

Medio	La Tercera.com
Fecha	16-6-2013
Mención	Barros y la bitácora de una batalla. Mención al Premio Periodismo de Excelencia de la UAH.

Barros y la bitácora de una batalla

Hace dos años exactos que César Barros se convirtió en presidente de La Polar, luego de que en esa empresa explotara el caso de las repactaciones fraudulentas que afectaron a un millón de clientes. Aquí cuenta lo que han sido estos 24 meses: cómo y por qué aceptó el cargo, las negociaciones con el gobierno y los acreedores, los cambios internos para arreglar la imagen y los números, los impactos en su vida personal. Dice que no se arrepiente. "Aquí había un tema épico", reconoce.

por Ignacio Bazán - 16/06/2013 - 03:27



Todo ocurrió en dos días. El 18 de junio de 2011 César Barros estaba en un hotel de Broadway en Nueva York, en la mitad de un viaje de negocios. Ahí recibió el primer llamado de un amigo de una AFP, quien le preguntó: "¿Te querís meter en este cachito?".

"El cachito" era ser presidente de La Polar, una semana y media después de que explotara el escándalo por las repactaciones unilaterales que afectó a un millón de clientes. La llamada de su amigo de la AFP no era azar: ese sector es uno de los principales acreedores y accionistas de la compañía. El escenario estaba lejos de ser tranquilo. Por esos días, cientos de personas iban al Sernac porque habían comprado un microondas o un televisor y terminaban pagando 10, 20 veces más debido a esas repactaciones que efectuó la empresa sin siquiera consultarles. Sus principales ejecutivos -Pablo Alcalde, ex presidente de la compañía; Julián Moreno, ex gerente de productos financieros; y María Isabel Farah, ex gerenta de administración- quedaron detenidos, en una prisión preventiva que duraría cinco meses. La palabra abuso quedó entonces asociada con La Polar. Y no sólo eso: además de su mala imagen, la empresa tenía un déficit de mil millones de dólares y el Sernac amenazaba con multas tan altas que una quiebra aparecía inminente.

"El cuento de La Polar estaba fresquito cuando recibí la propuesta", recuerda Barros. Desde Nueva York pidió un tiempo para pensarlo. "Te apuesto a que no te atreverías", le dijo su amigo de la AFP, pinchando su orgullo. Con eso, la tarea estaba casi hecha.

Ese mismo sábado, Barros almorzaba en un famoso restorán japonés, el Nofu, cuando recibió otra llamada. Era Leonidas Vial, presidente de LarrainVial y un viejo conocido suyo. Vial le dijo que había hablado con los acreedores y que había que salvar La Polar. Y que él era el hombre. Que la experiencia que había adquirido durante la crisis de la industria salmonera era vital ahora.

Al día siguiente, Barros aterrizó en Santiago. Era el Día del Padre y aprovechó para contarle a su familia la posibilidad de ser presidente de La Polar. En la noche, comió en el Club de Golf con Leonidas Vial. A esa misma hora se desarrollaba el directorio de La Polar. Barros recuerda que Vial se paraba a cada rato a hablar por celular con los que estaban en esa reunión. “Ese día Pablo Alcalde no quiso renunciar al directorio y Luis Hernán Paúl tuvo que dejarme el espacio en el directorio a mí. Y fui elegido presidente. Lo que yo no sabía es que estas cosas las suben a la superintendencia de inmediato. Iba a esperar hasta el día siguiente para contarle a mí señora y los niños”. Barros no alcanzó. Su familia se enteró a través de los medios.

Igual habló con su mujer y los hijos. Barros aún recuerda la frase que le disparó su hijo Rodrigo: “Papá, tú siempre hacís lo que querís, huevón. No sé pa qué nos preguntai”.

La oficina de César Barros en el edificio corporativo de La Polar en Renca muestra que él ya está definitivamente instalado. Todo lo que le importa en la vida está ahí. Fotos familiares, libros sobre rodeo, una foto de su generación del Verbo Divino tomada en La Moneda (Barros, 63 años, fue compañero del Presidente Piñera en ese colegio), otra foto de su generación de reservista del Ejército de 2010. También están sus diplomas de ingeniero agrónomo de la UC y de PHD de Stanford, curiosamente menos visibles que sus dos diplomas obtenidos como columnista en el premio de periodismo de la Universidad Alberto Hurtado. El único recuerdo de que en La Polar alguna vez hubo una hecatombe es un cuadro de Albert Einstein con un texto sobre las crisis. Fue puesto en todas las oficinas por encargo del gerente general Patricio Lecaros, mano derecha de Barros estos dos años. El texto de Einstein cierra así: “Hablar de crisis es promoverla y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de eso trabajemos duro. Acabemos con la única crisis amenazadora que es la estrategia de no querer superarla”.

