de la universidad, y en especial a Esteban Figueroa, quien nunca dudo en ayudarme cuando más lo necesite.

También agradezco a mis profesores Paulina Vallejos, Fernán Vásquez, quienes guiaron la mayor parte de mi carrera, me ayudaron en mis dudas y me impulsaron en continuar mi carrera profesional.

Por último quiero dar un especial agradecimiento a Almendra Antonia, quien me ha acompañado desde mi enseñanza básica, ha estado conmigo en los momentos difíciles, quien cuando llegue mal a mi hogar después de haber reprobado Cálculo fue la primera en abrazarme y consolarme, me acompañaba cuando ya no daba más del estrés académico y quería tirar todo por la borda, y eso sin ser humana, solo una hermana de 4 patas, pero desgraciadamente no pudo acompañarme hasta el final del camino por su repentino fallecimiento.

*Jorge Ericés Rifo*

# Índice

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos.....	3
Agradecimientos.....	4
Índice.....	5
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos:.....	8
Fundamentación del tema .....	9
Metodología y Alcance .....	10
Resumen .....	11
Marco Teórico .....	13
¿Qué se Entiende por Conductas Empresariales Inapropiadas? .....	13
Factores que Contribuyen a la Aparición de Irregularidades Corporativas. ....	13
I.    Presión para obtener beneficios a corto plazo:.....	13
II.   Falta de liderazgo ético.....	14
III.  Débil separación de funciones .....	14
IV.  Supervisión y regulación insuficiente: .....	14
Consecuencias de las Conductas Deshonestas en las Empresas. ....	14
Importancia de los Controles Internos para Prevenir Abusos. ....	15
Relevancia del Caso La Polar.....	16
Capítulo 1: Introducción a las Malas Prácticas Corporativas .....	17
1.1    Introducción a las Malas Prácticas Corporativas. ....	18
1.2 Historia y evolución de las malas prácticas empresariales. ....	19
1.3 Conclusión parcial capítulo 1. ....	23
Capítulo 2: Causas de las Malas Prácticas Corporativas .....	24
2.1 Introducción de las causas de las Malas Prácticas Corporativas.....	25
2.2 Ejemplos de causas del fraude y corrupción empresarial. ....	25
2.2.1 Falta de ética empresarial y liderazgo tóxico. ....	25
2.2.2 Falta de Separación de Funciones.....	26
2.2.3 Presión por maximizar beneficios a corto plazo. ....	26
2.2.4 Control regulatorios débiles y poca supervisión interna. ....	27

2.2.5 Diseño ineficiente de los incentivos y conflictos de interés. ....	27
2.2.6 Cultura organizacional permisiva y falta de denuncias internas. ....	28
2.2.7 Poca adaptabilidad a los nuevos cambios del mercado y la ley. ....	28
2.2.8 Falta de visibilidad y supervisión sobre terceros. ....	29
2.2.9 Presión por problemas financieros. ....	29
2.3 Caso Enron. ....	30
2.4 Conclusión parcial Capítulo 2. ....	31
Capítulo 3: Consecuencias de las Malas Prácticas Corporativas. ....	33
3.1 Impacto Financiero. ....	34
3.2 Consecuencias de acciones indebidas en la gestión empresarial. ....	34
3.2.1 Pérdida de confianza. ....	34
3.2.2 Consecuencias Legales. ....	36
3.2.3 Desvalorización de la empresa. ....	36
3.2.4 Impacto en la comunidad. ....	37
3.2.5 Desigualdad económica. ....	38
3.3 Conclusión parcial Capítulo 3. ....	39
Capítulo 4: Estrategias de Mitigación y Recuperación ....	40
4.1 La importancia de tener buenos controles internos. ....	41
4.2 Estrategias para prevenir malas prácticas corporativas. ....	42
4.2.1 Mejorar los sistemas de control interno. ....	42
4.2.2 Capacitación constante para todo el personal. ....	43
4.2.3 Crear y aplicar un código de ética efectivo. ....	44
4.3 Estrategias para recuperar la confianza después de malas prácticas. ...	44
4.3.1 Auditorías internas y externas. ....	44
4.3.2 Reestructuración de la empresa. ....	46
4.3.3 Comunicación abierta con los socios y el público. ....	47
4.4 Conclusiones parciales Capítulo 4 ....	47
Capítulo 5: Impacto y análisis a empresas chilenas y extranjeras afectadas .....	48
5.1 Impacto y análisis a empresas afectadas. ....	49
5.2 Empresas Nacionales. ....	49
5.3 Empresas Extranjeras. ....	53
5.4 Tabla resumen Impacto de Malas Prácticas en Empresas Nacionales e Internacionales. ....	54

5.5 Fraude Contable. ....	59
5.6 Conclusiones de los efectos de prácticas indebidas en Empresas Nacionales y Extranjeras. ....	61
Capítulo 6: Caso Práctico Empresa “La Polar” .....	62
6.1 Caso práctico Empresa La Polar.....	63
2.1 Antecedentes de la Empresa. ....	64
2.2 La Crisis de 2011. ....	64
3. Análisis Financiero de La Polar.....	64
3.1 Crecimiento de la Cartera de Créditos y Morosidad.....	66
3.1.1 Análisis periodos 2010 y 2011. ....	68
3.1.2 Análisis periodos 2013 y 2014.....	71
3.1.3 Análisis periodos 2018 y 2019.....	73
3.1.4 Análisis periodo 2020 y 2021. ....	75
3.2 Análisis de estados de resultado.....	77
3.2.1 Análisis periodo 2009 a 2011. ....	77
3.4 Manipulación de Provisiones. ....	83
3.5 Distorsión de los Estados de Resultados.....	84
3.6 Indicadores Financieros y Estructura de Capital. ....	84
4. Fallas Contables e Irregularidades Detectadas. ....	84
4.1 Manipulación de las Políticas de Reconocimiento de Ingresos.....	84
4.2 Inadecuada Provisión para Créditos Incobrables.....	85
4.3 Falta de Controles Internos y Supervisión. ....	85
4.4 Falta de Transparencia y de Supervisión Externa.....	85
5. Consecuencias del Caso. ....	86
5.1 Impacto en la Empresa. ....	86
5.2 Consecuencias Legales y Judiciales.....	86
5.3 Impacto en el mercado Financiero. ....	87
5.4 Mejora de los Controles Interno. ....	88
5.5 Cambios Regulatorios y Supervisión. ....	88
5.6 Reformas y Lecciones para la Industria. ....	88
5.7 Estado Actual de La Polar.....	89
6.Conclusión parcial Capítulo Práctico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Bibliografía / Linkografía.....	92

## Objetivo General

El objetivo general del seminario es analizar el impacto que puede generar la falta de controles internos adecuados en una empresa.

### Objetivos Específicos:

- Describir indicadores financieros que permitan detectar el fraude.
- Explorar el impacto social y/o cultural de fraudes pasados en el presente en la población chilena.
- Revisar y analizar consecuencias de la aplicación de malas prácticas corporativas.
- Proponer estrategias de prevención y detección de malas prácticas corporativas.
- Analizar caso práctico de fraude corporativo a empresa “La Polar” y otras organizaciones.
- Describir la importancia de los métodos de control interno para la prevención del fraude.

## Fundamentación del tema

El fraude corporativo como consecuencia de la ausencia de controles internos efectivos desde hace años se ha convertido en una preocupación central para las empresas, los inversores, los reguladores y la sociedad en general. A lo largo de la historia hemos visto casos como la corrupción de las farmacias, de los “pollos”, el fraude de la Polar, entre otros. Hemos visto que el impacto devastador en las organizaciones y en la confianza del mercado es innegable.

En base a lo anteriormente mencionado, la elección del tema de este seminario se fundamenta en la investigación del fraude corporativo, el cual no solo es pertinente, sino crucial para la formación integral de los contadores auditores como profesionales, quienes juegan un papel vital en la detección, prevención y manejo de tales irregularidades. Con ello también se espera que este seminario sirva para informar a la población en general lo importante de prevenir y enfrentar estas situaciones, dando a conocer las consecuencias que estas acciones tienen en la población y que con algo tan pequeño como una denuncia ciudadana puede ser de gran ayuda ante esta gran problemática.

## Metodología y Alcance

Para garantizar la obtención de resultados válidos y fiables, la metodología que se utilizará en el desarrollo de este seminario será principalmente una metodología mixta, esto debido a que, por una parte utilizaremos el enfoque cualitativo, esto debido a que se recolectará información relacionada con el origen del fraude, consecuencias del fraude, métodos de control y gestión para la prevención y/o enfrentamiento del fraude, esto para poder ir formando hipótesis relacionadas con las malas prácticas organizacionales en general, y también se utilizará el modelo cuantitativo, esto usando de base una serie de casos seleccionados en base a su materialidad e importancia para el país y/o el mundo, además de un caso práctico, el cual tratará principalmente de los fraudes cometidos por la empresa La Polar, haciendo uso de este buscaremos aplicar las hipótesis creadas en las primeras etapas para de este modo poder probarlas, para ello se hará uso también de tablas de análisis de los estados financieros de la empresa, junto con los datos extraídos de la bolsa de valores, estos datos serán de los años antes de los fraudes y durante el periodo en que se cometieron, esto con fin de poder apreciar cómo se fue desenvolviendo financieramente la empresa y también poder mencionar si hubo alguna forma de prevenir que ocurriera esta situación.

## Resumen

A lo largo de la historia empresarial, las malas prácticas corporativas han aparecido en diversas organizaciones, impulsadas por una combinación de factores como la falta de controles internos, la presión por alcanzar metas financieras, y la presencia de liderazgos poco éticos que priorizan los beneficios personales sobre la integridad de la empresa. Estas prácticas, que van desde el fraude y la corrupción hasta la manipulación de información financiera, no solo afectan a las organizaciones de manera interna, sino que también erosionan la confianza de los mercados, los inversores y el público en general. El impacto de estas acciones puede ser devastador, no solo para la sostenibilidad de las empresas involucradas, sino también para la economía en su conjunto, generando una atmósfera de desconfianza y riesgo que repercute en todos los niveles.

En Chile, el caso de la empresa “La Polar” se ha convertido en un ejemplo paradigmático de los riesgos asociados a la ausencia de controles internos efectivos. La empresa incurrió en prácticas fraudulentas al reajustar unilateralmente las deudas de sus clientes, engañando a consumidores e inversores y dañando irreparablemente su reputación. Este caso, al igual que otros similares a nivel mundial, demuestra cómo la falta de transparencia y control puede llevar a consecuencias legales, pérdidas financieras y, en algunos casos, a la quiebra de las empresas.

Este seminario profundiza en el análisis de estos fenómenos, abordando tanto sus causas como sus efectos. Uno de los temas centrales es el rol crucial que desempeñan los auditores y otros profesionales de la contabilidad en la prevención y detección de malas prácticas. A través de la implementación de controles internos sólidos y auditorías constantes, es posible identificar riesgos a tiempo y tomar medidas correctivas antes de que el problema se agrave.

Además, este estudio examina diferentes estrategias de mitigación y recuperación implementadas por empresas que han enfrentado crisis similares. Estas estrategias, que van desde la reestructuración administrativa hasta el fortalecimiento de los

sistemas de control interno, buscan no solo corregir los problemas actuales, sino también prevenir que ocurran en el futuro. A través de ejemplos prácticos de empresas nacionales e internacionales, se presenta un enfoque comparativo que permite entender cómo distintas organizaciones han gestionado las consecuencias de malas prácticas y qué lecciones se pueden extraer de estos casos.

Finalmente, el seminario ofrece recomendaciones orientadas a construir una cultura organizacional ética y responsable. Se destaca la importancia de promover valores de transparencia, rendición de cuentas y compromiso ético a todos los niveles de la organización. La implementación de estas prácticas no solo contribuye a la sostenibilidad y confiabilidad de la empresa, sino que también ayuda a fortalecer su reputación y posición competitiva en el mercado.<sup>1</sup>

En un entorno cada vez más globalizado, las empresas que logran superar estas dificultades demuestran que el camino hacia una operación responsable y ética es una inversión en su propio futuro y en el bienestar de la sociedad en general.

---

<sup>1</sup> (Diario Financiero, 2013).

## Marco Teórico

### ¿Qué se Entiende por Conductas Empresariales Inapropiadas?

Las conductas empresariales inapropiadas abarcan un conjunto de acciones y decisiones dentro de una organización que transgreden principios éticos, normas legales y prácticas de buen gobierno corporativo. En términos simples, son comportamientos que, en lugar de contribuir al bienestar de la empresa y sus stakeholders, la ponen en riesgo. Estas prácticas pueden manifestarse de diversas maneras, tales como fraudes contables, donde se manipulan los libros financieros para mostrar un panorama financiero falso; corrupción, en la que se ofrecen o aceptan sobornos para obtener beneficios; manipulación de información financiera para presentar resultados favorables; colusión entre empresas para controlar precios y evadir la competencia justa; y evasión de impuestos, entre otras.

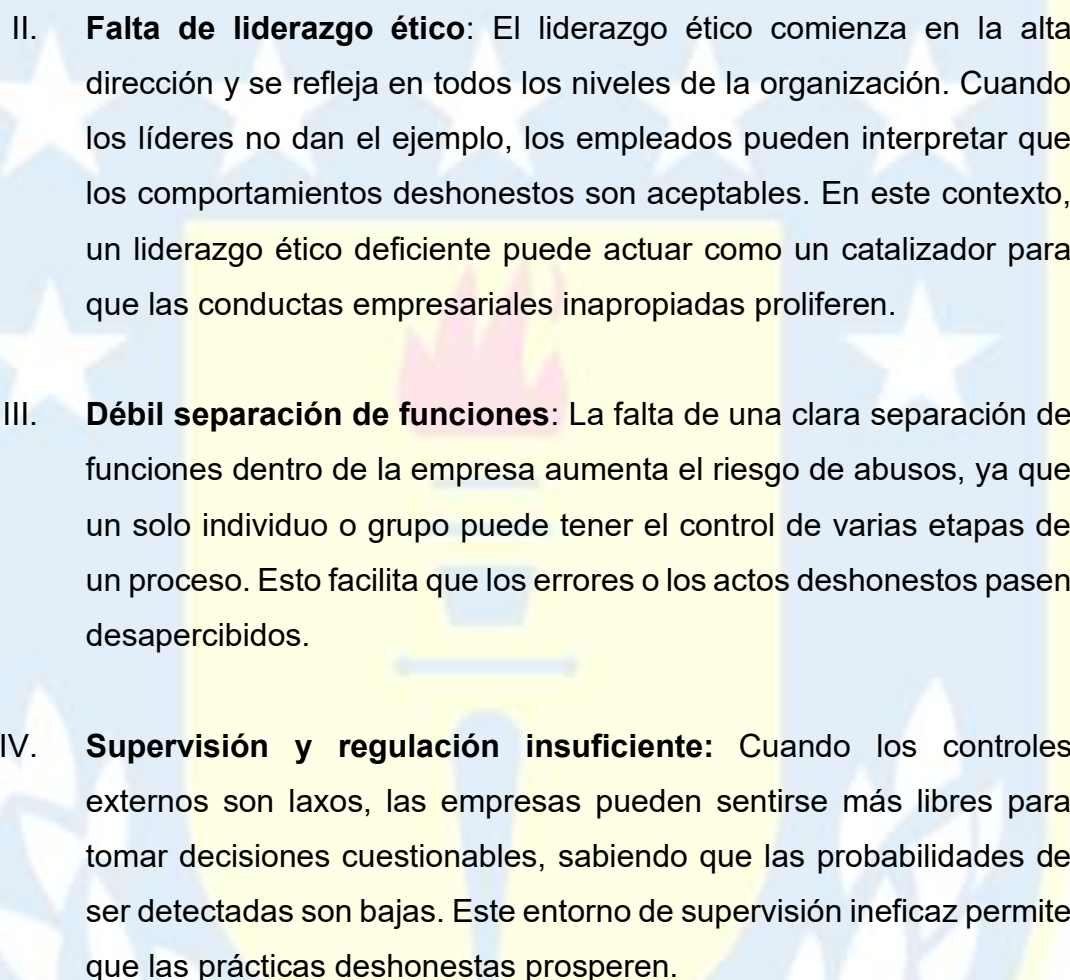
Los efectos de estas prácticas no se limitan al interior de la empresa. Aunque pueden inicialmente beneficiar a algunos individuos dentro de la organización, estas prácticas erosionan la confianza de empleados, inversores y clientes, generando un clima de desconfianza que a largo plazo afecta la sostenibilidad de la organización. La percepción pública de la empresa se ve comprometida, y en muchos casos, las consecuencias se extienden al sistema económico en su conjunto, ya que crean un ambiente empresarial menos confiable.

### Factores que Contribuyen a la Aparición de Irregularidades Corporativas.

Las irregularidades corporativas no surgen de la nada; responden a un conjunto de condiciones que crean un terreno fértil para estas prácticas. En el seminario, se analizarán algunos de estos factores clave, entre los que destacan:

- I. **Presión para obtener beneficios a corto plazo:** En muchas empresas, existe una obsesión por cumplir con metas trimestrales que pueden llevar a los ejecutivos a tomar atajos éticamente cuestionables

para mantener contentos a los inversores. Esta presión constante puede hacer que los líderes prioricen los resultados inmediatos sobre la ética y la sostenibilidad a largo plazo.

- 
- II. **Falta de liderazgo ético:** El liderazgo ético comienza en la alta dirección y se refleja en todos los niveles de la organización. Cuando los líderes no dan el ejemplo, los empleados pueden interpretar que los comportamientos deshonestos son aceptables. En este contexto, un liderazgo ético deficiente puede actuar como un catalizador para que las conductas empresariales inapropiadas proliferen.
  - III. **Débil separación de funciones:** La falta de una clara separación de funciones dentro de la empresa aumenta el riesgo de abusos, ya que un solo individuo o grupo puede tener el control de varias etapas de un proceso. Esto facilita que los errores o los actos deshonestos pasen desapercibidos.
  - IV. **Supervisión y regulación insuficiente:** Cuando los controles externos son laxos, las empresas pueden sentirse más libres para tomar decisiones cuestionables, sabiendo que las probabilidades de ser detectadas son bajas. Este entorno de supervisión ineficaz permite que las prácticas deshonestas prosperen.

La cultura organizacional también desempeña un papel crucial en la aparición de prácticas indebidas. Cuando la ética y la responsabilidad no están arraigadas en el ADN de la empresa, los empleados pueden llegar a ver este tipo de acciones como algo normal o incluso necesario para mantener la competitividad. En algunos casos, esta falta de una cultura ética puede llevar a que decisiones inicialmente beneficiosas terminen siendo perjudiciales para todos.

