



POR DENTRO

POR AZUCENA GONZÁLEZ - ILUSTRACIÓN: IGNACIO SCHIEFELBEIN

En la búsqueda de mejorar sus ventas, la multitienda trabajó con la consultora de origen internacional Bain, cuya remuneración dependía del resultado obtenido. Pero el acuerdo no terminó bien y Ripley acudió a un arbitraje internacional, en el que participó Econsult como perito, y cuyos resultados no fueron del agrado de la firma de retail. Incluso tildó la fórmula empleada en el fallo que le fue desfavorable como "técnicamente un engendro, un verdadero Frankenstein económico, financiero y jurídico", según dijo en las instancias judiciales. En el entorno de Bain creen que hay muy pocas posibilidades de que cambie el laudo.

Los últimos dos años han sido más que positivos para Ripley, la multitienda controlada por la familia Calderón. En lo que va de este año su acción en bolsa ha rentado 53%, mientras el año pasado ya lo había hecho en 55%, en una escalada que se ha sustentado en resultados. En el primer trimestre de este año, la utilidad neta de la compañía ascendió a \$15.376 millones, transformándose en la mejor utilidad para un primer trimestre en la historia de la firma. Y en 2024 sus ganancias alcanzaron los \$54.051 millones, dejando atrás un ejercicio 2023 de pérdidas. Este desempeño ha estado apuntalado por esfuerzos de la compañía por rentabilizar al máximo sus operaciones, incluidos cierres de tiendas que no cumplían con ser sustentables o que se duplicaban. Pero esos esfuerzos también han tenido una contracara, que se ha traducido en desplegar una artillería legal en pos de conseguir sus objetivos.

Un capítulo hasta ahora desconocido a nivel público en esta historia fue la contratación, por parte de la multitienda, de la consultora Bain & Company. El 30 de octubre de 2018, Ripley firmó un contrato con la unidad Bain & Company Chile Asesorías Limitada, con el encargo específico de que su consultoría se centrara en desarrollar un plan estratégico corporativo tanto para mejorar la venta retail, como para fidelizar clientes, y con el objetivo de que todo esto se tradujera en aumentar las ventas por metro cuadrado de Ripley.

Pero este acuerdo terminó mal, pues Ripley acabó activando una demanda arbitral en contra de la compañía. Bain, a nivel global, tiene *headquarters* en Boston, Estados Unidos, presencia global en 40 países, y es una de las tres grandes consultoras que a nivel mundial se dedican a asesorar a clientes en la mejora de sus procesos productivos, segmento en el que compete con actores como Boston Consulting Group (BCG) y con McKinsey & Company.

En este arbitraje, Ripley está representada por el estudio Cariola, por el abogado Fernando Urrutia Bascuñán, mientras Bain está representada por Baker McKenzie, por el abogado Rodrigo Díaz de Valdés. El árbitro es Francesco Cãmpora, en un libelo que se tramita bajo las normas de Arbitraje Comercial Internacional, las llamadas normas LACI.



EL LITIGIO QUE ABRIÓ RIPLEY CONTRA LA FIRMA INTERNACIONAL QUE CONTRATÓ PARA MEJORAR LAS VENTAS

Falabella y el índice SSS

Aquel contrato entre Ripley y Bain que da origen a la controversia tuvo una particularidad. A la consultora se le iba a remunerar con una fórmula íntegramente variable, pues Bain iba a percibir su remuneración en la medida en que, tras el plan, el crecimiento acumulado del margen bruto de la multitienda fuera mayor al de uno de sus grandes competidores: Falabella. Así de explícito y literal fue aquel contrato -nombrando como punto de referencia a este competidor-, por lo que de acuerdo con la cláusula 3.1 de ese documento, la remuneración de la consultora dependería de ambos desempeños, el de Ripley y el de Falabella.

Ahora bien, para en el detalle poder discernir aquel desempeño, se estipuló seguir el indicador conocido en la industria como Same Store Sales (SSS), ampliamente usado en la industria del retail, pues mide las ventas totales, pero separado de factores anexos, como la variación de la superficie de locales, ya sea por el cierre o apertura de tiendas. Así, podían aislar el hecho de que una compañía hubiera tenido más ventas, pero porque abrió más locales y no por el desempeño. En Ripley optaron por este indicador, pues ambas compañías lo difunden de manera pública en sus estados financieros. O al menos así lo hacían.

