

Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, y nosotros en ese tiempo llegamos a ser el principal distribuidor que tenían.

FNE: ¿Que tenía CMPC?

Declarante: Que tenía CMPC, si o uno de los más importantes.

FNE: ¿Y cuál era el nombre de esa...?

Declarante: Se llamaba Papeles Industriales también, se llamaba Papeles Industriales. Y esta empresa, bueno como digo, le fue, no, nos iba bien, era una época eh, en que había, había posibilidad de hacer negocio, y coincidió también la época que comenzó a abrir la economía del país. Ustedes recuerdan el año 81, 79, 80, 81, se empezó a abrir la economía del país y en ese minuto, eh, para nosotros comenzó a ser muy atractivo importar papel. También para la industria gráfica. Bueno, ahí comenzaron los problemas, porque, eh, CMPC o la compa..., voy a usar la abreviatura para simple, para referirme a ella, comenzó obviamente que no le gustaba, era monopólica, tenía el 100% del mercado y nosotros comenzamos a importar papeles de distintas fuentes, principalmente de Brasil y de Europa, ¿ya?

FNE: ¿Y ese papel era para la industria gráfica?

Declarante: Para la industria gráfica, es otra cosa. Entonces, ahí vino, como esto empezó a crecer, Chile había bajado sus aranceles, usted es recuerdan, eh, comenzó a crecer nuestro negocio y esto comenzó a preocupar a CMPC que es una empresa como digo de una tradición monopólica de 60, 70 años. Y ahí que ocurrió, eh, tomaron medidas con nosotros, de hecho nos cortaron el crédito. Nombro eso porque eso dura hasta el día de hoy, después de 35 años seguimos con el crédito cortado, esa empresa todavía existe, esa distribuidora de papel entonces es, el yo creo que el corte de crédito más largo del planeta el que, que está ahí, eh y también, eh, ellos presentaron demandas antidumping contra Brasil y varios países, ustedes quizás no recuerden eso, nosotros participamos en contra de ellos en el Banco Central, se veían estas demandas y ganamos, cosa que nos permitió afortunadamente seguir en este negocio, pero, el tema no termino ahí porque CMPC comenzó a, a, a incursionar en el negocio de sus clientes, es decir a los clientes que nosotros le vendíamos, empezaron a hacerlos ellos digamos para ir a, al producto final y no ser un vendedor de materia prima sino que ella controla al cliente final y así como compraron o establecieron una compañ..., eh, los activos en esa época de la editorial Lord Cochrane, era eh los se lo quedaron ellos, empezaron a trabajar a gran

escala en impresos, también hicieron una fábrica gigante de cuadernos y así en varias conversiones de procesos de conversión de papel, eh, empezaron a actuar y a nosotros un poco a arrinconarnos cada vez más contra nuestras importaciones ya que no nos vendían y no podíamos, tampoco teníamos crédito, y además estaban controlando el mercado ahí. Bueno. Ahí nosotros comenzamos a desarrollar la imaginación y empezamos con una empresa que se llamaba Inforsa, Industria Forestales, que hacía originalmente papel de diario y ahí comenzamos a introducir y a fabricar con ellos, eh, insipientemente papeles para imprimir y escribir, papeles blanco, se hicieron pruebas, comprábamos celulosa, esa compañía lamentablemente estaba a raíz que perteneció a este grupo BHC creo que puede haber sido, uno de esos que estaban en la crisis del año 82, estaban en malas condiciones económicas pero estábamos desarrollando eso, y, eh, CMPC propone comprarla me acuerdo de esto que tiene que ver con ustedes, eh, el caso pasa a la comisión resolutive que, que era, no era una fiscalía en esa época era una cuestión que era, que había estado [REDACTED] o alguien así, nosotros reclamamos, me acuerdo que me tocó a mí exponer, en esa oportunidad, la verdad perdimos 22-2 dentro de los consejeros, digamos y se la entregaron a CMPC, chao digamos y, y hasta ahí nomás llegamos, bueno, toda esta historia apunta a lo siguiente, que ahí nos dimos cuenta que o teníamos nosotros la capacidad de producir algo localmente, o si no estábamos fritos porque, entre no tener crédito en esa época, eh, no habían, estaban además acuérdense ustedes las elecciones del año 89, el cambio de gobierno bien radical, habían dudas si iba a continuar o no la apertura de la economía, se acuerdan que, que era, era un tema, se discutía y nosotros decíamos que era urgente para nosotros poder producir algo acá y no estar sujeto al tipo de cambio o al nivel de aranceles donde estábamos listo y localmente CMPC nos perseguía a donde podía perseguirnos, y es así como partimos anecdóticamente a Suecia sin saber leer ni escribir, fuimos, compramos una máquina para ver que estaba bajo[ininteligible], estos bombos grandes, no sabíamos nada, partimos pedazos, armamos. Con hartos sacrificio montamos en, en Lampa esta planta de papel que en, en un momento estaba unida a la, a la distribuidora de papel por eso se llamaban iguales, Papeles Industriales, que después se separan. Partimos con eso, al principio nos pesó con mucha dificultad técnica pero nos empezó a ir bien porque como CMPC era monopolio de toda la vida los precios era súper altos, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] y ahí empezamos a crecer y así nos fue razonablemente bien, pero ahí comenzó un otro problema, que era que, los bloqueos. Empezamos a darnos cuenta que, nosotros no podíamos ingresar a la gran cantidad de, de distribuidores mayoristas, menos a las cadenas de supermercados, eh, por distintas razones porque ya sea les pagaban...

FNE: Un segundo. Un segundo. Perdón, sí, continúe, sí.

Declarante: Les pagaban premios por *market share* es decir, ellos tenían que se yo más o menos el 80%, 90% de una cadena donde las pocas que podíamos estar, entonces le pagaban por subirla entonces no había ninguna posibilidad de crecer porque el otro como tenía el 80, el premio que pagaba era mucho más que el margen que podíamos tener nosotros, entonces estábamos fritos.

FNE: Una pregunta don Gabriel, cuando usted dice nosotros iniciamos esta compañía, ¿Quiénes son nosotros?

Declarante: Nosotros era yo y un amigo, eh, eh, Gabriel Navarro.

FNE: OK.