### **Consecuencias de las Conductas Dishonestas en las Empresas.**

Las consecuencias de estas prácticas indebidas son múltiples y profundas. En el ámbito financiero, el impacto puede ser devastador: desde sanciones y multas hasta la posible quiebra de la organización. Las pérdidas económicas también pueden incluir una caída significativa en el valor de las acciones, afectando a inversores que confiaron en la empresa. Además, las malas prácticas pueden desencadenar despidos masivos, afectando tanto a empleados como a las familias que dependen de ellos.

En el ámbito social, estas prácticas deterioran la reputación de la empresa y afectan su relación con el público. Cuando una empresa es vista como poco confiable o deshonesto, pierde clientes y aliados comerciales, dificultando su capacidad para operar de manera competitiva. Casos emblemáticos, como el de La Polar en Chile, demuestran cómo la falta de transparencia y la manipulación de información pueden impactar no solo a la empresa misma, sino también a toda la red de clientes, empleados y accionistas que dependen de ella. En última instancia, la percepción negativa hacia la empresa puede extenderse a todo el sector, generando un clima de desconfianza en el mercado.

### **Importancia de los Controles Internos para Prevenir Abusos.**

En el marco de este seminario, se enfatiza la importancia de contar con controles internos sólidos y un sistema de auditoría constante para prevenir las irregularidades. “Los controles internos no solo permiten detectar irregularidades, sino que también actúan como una barrera preventiva que desalienta a los empleados de cometer fraudes u otras prácticas indebidas”<sup>2</sup>. La implementación de controles adecuados ayuda a crear un ambiente donde los riesgos se identifican y gestionan antes de que se conviertan en problemas graves.

Algunas estrategias clave para fortalecer estos controles incluyen la capacitación ética del personal, que ayuda a sensibilizar a los empleados sobre la importancia

---

<sup>2</sup> ISO 37001.

de actuar con integridad; la creación de códigos de conducta claros que establecen lo que es y no es aceptable dentro de la organización; y la implementación de sistemas de denuncia anónima, que permite a los empleados reportar prácticas indebidas sin miedo a represalias. Estos esfuerzos son fundamentales para construir una cultura de responsabilidad y compromiso ético en la empresa.

### **Relevancia del Caso La Polar.**

El caso de La Polar es un ejemplo contundente de las consecuencias de una gestión empresarial sin ética y con una clara falta de controles internos. En 2011, esta empresa chilena de retail fue acusada de realizar repactaciones unilaterales de las deudas de sus clientes sin su consentimiento, lo cual afectó gravemente a los consumidores y reveló graves fallas en su estructura de control y supervisión. Este suceso no solo dañó la reputación de La Polar, sino que también tuvo un impacto significativo en el mercado financiero chileno, afectando a sus inversores y a la confianza del público en general.

Este caso destaca la necesidad de que las organizaciones cuenten con una cultura organizacional comprometida con la ética y la transparencia. Las empresas deben adoptar prácticas de buen gobierno corporativo que no solo garanticen el cumplimiento de las leyes, sino que también fortalezcan la confianza del público y de sus accionistas. La historia de La Polar ilustra cómo una falta de controles efectivos y de valores éticos puede destruir la confianza de una marca construida a lo largo de años, poniendo en riesgo su viabilidad y sostenibilidad en el mercado.



**Capítulo 1: Introducción a las Malas Prácticas Corporativas**

### 1.1 Introducción a las Malas Prácticas Corporativas.

En un mundo empresarial cada vez más globalizado y competitivo, las empresas deben operar bajo estrictos estándares de control para asegurar su sostenibilidad y reputación. Sin embargo, la falta de controles internos efectivos ha dado lugar a una serie de malas prácticas corporativas, tanto en empresas nacionales como extranjeras, generando consecuencias graves que afectan no solo a las compañías, sino también a sus empleados, clientes, accionistas y a la economía en general.

Las conductas empresariales indebidas se refieren a un conjunto de acciones y comportamientos negativos realizados por empresas o personas dentro de una organización, que violan principios éticos, legales y de buen gobierno corporativo. Estas prácticas pueden adoptar múltiples formas, y es fundamental entender sus definiciones para comprender su impacto en el entorno empresarial y la sociedad en general.

Una definición esencial en este contexto es la corrupción, que implica el uso indebido del poder otorgado a individuos en posiciones de autoridad para obtener beneficios personales. Ejemplos comunes incluyen el soborno y la malversación de fondos. La corrupción deteriora la confianza pública y puede llevar a la organización a sanciones legales y pérdidas económicas significativas.

Otra práctica destacada es el fraude, que se refiere a la acción de engañar deliberadamente para asegurar una ventaja ilegal. Esto incluye la falsificación de estados financieros, el uso indebido de información confidencial y la manipulación de datos contables para presentar una imagen falsa del estado financiero de una empresa. El fraude no solo afecta a los inversores y accionistas, sino que también puede dañar la reputación de una empresa de manera irreversible.

La negligencia es otra forma de mala práctica corporativa, se manifiesta cuando una organización o sus empleados no cumplen con los estándares de diligencia en sus operaciones. Esto puede incluir la falta de cumplimiento con las regulaciones de seguridad laboral, la ignorancia de las normativas ambientales y la inadecuada

gestión de riesgos. La negligencia puede resultar en accidentes, daños al medio ambiente y litigios costosos.

La falta de transparencia es una práctica igualmente perjudicial, caracterizada por la omisión intencional de información importante que debería ser divulgada a los interesados. Esta falta puede dificultar la toma de decisiones informadas por parte de los inversores y otras partes interesadas, generando un ambiente de desconfianza y posibles repercusiones legales.

Finalmente, la explotación laboral es una mala práctica que involucra el tratamiento injusto y abusivo de los empleados, incluyendo sueldos injustos, condiciones de trabajo inseguras, etc. Las empresas que incurren en esta práctica no solo enfrentan sanciones legales, sino que también dañan su reputación y la moral de sus empleados.

En conclusión, una introducción a las malas prácticas corporativas requiere un entendimiento claro de sus definiciones y manifestaciones. Reconocer y abordar estas prácticas es esencial para fomentar una cultura empresarial ética y responsable, que no solo cumpla con las normativas legales, sino que también promueva la confianza y el bienestar entre todos sus stakeholders o interesados.

### **1.2 Historia y evolución de las malas prácticas empresariales.**

Las malas prácticas empresariales no son un hecho reciente, Puesto que esto existe desde que el comercio existe. Esto debido a la ambición humana, la codicia, entre otros, queda como resultado siempre querer más, si pudiéramos nombrar a la primera en ser creada, esta sería la estafa, aplicada desde el momento en el que el trueque era la principal forma de Comercio que desarrollaba la humanidad, esto se hacía principalmente intercambiando objetos inútiles por algo más útil. Para evitarlo se necesitó una forma de evaluar los objetos a intercambiar, para que no pudieran engañarse con su valor, así surgió la primera medida contra el fraude, que existe hasta hoy, hablamos del dinero. Al estimar el valor de los productos mediante una cifra monetaria se podía asegurar que al momento de los intercambios se pagará

un valor real por estos, de forma que el comerciante no recibiera de lo que realmente valía el producto, sin embargo, fue esta misma medida que en un principio planeaba eliminar un fraude la que terminó por desencadenar todas las malas prácticas comerciales de la historia junto con las medidas que se crearon para poder combatirlos.

Si volvemos al ejemplo anterior del dinero, Como éste en sus inicios consistía en piezas de metales preciosos como oro plata y cobre, una nueva técnica de fraude que derivó de éstas fue el limar partes de las monedas para extraer parte del metal y así poder crear monedas nuevas, una de las primeras medidas que se tomaron para esto fue darle valor a las monedas de acuerdo a su peso, si las monedas pesaban menos de lo que debían entonces se tomarían por adulteradas, también una medida aplicada más adelante y que aún persiste en las monedas actuales fue agregar diseños a los bordes de las monedas, ya que en caso de que alguien raspe o lime los bordes estos diseños se desgastarán lo cual dará la alerta de la adulteración.

Avanzando ahora a la Edad Media nos topamos con lo que fue un hito en el combate contra las malas prácticas empresariales, esto fue la creación del derecho mercantil, aunque no era un concepto nuevo como tal ya que, si existieron normas en épocas del imperio romano, como la leyes rodias o ley de Rodas, creada en el 475 a.c. como en la primera norma de Comercio marítimo en la cual obligaba a la indemnización por pérdida de productos en el transporte en alta mar, sin embargo el derecho mercantil como tal “se desarrolló como una rama jurídica independiente en la Europa de la edad media, con la aparición de las primeras corporaciones de comerciantes y el surgimiento de los primeros usos y costumbres mercantiles.” (García, s.f.)<sup>3</sup> estas nuevas bases legales permitieron combatir con más eficacia las diversas formas de fraude y malas prácticas que se iban formando debido a los nuevos avances comerciales, pero estos están más enfocados a beneficiar a la nobleza y a los grandes comerciantes, esto derivado del pensamiento feudal de la

---

<sup>3</sup> García, L. S. (2023, 9 septiembre). *Historia del derecho mercantil: origen y desarrollo del comercio*.

época, mientras tanto los pequeños comerciantes no les quedaba de otra que registrarse bajo el derecho común el cual consistía meramente en las leyes y castigos contra el robo y el no pago de impuestos.

Luego de la caída de las monarquías y del régimen feudal, empezaron a surgir nuevos sistemas políticos y económicos como la democracia y la revolución industrial, esto abrió la puerta a nuevas malas prácticas, una de las principales es la corrupción, esta es especial porque engloba una gran cantidad de malas prácticas relacionadas entre sí, la corrupción como tal surge de una interacción entre miembros del Gobierno de un país con dueños y miembros de empresas y organizaciones, quienes unen lasos para obtener beneficios económicos ya sea, a través de malversación de fondos, manejo de leyes para favorecer una de las actividades económicas, evasión de castigos aplicados por las normas, entre otros, este es uno de los problemas más grandes que ha tenido la sociedad ya que persiste hasta ahora, debido a lo complicado que es combatirlo, ya que incluso hasta en los mismos agentes de la ley encargados de combatir esto hay corrupción. A lo largo del tiempo se han ido creando distintas leyes y organizaciones para combatir esto, en Chile, por ejemplo, se creó la Comisión Nacional de Ética Pública en 1994, la cual fue una de las primeras organizaciones contra la corrupción creada en el país. “Hay corrupción cuando un agente público en el ejercicio de las funciones que le atribuye la legislación vigente, y a través de estas, consigue un beneficio privado” (Comisión Nacional de Ética Pública, 1994)<sup>4</sup>, fue la definición que esta organización le dio a estos actos.

Otra mala práctica surgida casi al mismo tiempo que la corrupción fue la evasión fiscal, más conocida como evasión de impuestos, esta actividad como tal busca disminuir o evitar el pago de los diversos impuestos del país, entre las formas más comunes, está la falsificación de documentos como facturas, omitir información contable en los formularios, realizar compras falsas entre periodos para manejar el remanente fiscal, omitir información de los ingresos anuales, uso de empresas fantasmas, entre otros. Realizar este tipo de actos era una actividad sencilla y

---

<sup>4</sup> Crisis de la Ética Pública en Chile | Probidad en Chile. (s. f.).

común de hacer en sus inicios debido al poco control y lo fácil que era adulterar documentos por escrito, sin embargo, gracias a los avances tecnológicos se pudieron ir agregando medidas de control y fiscalización más eficaces, por ejemplo, tenemos la declaración de impuestos a través de la página web del Servicio de Impuestos Internos (SII) la cual permite el traslado de información de forma controlada y segura, también el uso de normas internacionales como las IFRS, leyes como el Decreto ley 824 y 825 las cuales regulan impuestos generales y a la renta, indicando sus respectivas fiscalizaciones por el uso incorrecto de la norma, también la digitalización de los documentos permitió evitar la adulteración de estos . Sin embargo, las malas prácticas también se pueden realizar una vez los impuestos llegan al fisco, siendo esta la malversación de fondos públicos, esta entra en juego con la corrupción como una rama de este, y por lo general tienen a los mismos agentes, sin embargo, su control y fiscalización no dependen del código tributario, sino más bien del código penal, siendo este el encargado de fiscalizar y controlar estos actos, trabajando en conjunto con el gobierno y el SII para poder detectar a los causantes de estas malas prácticas y aplicarles el castigo correspondiente.

En la actualidad el fraude y la corrupción siguen siendo uno de los principales problemas que se enfrentan en el país, y en los últimos años han escalado a niveles nunca antes vistos, llegando a casos tan importantes como fueron los casos de corrupción ocurrido en las instituciones de carabineros y militares coloquialmente conocidos como Milico Gate y Paco gate, también han surgido un nuevo tipo de fraude empresarial que directamente daña a los consumidores el cual es conocido como Colusión, este consistiendo en la unión ilícita de varias empresas que pertenecen a un mismo rubro para el manejo de los precios , así como también para sacar del mercado a empresas competidoras. En Chile, la colusión está regulada por el Decreto Ley N°211 de Defensa de la Libre Competencia, el cual busca sancionar los comportamientos colusorios con multas de hasta UTA 20.000, y desde la reforma de 2016, también con penas de prisión de 3 años y un día a 10 años para personas naturales. Esta medida surge debido a grandes casos como lo fueron la colusión de los pollos, el confort y los lácteos, en específico en el caso del Confort se buscó también compensar a los consumidores obligando a las empresas

involucradas a entregar el monto de \$7.000 a cada ciudadano chileno que tuviera la mayoría de edad en ese momento, esto sirvió también para intentar solucionar una nueva problemática la cual es la desconfianza de la población hacia la aplicación de la ley y protección del consumidor en Chile, es bien sabido luego de los sucesos ocurridos en las protestas del estallido social del 2019 el gran descontento de la población chilena ante los abusos cometidos por quienes realizan estas malas prácticas, es por esto que como país está surgiendo un nuevo compromiso para solucionar y combatir esto, pero según lo anteriormente analizado sería una tarea difícil ya que , como se acaba de presentar, la lucha contra el fraude es algo que ha perdurado a lo largo de la historia humana.

### **1.3 Conclusiones parciales capítulo 1.**

La introducción a las malas prácticas corporativas pone de manifiesto que, sin controles internos efectivos, las empresas están en riesgo de sufrir graves consecuencias que pueden comprometer su integridad y sostenibilidad a largo plazo. A lo largo de esta investigación, se espera demostrar la relación directa entre la ausencia de controles internos adecuados y la proliferación de malas prácticas en empresas de distintos sectores y geografías.

Esta comprensión será clave para que los profesionales de la auditoría y la contabilidad puedan implementar mejores estrategias de control y prevención, contribuyendo así a la creación de entornos empresariales más éticos y sostenibles.



**Capítulo 2: Causas de las Malas Prácticas  
Corporativas**

## **2.1 Introducción de las causas de las Malas Prácticas Corporativas.**

Las malas prácticas corporativas son acciones o decisiones dentro de una empresa que van en contra de las normas, los principios éticos o incluso las leyes. Estas prácticas pueden generar grandes problemas para las empresas, afectando su estabilidad financiera, su reputación y la confianza de sus empleados y clientes. Pero estas malas prácticas no ocurren de manera espontánea; generalmente son el resultado de varios factores que, juntos, crean un ambiente donde se permite que ocurran. En este capítulo, explicaremos las principales causas de las malas prácticas, con especial énfasis en cómo la falta de controles internos efectivos puede contribuir a su aparición, algo que es crucial para quienes trabajan en el área de contabilidad y/o auditoría.

Las conductas empresariales inapropiadas, que incluyen actos como corrupción, fraude financiero, y manipulación de información contable y financiera, han generado profundas crisis de confianza en las organizaciones empresariales a nivel mundial. Estas malas prácticas afectan la reputación de las empresas involucradas, así también el bienestar de los empleados, inversionistas y consumidores de dicha entidad, esto repercute de manera negativa en la estabilidad económica de la organización. Para entender el origen de este mal actuar es necesario analizar las causas subyacentes que llevan a estas conductas, así como examinar y mencionar casos conocidos como el colapso de Enron y su impacto en la economía a nivel mundial.

## **2.2 Ejemplos de causas del fraude y corrupción empresarial.**

### **2.2.1 Falta de ética empresarial y liderazgo tóxico.**

En Chile, al igual que en otros países, la falta de ética empresarial y mal liderazgo son factores fundamentales que impulsan las malas prácticas corporativas. Según un estudio de la *Fundación Generación Empresarial* (2019), "el liderazgo ético

influye directamente en la conducta organizacional, y su ausencia fomenta un ambiente de permisividad hacia prácticas corruptas". Cuando los encargados del personal de alta gerencia priorizan las ganancias financieras sobre la integridad, se crea una cultura organizacional que tolera y da lugar a que ocurran conductas inapropiadas. Esto fue evidente en el caso de la empresa 'La Polar', donde los ejecutivos inflaron cuentas y manipularon estados financieros para encubrir su mala gestión y mejorar su posición en el mercado financiero.<sup>5</sup>

### **2.2.2 Falta de Separación de Funciones.**

Un principio básico de los controles internos es la correcta separación de funciones. Esto significa que las responsabilidades clave, como aprobar, ejecutar y revisar transacciones, deben estar distribuidas entre varias personas. Cuando una misma persona tiene demasiado poder o control sobre todo un proceso, se aumenta el riesgo de fraude o abuso de poder. Sin esta separación, los controles se vuelven débiles y las irregularidades son más difíciles de detectar.<sup>6</sup>

### **2.2.3 Presión por maximizar beneficios a corto plazo.**

La presión por maximizar beneficios y utilidades en el corto plazo es otro factor clave que causa que incita al fraude. En un mercado cada vez más competitivo, las empresas buscan resultados inmediatos para satisfacer las expectativas de los accionistas, e inversores, lo que puede llevar a prácticas deshonestas y malas gestiones. Según Lagos (2020), "la necesidad de cumplir con las metas trimestrales puede incitar a los ejecutivos a alterar los resultados financieros, presentando una imagen irreal de la empresa"<sup>7</sup>. El caso Penta es un claro ejemplo de cómo la presión

---

<sup>5</sup> (*El Mercurio*, 2012).

<sup>6</sup> (Fundación Generación Empresarial, 2019).

<sup>7</sup> (Lagos, 2020)

por maximizar utilidades llevó a la evasión de impuestos y la utilización de aportes políticos ilegales para obtener ventajas en los negocios (*La Tercera*, 2014), de esta manera cometieron fraude al fisco.

### **2.2.4 Control regulatorios débiles y poca supervisión interna.**

El control regulatorio en Chile ha sido históricamente insuficiente en ciertos sectores, lo que ha permitido la aparición de malas prácticas corporativas. A pesar de los esfuerzos de organismos como la Superintendencia de Valores y Seguros, la falta de recursos y personal especializado dificulta una supervisión efectiva. Según Paredes (2018), "la debilidad en los controles regulatorios y la falta de auditorías internas rigurosas generan un ambiente propicio para el fraude"<sup>8</sup>. El caso de los sobresueldos en Codelco reveló la falta de fiscalización adecuada en la empresa estatal más importante del país, permitiendo desvíos de fondos por parte de sus ejecutivos (*La Segunda*, 2016).