Para Barros, las crisis no eran desconocidas. El 2007 asumió como presidente de Salmón Chile y al año siguiente se desató la crisis de esa industria a raíz del virus ISA. Tuvo que lograr acuerdos dentro de un sector con compañías de diferentes tamaños y agendas, además de negociar con el gobierno de Michelle Bachelet las nuevas regulaciones para el sector. Dice que fue un reto duro, incluso más que La Polar: “Con los salmones costaba mucho más encontrar consenso, poner de acuerdo a los salmoneros. Cada uno defendía su propio terreno. Finalmente se ordenó con una mesa directiva firme y gracias a una Presidenta Bachelet que se dio el tiempo de escucharnos y ayudarnos a regular el sector. La Polar ha sido muy difícil, pero ha habido un equipo gerencial excepcional y un equipo de directores que ha dejado las agendas personales de lado”.

José Ramón Gutiérrez era el vicepresidente de Salmón Chile cuando Barros se hizo cargo de La Polar. Recuerda que el día en que asumió la empresa de retail, ellos tenían una reunión en la mañana. “Llegó con una cara rara”, cuenta Gutiérrez. “No era el mismo César de siempre, estaba serio. Le pregunté si le habían ofrecido La Polar y me dijo que sí, que había aceptado. Me cuadró. A César le encanta la acción, las cosas imposibles. No le tiene miedo a nada y no hace las cosas por la plata. Él estaba en varios directorios y renunció a todos para dedicarse exclusivamente a La Polar. Estoy seguro de que perdió dinero”.

Sus amigos lo llamaban para decirle que estaba demente o para preguntarle por cuánta plata se había metido en La Polar. “No estaba loco ni tampoco fue mucha plata por la que me fui”, recuerda Barros. “Yo creo que en la vida no todo es dinero. El cuento a estas alturas no va por ahí. Yo ya no fui multimillonario, tampoco me interesó tanto serlo, pero es importante haber dicho ‘cumplimos’. Como dice Edmund Burke: ‘La única forma en que los malos tomen el poder es que lo buenos no hagan nada’. Yo creo que aquí había un tema épico. Se produjo una catástrofe empresarial importante, pero también una catástrofe en términos del prestigio del sector privado. Era importante deshacer lo malo y hacer las cosas en forma transparente, proteger el trabajo de siete mil personas y compensar a un montón de gente que había sido afectada”.

Barros entró a La Polar ganando \$ 5 millones, lo que podía ganar en un directorio yendo a un par de reuniones al mes. Pronto los accionistas de La Polar se dieron cuenta de que Barros estaba en la primera línea de fuego y que una posible quiebra le significaría ser la cara de todos los líos judiciales. Y le duplicaron el sueldo. A pesar de eso, Barros tenía mucho que perder: "Lo más complicado era entrar a una empresa que lo más probable es que fuera a quebrar. Además, no quería pasar la vergüenza de entrar a arreglar algo y que no te resulte. Era un todo o nada".

Su primera preocupación fue calmar las cosas con el gobierno, donde el Sernac presionaba por multas que podrían quebrar la compañía. El otro tema inmediato fue despedir a todos los gerentes y armar un equipo propio. "Un montón de gente, ejecutivos y gerentes, que no tenía ningún problema en la vida entró a la batalla en forma bien heroica".

Barros, quien confiesa que nunca había entrado a una tienda de La Polar y que ni siquiera sabía bien el nombre cuando todo ocurrió, recuerda que al asumir como presidente hubo 20 días en que no tuvo gerentes y el directorio era el mismo de antes que explotara el escándalo. En rigor, estaba solo. La Polar era un caos y él tenía que firmar todos los cheques, aclarar bien las cifras, el dinero en caja, las pérdidas y preocuparse de los clientes repactados. "No se sabía cuánta caja había. Nos demoramos hasta septiembre en saberlo. También encontramos el doble de reprogramados de los que habían dicho. En muchas áreas había corrupción derechamente. Estaba todo muy mal manejado: compras, ventas, distribución, todo. La empresa no sólo escondía las cuentas por cobrar malas, sino que operaba mal. De 7.500 empleados bajamos a 6.500 y después cambiamos el 40% de ellos. Esto fue una compañía entera de nuevo. Y debajo de cada piedra había cuatro culebras. Ahí fue cuando el síndico Herman Chadwick descubrió que la María Isabel Farah tenía una peluquería para ella y sus amigas adentro de La Polar".

-¿Después del escándalo habló con Alcalde, Moreno o Farah?

-Nunca.

-¿Los conocía de antes?

-A Pablo Alcalde lo conocía porque era un excelente atleta en mi colegio, el Verbo Divino. Era unos años menor. Pero no quiero hablar de él, porque hay un juicio en curso y yo no soy juez.