Declarante: Que era socio mío en eh, en eh, en la distribuidora de papeles, ah, que seguimos siendo hasta el día de hoy en la de papeles. Bueno. La cosa es que junto con eso nos sacaban de las góndolas, no nos dejaban, teníamos cualquier cantidad de problemas para poder crecer, y, y, porque nos bloqueaban simplemente, y, un productor chico, ahí hay una cosa que es bueno, es bueno que ustedes sepan, esta es una compañía que puede haber tenido un valor [ininteligible] en esa época de plata de hoy, [REDACTED] de dólares, más los flujos activos. CMPC era una compañía que es esa época valía [REDACTED] de dólares. De hecho en algún momento era una de las empresas privadas más grande de Chile, o sea había una diferencia de tamaño empresarial gigantesco, entonces nada que nosotros hiciéramos, nosotros no teníamos ninguna posibilidad de resistir nada. Bueno. De ahí nos dimos cuenta que a partir ya del año 95 que nosotros necesitábamos asociarnos con alguien porque si no era re buen proyecto nos había ido bien al principio pero ya los bloqueos, eh, en las promociones, en todo lo que ustedes se imaginan, meto ahí es la escuela de [REDACTED] completita digamos ahí incluso en algún momento el señor, había un italiano como se llamaba, eh [REDACTED] [REDACTED]

██████████ fue director, no sé si un poco adelante, un poco después, director de CMPC, o sea, o sea, aplicaban la norma al dedal, al detalle. No nos dejaban. Entonces ahí, empezamos a buscar nosotros algún socio y de ahí tuvimos negociaciones ██████████

FNE: ¿Conversaciones de qué...?

Declarante: ██████████

Bueno. De modo que paf y que hacemos, y ahí nosotros ya el año 2000, dijimos, poquito antes 99, 2000 por ahí, aquí la única manera de zafar con todos estos bloqueos que habían que a usted se lo puedo numerar después, digamos, si es que me acuerdo pero, pero son decenas ya, ehm, decidimos instalar una maquina papelera grande, que una máquina de una capa..., que nos agregaba alrededor de ██████████ toneladas, que, que dejaba a PISA con una capacidad total del orden de ██████ mil toneladas que en esa época le permitía abastecer la mitad del mercado chileno. Y, con conjuntamente con eso, iniciamos una estrategia de marcas propias que es la única forma que se puede competir con una marca líder porque nosotros no teníamos posibilidad de hacer publicidad contra una marca que ustedes saben Confort es casi un genérico, Toalla Nova, eh, con publicidad y todo nosotros no teníamos nada que hacer con eso, pero sí, la única manera de, de sortear eso era a través de una alianza con los supermercados y desarrollar a fondo el mercado de marcas propias ¿ya? Y, como digo dimos un salto grande nos endeudamos en bastante plata, ¿ya? em, eh, en eh, en esos año ya estábamos con una deuda grande pero nos jugamos full de crecer y basado en el desarrollo de marcas propias que por lo demás en otros mercados del mundo era la única forma, era la única forma conocida que se podía enfrentar a los líderes de mercado, a los dueños de las marcas líderes. Partimos y nos empezó a ir bien, de hecho me acuerdo que más o menos, ponle, año 82 por ahí, perdón 2002, llegamos 30% del mercado 32, 33. Y ahí...

FNE: Una pregunta don Gabriel, cuando usted dice 30% del mercado, ¿Qué mercado me está hablando?

Declarante: De producto de consumo masivo, de consumo masivo. Entremedio hicimos otras cosas. Iniciamos el año 98 el mercado de los rollos grandes. En eso fuimos líderes nosotros, partimos, pero era un mercado chiquito en esa época. Estábamos, partimos, pero partimos nosotros primero. Y, eh, tenía, llegamos como en 33 y ahí, ahí ardió troya el año 2002, nos tiraron la, si me disculpan la expresión, nos tiraron la cadena, bajaron un día me acuerdo patente en una convención de supermercado yo estaba exponiendo y me, me llega un papelito de parte de alguien ahí, a partir de este momento los precios bajaron un ■■■ así, al barrer, barrer, todos los precios, cosa que para nosotros era totalmente insostenible.

FNE: ¿Y esa era una reacción a que ustedes habían aumentado la producción por marcas propias, qué...?

Declarante: Claro, estábamos creciendo, estábamos creciendo con marcas propias, teníamos, en la época que el Líder partió con una cuestión que se llamaba A Cuenta, un producto que tenía mucho potencial y el Líder lo apoyaba hartito y ahí, ahí nosotros llegamos a un crecimiento bastante grande, pero entre el, el 2002 por ahí y ahí, ahí, ahí nos, nos mataron, ahí de, de una, hicieron una baja generalizada de precios que la verdad es que nosotros no teníamos no, no, no, no, no podíamos competir con eso, ¿ya? Y, cosa que, de alguna manera, se los, voy a explicar más adelante pero, no sé si habrá sido un error o no pero a mí me costó la compañía. Yo, eh, a partir de esa situación yo me di cuenta que ya no podía seguir, porque esa cuestión no, no, no, no, no era, era una situación de precios que no, no daba para como para hacer suerte, y yo había estado en conver..., tenía afortunadamente una conversación con SCA que es un productor sueco grande que, perdón, en esa época estaba, estaba instalado en Chile como decía con esta, contaba con, con una cuestión de ■■■ se llama, y ya el 2003 ya, ya solté la esponja ya y en marzo, en marzo del 2003 ■■■

■■■ ya ahí SCA comenzó a tomar, a tomar el control. La empresa SCA es una empresa productora de *rappel* más grande de *tissue*, más grande de Europa, ustedes quizás pueden tener más referencia de ello es grande, con sus sistemas, con sus cuestiones y yo fui abandonando ya el primer, 2003, 2004 yo ya eh, junto con vender terminé algunos temas que eran de producciones, que era el área donde más me metía, eh, para que la fábrica quedara esta nueva máquina en

mejores condiciones y SCA comenzó a tomar el control administrativo de esto con, con sus sistema, ellos son, tienen eh, sistema de reportes, de distribución que lo hacen en, en otros países pero eso se los puedo describir con, con más detalles, y les diría que, bueno, de ahí en adelante, en lo personal yo, eh, dejé como dije de, de, yo fui gerente hasta el año 2001, después fui director, al vender fui, me nombraron el año 2003 presidente del directorio, un cargo medio honorífico, me hacían abrir y cerrar la sesión del, del, del directorio y partí yo, eh, ya al año 2004 , 2005 ya yo me desligué de la compañía, quiero contar, no, no es un misterio para nadie yo el 2005, eh, participé en la campaña política de un senador de Pablo Longueira, estuve dedicado proactivamente todo el año a eso y ya el año 2006 yo me metía en Colo Colo, fui en marzo de 2006, fui ehh, me nombraron vicepresidente, me dedique al marketing, a conseguir auspiciadores, y el 2007 fui en abril me nombraron presidente y le dedique yo creo que desde el que se yo 2005, 2004 finales yo ya con el gestión de la compañía yo no, no, no tenía mucho que hacer, ayudaba en algunas cositas de producción pero no, no, no en la gestión porque estaba ya bajo el sistema SCA.

FNE: Don Gabriel, entonces, eh, ¿Hasta cuándo o hasta qué año estuvo usted en el directorio de?