### **2.2.5 Diseño ineficiente de los incentivos y conflictos de interés.**

Los incentivos financieros mal-diseñados también son un problema recurrente en el ámbito empresarial chileno, control de gestión deficiente. Los esquemas de compensación que se enfocan en el rendimiento financiero a corto plazo pueden alentar e incentivar a los ejecutivos a tomar decisiones equivocadas, como inflar artificialmente las cifras de ingresos. De acuerdo con González (2017), "el diseño deficiente de los incentivos puede llevar a que los directivos adopten comportamientos arriesgados e incluso deshonestos, afectando negativamente la sostenibilidad de las empresas". El caso Cascadas mostró cómo los conflictos de interés y la falta de control interno llevaron a una manipulación del mercado que perjudicó a los pequeños inversionistas.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Paredes (2018).

<sup>9</sup> (*Diario Financiero*, 2013).

### **2.2.6 Cultura organizacional permisiva y falta de denuncias internas.**

En muchas empresas chilenas, la falta de canales efectivos para la denuncia de irregularidades y el temor a represalias limitan la posibilidad de detectar malas prácticas a tiempo. Según un estudio del *Consejo para la Transparencia* (2020), "la cultura del silencio dentro de las organizaciones impide que los empleados se sientan seguros al reportar conductas inapropiadas, perpetuando un ambiente de impunidad"<sup>10</sup>. Esto quedó reflejado en el caso de CMPC y su participación en la colusión del mercado del papel tissue, donde se mantuvo en secreto por años una práctica de fijación de precios que afectó a millones de consumidores (*La Nación*, 2015).

### **2.2.7 Poca adaptabilidad a los nuevos cambios del mercado y la ley.**

Una de las causas más frecuentes del fraude es que la empresa no puede adaptarse a las nuevas leyes del mercado, o sus directivos se reusan a hacerlo. Esto suele ocurrir debido a 2 factores, primero que los directivos en vista de que la inversión necesaria es bastante grande para poder adecuarse a las nuevas normas prefieren evitarlo, o si la actividad comercial de la empresa ya no es compatible con los nuevos requerimientos de la ley y/ el mercado, esto puede ocurrir ya sea por el surgimiento de nuevos competidores, surgimiento de un producto sustituto o de la creación de una nueva ley. Esto provoca que las empresas como tal cometan acciones como colusión, evasión fiscal, corrupción, dependiendo para cada situación.

En una perspectiva **ambiental**, como en la actualidad se ha hecho la creación de nuevas normas y regulaciones ambientales, se ha presentado muchos problemas para las empresas para poder adecuarse a este nuevo sistema, ya que, por ejemplo, deben hacer actualizaciones en vista de cómo explotan los recursos, como evacuan

---

<sup>10</sup> *Consejo para la Transparencia* (2020)

los desechos industriales, las emisiones de carbono, uso de fuentes de energía, etc. Por lo cual se ha vuelto bastante común que diversas empresas realicen acciones fraudulentas al respecto, ya sea eliminando desechos industriales de forma ilegal, o recurriendo a la corrupción junto a agentes políticos para seguir operando sin la necesidad de seguir las regulaciones, esto es un problema tanto para el medio ambiente como para la población en general, puesto que estas acciones muchas veces dañan la salud e integridad de las personas.

### **2.2.8 Falta de visibilidad y supervisión sobre terceros.**

De acuerdo a la investigación realizada por Juan Cruz Almirante, director ejecutivo asociado a la práctica de Investigaciones y Disputas de Kroll, la falta de supervisión y visibilidad es una de las principales causas del fraude en medianas y grandes empresas ya que según lo explicó el Informe Global de Fraude y Riesgo , cerca del 57% de las empresas globales de mayor facturación “sufren anualmente un impacto ‘muy significativo’ en sus operaciones, esto debido a actividades ilícitas como el fraude, la corrupción y el lavado de dinero” esto ocurre principalmente porque, al ser empresas de una gran magnitud, con varias localizaciones a lo largo del mundo, es mucho más complicado hacer un seguimiento de los integrantes de estas para poder verificar si se está realizando algún fraude o si existe riesgo de que ocurra uno, y al ser sus operaciones tan ramificadas se pierde la capacidad de monitoreo.

### **2.2.9 Presión por problemas financieros.**

Así como el fraude puede surgir por parte de un directivo, también puede ocurrir por un empleado. En la actualidad una de las principales causas de estos son los problemas financieros que este pueda tener, esto en parte surgido por los últimos problemas políticos y económicos surgidos estos años, como lo fue el estallido

social y la pandemia por coronavirus. Esta problemática da la necesidad de los empleados de obtener más ingresos y esto los puede llevar a realizar actos ilícitos contra la empresa con el fin de obtener ingresos extras. Ante esto lo ideal es que la empresa tome medidas preventivas, aunque la situación puede ser complicada para esta ya que la misma problemática que afecta al empleado le puede afectar a esta.

### 2.2.0 El deseo o la atracción.

Esto se refiere a la tentación que puede surgir por cometer estas acciones para obtener beneficios propios, y es algo a lo que cualquiera puede estar expuesto, pero depende más de factores educacionales, culturales y éticos, ya que una persona hecha y derecha sabrá perfectamente que realizar dichas acciones estará mal aun cuando estas signifiquen un beneficio para ella, sin embargo, alguien con un bajo nivel ético o moral poco le importará realizar estas acciones aun si lastima a terceros.

### 2.3 Caso Enron.

El caso **Enron Corporation** es uno de los ejemplos más estudiados y conocidos de malas prácticas corporativas a nivel mundial. Enron, que en su momento fue una de las empresas más admiradas en los Estados Unidos, llegó a convertirse en un gigante del sector energético gracias a su capacidad para innovar en los mercados de gas y electricidad. Sin embargo, detrás de esta fachada exitosa, Enron estaba envuelta en una serie de prácticas financieras fraudulentas que ocultaban sus verdaderas pérdidas y deudas.

A través de un sistema contable conocido como "contabilidad de mercado", Enron infló artificialmente sus ganancias al registrar ingresos futuros como si ya hubieran sido realizados, mientras que ocultaba sus deudas en entidades fuera de su balance financiero (Healy & Palepu, 2003). Este esquema fraudulento fue posible gracias a

la complicidad de la firma auditora Arthur Andersen, que no reportó las irregularidades financieras de Enron debido a su relación comercial con la empresa, perdiendo estos el principio de independencia del auditor.

El colapso de Enron en 2001, tras la revelación del fraude, no solo resultó en la quiebra de la compañía, sino que también llevó a la desaparición de Arthur Andersen. Además, tuvo un impacto devastador en miles de empleados e inversionistas, muchos de los cuales perdieron sus ahorros de toda la vida. El caso llevó a una reforma legislativa en los Estados Unidos, con la creación de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002, que implementó estrictas regulaciones sobre la contabilidad y la transparencia corporativa (Ferrell et al., 2020).

Las malas prácticas corporativas son el resultado de una combinación de factores, donde incluye la falta de ética, la presión por alcanzar beneficios a corto plazo, la debilidad en los controles reguladores, la mala estructuración de los incentivos, y una cultura organizacional permisiva. El caso Enron es un claro ejemplo de cómo estas dinámicas pueden converger y llevar a la caída de una gran organización, causando un daño considerable a la sociedad, a sus inversionistas, a sus empleados, entre otros. Es imprescindible que tanto las empresas como los reguladores trabajen en conjunto para promover una cultura de responsabilidad y transparencia, y para establecer mecanismos que detecten y castiguen conductas inapropiadas antes de que generen consecuencias irreversibles.

### **2.4 Conclusiones parciales Capítulo 2.**

Las causas de las malas prácticas corporativas son variadas, y no pueden atribuirse a un solo factor. La ausencia de controles internos efectivos, una cultura organizacional débil, la falta de supervisión y la presión externa pueden combinarse para crear un entorno donde las malas prácticas prosperan. Para evitar este tipo de situaciones, las empresas deben estar atentas a estas causas y adoptar medidas preventivas. Los contadores auditores tienen un papel clave en este proceso, ya

que son responsables de evaluar y fortalecer los controles internos, contribuyendo a prevenir y detectar malas prácticas dentro de las organizaciones.





### **3.1 Impacto Financiero.**

El fraude, las colusiones, Monopolios, entre otras malas prácticas destacan por los grandes beneficios económicos que sus causantes malversan, y por los daños que pueden provocar estas acciones, hablamos de déficits en el mercado, falta de fondos gubernamentales, quiebres de las organizaciones, y hasta daños al público, es impresionante el daño que estas acciones pueden provocar, pero muchas veces se pasa por alto dentro de la población civil y dentro de las mismas empresas y sus integrantes, y por eso este seminario busca concientizar sobre estos temas para evitar problemas.

Cuando las empresas incurren en malas prácticas, las consecuencias financieras suelen ser las más visibles y directas. Fraudes contables, manipulación de información y evasión fiscal pueden llevar a sanciones económicas muy elevadas, desde multas hasta demandas millonarias. Estos casos, además, suelen generar un desplome del valor de las acciones de la empresa, afectando a los inversionistas y poniendo en riesgo la estabilidad financiera de la organización.

Un ejemplo emblemático a nivel internacional es el de Enron, una gigante energética que colapsó tras un gran escándalo de fraude contable. En el plano nacional, hemos visto cómo algunas empresas del sector financiero y retail se han visto gravemente afectadas por fraudes internos que no solo han costado millones, sino también han dañado su credibilidad.

### **3.2 Consecuencias de acciones indebidas en la gestión empresarial.**

#### **3.2.1 Pérdida de confianza.**

Si una empresa actúa de manera poco ética, la confianza de sus clientes, empleados y socios comerciales se ve seriamente comprometida, ya que no saben qué pueden esperar de dicha organización. Esto puede llevar a la pérdida de clientes, inversionistas afectando directamente la viabilidad del negocio.

La confianza como tal es uno de los mayores recursos con lo que la empresa puede contar, puesto que, cuando viene de los clientes estos se enfocarán en esa misma empresa a la hora de escoger entre los bienes y servicios que usan en su vida diaria. Esto es una ventaja competitiva frente a los competidores, en el ámbito comercial por ejemplo ayuda a resaltar el nombre de la marca, asegurando su supervivencia a través del tiempo, como es el caso de la empresa Lego con sus 92 años de existencia, quien se aseguró la confianza de sus clientes enfocándose en la resaltar la calidad de sus juguetes, esto desde la vista de su fundador Ole Kirk Christiansen quien dijo “Solo lo mejor es suficientemente bueno”. Pero por esto mismo si una empresa con sus acciones se aprovecha de sus clientes, ya sea mediante estafas, deficiencias en la calidad de sus productos a propósito para obtener beneficios, usar técnicas como la colusión o el monopolio para manejar los precios de forma desfavorable para sus clientes , termina por provocar que los clientes ya no vean de la misma manera e instintivamente busquen un reemplazo para no tener que pasar por las malas experiencias de nuevo, y dependiendo de la gravedad del asunto , incluso si la empresa elimina todo rastro de corrupción en su organización , los clientes no volverán a esta por temor a que así como fueron dañados antes los puedan dañar de nuevo.

La confianza no se limita únicamente a los clientes , sino también a los inversionistas, estos son un pilar dentro de la empresa , ya que muchas veces dependen de sus inversiones para el correcto control de esta y también en la toma de decisiones, y al igual que un pilar si desaparecen la empresa puede desplomarse, tenemos casos como el de Enron y La Polar , donde ambas empresas manipularon su información financiera con el objetivo de engañar a los inversionistas haciéndoles creer que la situación financiera de la empresa era bastante mejor a lo que en realidad eran, con estas acciones dañan a los inversionistas causándoles enormes pérdidas, por ello estos decidieron retirar sus capitales , esto mismo desplomó la rentabilidad de las empresas causando en el caso de Enron su quiebre y en La Polar un enorme daño financiero por años , y que hasta la actualidad no se han podido recuperar debido a ,como lo hemos mencionado, la pérdida de la confianza de los inversionistas , que luego de revelarse

todos los fraudes que esta empresa cometía nunca más quisieron arriesgarse con ellos.

### **3.2.2 Consecuencias Legales.**

Las malas prácticas corporativas no solo conllevan sanciones económicas y daños a la reputación; también pueden tener serias implicaciones legales. Las empresas que no cumplen con las leyes o que ocultan información pueden enfrentar investigaciones, juicios y, en algunos casos, cargos penales para sus ejecutivos. En Chile y en el mundo, varios altos directivos han terminado enfrentando condenas de cárcel por su implicación en prácticas fraudulentas.

### **3.2.3 Desvalorización de la empresa.**

Junto con la pérdida de confianza viene también una pérdida de valor de la empresa, este es importante ya que en sí es su valor en el mercado, este es una estimación del precio el cual los inversores están dispuestos a pagar en un mercado libre y competitivo. Este valor refleja la percepción del mercado sobre la capacidad de la empresa para generar beneficios futuros y su posición competitiva.

La creación de este valor depende de diversos factores entre estos está la Oferta y Demanda la cual se estima con la cantidad de acciones en venta y el interés de los accionistas en comprarlas, también está el Desempeño Financiero y las Condiciones Económicas que dependen de la medición de los ingresos, beneficios y crecimiento de la empresa , estos se pueden verificar analizando los estados financieros y de resultado de la empresa a través del uso de ratio para medir su rentabilidad, liquidez, entre otras características de la organización y la rentabilidad también sirve para otro factor que es la Expectativa de mercado la cual prevé a futuro el desempeño de la empresa de forma en la que se pueda estimar sus posibles aumentos o decrecimientos de su valor. Para poder estimar todo lo anterior

de una forma monetaria, esta se debe calcular mediante la capitalización bursátil que es el producto del número de acciones en circulación por el precio actual de la acción. Cuya fórmula es:

$$\text{Valor del mercado} = \text{Número de acciones} \times \text{precio por acción.}$$

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el valor de una empresa en el mercado es bastante frágil debido a todos los factores que la rodean, pero uno de los que más las afecta, al punto de poder llevar a toda la empresa a la quiebra es el fraude corporativo, que busca alterar la situación financiera de la empresa para engañar a los inversionistas, casos como los ya mencionados como Enron son prueba de ello. Al alterar la información de la empresa provoca que los inversionistas pierdan la confianza en esta, por lo que la demanda de sus acciones cae precipitadamente, y al no haber demanda el valor de estas se desploma, provocando muchas veces la liquidación de las organizaciones o la quiebra.

#### **3.2.4 Impacto en la comunidad.**

Las malas prácticas pueden afectar negativamente a la comunidad local. Como tal una de las cosas que más debe cuidar una empresa es su imagen ante la comunidad, esto va de la mano con la confianza, como se habló anteriormente, además también tiene que ver con el respeto mutuo que una buena imagen puede brindar. El impacto que puede tener una buena imagen ante la comunidad afecta a aspectos de la empresa como su rentabilidad, la fidelidad tanto de los clientes como sus empleados, lo que da muchas veces una ventaja competitiva ante los competidores. Esta imagen se puede conseguir ya sea dándole una fuente de trabajo estable a los habitantes, brindar un servicio de calidad, realizar ayudas

caritativas, y algo que ha sido bastante importante en los últimos tiempos ha sido el compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Sin embargo esta imagen se puede perder cuando las malas prácticas dañan directamente a la comunidad, no es algo nuevo ni poco sabido en el país, a lo largo de los últimos años han ocurrido varios casos que han provocado incluso daños irreparables a la población chilena, algunos afectando económicamente como son los casos de colusión , del cual tenemos ejemplos como el caso del confort y los pollos , otros pueden afectar directamente a la salud de las personas como fue el caso de los derrames de la empresa Cmpc en el río Bio-Bio que dañaron la salud de los habitantes de Nacimiento debido al mal manejo de agentes tóxicos, este tipo de malas prácticas en específico son muy graves ya que dañan tanto el medio ambiente como a las personas. También están los casos de estafa y fraude, ejemplo tenemos los yogures Activia de Danone que prometen beneficios que luego de una investigación se descubrieron que eran falsos, ya que se aprovechan de la confianza de los clientes para poder extraerles beneficios económicos de estos. En resumen, lo anterior muestra todo el daño que puede sufrir la comunidad por las malas prácticas, pudiendo ser económicos, ambientales o de salud, esto también daña a las empresas ya que provoca la pérdida de confianza de sus clientes, lo que daña la reputación y el valor de mercado de la empresa.

#### **3.2.5 Desigualdad económica.**

Cuando hablamos de desigualdad económica, se refiere al daño económico que un fraude puede provocar tanto a la población , al país o a los trabajadores .La desigualdad , cuando hablamos de fraude, puede ser provocada de muchas maneras o bien como consecuencia de alguna mala práctica, ejemplo de esto tenemos a la Evasión Fiscal que va de la mano con la Corrupción, que ocurre cuando las empresas evaden impuestos o desvían fondos públicos , lo que provoca que el gobierno tenga menos recursos para invertir en servicios públicos como educación, salud e infraestructura, lo que afecta desproporcionadamente a las

personas de bajos ingresos. También ocurre con los trabajadores cuando hablamos de Explotación Laboral que es cuando las empresas pagan salarios bajos, ofrecen malas condiciones de trabajo o no respetan los derechos laborales, contribuyendo a mantener a los trabajadores en la pobreza, mientras los dueños y accionistas acumulan riqueza. Y por último mencionamos también a los Monopolios y Prácticas Anticompetitivas que es cuando empresas eliminan la competencia para poder fijar precios altos y limitar el acceso a bienes y servicios esenciales, afectando más a los consumidores de bajos ingresos.

En resumen, podemos afirmar como tal que esto no es una consecuencia que esté dirigida a las empresas sino más bien a la comunidad en general, afectando principalmente a las personas de bajos recursos. En conclusión se puede afirmar que lo que más se daña en una empresa debido a las consecuencias de sus malas acciones es su imagen y la fidelidad que tienen los consumidores sobre esta, lo cual afecta al valor de la empresa ya que al no tener la fidelidad de sus clientes si llega a aparecer cualquier competidor que ofrezca algo distinto , los clientes preferirán ir con este que seguir aguantando los abusos de la mencionada organización, es esto mismo lo que termina afectando la rentabilidad a futuro de la empresa lo cual a su vez provoca su devaluación.

### **3.3 Conclusiones parciales Capítulo 3.**

Las malas prácticas corporativas no solo afectan a las empresas de manera inmediata con pérdidas financieras, sino que también tienen consecuencias profundas en su reputación, su relación con los inversionistas y en la estabilidad económica y social de las comunidades donde operan. Por ello, contar con controles internos sólidos es esencial para prevenir estas situaciones y asegurar la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo.