Más tarde, eso sí, se quejaría contra ellos: "Independiente de lo que pasó, los que estaban no tenían talento ni visión. Tenían un desbole. Nunca vi nada así".

El 4 de agosto de 2011, durante una marcha estudiantil, la tienda de La Polar en San Diego fue saqueada e incendiada. César Barros debió hacerse presente en el lugar. "Viejo chuchesumadre, que bien que les haya pasado", recuerda Barros que le decía la gente en la calle. Dice que fue la única que vez que ha sido blanco de la rabia del consumidor.

Pero el incendio en San Diego también lo marcó de otra manera. Cuenta que César, el segundo de sus cinco hijos, que hace clases de literatura en la Universidad de Nueva York, escribió un análisis del consumidor latinoamericano usando un marco teórico marxista. El texto empieza con escenas del incendio de La Polar en San Diego justamente para ilustrar al consumidor defraudado. "Es como tener un hijo que salió del closet -dice Barros, divertido-. Es un amor de niño, pero es bien, bien de izquierda". El, en cambio, se reconoce como un hombre de derecha.

La discusión sobre los abusos, personificada entonces en el retail por La Polar y que ya estaba instalada en el tema de la educación -luego se expandiría a la banca-, era debate público. Barros, eso sí, no cree en un mea culpa empresarial: "Los pecados son individuales, no colectivos; cada uno responde por sí mismo. La sociedad debía castigar una serie de malas prácticas y las castigó. Pero así como hay empresarios que se pasan de la raya, también hay trabajadores, profesores, intelectuales, periodistas que obran mal".

Para Barros, el caso La Polar y también el trabajo de salvarla de la quiebra generó un cambio de paradigma en la industria. Cambiaron las condiciones para los consumidores y se ganó en transparencia:

-A raíz de lo que pasó con La Polar se crea el Sernac financiero, se reducen las tasas máximas de interés, cambia la ley de quiebras, le pasan el control de las tarjetas a la superintendencia. Si La Polar hubiera quebrado, la regulación hubiera sido mucho más dura y jodida para el retail y los bancos. En una quiebra no hubiese habido compensación para los afectados, habríamos tenido más concentración en el sector, se habría perdido la confianza en el uso de tarjetas... Yo creo que en el sector financiero y del retail deberían levantarnos una estatua, porque al no quebrar, la furia del estado y el sector político fue menos grande.

Además de abordar los flancos abiertos con el Sernac, los acreedores, los accionistas, y los consumidores, La Polar debía preocuparse de cómo seguir adelante. Se hicieron estudios. Se recomendó cambiar los colores: menos rojo y más gris para dar una imagen de más seriedad. Se cambió la forma de hacer publicidad: se dejó de hacer con rostros de televisión y se empezaron a usar mujeres que buscaban en la calle: secretarias, dueñas de casa, estudiantes, para generar mayor cercanía. Aun así, se aconsejó no cambiar el nombre de la compañía. "Lo más que bajaron las ventas en los momentos más complicados de la marca, en julio del 2011, fue en un 11%. Después se recuperaron. Lo que más afectó fue a la tarjeta. Pero no hubo una destrucción de la marca como le pasó a Enron", dice Barros, refiriéndose a la compañía norteamericana que cayó en 2001, cuando se destaparon sus fraudes en contabilidad.

En el caso de La Polar, los resultados empiezan a verse. En el estudio Chile 3D-2013 de GFK-Adimark, La Polar fue la novena empresa que más aumentó su capital de marca entre el 2012 y 2013. En cuanto a las cifras, en los tres primeros meses de 2013, la empresa perdió \$ 8.128 millones, un 75 % menos que lo que perdió en el mismo período del 2012. Sus ingresos de retail crecieron un 13 % gracias a las ventas de las marcas propias, que aumentaron en 36 %. Y para fines de año se espera un margen de utilidades positivo.

En un tour por la empresa, Barros muestra el departamento de diseño. Cuenta que antes había dos temporadas, de invierno y verano, pero que ahora hay seis: se agregó primavera, otoño, medio verano y medio invierno. Entre maniqués y costuras, dice que el equipo de diseño se multiplicó por cinco, que las diseñadoras viajan a Estados Unidos y Europa a comprar ropa que luego adaptan al mercado local. Luego viajan a China para que allá se fabriquen las colecciones.

-O sea que ahora el fuerte del negocio es vender lo más posible, depender menos de los créditos...

-Ahora hay que vender en serio. Por un año y medio no pudimos sacar tarjetas La Polar. Tuvimos que reorientarnos completamente, lo que es bueno.

Cuando César Barros asumió el lunes 20 de junio de 2011 como presidente de La Polar, pidió tomarse el martes 21 para ir al campo de la familia y cerrar sus asuntos ahí. Quería zanjar la partición de un terreno con un primo y despedirse emocionalmente del lugar. Sabía que no iba a volver en mucho tiempo.