Declarante: Eh si me permite terminar esta línea como la línea del tiempo, eh, lo veo. De ahí yo, como digo me incorpore a Colo Colo, en marzo de 2007 ya fui nombrado presidente de Colo Colo que era una tarea 24/7 en 2006, 2007 entre en una campaña de Pablo, 2006, 2007, Colo Colo y a finales de, a inicios de 2010, en marzo el presidente Piñera me invita a participar en el gobierno en el Instituto Nacional de Deporte en la Subsecretaría de Deporte y ahí por razones legales estábamos todos obligados a renunciar a todos los directorios que perteneciéramos, renuncié al directorio de Colo Colo, renuncié también al, al por supuesto al, al de la papelera y al y a todos los que tenía digamos, el, el del otro, la distribuidora de papeles y todo eso. Hasta ahí hasta esa fecha, solo para terminar el epilogo ahí renuncio a todos los directorios y nosotros teníamos prohibición del presidente de participar [ininteligible 21:43] en ninguna actividad de bueno, es una ley esa cuestión ah, y, em, recién se abrió la ventana de, de la opción mía de venta de la compañía en 2012 me parece si, em principios del 2012 debe haber sido, en el tiempo de abril yo ahí le vendo el saldo de las acciones que yo tenía a SCA, es, eso no sé si es muy largo muy corto es mi historia en este asunto, me piden además un pacto de no competencia y destacar un hecho que de alguna manera puede ser importante en

la investigación de ustedes, que en la venta de la segunda parte de las acciones, la SCA no me solicita a mi ninguna garantía ninguna representación respecto de contingencias ni de nada porque ellos mismos administraron la compañía desde el 2004 2005, ya? No la verdad es que yo sabía mucho menos de ellos de lo que estaba pasando adentro, y de esa venta se hace sin ninguna garantía y ninguna representación porque no, no, no correspondía.

FNE: Y usted don Gabriel, hasta esa fecha además de cargos que tenía en el directorio no tenía ningún otro cargo gerencial ejecutivo? Ni de toma de decisiones.

Declarante: No porque sabe lo que pasa, mire el tema de decisiones era lo siguiente, el directorio del cual yo formaba parte teníamos tres o cuatro, tres directores por lado una cosa así, no me acuerdo bien de los nombres, pero había gente de SCA, mas, más los de nosotros, sesionaba tres veces al año, para empezar a explicarle la historia de mi inglés, para comenzar a ubicarse, después, ellos hacían un plan anual en, en, eh, en Miami que se juntaban entre ellos con su gente con los EO que hacían un plan cada . y en la segunda parte del año hacían un plan anual que revisaban todos plan de negocios por cada línea de productos por detalle que era la base para el presupuesto del año siguiente, entonces para la elaboración del presupuesto y para el plan multianual lo, lo hacían en Miami y eso tenía un reporte mensual que se reportaba directamente en SCA incluso con un norma que no era la chilena era una norma SCA que después con el IFRS se anduvo más o menos ecualizando en esa época, en esa época no había IFRS no estaba muy muy, hablado en Chile, entonces, la verdad es que la gestión misma nosotros yo, definitivamente digamos era, era muy poco lo que lo que podía aportar más allá de asistir y cumplir con las formalidades propias de un directorio que son las que ustedes conocen.

FNE: Don Gabriel, una pregunta, usted nos señaló, que él o sea que esta empresa hasta que periodo usted fue gerente general, ¿Qué rango de tiempo?

Declarante: Yo fui gerente general hasta el 2001, formalmente, hasta el año 2001, sí.

FNE: ¿Y luego quien lo reemplazó?

Declarante: Me reemplazó, eh, [REDACTED] que estuvo un tiempo corto, [REDACTED] se va si mal no recuerdo a fines del 2004, por ahí. Más o menos.

FNE: Y cuál era la diferencia de las funciones que usted tenía hasta el 2001 como gerente general hasta cuando usted nombra o se nombra un gerente general en la empresa? En términos prácticos en el día a día?

Declarante: No o sea bueno, la las, diferencias practicas eran muchas yo no me yo no me ocupaba del día a día y yo estaba a ver, yo lo que hice como les señalé yo, nosotros teníamos un proyecto que nos estábamos jugando la vida que era la maquina tres. Yo le diría que mi función estuvo casi, casi enteramente y lo digo casi por dejar algo fuera, enteramente ligada a la ejecución de ese proyecto que era un proyecto para nosotros demasiado importante, demasiado caro que había que instalar una maquina papelera gigantesca, negociar con los proveedores, los contratos de construcción, vigilar que las cosas fueran, y eso, en una empresa chica no, no tiene ingeniero para esto ingeniero para esto otro, al final yo me, yo estuve como te digo durante ese tiempo prácticamente focalizado todo mi tiempo en ese tema que no teníamos recursos internos como para poder solucionarlo de una manera orgánica, diría que eso fue mi mi principal ocupación, yo era el que tenía los contactos con los proveedores internacionales, negociaba con [ininteligible] con deloitte , con, con toda esta gente. Y lo otro que yo tenía alguna relación era con los proveedores de materia prima de celulosa, Celulosa Arauco y la gente o proveedores de recorte afuera, que es todo muy un cuento también que era necesario tomar atención y esas cosas de alguna manera yo trataba de averiguar eso ***

FNE: Don Gabriel una pregunta, esta distribuidora que usted nos contó que empezó a incursionar en el negocio de papeles, ¿Era de usted o CMPC también tiene participación?

Declarante: No, era de nosotros, era una sociedad entre Gabriel Navarro Gutiérrez, eh que existe hasta el día de hoy, y yo, yo era socio mayoritario y Gabriel tenía un 15% de participación, tiene hasta el día de hoy, o sea es una sociedad que tiene hasta el día de hoy partió en el 78.

FNE: Perfecto.

Declarante: No, pero CMPC nunca, nunca tuvo participación en eso y al revés digamos, pe, hasta el día de hoy nos tienen hasta el borde del abismo.

FNE: Mientras usted tenía participación en PISA, ¿hubo alguna intención por parte de CMPA de adquirir la empresa?

Declarante: No. No porque además, independientemente que a ellos les guste o no les guste eso hubiese sido imposible en el mercado, o sea no, no, no, no, no tenía no tenían

no sé si ellos hubieran hubiera sido impresentable, aparte que no teníamos ninguna amistad como para pensar en eso pero, pero yo creo que era inviable eso, por lo menos nunca nos propusieron absolutamente nada.

FNE: Perfecto. Y cuanto usted era parte del directorio quizás cuando ya había disminuido la participación que tenía cuando ya SCA había comprado algún porcentaje de las acciones, eh, ¿Hubo algún interés de CMPC por comprar la empresa?