En el contexto actual de globalización y competitividad empresarial, las organizaciones tanto nacionales como extranjeras enfrentan desafíos significativos derivados de malas prácticas corporativas. La ausencia de controles internos efectivos no solo perjudica la sostenibilidad financiera de las empresas, sino que también pone en riesgo su reputación, las relaciones con los inversionistas y la confianza del mercado. En este capítulo, se analizan las principales estrategias de mitigación y recuperación que las empresas pueden implementar para corregir las malas prácticas y evitar su recurrencia, contribuyendo a la creación de un entorno organizacional más robusto y transparente.

El que una empresa haya causado o sido partícipe de un acto de fraude o malversación es algo que no se olvida fácilmente, sobre todo por parte de la ley y los clientes, ya que son las principales víctimas y/o afectados por ello, y no solo ellos, ya que la misma empresa puede ser víctima de sus propios integrantes. Por lo que sus consecuencias pueden verse reflejadas por años e incluso décadas, dañando la integridad y reputación de la empresa, es por esto por lo que, como organización, deben comenzar a plantearse el tomar medidas y/o estrategias para poder mitigar los daños causados para así poder recuperar su reputación y arreglar su situación financiera, recuperar la confianza de los clientes y comprometerse a que dichos sucesos no volverán a repetirse.

### **4.1 La importancia de tener buenos controles internos.**

Los controles internos no son solo una formalidad; son la base para que una empresa funcione de manera correcta y ética. Cuando no se tienen controles efectivos, los riesgos aumentan: pueden ocurrir fraudes, errores financieros o prácticas indebidas que ponen en peligro la estabilidad de la empresa. Por eso, contar con controles sólidos es esencial para mantener la confianza en la organización.

Un sistema de control interno debe:

- **Ser flexible** para adaptarse a los cambios y nuevas regulaciones.
- **Tener mecanismos claros de supervisión** tanto interna como externa.
- **Facilitar una comunicación abierta** y transparente dentro de todos los niveles de la empresa.
- **Promover una cultura de integridad**, donde todos los colaboradores se sientan responsables de actuar correctamente.

#### 4.2 Estrategias para prevenir malas prácticas corporativas.

Las estrategias de mitigación están enfocadas en evitar que ocurran malas prácticas, identificando los riesgos desde el principio y tomando medidas preventivas. Estas estrategias incluyen mejorar los controles internos, capacitar al personal de forma constante y establecer códigos de ética claros y aplicables.

##### 4.2.1 Mejorar los sistemas de control interno.

El primer paso para prevenir malas prácticas es revisar y actualizar los controles internos, asegurándose de que sigan las mejores prácticas internacionales, como las normas COSO. Esto implica:

- **Identificar los riesgos principales** en cada área de la empresa.
  - **Establecer procedimientos claros** para los procesos clave.
  - **Supervisar y auditar regularmente** los controles que se implementen.
- I. **Transparencia:** para recuperar la confianza de sus clientes e inversores, una estrategia que puede tomar una organización es ser transparente con su información, o comprometerse a que esta información será fidedigna, incluso

esto lo pueden demostrar siendo transparentes con el proceso y decisiones que están llevando a cabo para poder enmendar su error.

- II. **Establecer un código de conducta:** se puede incluir en el mismo reglamento del personal de la organización, tanto para empleados como para aquellos administrativos, siguiendo los códigos de ética pertinentes, para evitar futuras malas prácticas que puedan realizar.
- III. **Establecer sistemas de denuncia segura:** muchas malas prácticas que ocurren en las empresas pueden evitarse con la denuncia de algún trabajador testigo, pero muchas veces esto no ocurre ya que, o bien el trabajador desconoce el sistema de denuncia, o el trabajador teme que los causantes reciba consecuencias por haberlos delatado, o incluso al intentar hacer la denuncia pueda terminar por contarle por accidente al mismo causante de este fraude, por ello implementar un sistema más anónimo y ayudar a los trabajadores a mantener el buen estado de la organización.
- IV. **Compensación:** Si las malas prácticas han causado daño a los clientes o a otras partes, la empresa puede intentar recuperar su confianza en forma de alguna compensación por sus actos, esto ya ha ocurrido antes con las empresas relacionadas en la colusión del confort, donde se les entrego a los clientes (que en ese momento fueran mayores de 18 años) la suma de \$7.000, como forma de devolverles el dinero que las empresas les habían robado a través de este fraude.

#### 4.2.2 Capacitación constante para todo el personal.

Un buen sistema de control depende mucho de las personas que lo implementan. Es esencial que todos los empleados, sin importar su nivel, reciban capacitación en:

- **Detectar y reportar irregularidades** y comportamientos poco éticos.
- **Cumplir con las normativas**, especialmente en áreas como finanzas o contrataciones.
- **Utilizar correctamente** los controles y las herramientas tecnológicas que favorezcan la transparencia.

#### **4.2.3 Crear y aplicar un código de ética efectivo.**

El código de ética de una empresa debe ser más que un documento: debe ser una guía que todos sigan. Para ser eficaz, el código debe incluir:

- **Normas claras** sobre lo que está permitido y lo que no.
- **Consecuencias claras** para quienes no cumplan con las reglas.
- **Canales seguros y confidenciales** para que los empleados puedan reportar malas prácticas sin miedo a represalias.

#### **4.3 Estrategias para recuperar la confianza después de malas prácticas.**

Cuando una empresa ya ha sido afectada por malas prácticas, es importante actuar rápidamente para corregir los errores y recuperar la confianza de los socios y clientes. Las estrategias de recuperación buscan no solo solucionar el problema actual, sino también evitar que vuelva a suceder mediante cambios en la estructura y la cultura organizacional.

##### **4.3.1 Auditorías internas y externas.**

El primer paso tras descubrir malas prácticas es realizar auditorías exhaustivas, tanto internas como externas. Estas auditorías tienen como objetivo:

- **Identificar las fallas** en los controles que permitieron que ocurrieran las malas prácticas.
  - **Recomendar acciones** para corregir los errores, tanto a corto como a largo plazo.
  - **Asegurarse de que la empresa** cumpla con todas las normativas y estándares aplicables.
- I. **Auditorías internas y externas:** usar auditorías regularmente puede prevenir que estas situaciones ocurran, pero si, por ejemplo, cuando ocurrió ya se estaban realizando auditorías y no dieron resultados, lo recomendable es cambiar la forma de hacerlas, hacerlas de forma más recurrente, cambiar de empresa auditora si es necesario, y proveer de más información de la empresa a las auditoras para que tengan más posibilidades de detectar errores y riesgos para la organización.
  - II. **Revisión de liderazgo:** hacer una revisión de quienes lideran la toma de decisiones de la empresa puede ser también una opción, puesto que existe una gran posibilidad de que estos sean los causantes de las malas prácticas que se están realizando en la empresa, ya sea por participación directa o negligencia a la hora de tomar las decisiones de control interno, por lo que, si es necesario, se puede recurrir a la sanción o despido de estos.
  - III. **Evaluaciones de riesgo:** algo a tomar en cuenta a la hora de prevenir los fraudes, es medir qué tan probable es el riesgo a ser afectado por uno de estos, por lo que sería recomendable hacer periódicamente evaluaciones de riesgo para que de esta forma la organización puede saber, qué tipo de fraudes corre riesgo la empresa, además de la probabilidad de ocurrencia de cada uno de estos, así como también el impacto que estos puedan tener para la organización. Esto resultaría bastante útil ya que permite a la empresa

enfocar sus recursos en los fraudes con más probabilidad de ocurrencia y con mayor impacto, de esta forma poder minimizar o evitar el daño que estos puedan causarle. También esta medida puede generar un efecto psicológico a los integrantes de la organización, ya que, si hay alguno que tenga planeado realizar alguna de estas malas prácticas, sabrá que la empresa está tomando cartas en el asunto por lo cual existe una mayor posibilidad de que éste se abstenga de realizar el fraude que tendría planeado, lo que también ayuda eliminar la probabilidad de ocurrencia de estos mismos fraudes.

### 4.3.2 Reestructuración de la empresa.

En muchos casos, las malas prácticas surgen debido a una estructura organizacional débil o a una cultura que no fomenta el comportamiento ético. Es posible que sea necesario hacer cambios profundos, como:

- **Reemplazar a los directivos** responsables de las malas decisiones.
- **Rediseñar los procesos clave** para asegurar mayor control y transparencia.
- **Cambiar la cultura organizacional**, promoviendo un ambiente de integridad y responsabilidad.

**Recuperar activos:** cuando la empresa fue víctima de un fraude, esto pudiendo venir tanto de agentes externos como de los mismos integrantes de la organización, es necesario implementar planes de recuperación de los activos perdidos por este mismo, para ello existen diversas formas, ejemplo es el caso en el que los culpables sean identificados, se podrá realizar una demanda que obligue a estos a devolver lo sustraído o el equivalente monetario de este dado el supuesto de que ellos ya no posean los activos sustraídos. También se pueden asegurar estos activos como método preventivo, para evitar o disminuir las consecuencias que pueda haber en un futuro fraude.

**Reforzar la seguridad:** realizar el refuerzo y mantenimiento de la seguridad en la organización puede disminuir o prevenir la posibilidad de que esta se pueda ver afectada por un nuevo fraude. Algunas cosas para reforzar serían por ejemplo la seguridad cibernética, ya que el robo de información es una de las principales causas de fraude que pueden atacar a la empresa, también la seguridad en la documentación, ya que de esta forma se pueden evitar el robo a través de documentación falsificada.

### 4.3.3 Comunicación abierta con los socios y el público.

Recuperar la confianza de los socios, clientes y demás partes interesadas es fundamental. Para ello, la empresa debe ser completamente transparente acerca de los problemas detectados, las acciones que se están tomando y los planes a futuro. Algunas de las medidas incluyen:

- **Comunicar de manera proactiva** sobre lo que ha sucedido y cómo se está resolviendo.
- **Involucrar a los socios** en la revisión de las políticas y controles internos.
- **Informar periódicamente** sobre el progreso en la implementación de las medidas correctivas.

### 4.4 Conclusiones parciales Capítulo 4.

Mitigar y recuperarse de malas prácticas corporativas no es fácil, pero es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Esto implica tener controles internos fuertes, capacitar al personal y fomentar una cultura de ética y transparencia. Las empresas que logran superar estas dificultades no solo reducen el riesgo de sanciones o fraudes, sino que también fortalecen su reputación y mejoran su posición competitiva. Implementar estas estrategias debe considerarse una inversión en la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la organización.



**Capítulo 5: Impacto y análisis a empresas chilenas y extranjeras afectadas**

## **5.1 Impacto y análisis a empresas afectadas.**

En este capítulo, vamos a ver cómo las malas prácticas corporativas han afectado a varias empresas, tanto en Chile como en el extranjero. Analizaremos cómo estas empresas enfrentaron los problemas y cuáles fueron las consecuencias que tuvieron que afrontar, no solo en lo financiero, sino también en su reputación. Veremos algunos casos importantes que nos muestran el impacto de no tener controles internos efectivos y las lecciones que podemos aprender de ellos.

## **5.2 Empresas Nacionales.**

### ***La Polar (Chile)***

Entre 2006 y 2011, La Polar protagonizó uno de los escándalos financieros más grandes en Chile. La tienda reajustó unilateralmente las deudas de sus clientes sin pedirles permiso, lo que afectó a miles de personas. Esto fue una violación grave de las normativas y generó una investigación de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). La empresa recibió fuertes sanciones y se vio obligada a compensar a los clientes perjudicados. Para salir de la crisis, La Polar reestructuró su administración y mejoró sus prácticas internas. Aunque sufrió un gran golpe a su reputación, logró mantenerse en el mercado gracias a estos cambios.

### ***Penta (Chile)***

En 2014, el Grupo Penta estuvo en el centro de un gran escándalo por fraude fiscal y financiamiento irregular de campañas políticas. Los dueños del grupo utilizaron facturas falsas para reducir sus impuestos y financiaron campañas políticas de manera ilegal. El caso fue conocido como "Caso Penta" y tuvo un alto perfil mediático y judicial. La empresa fue sancionada, sus ejecutivos enfrentaron

procesos judiciales, y se implementaron cambios en la administración. Aunque el daño a su imagen fue serio, Penta sigue operando, pero bajo la mirada constante de las autoridades y la opinión pública.

### ***SQM (Chile)***

En 2015, SQM, una de las empresas mineras más grandes de Chile, fue investigada por su participación en el financiamiento irregular de campañas políticas. Se descubrió que habían emitido facturas falsas para canalizar fondos hacia figuras políticas. El caso resultó en multas significativas y la empresa tuvo que reestructurar su directorio y mejorar su gobierno corporativo. A pesar del escándalo, SQM logró recuperarse y sigue operativa, demostrando que una gestión más transparente puede ayudar a superar una crisis.

### ***Enersis (Chile)***

Enersis fue acusada en 2012 de sobrevalorar activos durante una reestructuración empresarial, lo que afectó la confianza de los accionistas. La Superintendencia de Valores y Seguros llevó a cabo una investigación, y Enersis tuvo que reevaluar sus activos y realizar ajustes en sus procesos internos de auditoría. A pesar de este problema, la empresa logró mantenerse a flote y sigue operando, habiendo fortalecido sus controles internos.

### ***FASA (Chile)***

En 2008, FASA, una de las cadenas farmacéuticas más grandes del país, fue sorprendida coludiéndose con otras empresas para fijar los precios de los medicamentos. La Fiscalía Nacional Económica multó a la empresa y obligó a cambiar su administración. FASA sigue operativa después de implementar mejores prácticas para evitar este tipo de infracciones.

### ***CMPC y SCA (Colusión del Papel Tissue - Chile)***

En 2015, se descubrió que las empresas CMPC y SCA se habían coludido durante años para fijar los precios de productos de papel tissue, afectando a millones de consumidores. Las compañías recibieron multas de la fiscalía nacional Económica y se comprometieron a compensar a los afectados. Además, mejoraron sus prácticas de competencia. A pesar del daño reputacional, ambas empresas siguen funcionando.

### ***Cencosud (Chile)***

Cencosud fue multada en 2013 por cobrar comisiones indebidas a los clientes de sus tarjetas de crédito. La Superintendencia de Valores y Seguros la sancionó, y la empresa tuvo que compensar a los clientes afectados y ajustar sus políticas de cobro. Después de estos cambios, Cencosud sigue operando de manera exitosa en el mercado.

### ***LAN (Chile - Caso Air Cargo)***

En 2011, la aerolínea LAN fue acusada de coludirse con otras aerolíneas para fijar las tarifas en el transporte de carga aérea. Las autoridades internacionales multaron a la empresa, que respondió revisando sus políticas internas y ajustando sus procedimientos legales. A pesar del golpe, LAN sigue operativa y ha fortalecido sus mecanismos internos.

Cabe mencionar que la estatal LAN-Chile fue vendida y, tras una fusión en 2012 con la brasileña TAM, pasó a llamarse LATAM. Esta fusión creó una de las aerolíneas más grandes de América Latina, que operó con éxito hasta que la pandemia de COVID-19 impactó severamente la industria aérea. Durante la crisis sanitaria, LATAM se vio obligada a acogerse a la Ley de Quiebras de Estados Unidos, artículo

11, para reestructurar su deuda y enfrentar las pérdidas millonarias ocasionadas por la disminución drástica de vuelos.

### ***Masvida (Chile)***

La Isapre Masvida colapsó en 2017 después de descubrirse un fraude contable y ocultamiento de información financiera. Estos problemas hicieron insostenible la operación de la empresa, lo que llevó a su liquidación y venta a Nexus Chile. Masvida ya no está operativa.

### ***Inverlink (Chile)***

Inverlink fue una empresa financiera que en 2003 se vio involucrada en un escándalo de fraude y uso indebido de información privilegiada del Banco Central. Este caso afectó tanto al sector privado como al público. Inverlink fue liquidada y sus principales responsables enfrentaron consecuencias legales.

### ***Jumbo Electro (Chile)***

En 2002, Jumbo Electro, una empresa de electrodomésticos, quebró debido a una mala gestión financiera. A pesar de varios intentos de reestructuración, la empresa no pudo recuperarse y fue liquidada.

### ***Cobra Chile (Chile)***

En 2018, Cobra Chile fue acusada de corrupción y sobornos en relación con contratos públicos. Las investigaciones revelaron un sistema de pagos ilegales para ganar licitaciones. La empresa fue liquidada tras perder varios contratos clave.

### ***Invermar (Chile)***

Invermar, una empresa dedicada a la industria del salmón enfrentó problemas financieros graves en 2013 debido a prácticas contables deficientes. Los intentos

de salvar la empresa fallaron, y finalmente fue liquidada. Sus activos fueron vendidos a otras compañías.

***Javiera Salas y Cía. Ltda. (Chile)***

Esta empresa constructora colapsó en 2014 tras descubrirse un fraude interno y problemas financieros graves. Los intentos de refinanciamiento no tuvieron éxito, y la empresa fue liquidada.

***Bolocco-Hurtado (Chile)***

En 2009, esta empresa familiar se enfrentó a la malversación de fondos por parte de sus directivos, lo que llevó a su colapso. Después de un proceso judicial, la empresa fue liquidada.

***Alsacia S.A. (Chile)***

Alsacia, una empresa que operaba en el sistema de transporte Transantiago, enfrentó graves problemas financieros debido a una gestión ineficiente. Tras varios intentos fallidos de reestructuración, la empresa fue vendida a un operador extranjero y finalmente liquidada.

**5.3 Empresas Extranjeras.**

***Enron (Estados Unidos)***

Enron fue uno de los casos de fraude más grandes de la historia. En 2001, se descubrió que la empresa inflaba sus ingresos mediante complejas estrategias contables fraudulentas. Este escándalo llevó a su colapso, afectando a miles de empleados e inversionistas. La quiebra de Enron también provocó reformas en la legislación para mejorar la transparencia financiera. La empresa fue liquidada y sus principales ejecutivos enfrentaron penas de prisión.

### ***Volkswagen (Alemania)***

En 2015, Volkswagen fue atrapada manipulando las pruebas de emisiones de sus vehículos diésel para cumplir con normativas ambientales. Este escándalo, conocido como "Dieselgate", generó multas multimillonarias y dañó gravemente la reputación de la empresa. Aunque Volkswagen implementó reformas internas, el impacto del escándalo aún persiste, y la empresa sigue trabajando en recuperar la confianza pública.

### ***Wells Fargo (Estados Unidos)<sup>11</sup>***

En 2016, Wells Fargo fue descubierta creando millones de cuentas bancarias falsas para cumplir con metas de ventas. Este fraude dañó profundamente la relación de confianza con sus clientes, y la empresa enfrentó multas millonarias. Cambiaron su dirección y ajustaron sus políticas internas, pero la imagen del banco sigue afectada. A pesar de todo, Wells Fargo sigue siendo una de las principales instituciones bancarias en EE. UU.