Por un año entero, Barros dedicó sus fines de semana a resolver la maraña de La Polar. Tampoco se tomó vacaciones y el campo, su mayor refugio, quedó como una prioridad lejana. Barros lo recuerda ahora, mientras maneja su camioneta justamente en dirección al Todos los Santos, el campo familiar cerca de Nancagua, en la VI Región.

En el camino, hace un recuento de los hitos que han marcado la salida a flote de la empresa. "El acuerdo con el Sernac fue notable. Empezamos a negociar con Pablo Longueira, entonces ministro de Economía, y José Antonio Peribonio, entonces director del Sernac, a las 2 de la tarde del 21 de mayo del año pasado y terminamos a las 6 y media de la mañana".

-¿Cómo fue esa reunión?

-Entretenida. Ahí uno se da cuenta cómo funcionan los políticos. Para uno que es técnico, dos más dos son cuatro. Fue más divertido verlos a ellos discutiendo que discutir nosotros con ellos. Eran dos hombres con pasión y ambición política. Peribonio defendía los intereses del Sernac, estaba un poco casado con algunas palabras que había dicho, y Longueira siempre miró el bien común. Estaba muy interesado en que la compañía no quebrara y en evitar que el último empujón se lo pegara el Sernac.

Antes de eso, Barros ya había pasado por una negociación larga y compleja. El abogado Alfredo Alcaíno fue su contraparte en la negociación con el grueso de los acreedores. Alcaíno recuerda que eso duró cinco meses, entre junio y octubre del 2011, y que debieron ponerse de acuerdo en cómo La Polar iba a pagar los US\$ 1300 millones que tiene con el sistema financiero. "César sabe lo que quiere antes de negociar. Es una persona abierta, pero firme en sus convicciones. Y no pierde ni el carisma ni el sentido del humor", dice Alcaíno.

José Miguel Barros, 23 años, el único hijo que aún vive con él, también destaca el ánimo de su padre: "Creo que en los peores momentos de La Polar fue cuando más juntos estuvimos. Llegaba a la casa, salíamos a comer, tiraba bromas sobre lo que pasaba". Dice que vio especialmente contento a su padre cuando la compañía logró un aumento de capital en octubre pasado.

Barros padre lo recuerda así: "Hacer un aumento de capital de una compañía que está en proceso de la ley de quiebras por un convenio judicial preventivo es un caso único. Sobre todo porque levantamos más de lo que nos habíamos comprometido (apuntaban a \$ 120 mil millones y reunieron \$ 127 mil millones) y mayoritariamente de inversionistas extranjeros, lo que también es notable. En un principio podía dar vergüenza salir a vender esto, pero se hizo un trabajo tremendo con Celfin. Nos pusimos yo y Pato Lecaros en la propaganda del road show para mostrar quiénes éramos y pusimos 12 razones de por qué era bueno invertir. Ese road show fue una locura. Cinco países en cinco días, con inversores que te preguntaban en inglés cuanta cuestión hay".

Como "valiente y épico". Así define Patricio Lecaros, gerente general de La Polar, a Barros. "La transversalidad de sus contactos, nunca agobiarse ni en las situaciones más límites, su optimismo y su tremenda capacidad de negociar y tender puentes ayudaron a sacar esto adelante. Ahora nos toca cumplir todo lo que hemos prometido".

Barros dice que el aumento de capital fue clave para la continuidad de La Polar. Gracias a este ingreso se pudo volver a emitir tarjetas en diciembre pasado -era una condición de la superintendencia- y se pudo solventar un acuerdo compensatorio para los clientes. Este entró a funcionar en enero de este año y dura hasta el 14 de julio. Sólo 48 mil del millón de clientes repactados unilateralmente han sido compensados o han llegado a un acuerdo de pago de su deuda. "Un 53% entregó direcciones o números de contactos falsos o no pudieron ser ubicados", dice. "Eso la administración anterior lo tapó, diciendo que eran deudas por pagar. Ahí estaba la plata".

El presidente de La Polar sabe que lo peor ya pasó, pero que no hay que bajar la guardia. "Esto es como andar en un campo minado, eso no cambia. A esta empresa le queda un año, año y medio, para que estemos más normalizados. Siempre hay urgencias, reventones. Pero no me arrepiento de haber entrado acá".

Ya instalado en el campo familiar, César Barros sale a andar a caballo. Muestra la casa patrimonial de 1870. Almuerzo cazuela de ave; y sopaipillas pasadas de postre. Dice que pronto él tomará las 25 hectáreas que le corresponden y se saldrá de la sociedad que tiene con sus cinco hermanos. En el nuevo terreno se construirá una casa. "Algo no muy grande, de 85 metros cuadrados". Eso le basta en este campo donde pasaba sus veranos de colegial, lejos de las empresas, soñando con ser agrónomo.