Declarante: No, no, no, no, a ver no que yo sepa, primera cosa, no que yo sepa, ahora, no creo, no me imagino por la misma razón, ahora sí, si hubo y ahí no me voy a adelantar u poco, yo entiendo que Kimberly Clark en algún momento no, no converso nunca con migo porque yo no tenía es contacto pero en algún momento según recuerdo converso con la gente de SCA, no sé si habrán conversado en otro país no tengo idea, pero sí que hubo interés. Y lo otro que aquí se cuenta si hay cosas reservadas o no.

FNE: Todo esto es reservado.

Declarante: Todo esto es reservado porque no quiero causar un daño a un tercero.

FNE: Todo esto es reservado.

Declarante: Entonces, cuando yo me estaba yendo, yo tenía que ejercitar mi opción. Yo estaba un poco picado con SCA. La verdad que ellos debieron haber manejado la opción un poquito distinta, ellos tenían una obligación de cotizar un precio y ese precio en que se compraba o vendía y a mí se me había acercado [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] para ser más preciso.

FNE: Mmhh.

Declarante: ¿Ya? Yo tenía una, una opción ahí de, de, de conversar con ellos incluso más le dije a la propia SCA que conversara con ellos, a ver si los dos podíamos venderles juntos porque para mí iba a significar vender en mejores condiciones, y ellos no cumplieron eso y no me cotizaron, ellos tenían un plazo y yo tenía dos opciones, o demandar en juicio arbitral que yo era funcionario público, estaba eh estaba en la subsecretaría de deporte y estaba después me nombraron ministro, estar metido en un juicio arbitral por cumplimiento comercial y todo me mataba. ¿Ya? Entonces, yo no pude avanzar en eso porque la manera de liderar era reclamar el cumplimiento del pacto y yo [ininteligible] un cumplimiento del pacto que era bien especial que yo podía comprar o vender al precio que ellos cotizara, se acuerdan los niños cuando tienen una torta, usted tiene hijos? Ya, fue lo que hicimos ahí era lo más justo para los dos, ellos tenían que partir

y yo tenía que elegir y, y yo tenía la opción de venderle a [REDACTED] pero, pero como ellos no cotizaron y fueron inteligentes porque me obligaron a mí a hacer un proceso judicial que ellos tienen que haber sacado la cuenta que yo no estaba en condiciones de desde el punto de vista de estar ejerciendo un cargo público de, de, de, de ejercer, entonces ya eh, eh, eh ya, pero la verdad es que la decisión de vender mía ya la tome el año 2003 porque esta cuestión era una pelea de perros grandes, ahí está Kimberly Clark, Procter and Gamble, CMPC, ehhhh, se me pueden estar olvidando algunos otros pero la propia SCA y son grandes jugadores del mundo y y un operador chico como uno, socios grande y un socio chico tampoco caminan mucho yo sabía que tenía que irme y quise hacerlo desde ese minuto y ya estaba no tenía mucho más que hacer.

FNE: Perfecto, usted nos mencionaba cuando usted dejó el cargo de gerente general lo asumió [REDACTED] ¿A [REDACTED] lo eligió usted o como se eligió ese gerente general?

Declarante: [REDACTED] lo debo haber nombrado yo porque nosotros éramos el directorio, mi papá tiene 90 años y era el presidente de la compañía yo era el principal accionista yo era, le había comprado a Gabriel Navarro años atrás en el año 95 la participación que tenía en esta fábrica. Entonces al final nosotros teníamos el, el, el control del, del las acciones, así que a [REDACTED] lo nombramos nosotros o, o yo.

FNE: Y cuando [REDACTED] la gerencia general más o menos el año 2004 según el periodo que usted nos dice ¿quién...?

Declarante: Mas o menos ah.

FNE: Por eso, aproximadamente, ¿Quién le siguió en el cargo de gerente general?

Declarante: De ahí, ahí hubo un periodo, lo que pasa es que ya estaba la SCA, el 2003, en marzo del 2003, esta [ininteligible]esto pasa ah, pero.

FNE: Tómese su tiempo no más.

Declarante: El, hubo un periodo que, la verdad es que no había gerente general, estaba el gerente de finanzas que no me acuerdo ni quien era ya, era no, no había, porque la SCA, por, por una razón, porque la SCA, quería nombrar gerente e inicio un proceso de head hunter que es un proceso que no, no, no son muy de llegar y vengase para acá no, es un proceso más o menos complejo ah, entonces hubo, hubo ahí unos un periodo que yo no, no, no sé exactamente cuánto duró per que de alguna manera la no, no había un gerente general nominal.

FNE: Ya, y ¿Quién asumía ese rol de gerente general, mientras no había?

Declarante: Nadie en particular, nadie en particular, empresa chica, estaba ese asunto ahí, la SCA estaba yendo más e iba, SCA tenía un señor que se llama [REDACTED] que es quien comenzó ya a viajar ahí e iba, conversaba con los gerentes, estaban eh, no, no, no, en esta parte por favor no quisiera contradecirme con los tiempos de cuando no llegó cuando llegó, porque de esta parte no me acuerdo bien, pero, estaba [REDACTED] ya estaba en la SCA implantando algunos sistemas, de repente llegaban unos gringos de no sé dónde que querían entender la informática querían entender el tema contable, comenzaron a hacer, hasta que a la cuadra de eh, marzo por ahí del 2005 será tiene que haber sido o por ahí el año siguiente no se marzo abril o antes, eh, llegó fue seleccionado [REDACTED] de Gerente General de Pisa, y ahí ya se asume en propiedad el, el cargo de, de, de gerente general, y y él a su vez formó su equipo, trajo a su gente, a su, bueno, son las personas que ustedes probablemente tal vez conocen.

FNE: ¿Y [REDACTED] fue el último gerente general con el cual usted le tocó trabajar?

Declarante: Es que yo no trabajé con [REDACTED] nada porque en el fondo yo me estaba yendo si yo me fui el, el, el, el a finales del 2005 a finales de 2005 estuvimos un poco ahí una muy breve coincidencia, yo lo presenté a los proveedores, a un montón de gente y yo chao si yo me fui a trabajar a la compañía de Pablo Longueira y ahí y no, no, no, no, no me tocó trabajar con él, ellos aparte que le insisto era la SCA la que estaba armando el cuento y yo, yo la verdad es que me pareció, tampoco era una cosa que a mí me resultara mala per se porque son gente son operadores internacionales que conocen el oficio si había un problema técnico en la fábrica, traían un sueco a la fábrica y lo arreglaban no sé dónde, nos demorábamos mes y medio en arreglarlo entonces yo no lo veía como una cosa mala, entonces pero ellos implantaron su sistema y ahí yo no pero con [REDACTED] yo prácticamente no trabajé nada.

FNE: Perfecto. Don Gabriel, eh, nos podría describir el periodo en el cual usted estuvo en PISA, ¿Cuál era el esquema de organización que tenía?