#### **5.4 Tabla resumen Impacto de Malas Prácticas en Empresas Nacionales e Internacionales.**

<b>Empresa</b>	<b>Malas prácticas</b>	<b>Cómo enfrentaron las malas prácticas</b>	<b>¿Salvaron la empresa?</b>
La Polar	Reajuste unilateral de deudas a clientes sin consentimiento (2006-2011).	Cambios en la administración, multas de la SVS, reestructuración interna y compensación a clientes afectados.	Sí, sigue operativa tras reestructuración.

<sup>11</sup> (Diario Financiero, 2013)

Capítulo 5: Impacto y análisis a empresas chilenas y extranjeras afectadas

Penta	Fraude fiscal y financiamiento irregular de campañas políticas (2014).	Procesos judiciales, multas, cambios en la administración y colaboración con la justicia.	Sí, aunque con daños reputacionales severos.
SQM	Financiamiento irregular de campañas políticas y uso indebido de fondos (2015).	Investigación judicial, multas, reestructuración del directorio y mejora en gobierno corporativo.	Sí, sigue operativa tras reestructuración.
Enerjis	Sobrevaloración de activos en reestructuración societaria (2012).	Investigación de la SVS, revaluación de activos, y cambios en los procesos internos de auditoría y valoración.	Sí, sigue operativa tras ajustes.
FASA	Colusión de precios en la industria farmacéutica (2008).	Multas de la fiscalía nacional Económica, cambios en la administración y compromiso de mejorar prácticas.	Sí, sigue operativa tras multas.
Colusión del Papel Tissue	Empresas CMPC y SCA coludidas en fijación de precios de productos de papel (2015).	Multas de la fiscalía nacional económica, acuerdos compensatorios con consumidores y compromiso con el público de mejorar prácticas competitivas.	Sí, ambas empresas siguen operativas.

Capítulo 5: Impacto y análisis a empresas chilenas y extranjeras afectadas

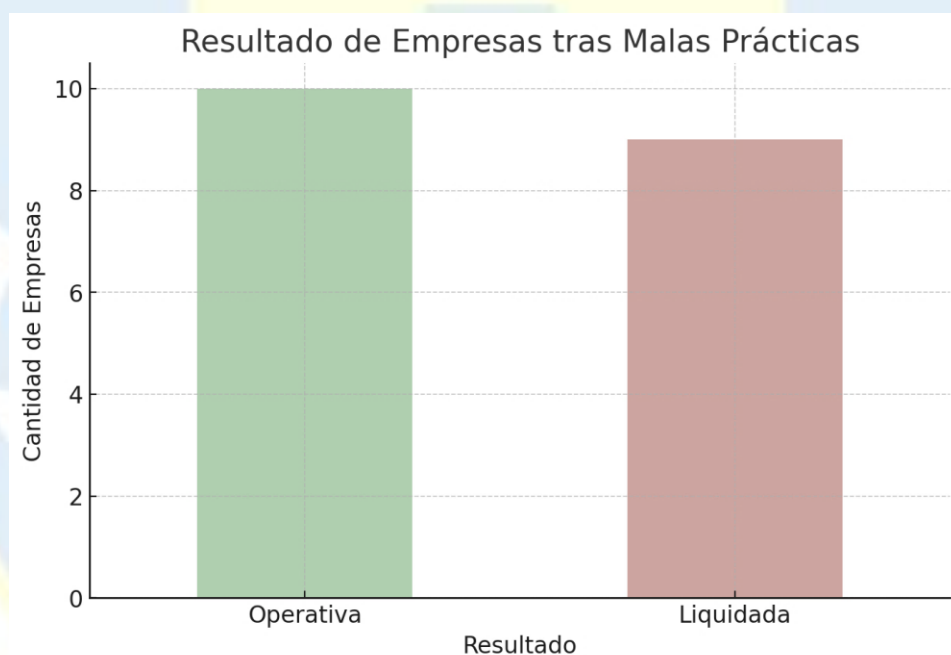
Cencosud	Cobros indebidos de comisiones a clientes en tarjetas de crédito (2013).	Multas de la superintendencia de valores y seguros, compensaciones a clientes afectados, y cambios en políticas de cobros.	Sí, sigue operativa tras ajustes.
LAN CHILE	Colusión en la fijación de tarifas en el transporte de carga aérea internacional (2011).	Multas internacionales, cambios en políticas internas y revisión de procedimientos legales.	Sí, sigue operativa tras el proceso legal.
Masvida	Fraude contable y ocultamiento de información financiera, impactando la solvencia de la Isapre (2017).	Liquidación de la ISAPRE, intervención de la Superintendencia de Salud y venta a Nexus Chile.	No, la Isapre fue liquidada.
Inverlink	Fraude financiero y uso indebido de información privilegiada en operaciones financieras del Banco Central (2003).	Procesos judiciales, liquidación de la empresa y persecución de responsabilidades penales.	No, la empresa fue liquidada.
Jumbo Electro	Problemas financieros y gestión deficiente que llevaron a su quiebra (2002).	Reestructuraciones fallidas, intentos de refinanciamiento sin éxito y liquidación de la empresa.	No, la empresa fue liquidada.

Capítulo 5: Impacto y análisis a empresas chilenas y extranjeras afectadas

Cobra Chile	Empresa involucrada en corrupción y sobornos relacionados con la obtención de contratos públicos (2018).	Investigación judicial, pérdida de contratos clave y liquidación de la empresa.	No, la empresa fue liquidada.
Invermar	Problemas financieros graves y prácticas contables inadecuadas en la industria del salmón (2013).	Intentos fallidos de reestructuración y quiebra definitiva, con venta de activos a otras empresas.	No, la empresa fue liquidada.
Javiera Salas y Cía. Ltda.	Empresa constructora que enfrentó fraude y desfalcos internos, junto con problemas financieros severos (2014).	Intentos de refinanciamiento y reestructuración, pero la empresa finalmente fue liquidada.	No, la empresa fue liquidada.
Bolocco-Hurtado	Empresa familiar que enfrentó graves problemas financieros y malversación de fondos por parte de sus directivos (2009).	Investigación interna, proceso judicial, y eventual cierre y liquidación de la empresa.	No, la empresa fue liquidada.
Alsacia S.A.	Problemas financieros graves debido a la ineficiencia operativa y de gestión en el sistema de transporte Transantiago.	Reestructuraciones financieras fallidas, intervención del Estado, y venta de la empresa a un operador extranjero.	No, la empresa fue liquidada.

## Capítulo 5: Impacto y análisis a empresas chilenas y extranjeras afectadas

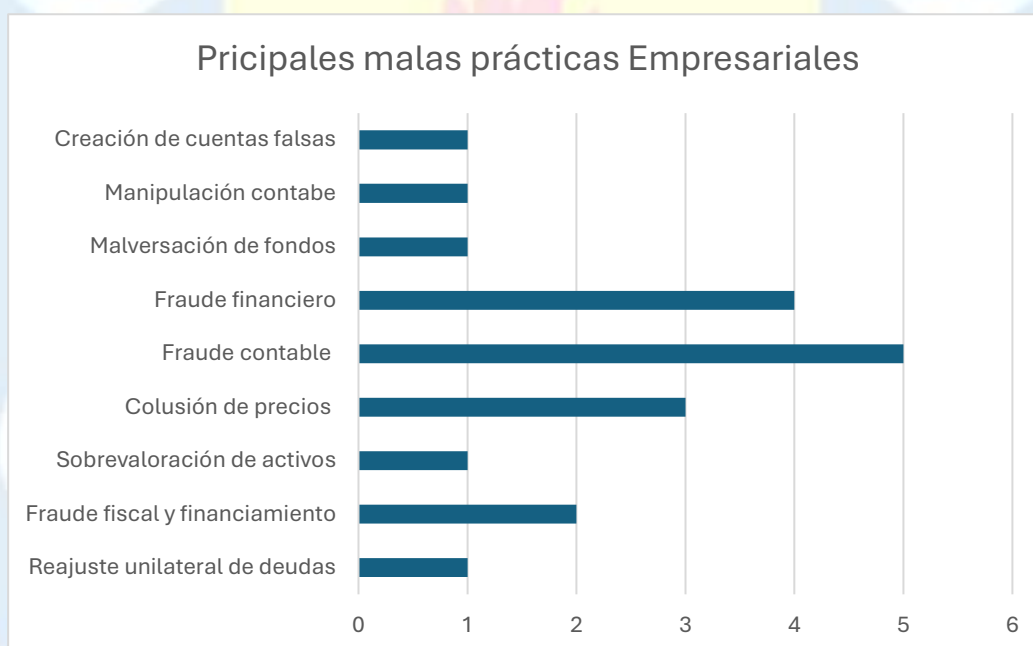
Enron (EE. UU.)	Fraude contable mediante la sobrevaloración de ingresos (2001).	Investigaciones judiciales, sanciones, quiebra de la empresa y penas para ejecutivos.	No, la empresa fue liquidada.
Volkswagen (Alemania)	Manipulación de pruebas de emisiones de vehículos diésel (2015).	Multas internacionales, reformas internas y cambios en políticas corporativas.	Sí, sigue operativa tras las reformas.
Wells Fargo (EE. UU.)	Creación de cuentas falsas para cumplir metas de ventas (2016).	Multas multimillonarias, cambios en la dirección y ajustes en políticas internas.	Sí, pero con serios daños reputacionales.



De la selección analizada para este seminario podemos obtener este gráfico, que muestra el resultado de las empresas que enfrentaron malas prácticas. Se observa que aproximadamente la mitad de las empresas lograron seguir operativas después de las adversidades que enfrentaron (en color verde), mientras que la otra mitad fue liquidada y dejó de funcionar (en color rojo). Esto sugiere que, aunque algunas

empresas pueden recuperarse, como en este ejemplo, en él que 10 de las empresas analizadas pudieron enfrentar la falta de controles internos efectivos y mejorar su condición, muchas no logran sobrevivir a los impactos de las malas prácticas como en este análisis donde 9 de 19 empresas no pudieron salir adelante y terminaron siendo liquidadas.

### 5.5 Fraude Contable.



A partir de la selección analizada para este seminario, podemos obtener el siguiente gráfico. Este gráfico muestra los diferentes tipos de malas prácticas que destacan y sobresalen de la selección de empresas analizadas. Cada segmento representa un tipo de práctica indebida, lo que indica que hay una gran variedad de problemas en el ámbito corporativo y administrativo. Se hace notar que el problema más destacado es el fraude contable.

El fraude contable se da cuando una empresa manipula o maquilla sus datos en sus estados financieros con fin de parecer más rentable o solvente de lo que realmente es. Este tipo de fraude puede implicar alterar los ingresos, los gastos, o la valuación de activos. Detectarlo no siempre es fácil, pero algunos indicios de que puede estar ocurriendo pueden ser:

- Inconsistencias en los reportes financieros: Se debe revisar y estar atentos a si los estados financieros tienen discrepancias entre diferentes períodos o si no concuerdan con las actividades de la empresa.
- Falta de transparencia: Si una empresa no proporciona información clara y completa o evita auditorías externas, esto puede ser una clara señal de alerta.<sup>12</sup>
- Crecimiento sospechoso: El crecimiento excesivo o poco realista en los ingresos, especialmente sin un aumento en los activos o sin inversiones significativas, podría indicar manipulación contable.
- Declaraciones incompletas: Información financiera que omita detalles o no sigue las normas de contabilidad reconocidas puede ser señal de fraude contable.

El profesional encargado debe estar atento a estos signos, ya que de esta manera se puede ayudar a detectar irregularidades y prevenir las consecuencias devastadoras que causa el fraude contable, como la pérdida de confianza de los inversionistas, e incluso la quiebra de la empresa.

Lo que queda claro de estos casos es que la gestión empresarial deficiente no solo afecta las finanzas de una empresa, sino que también pueden destruir la confianza que los clientes y el público tienen en ella. La implementación de controles internos efectivos, una buena gobernanza y la transparencia son claves para evitar estos problemas. Las empresas que han logrado sobrevivir a estas crisis lo han hecho

---

<sup>12</sup> (Consejo para la Transparencia, 2020)

porque tomaron medidas rápidas y decisivas para corregir sus errores y mejorar sus sistemas de control.

### **5.6 Conclusiones de los efectos de prácticas indebidas en Empresas Nacionales y Extranjeras.**

Este análisis de los casos de empresas chilenas y extranjeras muestra que las malas prácticas corporativas, cuando no se abordan de manera adecuada, pueden tener consecuencias devastadoras. Sin embargo, las empresas que son capaces de reconocer sus fallos, actuar rápidamente e implementar los cambios necesarios, pueden tener una segunda oportunidad. La clave está en aprender de los errores, ser transparentes y mejorar continuamente los controles internos para evitar que estas situaciones se repitan en el futuro.



**Capítulo 6: Caso Práctico Empresa “La Polar”**

### **6.1 Caso práctico Empresa La Polar.**

La empresa La Polar es una cadena de tiendas por departamento que es bastante conocida en el país, puesto que ha sido parte de la vida diaria de la mayoría de los chilenos lo que la hace una de las tiendas más populares de Chile. Sin embargo, en la última década esta empresa se ha visto involucrada en una serie de fraudes y malversaciones de información que la ha puesto en serios problemas como organización.

En el año 2011, la empresa de retail fue acusada de realizar repactaciones unilaterales de deudas de sus clientes sin su consentimiento, lo que posteriormente reveló graves irregularidades contables y financieras. Estas prácticas no solo afectaron a los clientes de La Polar, sino que también tuvieron un impacto considerable en el mercado financiero chileno, afectando la confianza de los inversionistas, el valor de sus acciones y la credibilidad del sistema de supervisión financiera. Esto afectó principalmente a los inversionistas de La Polar, ya que al ser engañados con la información que se les presentaba terminaron desembolsando grandes cantidades de activos que al final del día no les darían las utilidades esperadas, e incluso no obtendrían ninguna utilidad, teniendo pérdidas y siendo prácticamente robados por el engaño de La Polar.

Todo esto acabó en el año 2011 tras una investigación de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). La situación se volvió insostenible cuando se reveló que la empresa había ocultado pérdidas por varios años y que el valor de sus acciones estaba inflado artificialmente. Esto tuvo como consecuencia que La Polar sufriera una pérdida significativa en su valor de mercado, con una caída estrepitosa del precio de sus acciones. Además de que las repercusiones legales, sociales y financieras, que a día de hoy sigue afectando enormemente a la situación de la empresa, debido principalmente también a la desconfianza por parte de los clientes e inversionistas, lo que le ha impedido a La Polar obtener la financiación suficiente para retomar flote, dando lugar a que se espere a que en el futuro la empresa termine quebrando por el enorme arrastre de pérdidas que trae.

## **2.1 Antecedentes de la Empresa.**

La empresa la Polar fue fundada en Chile en el año 1920 y se expandió como una de las principales cadenas de retail en el país. Su modelo de negocio combinaba la venta de productos de consumo con el otorgamiento de créditos a clientes a través de una tarjeta de crédito propia. A lo largo de los años, el crédito a clientes se convirtió en una de sus principales fuentes de ingresos, especialmente entre sectores de ingresos bajos y medios.

## **2.2 La Crisis de 2011.**

En el mes de junio del año 2011, se reveló que la empresa estaba realizando repactaciones unilaterales de las deudas de sus clientes, lo que generaba intereses adicionales sin el consentimiento de estos. Esta práctica afectó a más de un millón de personas, muchas de las cuales fueron notificadas de cobros que no esperaban y que derivaron en demandas colectivas contra la empresa. La situación también tuvo efectos en el mercado financiero, ya que La Polar cotizaba en la Bolsa de Santiago, y el valor de sus acciones cayó drásticamente afectando a los inversores de la entidad.

Luego de esto la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), inició una investigación, encontrando múltiples irregularidades que incluían la manipulación de los estados financieros para ocultar el deterioro de la cartera de créditos. Los directivos de la empresa enfrentaron cargos legales y fueron acusados de fraude.

## **3. Análisis Financiero de La Polar.**

Para entender la magnitud del problema y de las malas prácticas abordadas en este caso, se realizó un análisis de los estados financieros de La Polar entre los años 2008 y 2011. Durante este período, se observaron inconsistencias en el reporte de

ingresos, gastos y provisiones. Se debe mencionar que el escándalo de la empresa La Polar estalló el día 9 de junio del año 2011, cuando la empresa reconoció públicamente que había realizado repactaciones unilaterales y fraudulentas de deudas de sus clientes sin su consentimiento. Esto marcó el inicio de una crisis financiera y reputacional significativa para la empresa, la cual se analizará a continuación.<sup>13</sup>

ESTADO DE RESULTADOS

	Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de	
	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	M\$	M\$
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		
Ingresos de explotación	22.631.785	27.720.271
Costos de explotación	(12.747.671)	(14.557.311)
Margen de explotación	9.884.114	13.162.960
Gastos de administración y ventas	(987.271)	(616.906)
Resultado de explotación	<u>8.896.843</u>	<u>12.546.054</u>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>		
Otros ingresos fuera de la explotación	3.005	33
Gastos financieros	(102.813)	(526)
Otros egresos fuera de la explotación	(11.585)	(13.835)
Corrección monetaria	<u>704.896</u>	<u>(2.195.607)</u>
Resultado fuera de explotación	<u>593.503</u>	<u>(2.209.935)</u>
Resultado antes de impuesto a la renta	9.490.346	10.336.119
Impuesto a la renta	(1.496.746)	(1.751.708)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<u><u>7.993.600</u></u>	<u><u>8.584.411</u></u>

Fuente: Estados de resultado año 2008 y 2009 tomado de informe de auditores por PricewaterhouseCoopers

<sup>13</sup> Estados de resultado año 2008 y 2009 tomado de informe de auditores por PricewaterhouseCoopers.