El problema vino con la pandemia, pues por las cuarentenas y cierres, el famoso SSS

dejó de estar disponible de manera periódica, por lo que, por contrato, las partes tuvieron que buscar un mecanismo alternativo para medir el desempeño. Entonces, la tesis de Ripley fue medir las ventas totales. Y bajo esa fórmula, el resultado era que el crecimiento acumulado del margen bruto de la compañía controlada por los Calderón, no superaba al de Falabella. Ergo, no cabía remuneración a Bain. La tesis de Bain, en cambio, fue que tomar como indicador las ventas totales no procedía, pues si se habían dado variaciones en las superficies de tiendas -entonces, se distorsionaba el desempeño-, y además las ventas totales incluían la venta online, lo que no se recoge en el SSS, que era el acuerdo.

Ahora bien, como Ripley había entregado un anticipo de la remuneración a Bain, acudió al arbitraje, exigiendo el cumplimiento forzado del acuerdo y la restitución del anticipo pagado a Bain. Pero la consultora no se quedó de brazos cruzados, sino que contratacó con una demanda reconvenional, postulando que para el cálculo de todo había que atenerse al indicador SSS, con métodos alternativos ante su ausencia. Por ejemplo, proyectándolo como tendencia.

Irrompe Econsult

Pero el problema no terminó allí, pues el devenir del arbitraje, el juez árbitro, para un

mejor resolver, decidió decretar un peritaje, y el perito designado fue la consultora Econsult, en específico, el economista Gonzalo Sanhueza. Tras su trabajo, el informe de Econsult determinó que ninguno de los dos parámetros, ni el de Ripley ni el de Bain, eran adecuados, pues había "ruido económico" que estaba distorsionando la medición de desempeño, dada la alta volatilidad que había desencadenado el covid, generando un "riesgo incognoscible". Así, Econsult desechó ambos métodos de medición y desarrolló su propia metodología alternativa, proyectando un "índice SSS tendencial", con el cual concluyó que el crecimiento del margen bruto acumulado de Ripley había sido mayor al de Falabella. Ergo, correspondía el pago de la remuneración a Bain y no devolución del anticipo.

Y con ello, el 10 de abril pasado, el juez árbitro falló la causa, en un laudo que enfureció a Ripley, pues el dictamen rechazó la demanda de la compañía chilena y la condenó al pago, por lo que la firma controlada por la familia Calderón ahora está pidiendo la nulidad de aquel laudo del árbitro. "Las transgresiones aquí cometidas son tan significativas que su anulación constituye un precedente necesario y positivo para el sistema arbitral internacional, porque el prestigio de Chile como sede de arbitrajes comerciales internacionales descansa también en su capacidad de tomarse en serio las transgresiones a cuestiones que son sustanciales a este método de solución de controversias", dijo Ripley en su pedido de nulidad del arbitraje, en documentos a los que tuvo acceso DF MAS. Ripley reclama pues, a su entender, la competencia del árbitro está delimitada por las acciones y peticiones de las partes, mientras en este caso el laudo hizo suyo un informe pericial que "excedió completamente", los límites fijados, al utilizar una fórmula que ninguna de las partes había propuesto. "Es técnicamente un engendro (...) un verdadero Frankenstein económico, financiero y jurídico", añadió la defensa de Ripley. "Quien verdaderamente resolvió

el fondo del conflicto fue el perito Gonzalo Sanhueza, quien cambió completamente el foco de la controversia, sobrepasó los límites fijados por partes (...) Incluso podríamos hablar del fallo del señor Sanhueza", agregaron en la sede judicial.

¿Judicializar?

En el entorno de Bain, en cambio, quedaron sorprendidos con el actuar de Ripley, pues estiman que cuestionar un laudo arbitral internacional es caer en una conducta grave, pues son causales extremadamente específicas las que se consideran para tal evento.

Más aún, personas que conocen del caso estiman que Ripley, en su afán por conseguir rentabilidad, ha caído en actitudes beligerantes o activistas en el ámbito judicial, recordando el caso -por ejemplo- en que se enfrenta contra BTG Pactual por un arrendamiento de la tienda en el Mall El Centro.

En el juicio actual con Bain, cercanos a la consultora indican que ve pocas probabilidades de que cambie el laudo, pues en dos décadas de existencia de esta instancia internacional de controversias, ha habido 23 recursos (en el caso de Chile) para revocar un fallo y nunca se ha acogido ninguno, pues la causal necesaria es muy alta, como atentar contra el orden económico internacional. Habrá que ver qué zanja la justicia. ✨