Declarante: Pucha se reiría de mí, oiga pero, esta empresa es chica, son, imagínese que es una empresa que parte con un rodillo bajo la nieve, que los principales colaboradores eran personas que uno conocía que uno conocía desde chico ah, amigos que eran de poco menos que de las fiestas ya. Estaba buenos, estaba en los principal estaba [REDACTED] que estaba veía las cosas comerciales, y estábamos, la verdad es que todo el

mundo veía ahí hacíamos un poco de todo. [REDACTED] [REDACTED] estaba la, la, la [REDACTED] [REDACTED] estuvo eh...

FNE: ¿Y [REDACTED] [REDACTED] era gerente comercial?

Declarante: mmm, gerente es que a ver si usted me dice [REDACTED] [REDACTED] estaba a cargo de, de las ventas digamos, los cargos a ver nadie, nadie tuvo una tarjeta.

FNE: Hagamos una cosa, descríbame el rol que tenía más o menos.

Declarante: Claro, la parte comercial.

FNE: Pero en la parte comercial tenía a cargo entonces lo que dice las ventas.

Declarante: Claro si, si, y a los vendedores, todo eso, de, de dependía, dependía a ver, se lo gráfico, en Lampa no habían teléfonos, nosotros teníamos que partir a los recados, teníamos que partir a Martínez de Rosa teníamos que partir a los recados en la tarde a buscar los recados por teléfono, porque no habían teléfonos, entonces me puedo imaginar si me pregunta con el esquema armado cómo funcionaba esta cuestión funcionaba porque llegábamos a las 12 de la noche a la casa y trabajando como mula, ah, eso, eso era, pero efectivamente [REDACTED] estaba ahí, eh estaba .

FNE: [REDACTED] [REDACTED] mencionó.

Declarante: [REDACTED], estaba, estaba quien más.

FNE: ¿Y qué tenía a cargo [REDACTED] qué...?

Declarante: [REDACTED] estuvo en temas de, de todo, estaba principalmente estuvo un tiempo en el área comercial de cuando partimos el desarrollo el desarrollo de los dispensadores, que fue un negocio lo partimos nosotros bien, bien bonito el año 98. Si 98. Por ahí. Emm, estaba [REDACTED] que era como el gerente de finanzas que duró no mucho tiempo hasta, hasta la llegada de [REDACTED] que de ahí llevó otras personas que no me acuerdo como se llaman, pero era un esquema así de chico así no, no era, era más y habían otros, el resto eran vendedores, teníamos un jefe eh varios jefes de fábrica que estuvieron ahí que era una rotación larga porque teníamos hartos problemas, eh que más me acuerdo que fue [REDACTED] que fue el último que estuvo, ehh, y, y sería todo. Y lo demás como digo no, no es no sé si es bueno decirlo o no pero era, eso era todo, no era no era más que eso éramos una empresa chiquita.

FNE: Don Gabriel, y lo que nos mencionó usted con respecto a las marcas propias, eh como ustedes adquirieron esta planta y después evolucionaron en esta parte del negocio,

¿Quién tenía a cargo esa área? ¿Quién veía todo el tema de la comercialización de las marcas propias? ¿Las ventas a los supermercados?

Declarante: No eso lo veía [REDACTED]

FNE: [REDACTED]

Declarante: Eso lo veía [REDACTED]

FNE: Perfecto, ¿Y usted?

Declarante: Ahora, en la parte comercialización, desarrollo técnico y todo eso se hacía en la fábrica, era, era, había una definición de producto a ver qué es lo que quieren los envases otras cuestiones que, que bueno, eso es una es, es una creación del producto mismo.

FNE: Perfecto, y luego cuando SCA adquiere un porcentaje de PISA cambio la estructura, ¿Qué cambios hubieron?

Declarante: Totalmente ahí cambió mucho. Primero, el sistema de administración, la generación la generación de reportes, la generación de líneas de líneas de responsabilidad, la planificación, lo que ya le mencionaba cuando venían los reportes estas reuniones que hacían en Miami o en Suecia en varios países partían para allá, hacían además una cantidad de otros funcionarios de SCA extranjeros ya que no me recuerdo ahora de los nombres pero cambió todo la estructura de administración de una manera totalmente diferente es decir como son las multinacionales y además esta es una muy grande ya. Entonces ahí cambia, [REDACTED] por ejemplo, al igual que yo que veníamos medios a ver, yo [REDACTED] no tiene título en la universidad yo tampoco, para nosotros para [REDACTED] bueno yo por ultimo era, era accionista pero, pero [REDACTED] de alguna manera como que lo fueron relegando del principio porque bueno de partía no hablaba en inglés, ya eso, desde que se reportaba en inglés y se planificaba en inglés [REDACTED] quedaba fuera entonces, el uso además de cuestiones, la computación que nosotros teníamos era, era, prehistórica ya? Entonces habían muchas cosas que hicieron que la vieja Guardia de alguna manera también la propia [REDACTED] fuéramos, fuéramos quedando atrás y muchos colaboradores que veníamos de más abajo y el jefe el jefe de adquisiciones o la gente de la fábrica, desde que no podían nada, asimilar esa nueva cultura de la SCA, eh, la verdad es que fue para mí también fue un poco triste porque nos habíamos acompañado la vida entera nos habíamos sacado la mugre, olvídense lo que era eso olvídate lo que era eso , no, no, no, no, nos llamaban a las 11 de la noche que no habían sacado las góndolas

para cumplir las metas no sé dónde, y nosotros que hacemos, entonces retirar la mercadería o que se yo entonces era, era un equipo que habían vínculos emocionales grandes pero fatalmente con el progreso se desarmo cuando llego la SCA.

FNE: Don Gabriel, usted nos comenta que cuando llegó la SCA cambió todo esto que tiene que ver con la generación de reportes, etc, usted nos podría mencionar cuando usted era gerente general que tipo de reportes eh, eh, ¿Se hacían qué cambios o qué tipo de información se utilizaba para analizar la compañía, para ver cómo estaba el mercado, para ver por ejemplo los *market shares*, que nos mencionaba aumentaron significativamente con las marcas propias?

Declarante: Mire eran cosas herramientas muy básicas, eh, más que nada primero había mucho intercambio de información personal, digamos una empresa chica, tiene, tiene la única ventaja que era una empresa chica que era más fácil conversar, pero yo, a ver, yo me resistí mucho tiempo a contratar eh, hay un estudio que se llama Nielsen que da las participaciones de mercado que era re caro que valía no sé cuánto, [REDACTED] de pesos al mes, una suma que para nosotros era re caro, hasta que al final tuvimos que comprarlo nomas porque no teníamos manera de, de, de, de seguir adelante. Pescábamos los Nielsen, veíamos más o menos como estábamos con eso, desgraciadamente nos daba una idea media parcial no más porque no, ahí no, la parte del mercado mayorista me acuerdo se ve poco ahí, [ininteligible]y con eso íbamos más o menos orientando, orientando como como estábamos parados, no era no era más que eso ¿ya? Lo otro que también las visitas, los informes de los vendedores, los porcentajes más o menos de la góndola, nos sacaron aquí, estamos acá, estamos tratando, pero fuera, la verdad es que si me pregunta por reporte mi contestación es que eran tremendamente precarios como tales, digamos en términos de la formalidad y la estructura, si me pregunta a mi como se hace una planilla Excel no tengo idea, así es la vida.