**3.1 Crecimiento de la Cartera de Créditos y Morosidad.**

<u>CORPOLAR S.A.</u>					
<u>BALANCE GENERAL</u>					
<u>ACTIVOS</u>	Al 31 de diciembre de		<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	Al 31 de diciembre de	
	2009	2008		2009	2008
	M\$	M\$		M\$	M\$
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
Disponible	23.715	60.927	Cuentas por pagar	-	250
Deudores por ventas (neto)	1.933.635	6.535.500	Acreedores varios	23.187	19.681
Deudores varios	2.121	11.815	Documentos y cuentas por		
Documentos y cuentas por cobrar			a empresas relacionadas	23.320.631	5.600.137
a empresas relacionadas	31.067.255	28.232.360	Provisiones	100.973	194.661
Impuestos por recuperar	5.485	238.650	Retenciones	808.441	967.792
Impuestos diferidos	<u>18.688</u>	<u>32.465</u>			
Total activo circulante	<u>33.050.899</u>	<u>35.111.717</u>	Total pasivo circulante	<u>24.253.232</u>	<u>6.782.521</u>
<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>PATRIMONIO</b>		
Deudores a largo plazo	<u>142.784</u>	<u>617.655</u>	Capital pagado	115	115
Total otros activos	142.784	617.655	Resultados acumulados	946.736	20.362.325
			Utilidad del ejercicio	<u>7.993.600</u>	<u>8.584.411</u>
			Total patrimonio	<u>8.940.451</u>	<u>28.946.851</u>
<b>Total activos</b>	<u>33.193.683</u>	<u>35.729.372</u>	Total pasivos y patrimonio	<u>33.193.683</u>	<u>35.729.372</u>

*Fuente: Estados de resultado año 2008 y 2009 tomado de informe de auditores por PricewaterhouseCoopers*

**Análisis del Estado de Resultado Primer Trimestre 2011 - 2010**

	1T-2011 MM\$	1T-2010 MM\$	Var. MM\$	Var. %
Ingresos de actividades ordinarias	123.424	105.247	18.176	17,3%
Costo de venta	-85.603	-71.103	-14.499	20,4%
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>37.821</b>	<b>34.144</b>	<b>3.677</b>	<b>10,8%</b>
	<b>30,6%</b>	<b>32,4%</b>		
Costos de distribución	-385	-337	-48	14,2%
Gasto de administración	-30.422	-26.382	-4.040	15,3%
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>-30.807</b>	<b>-26.719</b>	<b>-4.088</b>	<b>15,3%</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>7.014</b>	<b>7.424</b>	<b>-411</b>	<b>-5,5%</b>
	<b>5,7%</b>	<b>7,1%</b>		
Otras ganancias (pérdidas)	1.639	-529	2.168	410%
Ingresos financieros	502	268	234	87,3%
Costos financieros	-1.284	-1.121	-2.405	14,5%
Diferencias de cambio	-193	-755	562	-74,4%
Resultado por unidades de reajuste	-1.522	-164	-1.358	828%
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>-857</b>	<b>-2.301</b>	<b>1.444</b>	<b>-62,8%</b>
<b>Ganancia antes de impuesto</b>	<b>6.157</b>	<b>5.123</b>	<b>1.033</b>	<b>20,2%</b>
Gasto por impuestos a las ganancias	53	-1.217	1.270	-104,4%
<b>Ganancia</b>	<b>6.210</b>	<b>3.907</b>	<b>2.304</b>	<b>59,0%</b>
	<b>5,0%</b>	<b>3,7%</b>		
<b>Ganancia atribuible a :</b>				
Los propietarios de la controladora	6.210	3.907	2.304	59,0%
Participaciones no controladoras	0	0	0	
<b>Ganancia</b>	<b>6.210</b>	<b>3.907</b>	<b>2.304</b>	<b>59,0%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>14.033</b>	<b>13.989</b>	<b>44</b>	<b>0,3%</b>
	<b>11,4%</b>	<b>13,3%</b>		
<b>EBITDA CHILE</b>	<b>15.045</b>	<b>14.254</b>	<b>791</b>	<b>5,6%</b>
	<b>12,2%</b>	<b>13,5%</b>		

*Fuente: Análisis razonado consolidado Empresa la Polar al 31 de marzo 2011*

La empresa experimentó un crecimiento inusual en su cartera de cuentas por cobrar durante los años previos a la crisis. Sin embargo, la morosidad también aumentó significativamente, lo que se evidenciaba en la proporción de cuentas por cobrar en mora. Pese a esto, en los estados financieros de la empresa, los ingresos por intereses se mantenían constantes y en crecimiento, lo cual resultaba sospechoso al analizar el contexto económico y los reportes de clientes.

### 3.1.1 Análisis periodos 2010 y 2011.

#### Periodo 2011

#### Estados de Situación Financiera Clasificados Consolidados

	Nota	31-Dic-11 M\$	31-Jul-11 M\$
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y efectivo equivalente	9	13.126.473	9.471.637
Otros activos financieros, corrientes	10	21.861.171	42.323.560
Otros activos no financieros, corrientes	11	7.167.719	4.921.131
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	12	105.679.537	96.870.127
Inventarios	13	44.150.000	44.325.454
Activos por impuestos, corrientes	14	16.775.185	2.445.875
<b>Total activos corrientes</b>		<b>208.760.085</b>	<b>200.357.784</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, no corrientes	12	26.040.768	38.333.820
Otros activos no financieros, no corrientes		246.371	247.089
Activos intangibles distintos de la plusvalía	15	17.189.157	17.188.409
Propiedades, planta y equipo	16	68.620.863	72.203.876
Activos por impuestos diferidos	17	13.953.273	12.406.691
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>126.050.432</b>	<b>140.379.885</b>
<b>Total Activos</b>		<b>334.810.517</b>	<b>340.737.669</b>
<b>Pasivos corrientes</b>			
Otros pasivos financieros, corrientes	18	469.789.939	486.689.401
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	19	67.620.685	42.623.972
Otras provisiones, corrientes	21	1.281.176	5.461.616
Pasivos por impuestos, corrientes	22	3.656.136	2.806.009
Provisiones por beneficios a los empleados, corrientes	23	5.832.028	5.323.991
Otros pasivos no financieros, corrientes	24	43.440	86.667
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>548.223.404</b>	<b>542.991.656</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Otros pasivos financieros, no corrientes	18	5.819.782	5.891.440
Pasivo por impuestos diferidos	17	8.774.907	10.244.057
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>14.594.689</b>	<b>16.135.497</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>562.818.093</b>	<b>559.127.153</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital emitido	25	171.947.033	171.947.033
Pérdidas acumuladas		(418.788.723)	(408.588.934)
Otras reservas		18.834.114	18.252.453
<b>Patrimonio atribuible a:</b>			
<b>Los propietarios de la controladora</b>		<b>(228.007.576)</b>	<b>(218.389.448)</b>
<b>Participaciones no controladoras</b>		<b>-</b>	<b>(36)</b>
<b>Total Patrimonio</b>		<b>(228.007.576)</b>	<b>(218.389.484)</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>		<b>334.810.517</b>	<b>340.737.669</b>

Fuente: Estados de situación financiera consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2011

**Periodo 2010**

**Estado Consolidado de Situación Financiera Clasificado**

	Nota	31-Dic-10 M\$	31-Dic-09 M\$	01-Ene-09 M\$
<b>Activos corrientes</b>				
Efectivo y equivalentes al efectivo	10	80.883.894	75.582.440	50.249.769
Otros activos financieros, corrientes	11	-	-	3.756.650
Otros activos no financieros, corrientes	12	7.958.356	919.676	1.879.344
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes	13	426.439.791	438.092.909	336.560.377
Inventarios	14	43.172.041	36.295.011	38.795.636
Activos por impuestos, corrientes	15	4.573.736	11.033.837	4.024.140
<b>Total activos corrientes</b>		<b>563.027.818</b>	<b>561.923.873</b>	<b>435.265.916</b>
<b>Activos no corrientes</b>				
Otros activos financieros, no corrientes	13	220.420.952	123.803.443	135.295.628
Otros activos no financieros, no corrientes		292.669	283.683	313.800
Activos intangibles distintos de la plusvalía	16	34.714.493	33.962.385	34.218.230
Propiedades, planta y equipo	17	69.320.162	65.850.029	71.751.769
Activos por impuestos diferidos	18	32.026.802	18.746.262	23.052.897
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>356.775.078</b>	<b>242.645.802</b>	<b>264.632.324</b>
<b>Total Activos</b>		<b>919.802.896</b>	<b>804.569.675</b>	<b>699.898.240</b>
<b>Pasivos corrientes</b>				
Otros pasivos financieros, corrientes	19	191.192.488	146.835.439	101.591.033
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	20	31.903.419	38.887.774	49.091.676
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes	21	664.256	864.288	1.034.680
Otras provisiones, corrientes	22	255.128	248.539	359.713
Pasivos por impuestos, corrientes	23	11.393.304	11.112.743	7.891.875
Provisiones por beneficios a los empleados, corrientes	24	5.642.814	5.522.293	4.786.778
Otros pasivos no financieros, corrientes	25	8.986.458	13.783.143	11.392.959
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>250.037.867</b>	<b>217.254.219</b>	<b>176.148.714</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Otros pasivos financieros, no corrientes	19	303.003.047	243.516.614	280.877.937
Pasivo por impuestos diferidos	18	13.015.636	11.691.574	12.500.741
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>316.018.683</b>	<b>255.208.188</b>	<b>293.378.678</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>566.056.550</b>	<b>472.462.407</b>	<b>469.527.392</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital emitido	26	171.947.033	170.874.534	105.572.003
Ganancias acumuladas		164.492.366	143.824.889	109.450.438
Otras reservas		17.306.924	17.407.831	14.543.361
<b>Patrimonio atribuible a:</b>				
Los propietarios de la controladora		353.746.323	332.107.254	229.565.802
Participaciones no controladoras	23	23	14	805.046
<b>Total Patrimonio</b>		<b>353.746.346</b>	<b>332.107.268</b>	<b>230.370.848</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>		<b>919.802.896</b>	<b>804.569.675</b>	<b>699.898.240</b>

Fuente: Estados de situación financiera consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2009-2010

Se puede destacar en la cuenta Deudores comerciales corrientes que, comparado a lo visto en los años 2010 y 2009 estos se redujeron notablemente pasando de los 400 millones a 100 millones, esto ocurrió luego de que tras la investigación del SERNAC y la posterior confesión de los directivos de la polar en junio del 2011, la empresa tuvo que presentar su verdadero estado de resultado, y esa diferencia de 300 millones representa lo inflado que estaba la información presentada , e incluso en los deudores no corrientes en el año 2011 se presentó una baja de alrededor de 180 Millones. En resumen, una vez presentados los verdaderos balances quedo claro que todas las cuentas por cobrar tanto corrientes como no corrientes fueron manipuladas para presentar un resultado mayor y así poder engañar a los inversionistas. Como consecuencia en el año 2011 los pasivos relacionados a deudas con terceros aumentaron casi al triple de lo que había en el 2010, esto porque la empresa tuvo que responder monetariamente ante sus inversionistas y clientes , ya que por parte de los inversionistas estos empezaron a sacar todo lo que tenían invertido para poder recuperar lo máximo posible y así evitar las pérdidas que se avecinaban, y esto se puede ver también por la baja del patrimonio atribuible a socios , por el lado de la empresa La Polar estos flujos de salidas causaron un desplome en el valor de las acciones lo cual le trajo pérdidas de 418 millones lo cual da una baja de casi 600 millones con respecto al año anterior.

### 3.1.2 Análisis periodos 2013 y 2014.

#### Estados de Situación Financiera Consolidados

Al cierre del ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2014 y 2013.  
(En miles de pesos chilenos –M\$)

Estado de Situación Financiera Consolidado	Nota N°	31-dic-14 M\$	31-dic-13 M\$
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y efectivo equivalente	9	20.881.564	26.023.600
Otros activos financieros	10	593.001	838.553
Otros activos no financieros	11	7.620.295	7.598.899
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	12	110.030.874	128.519.601
Inventarios	13	51.456.129	51.025.703
Activos por impuestos	14	37.338.253	32.955.942
<b>Total activos corrientes</b>		<b>227.920.116</b>	<b>246.962.298</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Derechos por cobrar	12	31.128.582	48.710.048
Otros activos no financieros	11	313.676	436.660
Activos intangibles distintos de la plusvalía	15	20.066.192	19.333.129
Propiedades, planta y equipo	16	59.214.920	61.173.340
Activos por impuestos diferidos	17	8.230.495	2.864.979
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>118.953.865</b>	<b>132.518.156</b>
Activos Clasificados como operaciones discontinuas	28	-	20.146.373
<b>Total Activos</b>		<b>346.873.981</b>	<b>399.626.827</b>
<b>Pasivos corrientes</b>			
Otros pasivos financieros	18	44.125.347	29.723.588
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	19	60.941.769	76.911.948
Otras provisiones	21	3.384.629	3.987.142
Pasivos por impuestos	22	4.098.288	4.038.602
Provisiones por beneficios a los empleados	23	4.948.808	5.961.217
Otros pasivos no financieros	25	4.200.702	3.144.632
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>121.699.543</b>	<b>123.767.129</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Otros pasivos financieros	18	186.049.844	177.260.069
Otras Provisiones a largo plazo	23	1.729.503	3.059.252
Pasivo por impuestos diferidos	17	56.552.153	44.941.443
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>244.331.500</b>	<b>225.260.764</b>
Pasivos directamente asociados con activos de operaciones discontinuas	28	-	20.631.443
<b>Total Pasivos *</b>		<b>366.031.043</b>	<b>369.659.336</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital emitido	26	302.677.764	302.677.764
Pérdidas acumuladas		(338.389.314)	(289.937.105)
Otras reservas	26	16.554.488	17.226.832
<b>Patrimonio atribuible a:</b>			
Los propietarios de la controladora	26	(19.157.062)	29.967.491
Participaciones no controladoras		-	-
<b>Total Patrimonio</b>		<b>(19.157.062)</b>	<b>29.967.491</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>		<b>346.873.981</b>	<b>399.626.827</b>

Fuente: Estados de situación financiera consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2013-2014

Ya pasados 3 años de que se destapo el caso de La Polar se empiezan a notar las consecuencias de este en sus estados financieros, entre lo destacable seta el decrecimiento progresivo de los equivalentes de efectivo de la empresa, esto debido en su mayoría a que sus ventas se vieron altamente reducidas, las cuentas de Documentos por cobrar corrientes y no corrientes y sus semejantes se han mantenido en lo indicado en el 2011. Lo más importante observado se encuentra en las cuentas de patrimonio , por un lado las perdidas vistas en el 2011 se han mantenido casi iguales en los años 2013 y 2014 , y lo peor se encuentra en el patrimonio atribuible a socios , el cual se encuentra en **cerro**, demostrando lo rápido que fue la fuga de los capitales externos y las inversiones, dado principalmente a que ya ningún inversionista quería realizar la compra de acciones debido a lo devaluadas que estas estaban ,esencialmente por la pérdida de confianza del mercado con la empresa. Todo esto dio como resultado que al final del periodo del 2014 la empresa presentara un total de patrimonio **NEGATIVO**, demostrando lo mal que se encontraba La Polar tanto de forma interna como externa. Por lo que, para mantenerse a flote, la empresa tuvo que recurrir a liquidar sus activos, lo cual se puede observar por ejemplo en la cuenta de Propiedades plantas y equipos la cual ha decrecido en cada periodo.

### 3.1.3 Análisis periodos 2018 y 2019.

Estados de Situación Financiera Consolidados	Nota N°	31-dic-19 M\$	31-dic-18 M\$
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes al efectivo	9	34.016.228	13.508.799
Otros activos financieros, corrientes	10	741.311	964.731
Otros activos no financieros, corrientes	11	10.385.192	15.167.193
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	12	113.411.533	135.610.518
Inventarios	13	57.750.376	60.541.244
Activos por impuestos, corrientes	14	6.768.219	8.177.543
<b>Total activos corrientes</b>		<b>223.072.859</b>	<b>233.970.028</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, no corrientes	12	39.123.329	41.035.167
Otros activos no financieros, no corrientes	11	1.942.864	2.064.555
Activos Intangibles distintos de plusvalía	15	29.809.284	28.931.295
Propiedades, planta y equipo	16	148.219.236	27.432.379
Activos por impuestos diferidos	17	12.883.830	17.048.318
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>231.978.543</b>	<b>116.511.714</b>
<b>Total Activos</b>		<b>455.051.402</b>	<b>350.481.742</b>
<b>Pasivos corrientes</b>			
Otros pasivos financieros, corrientes	18	23.564.979	44.187.261
Pasivos por arrendamientos, corrientes	18	10.093.515	-
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	19	80.938.321	64.886.863
Otras provisiones, corrientes	21	4.854.115	5.704.121
Pasivos por impuestos, corrientes	22	9.660.083	10.158.879
Provisiones por beneficios a los empleados, corrientes	23	4.484.985	4.548.788
Otros pasivos no financieros, corrientes	24	939.129	927.362
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>134.535.127</b>	<b>130.413.274</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Otros pasivos financieros, no corrientes	18	44.481.541	43.166.913
Pasivos por arrendamiento, no corrientes	18	116.425.302	-
Otras Provisiones, no corrientes	21	-	853.262
Provisiones por beneficios a los empleados, no corrientes	23	1.673.569	3.203.149
Otros pasivos no financieros, no corrientes	24	3.146.024	3.846.964
Pasivos por impuestos diferidos	17	54.371.133	59.852.576
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>220.097.569</b>	<b>110.922.864</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>354.632.696</b>	<b>241.336.138</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital emitido	25	370.900.855	369.940.796
Ganancias (pérdidas) acumuladas	25	( 410.165.242)	( 399.521.168)
Otras reservas	25	139.683.093	138.725.976
<b>Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora</b>	<b>25</b>	<b>100.418.706</b>	<b>109.145.604</b>
Participaciones no controladoras		-	-
<b>Total Patrimonio</b>	<b>25</b>	<b>100.418.706</b>	<b>109.145.604</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>		<b>455.051.402</b>	<b>350.481.742</b>

Fuente: Estados de situación financiera consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2018-2019

En este periodo, la empresa ha presentado una leve mejoría en sus cuentas de patrimonio, ya que no presenta el total negativo antes observado, sin embargo las perdidas siguen en constante aumento, y los equivalentes de efectivos apenas y son una cuarta parte de lo que fueron en el periodo del 2014. También se puede observar que las cuentas de pasivo en el 2019 se han duplicado con respecto al año 2018, esto es un indicativo de que la empresa ha dejado de liquidar sus activos para comenzar a financiarse a través de pasivos, es decir, se está financiando con deuda , esto como tal es muy peligroso puesto que sus activos ya están casi al margen de los pasivos, de seguir así ya no podrá respaldar sus deudas con sus activos lo cual terminara por sobre endeudar a la empresa, lo que podría casar la bancarrota a futuro.