FNE: Ya pero a estos reportes entonces, ¿Ustedes tienen estos reportes que eran básicos y como cambió esto con SCA?

Declarante: Emm, no se mucho pero sí sé que aparecieron todo este sistema nuevo que ya les he descrito varias veces, *conference call* mensuales, ahí con la SCA, con, con los suecos, mas toda esta planificación y un seguimiento, un seguimiento mensual, tenían balances, conseguimos algo que nosotros no conseguíamos, no conseguimos hacer nunca, que es el balance mensuales ya, ehh que lo manejaban ahí no sé pero, pero ahí

tiene que haber habido, la verdad es que a mí no me tocó vivir esa etapa. En, de ahí tiene que haber habido un cambio un cambio cualitativo enorme. O sea yo creo que tiene que haber habido muchas cosas que no las conseguíamos medir porque no teníamos la información o porque no conseguíamos, no sabíamos tratarlo.

FNE: Una pregunta don Gabriel, ¿Y a partir de cuando para Nielsen usted comentaba que se resistía a la compra?

Declarante: No me acuerdo, pero si me acuerdo que era caro y que resultaba ya un minuto que era, no podíamos seguir así, a, a ciegas, no, por ahí no, no tengo idea.

FNE: Don Gabriel, ¿Y qué información les aportaba Nielsen o compraba usted en este Nielsen?

Declarante: Tienen que haber sido, ellos medían la participación de consumo masivo, eh, y creo que hacían estimaciones por canales algo así, no sé, no, no, no, es que Nielsen vendía varias cosas y cada cosa era más cara que la otra, no, si me pregunta qué, no, de partida nunca supe analizar el Nielsen, decía este mes, más o menos andaba por x, ya, ya estamos más o menos echémosle para adelante, ya, no, no, no recuerdo que información propiamente tal era la que se compraba pero eso, eso tendrá que estar en alguna parte, ellos tienen servicio de todo poh, uno les puede pedir de, eh, bastante información.

FNE. Perfecto, don Gabriel, en base a la estructura que usted definió que tenía PISA previo al a la compra de SCA, ¿A quién o quienes rendía cuentas cada uno de estas personas que usted nos individualizó, [REDACTED] eh, [REDACTED] [REDACTED] a quien rendían cuentas?

Declarante: A Ver, ¿De cuando estamos hablando?

FNE: El periodo previo a que SCA comprar acciones de PISA.

Declarante: Eh, ¿Estamos acciones del 95, 98?

FNE: 2000 más o menos cuando usted era gerente general.

Declarante: Yo fui gerente hasta el 2000 hasta el 2001, ¿ya? Ahí estaba [REDACTED] [REDACTED] o sea [REDACTED] . [REDACTED] , era, vamos a decir para efectos de su pregunta gerente comercial y rendía cuenta [ininteligible] la [REDACTED] se entendía más con [REDACTED] que con, no si con [REDACTED] con [REDACTED] [REDACTED] se entendía con ellos. Ahora, de [ininteligible], estos departamentos eran muy autónomos, no, no es, quiero

decirlo, esto no es una empresa jerárquica, nunca lo fue de partida por su historia, o sea si ustedes eh, eh han visto alguna vez casos de empresas familiares por llamarlo así que no tienen el sentido jerárquico de a quien rendía cuenta de a quien, no estaba, esa cuestión no existe, eran, eran, ciertos canales por supuesto que no eran caóticos pero no eran no eran no iban a, las decisiones, en la gran mayoría de los casos, eran decisiones personales que se hacían a buen juicio ¿ya? no eran, no habían que hago con esto, que hago con esto otro, eso no existía. Yo mismo, yo estaba metido colgado arriba de la fábrica en el cilindro en ese guatón grande y ahí me metía la mayor parte del día en esa cuestión, entonces, tenían varios inter en, en, en, en estar preguntándoles que participación de mercado tenemos de Favorita, deeee 8 rollos que sé yo.

FNE: Don Gabriel, y con respecto a lo mismo cuando después, eh, SCA compró un cierto porcentaje, ahí fue ordenado imagino más estructurado porque ahí usted estaba en el directorio, ¿Cuando usted estaba en el directorio alguien reportaba al directorio o como como funcionaba él, la estructura?

Declarante: El directorio funcionaba tres veces al año. Nos mandaban un reporte en inglés, en que hacían un resumen de lo que había pasado, de la de del cumplimiento, ellos como tenían un, un presupuesto, el porcentaje de cumplimiento del presupuesto, ya sea presupuesto de ventas o presupuesto de, de, de, de ingreso, ya, como todos los presupuestos y rendían esa cuenta en estos, en estos tres directorio, a veces se tocaban también que se yo, algunos temas corporativos, de de que tenían que ver con inversiones o cuestiones así, que, que había que comprar una máquina para hacer algo, etcétera, una convertidora cuestiones así, problemas de la fábrica, eh, eh, pero en el fondo el reporte, al directorio, era tres reuniones anuales y lo sé porque, porque como venían, venían desde Suecia, era, era, tenían bastante formalidad, digamos y de hecho, los mismos suecos hacían unas reuniones previas preparatorias y el directorio la verdad es que al directorio las cosas llegaban, en, en un buen sentido llegaban bastante cocinadas, ya? no se producía una discusión de hecho más, creo que en ese directorio no, no hubieron vota, nunca hubo una votación. No, no, no recuerdo que haya habido una, no, no porque en el fondo porque ellos aplicaban su orden y la verdad es que yo, yo que era la contraparte como le he explicado ya, ya estaba en otro mundo.

FNE: El directorio entiendo yo, ¿El ■ de representación del accionista del ■ que era de usted y el otro ■% era de SCA nos comentaba?

Declarante: Si.

FNE: Y a nivel de administración de la empresa, ¿Cómo se reflejaba ese 50/50? ¿O sea...?

Declarante: No, no había, no existía, a nivel de administración de, de la empresa el 100% lo hacía SCA. Ahora, si en un marco de respeto, por eso que nunca fue un tema conflictivo, ¿ya? O sea que no, no, no hubieron eh no hubieron eh, no fue, quiero ser justo en eso, no fue una pelea en que ellos. Lo que pasa es que, tenía una empresa familiar como la he descrito, precaria, simple, y lo otro una multinacional que tenía todo tipo de recursos para lo que sea, entonces no era mucho lo que había que discutir ahí, que, que, que le ibas a discutir. ¿Ya? [ininteligible 53:16]

FNE: Pero en ese caso por ejemplo, [REDACTED] [REDACTED] que era el gerente general que después nombraron con estos head hunters que usted nombró, ah, en la parte de la administración, gerencia general, ¿Era una decisión compartida?