### 3.1.4 Análisis periodo 2020 y 2021.

Estados de Situación Financiera Consolidados	Nota N°	31-dic-21 M\$	31-dic-20 M\$
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes al efectivo	9	29.249.803	48.709.913
Otros activos financieros, corrientes	10	577.301	486.223
Otros activos no financieros, corrientes	11	18.597.152	12.258.201
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	12	98.335.192	67.863.294
Inventarios	13	84.256.113	61.446.800
Activos por impuestos, corrientes	14	4.631.417	13.835.628
<b>Total activos corrientes</b>		<b>235.646.978</b>	<b>204.600.059</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, no corrientes	12	10.688.777	20.427.943
Otros activos no financieros, no corrientes	11	2.496.863	1.817.442
Activos Intangibles distintos de plusvalía	15	28.460.245	29.108.963
Propiedades, planta y equipo	16	130.020.491	105.174.765
Activos por impuestos diferidos	17	17.155.803	15.020.012
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>188.822.179</b>	<b>171.549.125</b>
<b>Total Activos</b>		<b>424.469.157</b>	<b>376.149.184</b>
<b>Pasivos corrientes</b>			
Otros pasivos financieros, corrientes	18	3.105.455	17.093.723
Pasivos por arrendamientos, corrientes	18	11.196.809	9.472.716
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	19	67.554.443	66.312.570
Otras provisiones, corrientes	21	3.780.586	4.454.501
Pasivos por impuestos, corrientes	22	5.956.344	5.380.736
Provisiones por beneficios a los empleados, corrientes	23	4.872.422	4.446.422
Otros pasivos no financieros, corrientes	24	650.763	767.752
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>97.116.822</b>	<b>107.928.420</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Otros pasivos financieros, no corrientes	18	22.813.970	37.696.847
Pasivos por arrendamiento, no corrientes	18	100.170.552	74.629.809
Provisiones por beneficios a los empleados, no corrientes	23	1.614.941	1.655.271
Otros pasivos no financieros, no corrientes	24	2.556.145	2.851.085
Pasivos por impuestos diferidos	17	75.121.171	58.890.883
<b>Total pasivos no corrientes</b>		<b>202.276.779</b>	<b>175.723.895</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>299.393.601</b>	<b>283.652.315</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital	25	378.090.889	370.900.855
Pérdidas acumuladas	25	( 392.496.824)	( 418.216.893)
Otras reservas	25	139.481.491	139.812.907
<b>Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora</b>	<b>25</b>	<b>125.075.556</b>	<b>92.496.869</b>
Participaciones no controladoras		-	-
<b>Total Patrimonio</b>	<b>25</b>	<b>125.075.556</b>	<b>92.496.869</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>		<b>424.469.157</b>	<b>376.149.184</b>

*Fuente: Estados de situación financiera consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2020-2021*

En este periodo se destaca que aún se mantienen los márgenes de perdidas antes vistos, lo cual es preocupante, ya que significa que durante 10 años la empresa ha mantenido perdidas constantes de alrededor de 400 millones de pesos por año.

Además de que según se observa por el aumento de pasivos como Cuentas por Pagar corrientes y no corrientes y la disminución de Activos de Efectivo, se puede notar que la empresa aún se está financiando a través de la deuda y venta de activos, además de que las inversiones provenientes de agentes externos sigue en cero desde hace ya 8 años, y dado que las pérdidas se han mantenido constantes, la empresa ya estaría en un punto sin retorno, porque ya el déficit es tal de que no hay medidas que esta pueda tomar para no entrar en bancarrota.

Ya en el año 2024 las consecuencias del caso La Polar termino por consumir a la empresa, las crecientes deudas y perdidas dieron como resultado que esta tuviera que ser vendida, los nuevos propietarios serian el grupo **Abcdin**, esto tras la fusión de ambas empresas.

### 3.2 Análisis de estados de resultado.

#### 3.2.1 Análisis periodo 2009 a 2011.

Periodo 2009 a 2010			
	Nota	Por el ejercicio terminado al 31-Dic-10 M\$	31-Dic-09 M\$
Ingresos de actividades ordinarias	7	540.190.093	472.541.039
Costo de ventas	8	(378.869.160)	(318.406.448)
<b>Ganancia bruta</b>		<b>161.320.933</b>	<b>154.134.591</b>
Costos de distribución	8	(1.519.693)	(1.276.490)
Gasto de administración	8	(116.539.581)	(100.871.958)
Otras ganancias (pérdidas)		(1.887.116)	(1.828.419)
Ingresos financieros		1.106.314	1.430.091
Costos financieros	8	(4.564.068)	(4.507.180)
Diferencias de cambio		(270.246)	7.225.377
Resultados por unidades de reajuste		(3.293.899)	3.547.643
<b>Ganancia antes de impuestos</b>		<b>34.352.644</b>	<b>57.853.655</b>
Gasto por impuestos a las ganancias	18	(4.585.504)	(9.942.016)
<b>Ganancia</b>		<b>29.767.140</b>	<b>47.911.639</b>
<b>Ganancia (pérdida), atribuible a:</b>			
Los propietarios de la controladora		29.767.131	48.147.971
Participaciones no controladoras		9	(236.332)
<b>Ganancia</b>		<b>29.767.140</b>	<b>47.911.639</b>
<b>Ganancia por acción:</b>			
Ganancia por acción básica (\$)		119,89	213,69
Ganancia diluida por acción (\$)		119,79	213,69
<b>Ganancia</b>		<b>29.767.140</b>	<b>47.911.639</b>
Ganancia (pérdida) por diferencias de cambio por conversión, antes impuesto		(722.808)	-
Impuesto a las ganancias relacionado con diferencias de cambio de conversión de otro resultado integral		122.877	-
Otro resultado integral		(599.931)	-
<b>Resultado integral total</b>		<b>29.167.209</b>	<b>47.911.639</b>
Resultado integral atribuibles a:			
Los propietarios de la controladora		29.167.200	48.147.971
Participaciones no controladoras		9	(236.332)
<b>Resultado integral total</b>		<b>29.167.209</b>	<b>47.911.639</b>

*Fuente: Estados de resultados consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2009-2010*

**Periodo 2011.**

	Nota	Por el periodo de 5 meses terminados al 31-Dic-11 M\$
Ingresos de actividades ordinarias	6	165.993.824
Costo de ventas	7	(132.402.692)
<b>Ganancia bruta</b>		<b>33.591.132</b>
Costos de distribución	7	(646.387)
Gasto de administración	7	(52.203.364)
Otras ganancias (pérdidas)		1.998.376
Ingresos financieros		632.675
Costos financieros	7	(9.020.765)
Diferencias de cambio		(684.497)
Resultados por unidades de reajuste		762.702
<b>Pérdida antes de impuestos</b>		<b>(25.570.128)</b>
Beneficio por impuestos a las ganancias	17	15.370.339
<b>Pérdida</b>		<b>(10.199.789)</b>
<b>Pérdida (ganancia), atribuible a:</b>		
Los propietarios de la controladora		(10.199.789)
Participaciones no controladoras		36
<b>Pérdida</b>		<b>(10.199.753)</b>
Ganancia (pérdida) por diferencias de cambio por conversión, antes de impuesto		299.555
Impuesto a las ganancias relacionado con diferencias de cambio de conversión de otro resultado integral		(59.911)
Otro resultado integral		239.644
<b>Resultado integral total</b>		<b>(9.960.109)</b>
Resultado integral atribuibles a:		
Los propietarios de la controladora		(9.960.145)
Participaciones no controladoras		36
<b>Resultado integral total</b>		<b>(9.960.109)</b>

**Fuente: Estados de resultados consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2011**

Durante los años 2009 y 2010 se ve que la empresa La Polar tiene sus cuentas de ingreso y gasto con normalidad. Sin embargo en el 2011 una vez es descubierto el fraude los ingresos se desploman dando una baja aproximada de 400 millones en comparación al año anterior, esto ocurrido esencialmente por acción de los

consumidores. Esto como castigo al ver que sus derechos fueron vulnerados por la empresa, además del temor a que esta pudiera nuevamente alterar sus cuentas como llevaba haciéndolo antes , y ante esta mala imagen las ventas decayeron, lo cual no pudo hacer que los ingresos compensaran los gastos que tenía la empresa, además si agregamos los costos de ventas no decrecieron proporcionalmente con los ingresos, el impacto en el resultado fue mayor, provocando una gran pérdida. Esto como consecuencia aceleró el posterior decrecimiento de las acciones.

**Periodo 2013 a 2014.**

Estado de Resultados por Función Consolidado	Nota N°	Por el periodo de doce meses terminados al	
		31-dic-14	31-dic-13
		M\$	M\$
Ingresos de actividades ordinarias		392.638.810	399.166.720
Costo de ventas	8	(260.843.676)	(257.524.078)
<b>Ganancia bruta</b>		<b>131.795.134</b>	<b>141.642.642</b>
Costos de distribución	8	(1.796.936)	(1.631.829)
Gasto de administración	8	(142.672.705)	(137.530.438)
Otras ganancias (pérdidas)		1.698.730	161.939
Ingresos financieros		848.907	3.912.002
Costos financieros	8	(30.877.371)	(31.015.582)
Diferencias de cambio		(1.134.865)	1.886.610
Resultados por unidades de reajuste		(1.610.787)	(504.186)
<b>Ganancia (Pérdida) antes de impuestos</b>		<b>(43.749.893)</b>	<b>(23.078.842)</b>
Beneficio (Gasto) por impuestos a las ganancias		7.410.180	7.680.313
<b>Ganancia (Pérdida) del periodo procedente de actividades continuas</b>		<b>(36.339.713)</b>	<b>(15.398.529)</b>
<b>Operaciones discontinuas</b>			
Ganancia (Pérdida) del periodo procedente de actividades discontinuas	29	-	(44.329.068)
<b>Ganancia (Pérdida) del periodo</b>		<b>(36.339.713)</b>	<b>(59.727.597)</b>
<b>Pérdida (ganancia), atribuible a:</b>			
Los propietarios de la controladora		(36.339.713)	(59.727.597)
Participaciones no controladoras		-	-
<b>Ganancia (Pérdida)</b>		<b>(36.339.713)</b>	<b>(59.727.597)</b>
Acciones Comunes			
Ganancia (Pérdida) básicas por acción		(0,04)	(0,06)
<b>Total ganancias (pérdidas) por acción</b>		<b>(0,04)</b>	<b>(0,06)</b>

**Fuente: Estados de resultados consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2013-2014**

Pasados 3 años desde el descubrimiento del fraude se puede observar que los ingresos han aumentado bastante, sin embargo no ha logrado llegar al nivel que se encontraba en el año 2010, además aspectos como los costos de venta han ido creciendo bastante, esta también los gastos de administración, los cuales a pesar de haber decrecido en el año 2011, aumentaron bastante en el 2014 superando incluso a los periodos anteriores los cuales eran considerados “normales” antes de que se detectara el fraude. En resumen, a simple vista se puede observar que aún persiste el castigo de los clientes a la empresa, sin embargo, este se ha ido suavizando con los años, lo cual ha permitido que los ingresos de la empresa se recuperen, sin embargo, los crecientes gastos han provocado que se siga teniendo pérdidas como resultado en estos periodos, por lo cual la situación de la empresa sigue siendo pésima.

### Periodo 2018 a 2019.

Estados de Resultado por Función Consolidados		01-ene-19	01-ene-18
	Nota N°	31-dic-19 M\$	31-dic-18 M\$
Ingresos de actividades ordinarias		349.822.451	381.849.896
Costo de ventas	7	( 200.838.278)	( 214.632.483)
<b>Ganancia bruta</b>		<b>148.984.173</b>	<b>167.217.413</b>
Costos de Distribución	7	( 2.131.429)	( 1.885.671)
Gastos de Administración	7	( 119.826.574)	( 134.319.897)
Pérdida por deterioro de deudores comerciales y activos del contrato	7	( 41.111.640)	( 35.450.129)
Otras ganancias (pérdidas)	26	( 1.209.569)	( 974.759)
Ingresos financieros		211.081	252.238
Costos financieros	7	( 17.610.383)	( 7.648.495)
Diferencias de cambio		809.183	( 634.106)
Resultados por unidades de reajuste		1.428.049	69.804
<b>Pérdida antes de impuestos</b>		<b>( 30.457.109)</b>	<b>( 13.373.602)</b>
Beneficio (Gasto) por impuestos a las ganancias	17	19.813.036	2.135.375
<b>Pérdida procedente de actividades continuas</b>		<b>( 10.644.073)</b>	<b>( 11.238.227)</b>
<b>Pérdida del periodo</b>		<b>( 10.644.073)</b>	<b>( 11.238.227)</b>
<b>Ganancias atribuible a:</b>			
Los propietarios de la controladora		( 10.644.073)	( 11.238.227)
Participaciones no controladoras			
<b>Pérdida del periodo</b>		<b>( 10.644.073)</b>	<b>( 11.238.227)</b>
<b>Acciones Comunes</b>			
Ganancia básicas por acción	25.5	(0,0029)	(0,0038)

Fuente: Estados de resultados consolidados Empresa la Polar al 31 de diciembre 2018-2019

En este periodo se puede analizar que, a pesar de que las pérdidas se han visto bastante reducidas en comparación al análisis anterior, los ingresos han ido decreciendo, lo cual indica que los clientes aún mantienen un recelo hacia la empresa, algo en parte positivo, ya que indica que la población chilena no olvida fácilmente el daño que las organizaciones puedan cometer contra esta, lo cual indica que las demás empresas y organizaciones deben mantener su ética, ya que no solo pueden recibir un castigo por parte de entes legales, sino también de la población misma.

### 3.3 Análisis de ratios financieros

Aunque en el análisis anterior de los Estados financieros y de resultado se puede apreciar las consecuencias del fraude para la empresa La Polar, para que esto quede más evidenciado es necesario hacerles una investigación más a fondo a través del uso de Ratios, revisando con ello las cuentas más importantes dentro de E.E.F.F. y los E.E.R.R, enfocándose principalmente en medir la rentabilidad y la liquidez de la empresa, para ello se ha confeccionado una tabla enfocándose en una serie de ratios para los periodos anteriormente analizados, de forma que se pueda ver el antes el durante y el después de la empresa. Para ello se hará uso de las siguientes tablas de ratios:

Análisis de ratios							
Indicadores Financieros	2009	2010	VAR	2011	VAR	2013	VAR
Margen bruto	10,14%	5,51%	-45,65%	-6,14%	-211,51%	-14,96%	143,51%
Margen neto	12,24%	6,36%	-48,06%	-15,40%	-342,23%	-5,78%	-62,47%
Tasa ROE	14,43%	8,41%	-41,67%	4,47%	-46,84%	-199,31%	-455,36%
Tasa ROA	5,95%	3,24%	-45,65%	-3,05%	-194,13%	-14,95%	390,60%
CTN	\$ 344.669.654	\$ 312.989.951	-9,19%	\$ -339.763.319	-208,55%	\$ 123.195.169	-136,26%
Mult. de capital	2,42	2,60	7,33%	-1,47	-156,47%	13,34	-1008,14%
DUPONT	1,77%	0,54%	-69,70%	-0,69%	-228,77%	11,52%	-1772,25%
EBITDA	\$ 83.749.594	\$ 69.445.231	-17,08%			\$ 8.862.858	

Análisis de ratios						
Indicadores Financieros	2014	VAR	2018	VAR	2019	VAR
Margen bruto	-9,26%	-38,15%	-2,94%	-68,20%	-3,04%	3,38%
Margen neto	-11,14%	92,72%	-3,50%	-68,57%	-8,71%	148,59%
Tasa ROE	189,69%	-195,18%	-10,30%	-105,43%	-10,60%	2,94%
Tasa ROA	-10,48%	-29,90%	-3,21%	-69,39%	-2,34%	-27,05%
CTN	\$ 106.220.573	-13,78%	\$ 103.556.754	-2,51%	\$ 88.537.732	-14,50%
Mult. de capital	-18,11	-235,78%	3,21	-117,73%	4,53	41,12%
DUPONT	-21,14%	-283,42%	0,36%	-101,71%	0,92%	155,91%
EBITDA	\$ -5.151.983	-158,13%	\$ 3.674.351	-171,32%	\$ 9.496.274	158,45%

Fuente: 1°Tabla de Elaboración propia.

2°EBITDA extraído de estados de situación financiera 2009-2019

Como se puede observar en esta tabla de ratios e indicadores financieros, los ratios e indicadores que nos pueden brindar una mejor información de la perspectiva financiera de la empresa son los de Margen bruto y neto, junto con las Tasas ROE y ROA, ya que reflejan perfectamente el impacto que tuvo el fraude para la organización.

La empresa para los años 2009 y 2010 se veía bastante prometedora, todos los indicadores se mostraban positivos y aunque bajaron un poco en el año 2010, siguieron reflejando un buen nivel de rentabilidad. Sin embargo como sabemos estos indicadores estaban alterados para captar la atención de los inversionistas, por lo que cuando se hace la misma medición para el año 2011 donde se revelan los verdaderos estados financieros, se ve que la situación de la empresa era bastante negativa, y esto empeoro gracias a la gran disminución de ingresos que percibió ese año, además del aumento de la deuda con sus acreedores, y hay un especial énfasis en el EBITDA de este periodo y que como la información financiera estuvo alterada , la CMF dictamino que esta no debería calcularse por que la información que brindaría seria errónea. Luego pasamos al periodo del año 2013 y 2014 , en estos periodos continúan las consecuencias del fraude, y lo más destacable se encuentra en el ratio de Rentabilidad sobre Patrimonios, donde en el periodo del 2013 alcanzo casi un -200% lo que directamente indica que la rentabilidad de la empresa está por los suelos, además en el año 2014 aunque el

ratio se muestra positivo la realidad es que es todo lo contrario ya que en ese periodo tanto las utilidades como el patrimonio arrojaban saldos negativos , por lo que este indicador es hasta pero que el del año anterior y esto ocurrió ya que el nivel de deuda de la empresa (pasivos) sobrepasaba la cantidad de activos que esta poseía, por lo mismo el análisis del EBITDA termino dando un valor negativo. Por último, para los periodos del 2018 y 2019, las consecuencias del fraude continúan persistiendo, pero ya en un menor nivel en comparación con años anteriores lo que significa que la empresa presento una “leve mejoría”. Esto se debe a que principalmente a que la pésima situación financiera que lleva arrastrando la empresa ha llegado a un punto al que no puede empeorar más. Esto comprobado con el hecho de que los indicadores de rentabilidad siguen en números negativos, por lo que la empresa aun continua sin ser rentable.

Para los análisis anteriores se excluyeron los periodos ubicados entre el año 2020 y 2024, esto debido principalmente a los hechos económicos provocados por la pandemia, por lo que los estados financieros de la empresa se verían principalmente afectados por esto, por lo cual no sería posible apreciar de mejor manera los efectos del fraude. Sin embargo cabe aclarar que fue principalmente gracias a este fraude que la empresa no pudo prepararse para la pandemia , siendo esta el ultimo clavo en el ataúd para esta organización.

### **3.4 Manipulación de Provisiones.**

Uno de los principales problemas fue la manipulación de provisiones por incobrabilidad. En lugar de reflejar la verdadera calidad de la cartera de cuentas por cobrar, La Polar utilizó prácticas contables cuestionables con fin de subestimar el deterioro de sus cuentas por cobrar, creando una apariencia de solidez financiera. Esto se logró a través de provisiones insuficientes para cubrir las pérdidas esperadas de créditos incobrables, lo que inflaba el valor de los activos y la utilidad neta.

### **3.5 Distorsión de los Estados de Resultados.**

La manipulación en las provisiones también afectó los estados de resultados de la empresa. Al no reflejar los gastos reales derivados de la cartera morosa, La Polar presentaba una utilidad neta superior a la que realmente correspondía. Esto llevó a una sobrevaloración de la empresa en el mercado, engañando a inversionistas y afectando la toma de decisiones de stakeholders.

### **3.6 Indicadores Financieros y Estructura de Capital.**

El análisis de los indicadores financieros, como el ROA (Retorno sobre Activos) y el ROE (Retorno sobre el Patrimonio), muestra que La Polar parecía ser una empresa rentable y en crecimiento. Sin embargo, esta imagen se lograba a través de prácticas contables indebidas y engañosas. Por otra parte, la estructura de capital dependía en gran medida de la confianza de los inversionistas, lo cual se desplomó cuando se descubrió el fraude, aumentando drásticamente los niveles de deuda y deteriorando la posición financiera de la compañía.

## **4. Fallas Contables e Irregularidades Detectadas.**

El caso de la empresa La Polar puso en evidencia varias fallas contables y de control interno que permitieron el desarrollo del fraude. A continuación, se detallan las principales irregularidades:

### **4.1 Manipulación de las Políticas de Reconocimiento de Ingresos.**

La empresa registraba como ingresos las repactaciones unilaterales, incrementando artificialmente los ingresos por intereses. Esta práctica violaba el

principio de integridad en la contabilidad, al reconocer como ingresos montos que no estaban garantizados ni habían sido pactados de buena fe con los clientes.

#### **4.2 Inadecuada Provisión para Créditos Incobrables.**

La Polar utilizaba criterios poco conservadores para calcular las provisiones por créditos incobrables. En lugar de registrar las provisiones con base en el riesgo real de la cartera, las provisiones se mantenían en niveles bajos para no afectar la utilidad neta. Este tipo de manipulación no solo ocultaba el deterioro financiero, sino que también violaba los principios de contabilidad de prudencia y revelación adecuada.

#### **4.3 Falta de Controles Internos y Supervisión.**

La debilidad presente en los controles internos permitió que las prácticas de repactación unilateral y la manipulación contable pasaran desapercibidas tanto para los auditores internos como para los externos. La falta de controles efectivos y una supervisión inadecuada de la gestión de riesgos contribuyeron a la magnitud del problema.

#### **4.4 Falta de Transparencia y de Supervisión Externa.**

La falta de transparencia en los reportes financieros dificultó que los inversionistas y reguladores detectaran las irregularidades a tiempo. Además, la auditoría externa no logró identificar los problemas en los estados financieros de la empresa, lo que planteó cuestionamientos sobre la eficacia de los procedimientos de auditoría en empresas de gran tamaño y relevancia pública.

## 5. Consecuencias del Caso.

El caso de La Polar tuvo repercusiones importantes, tanto a nivel de la empresa como en el mercado financiero chileno en general:

### 5.1 Impacto en la Empresa.

La Polar perdió gran parte de su valor en el mercado y tuvo que reestructurar sus operaciones para mantenerse a flote. Su reputación se vio gravemente afectada y enfrentó numerosas demandas de clientes y accionistas. La empresa tuvo que negociar con sus acreedores y aplicar medidas de reestructuración para evitar la quiebra. Esto incluyó la reducción de operaciones, venta de activos y cambios en su modelo de negocio. Esta etapa fue difícil y puso a prueba la capacidad de la empresa para seguir operando. La confianza en la marca se derrumbó lo que resultó en una pérdida notable de clientes y una caída en las ventas, dejando una mancha en su reputación que persiste hasta el día de hoy.

### 5.2 Consecuencias Legales y Judiciales.

A nivel nacional, el caso impulsó cambios regulatorios que fortalecieron las exigencias de transparencia y las responsabilidades de los auditores externos e internos. Los directivos responsables de las prácticas irregulares e inadecuadas que se llevaron a cabo no quedaron impunes. Muchos enfrentaron procesos judiciales y algunos fueron condenados por fraude y delitos relacionados. A continuación, se señalarán a algunos de los directivos enjuiciados por el fraude, pero que para evitar efectos legales se omitirán los apellidos de estos:

1. **Pablo A. S.**, quien fue presidente y gerente general de La Polar, procesado por haber entregado información falsa y participado en lavado de dinero. Como resultado, recibió una condena de cinco años de prisión y tuvo que

devolver una parte significativa del dinero, incluyendo 155 millones de pesos, para compensar los daños que causó.

2. **María F. S.**, que ocupaba el cargo de gerenta de administración, también fue procesada por falsificar información, usar información privilegiada y cometer lavado de dinero. La pena que enfrentó fue de cinco años de prisión, junto con el decomiso de 228 millones de pesos que había recibido como bonos y por ventas de acciones.
3. **Julián M.**, quien era gerente de productos financieros, tuvo una condena similar por los mismos delitos: falsificación de información y uso de información privilegiada, con una pena de cinco años de cárcel y el decomiso de 258 millones de pesos obtenidos por bonos.
4. **Otros ejecutivos**, como Martín G. y Santiago G. D., participaron en menor medida en el esquema, pero fueron responsabilizados por permitir que las prácticas engañosas continuaran. Las consecuencias incluyeron multas y otras sanciones civiles.

Esto sirvió de ejemplo de que las acciones irresponsables tienen consecuencias. Además, La Polar tuvo que indemnizar a miles de clientes que sufrieron por las repactaciones unilaterales, lo que complicó aún más la situación financiera y operativa de la empresa durante varios años.

### **5.3 Impacto en el mercado Financiero.**

El colapso del valor de las acciones de La Polar fue devastador, afectando tanto a inversionistas individuales como a fondos que habían confiado en la empresa. Esta caída sembró dudas en todo el sector retail y llevó a los inversores a ser más cautelosos y precavidos al evaluar la transparencia y las prácticas contables de otras empresas de la industria.

#### **5.4 Mejora de los Controles Internos.**

La crisis subrayó la importancia de contar con controles internos fuertes y adecuados, especialmente en el área de crédito y gestión de riesgos.

#### **5.5 Cambios Regulatorios y Supervisión.**

El escándalo de La Polar obligó a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a fortalecer sus normas de supervisión y control. *"El caso La Polar marcó un antes y un después en la regulación financiera de Chile, llevando a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a reforzar sus normas y procedimientos de supervisión, exigiendo una mayor transparencia y calidad en los reportes financieros de las empresas."* -CMF<sup>14</sup>. Se implementaron regulaciones más estrictas para garantizar que las empresas fueran más transparentes en la presentación de sus estados financieros. Las auditorías externas también se volvieron más exigentes, con expectativas más altas sobre la calidad y profundidad de los análisis que realizaban.

#### **5.6 Reformas y Lecciones para la Industria.**

Una de las lecciones más importantes fue la necesidad de mejorar las prácticas de un buen gobierno corporativo. Las empresas comenzaron a adoptar controles internos más sólidos y un enfoque más ético en la gestión, comprendiendo que la integridad y la transparencia son esenciales para proteger la confianza de todos los involucrados. Además, este caso sirvió como un recordatorio de la importancia de

---

<sup>14</sup> Comisión para el Mercado Financiero.

la capacitación en ética y cumplimiento normativo para prevenir futuros errores y fraudes.

### 5.7 Estado Actual de La Polar.

A pesar de todos estos desafíos, La Polar ha logrado seguir operando, aunque con un perfil mucho más discreto y lejos de la posición que alguna vez ocupó en el mercado. La empresa ha trabajado para reconstruir su reputación y mejorar su modelo de negocio, pero todavía enfrenta dificultades en un entorno competitivo y en la recuperación de la confianza de los consumidores.

En la actualidad, La Polar ha llegado a un punto clave en su historia tras atravesar varios años de dificultades financieras y estratégicas. Esta emblemática cadena de retail en Chile, que alguna vez fue un competidor importante en el mercado, enfrentó una caída sostenida en sus ingresos y un menor protagonismo en el sector. Para enfrentar esta crisis y asegurar su continuidad, la empresa se fusionó con **AD Retail**, conocida por manejar Abcdin, en un intento de unir fuerzas y optimizar sus operaciones.

La fusión no estuvo exenta de desafíos. Durante el año 2023, La Polar experimentó una disminución significativa en las ventas, afectando sus ingresos por operación, donde las cifras cayeron cerca de un 23.5% en comparación con el año anterior. Las dificultades se extendieron también a su operación financiera, con una caída en las colocaciones de crédito, lo cual afectó su capacidad de generar ingresos y mantener su base de clientes.

Estados por Función Consolidado	Nota N°	01-ene-23	01-ene-22
		31-dic-23 M\$	31-dic-22 M\$
Ingresos de actividades ordinarias	6	285.642.614	373.362.878
Costo de ventas	7a	( 186.349.162)	( 242.884.860)
<b>Ganancia bruta</b>		<b>99.293.452</b>	<b>130.478.018</b>
Costos de Distribución	7b	( 2.159.355)	( 3.155.381)
Gastos de Administración	7c	( 114.972.714)	( 130.467.810)
Pérdida por deterioro de deudores comerciales y activos del contrato	7d	( 26.462.753)	( 31.250.146)
Otras ganancias (pérdidas)	27	2.161.663	( 5.699.011)
Ingresos financieros		578.729	517.396
Costos financieros	7e	( 8.259.117)	( 8.110.123)
Diferencias de cambio		( 284.249)	299.777
Resultados por unidades de reajuste		( 166.844)	( 2.366.990)
<b>Pérdidas (ganancia) antes de impuestos</b>		<b>( 50.271.188)</b>	<b>( 49.754.270)</b>
Beneficio (Gasto) por impuestos a las ganancias	18	3.815.540	9.599.267
<b>Pérdidas (ganancia) procedente de actividades continuas</b>		<b>( 46.455.648)</b>	<b>( 40.155.003)</b>
<b>Pérdidas (ganancia) del periodo</b>		<b>( 46.455.648)</b>	<b>( 40.155.003)</b>
<b>Ganancia (pérdidas) atribuible a:</b>			
Los propietarios de la controladora		( 46.455.648)	( 40.155.003)
Participaciones no controladoras		-	-
<b>Pérdidas (ganancia) del periodo</b>		<b>( 46.455.648)</b>	<b>( 40.155.003)</b>

*Fuente: Estado de resultados consolidados Empresa la polar 2023*

En medio de estos cambios, la empresa ha debido dejar atrás su nombre original y transformarse en **Abc S.A.** (esto por una serie de cambios de propiedad), cerrando así una trayectoria de 70 años de historia en el mercado. Este cambio que se realizó no solo busca renovar la imagen de la empresa, sino también abrir un nuevo camino para que la compañía logre posicionarse en el mercado, un mercado cada vez más competitivo.

## 6. Conclusiones parciales Capítulo 6

El caso La Polar es un ejemplo emblemático de las consecuencias que pueden tener las prácticas contables fraudulentas en el ámbito financiero. La falta de transparencia y de controles adecuados no solo afectó a la empresa, sino también a sus clientes, sus inversores y al mercado en general. De las lecciones de este caso, destaca, la necesidad de implementar prácticas contables sólidas y controles

internos adecuados y efectivos, así como de fortalecer la supervisión por parte de las autoridades reguladoras y los auditores externos.

El análisis de este caso pone de manifiesto la importancia de una contabilidad honesta y bien gestionada, así como la necesidad de que los stakeholders se mantengan alerta ante señales de posibles irregularidades. La transparencia y la ética en la contabilidad son fundamentales para garantizar la confianza de los inversionistas y la estabilidad del sistema financiero.

Además, este caso resaltó la importancia de la ética y la responsabilidad social en la gestión adecuada de las empresas, demostrando que las decisiones de corto plazo orientadas a aparentar o maquillar una mejor posición financiera pueden tener consecuencias catastróficas a largo plazo. La crisis de La Polar es una advertencia clara de que el respeto por las normas contables y la transparencia son esenciales para proteger la integridad de la empresa en el mercado y la confianza pública que es depositada en ella. Por tanto, es vital que tanto las empresas como los reguladores (CMF, SII, entre otros) continúen fortaleciendo las prácticas de auditoría y supervisión para prevenir futuros escándalos financieros.

## Bibliografía / Linkografía

Gutiérrez, F. A. I. (2020). El fraude corporativo y las buenas prácticas para su efectivo tratamiento. *Derecho & Sociedad*, (55), 491-502.

Wells, J. T. (2017). *Manual de fraude corporativo: Prevención y detección* (5ª ed.). Wiley.

Achig, M. F. H., Manzano, M. C. R., Achig, M. D. R. H., Achig, M. P. V., & Achig, M. E. H. (2016). Fraudes corporativos y su incidencia en auditoría. Un enfoque desde la academia. *Didáctica y Educación* ISSN 2224-2643, 8(4), 53-64.

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). La caída de Enron. *Perspectivas Económicas*, 17(2), 3-26. Comisión para el Mercado Financiero. (2023). *Informe anual sobre el mercado financiero en Chile*.

SERNAC Cronología del caso La Polar - SERNAC: Noticias

DIARIO FINANCIERO: Caso La Polar: el principal escándalo corporativo | Diario Financiero (df.cl)

PwC. (s.f.). *Economic Crime: A Threat to Business Globally*.

Empresas La Polar. (2008). *Estados financieros consolidados año 2008*. Recuperado de Comisión para el Mercado Financiero (CMF): [https://www.cmfchile.cl/institucional/inc/inf\\_financiera/ifrs/safec\\_ifrs\\_verarchivo.php?auth=Njl1MWVlYmYzMTIwN2ExOTgwODgxMWZjOGNjOGNkNWl=&send=mqP VxetfdVD+3UcqoYP1EACv6nK5ijLuI+r59oxoS4I5r3TEJhPVEi8akWyYuXY0odWI40k1LUo6/DCXZ7ZLIkiv0zSd4NYB2nl2qHUD2aH1JfpE7TiaBUCGmVlyGDP6DFZfVNk+7Rq6MEhHtPV5dSIDFsLSKqUu7gyol/hoLVQ1Vw==](https://www.cmfchile.cl/institucional/inc/inf_financiera/ifrs/safec_ifrs_verarchivo.php?auth=Njl1MWVlYmYzMTIwN2ExOTgwODgxMWZjOGNjOGNkNWl=&send=mqP VxetfdVD+3UcqoYP1EACv6nK5ijLuI+r59oxoS4I5r3TEJhPVEi8akWyYuXY0odWI40k1LUo6/DCXZ7ZLIkiv0zSd4NYB2nl2qHUD2aH1JfpE7TiaBUCGmVlyGDP6DFZfVNk+7Rq6MEhHtPV5dSIDFsLSKqUu7gyol/hoLVQ1Vw==)

Empresas La Polar. (2009). *Estados financieros consolidados año 2009*. Recuperado de Comisión para el Mercado Financiero (CMF): [https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=96874030&rut\\_inc=&grupo=0&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwy2](https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=96874030&rut_inc=&grupo=0&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwy2)

[ACTAAABzBAAD&mm=03&aa=2014&tipo=C&orig=lista&control=svs&tipo\\_norma=IFRS&pestanía=3](https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=96874030&rut_inc=&grupo=0&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwy2ACTAAABzBAAD&mm=03&aa=2014&tipo=C&orig=lista&control=svs&tipo_norma=IFRS&pestanía=3)

Empresas La Polar. (2010). *Estados financieros consolidados año 2010*. Recuperado de Comisión para el Mercado Financiero (CMF):

[https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=96874030&rut\\_inc=&grupo=0&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwy2ACTAAABzBAAD&mm=03&aa=2010&tipo=C&orig=lista&control=svs&tipo\\_norma=IFRS&pestanía=3](https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?auth=&send=&mercado=V&rut=96874030&rut_inc=&grupo=0&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&row=AAAwy2ACTAAABzBAAD&mm=03&aa=2010&tipo=C&orig=lista&control=svs&tipo_norma=IFRS&pestanía=3)

Empresas La Polar. (2011). *Análisis razonado año 2011*. Recuperado de Comisión para el Mercado Financiero (CMF):

[https://www.cmfchile.cl/institucional/inc/inf\\_financiera/ifrs/safec\\_ifrs\\_verarchivo.php?auth=&send=&rut=96874030&mm=03&aa=2011&archivo=ar\\_96874030\\_201103\\_c\\_20110429010227.pdf&desc\\_archivo=An%C3%A1lisis%20Razonado&tipo\\_archivo=AR](https://www.cmfchile.cl/institucional/inc/inf_financiera/ifrs/safec_ifrs_verarchivo.php?auth=&send=&rut=96874030&mm=03&aa=2011&archivo=ar_96874030_201103_c_20110429010227.pdf&desc_archivo=An%C3%A1lisis%20Razonado&tipo_archivo=AR)

Empresas La Polar. (2016). *Estados financieros consolidados año 2016*. Recuperado de Empresa la Polar:

<https://empresaslapolar.cl/assets/uploads/2022/10/12-estados-financieros-elp-31-12-2016-reemisin.pdf>

[https://empresaslapolar.cl/assets/uploads/2022/11/la-polar-memoria\\_2016.pdf](https://empresaslapolar.cl/assets/uploads/2022/11/la-polar-memoria_2016.pdf)

Empresas La Polar. (2022). *Estados financieros consolidados año 2022*. Recuperado de Empresa la Polar:

<https://empresaslapolar.cl/assets/uploads/2023/03/2022-EEFF-Empresas-La-Polar-S.A..pdf>

Empresas La Polar. (2023). *Estados financieros consolidados año 2023*. Recuperado de Empresa la Polar:

<https://empresaslapolar.cl/assets/uploads/2023/03/2023-EEFF-Empresas-La-Polar-S.A..pdf>

Empresas La Polar. (2011). *Memoria anual 2011*. Recuperado de Comisión para el Mercado Financiero (CMF):



Cuestionario de auto reporte sobre contribuciones primarias y secundarias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, organizados por categorías.

En caso de que aplique, marque con una "X" un único Objetivo de Desarrollo Sostenible como aporte principal y otro objetivo como aporte secundario.

Bloques	Objetivos	1°	2°
Personas	1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en el mundo.		
	2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible		
	3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos y todas las edades.		
	4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.		
	5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.		
Planeta	6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.		
	12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible.		
	13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.		
	14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.		
	15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.		
Prosperidad	7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.		
	8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.		
	9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.		
	10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.		X
	11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.		
Paz	16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles institucionales eficaces e inclusivas que rindan cuentas.	X	
Asociaciones	17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible		

Debe adjuntar este documento a su trabajo de titulación, trabajo de título, proyecto de título o seminario de título.