Declarante: Si, si, si, fue una decisión compartida, en inicio estábamos viendo, eh, tuvieron algunos candidatos ahí que trajo el head hunter, que es un head hunter local, y y [REDACTED] yo estuve de acuerdo en que, que fuera [REDACTED], me pareció una persona competente par para este efecto, sí.

FNE. Perfecto. Y, y, don Gabriel, con respecto a estos mismos reportes que usted nos mencionaba, veía el presupuesto, las ventas, ¿Había alguna meta específica que tenían en torno a market share, que tenían que cumplir, que se hayan definido como metas propuestas en el periodo en que usted estuvo, quizás como gerente general, como parte del directorio, tenía conocimiento?

Declarante: A ver, siempre habían metas de crecimiento, tanto de unidades físicas como, como en, en utilidad, ¿ya? Y se planteaban como cuestiones, cada producto le ponían una meta, no me puedo acordar cual, que se yo, producto x, [REDACTED] el otro un [REDACTED] había alguno que tenían un potencial unos más de crecimiento que otros, entonces más la, yo recuerdo que en la, la formulación de sus presupuestos, en el directorio se instalaban metas de crecimiento para los productos individuales, ¿ya? Y también obviamente metas de crecimiento en los ingresos de la compañía ¿ya? y lo otro porque para la SCA era muy importante, eran metas de ahorro de costos que habían siempre un monto, de, de, de metas que tenían que ver con incrementos de eficiencia, que, que otro mundo que nosotros no lo conocíamos mucho, ahorrar electricidad, ahorrar eh, eh, energía, eh carbón, que se yo todas esas cosas, entonces habían un conjunto de metas que se planteaban para determinado año y, y, y eso eran lo que nosotros veíamos y ellos

obviamente ellos después al analizar el resultado, se, se veía que será lo que se había cumplido y que es lo que no.

FNE: Perfecto. Don Gabriel, dada la experiencia que usted tiene en Papeles Industriales S.A., ¿Podría detallar cuales eran los principales productos que fabricaba y comercializaba PISA en Chile durante su participación en el negocio?

Declarante: ¿Hasta qué año?

FNE: Hasta, usted dígame hasta el año que usted recuerde.

Declarante: A ver, mire, yo le voy a explicar, le voy a hablar más o menos...

FNE: ¿Si?

Declarante: Mas o menos según mi memoria me acompañe hasta el 2003, 2004 por ahí.

FNE: Perfecto, de ahí.

Declarante: De ahí en adelante ni una cuestión porque la verdad, o sea si quieren preguntas, o sea disculpen, disculpen, es una manera de decir. Estaba en otro planeta y se lo digo, usted puede verlo y comprobarlo en muchas partes. Los principales productos que nosotros teníamos, la mitad eran las cosas importantes, la mitad de la producción nuestra fue lo que ya le conté que, las marcas propias, porque nosotros estábamos liquidados con las marcas nuestras, las segundas marcas no tenían ninguna posibilidad, a ver no sé si ustedes, ustedes son más jóvenes pero, confort, toalla nova, eran genéricos, tenían campañas de publicidad, tenían todo tipo de, de la Teletón, era auspiciada por Confort, todo, nosotros no teníamos un peso para publicidad, entonces nosotros descansamos, la única manera de romper ese ese bloqueo de las marcas líderes como ya les explicaba era hacer estas marcas propias, más o menos la mirada de producción nuestra eran marcas propias, porque el, el resto, se distribuía entre algunas marcas nuestras la Favorita principalmente, que tratamos de unificar, al principio teníamos 10 marcas que no servían pan na, las unificamos en los Favorita, alguna marca económica, porque todo esto *** hacían unas cuestiones que le llamaban los cometas que eran papeles especiales que eran a muy muy bajo precio y en el [ininteligible]del mercado desaparecían, entonces qué se yo, preferida, unas marcas así bien raras, y teníamos, Favorita, alguna marca económica nuestra que servía pa las ferias pa esas cuestiones, Magiclin creo que se llamaba y, ehh, el resto institucional, estos rollos grandes ustedes saben lo, lo han visto, los rollos grandes que era poco, en, en mi época, si bien teníamos una alta participación de mercado, pero el mercado estaba recién naciendo

nosotros estábamos convenciendo a los cliente de usarlo, si se recuerdan ustedes iban al parque Arauco a las clínicas y no había papel en el baño, no había, y era un desastre y nosotros cuando partimos con esto de dispensadores grandotes y fuimos empezando una cosa que hoy día se convirtió en una revolución, hoy día no hay ninguna parte, eh, un edificio público donde no hayan esas cosas. Como nosotros partimos, partimos bien y ahí CMPC estaba, estaba medio pajareando, pero se demoró con en, en, en pillarnos. Pero esa era la distribución, ya, y algo también se producían bobinas que se producían excedentes de bobinas por distintas razones de las maquinas, que eso se vendía o o tratábamos de exportarlos o de devolvérselos a quien quisiera comprarlo pero eso era vender en el mundo el negocio, porque Chile tiene energía cara, a nosotros la Celulosa Arauco y CMPC, Arauco más que nada nos vendía carísimo y no había otra posibilidad.

FNE: Perfecto. Don Gabriel, y en el periodo en el cual usted estuvo en este negocio, ¿Podría señalar cuales eran las principales empresa que competía con PISA en el mercado de los productos *tissue*?

Declarante: (suspiro) bueno, a ver, ¿Incluye los [REDACTED] o no? Porque entremedio de esta historia nos metimos en los [REDACTED]

FNE: No, dejemos por ahora...

Declarante: Ya, ahí nos metimos porque ese es otro capítulo.

FNE: Si, es otro capítulo, metámonos, en en...

Declarante: En *tissue* estaba en un primer momento CMPC, en un primer, CMPC que era el monopolista de toda la vida el que tenía las marcas la producción, partieron no se el año 20 con esto. Después se agregaron unos coreanos chicos, dos o tres, pero eran varios no me acuerdo ni como se llaman, que eran unas fabricas que duraron harto poco que eran como dos tres pero de volúmenes chicos.

FNE: ¿Instalados, instalados en Chile?

Declarante: Si, si, más que unas pequeñas coreanas, pero desaparecían como aparecían otras, habían, pero no eran, habían, pero no era significativo. Kimberly Clark aparece, aparece el año, debe haber sido como el año 2000 por ahí, pero en, en, en esos años más o menos.

FNE: Mmm.

Declarante: Y ahí, y ahí eso también era otro motivo de preocupación para nosotros porque entre, en esa época, si me permite la expresión pero, entre Kimberly y papelera repartirse los [ininteligible]no era no era muy difícil, yo por eso sabía que estaba, estaba frito.

Declarante: Ya y Kimberly Clark comercializaba todos los productos que usted tenían o tenía una estrategia comercial distinta.

Declarante: No se la estrategia que hay, no, creo que no, todos porque ellos traía ellos no fabricaban en Chile. Instalaron me acuerdo una conversión, una cortadora pero no tenían fábrica de papel en Chile. Traían de otros países y tenían una gama, pero yo creo que tenían una gama más limitada que la nuestra y eso a nosotros nos ayudaba un poco porque ponían tenían que llegar con menos productos a, a, a los supermercados entonces no tenían la variedad, el surtido completo, pero si tenían muy buenos precios. Tenían precios es decir, de hecho, Kimberly Clark creció hartito en algún momento, no me recuerdo de las cifras pero era, era un tema era un tema fuerte.

FNE: Perfecto. Y de los productos *tissue* que ustedes comercializaban, ¿Cuál era el más relevante para ustedes en términos de venta, utilidades, de categoría?

Declarante: Yo de utilidades no me atrevo a contestar eso porque ahora no me acuerdo los rankings, de esas cosas, pero si las marcas propias, si las otras cuestiones y obviamente siempre las tendencias. Lo que si le puedo decir que en general los productos de mayor valor agregado, los doble hojas, esas cosas que yo tenía, pero, pero era lo que dejan, más o que dejan hasta el día de hoy más, más margen.

FNE: ¿Eso era en términos de margen pero en términos de volumen de ventas?

Declarante: Es que ahí, ahí en esa época, yo creo que el mercado ha cambiado mucho, en esa época por ejemplo el papel de una hoja se usaba mucho más, el Confort, esas cosas, el papel de doble hoja no se usaba mucho, estaba entrando, era caro, no existía la costumbre de usarlos, pero ehhh, en términos de volumen de ventas el doble hoja yo creo que era chiquito, el, el, a ver, el, el, la cosa fácil de traer era el papel de una hoja de 40 metros por ahí, era, ese era el caballo de batalla, y de ahí para abajo los productos económicos que eran los que hacían el volumen, y ahí ya, ahí cambiaban las marcas propias.

FNE: Perfecto, eh, don Gabriel y en las marcas propias, eh, ¿Usted nos podría señalar como se fijaban los precios por ejemplo de las marcas propias cuando ustedes se lo vendían a algún supermercado, como se daba esa relación comercial?

Declarante: Pucha me cuesta decirle, pero estructuralmente, eh a ver, la marca propia como su nombre lo dice es del supermercado, no es de uno, entonces generalmente, en, generalmente, esas tenían un descuento, un descuento de cierta magnitud más o menos de los productos líderes, eee, equivalentes o más o menos. Aquí, aquí es muy difícil saber cuál es el producto equivalente porque varían los metrajes, varían los anchos, varía la composición de la fibra, varían los, los, las presentaciones, ¿ya? Entonces, es, es, es bien difícil pero en, en general, la marca propia tendía a competir dentro de un, un rango de producto a precios más bajos y esos precios más bajos era, era una decisión que fundamentalmente tenían que ver con el supermercado, que hacía el supermercado, compraba a un precio...

FNE: Pero, ¿Ahí licitaban, por ejemplo? ¿Estas marcas propias, ooo?

Declarante: Ahí, e, eso fue de todo porque en un primer momento, nosotros pudimos entrar y eso e e de ahí vino la ofensiva nuestra de las marcas propias porque lo los supermercados los grandes, yo no sé si eso después cambio, pero los supermercados grandes se daban cuenta que si ellos si tenían al mismo proveedor de marca líder como proveedor de marca propia era pararse en la pata porque en el fondo los iba a manejar, ellos tenían la misión de alguna manera de la marca propia es competir con la marca líder, entonces si tenían un mismo proveedor lo iba a tener siempre controlado, en, en, en todos los aspectos entonces en ese sentido nosotros pudimos entrar muchas veces al principio por lo menos sin licitación, después comenzaron a haber licitaciones eh, se, se, me acuerdo que nos bloqueó las marcas propias en, en (suspiro) en algunos lados, pero no sé, en Jumbo por ahí pero nos empezaron a bloquear las marcas propias pero para ella eran tremendamente incómodas porque no podían hacer valer la publicidad o los precios altos o, o y el manejo de la góndola, porque que hacían en el supermercado de cada, su espacio de promoción que son esos montones que colocan ahí entremedio, y ahí decían llevar a tanto y así se vendía en volumen, entonces en precio era de la marca propia era el chiste que tenía y era así en todas partes del mundo no solamente en Chile, y era como le decía la única manera que tenía PISA de hacer. Y esto obviamente que para estos gallos era la peor noticia, para ellos les hubiese gustado mil veces más una

marca líder con publicidad, con una marca más, una segunda marca más debilucha y contra eso no hay nada que hacer.

FNE: Don Gabriel, y en estas marcas propias eh, ¿También [ininteligible] otorga descuentos por ejemplo los descuentos promocionales? ¿Se da lo mismo por ejemplo que con una marca Favorita?

Declarante: Menos, ahí pregúntele a los comerciales pero yo creo que menos, porque las marcas propias tenían más que nada, yo creo comercios más, más como de largo aliento, no era, no, no, no creo y ahí acepte que me pueda estar equivocando, pero no creo que hayan sido las marcas propias ten, tenía una dinámica de precios similar a lo otro, porque tenían que ver con convenios un poquito más largos, un poquito más de perspectiva, salvo que hubiese una situación, no sé, una variación muy significativa de la, de la valor de las materias primas o del dólar o cualquiera de esas cosas que hacían que no se podía pero creo que en general son más estables en todas partes.

FNE: Perfecto, y don Gabriel, ¿Podría señalar que diferenciaba a PISA de sus competidores?

Declarante: Buena pregunta, mire, cuando usted, perdón, no sé si le importe que la trate de usted o no, no es por poner distancia, María, María José.

FNE: No, Ana María.

Declarante: Ana María. Usted iba a comprar a un almacén en que lo han tratado con la punta de la pata toda la vida y viene alguien al lado y se instala ya, y la, la trata bien, y se ve y sabe y [ininteligible] no ha llegado el camión, llama lo llaman y le devuelve el llamado, le llegó, ¿ya? Si, y si me voy a demorar unos días en pagar ya listo ya, esa era, nosotros no podíamos competir en costos, CMPC tiene economías de escala tiene cuestiones grandes, ellos fabrican celulosa, nosotros estábamos jodidos con esos, ellos se traspasaban la celulosa al precio [redacted] [ininteligible], o sea ni en el quinto sueño teníamos ese ese valor, entonces yo, yo eh, la, la lo que nosotros marcábamos una diferencia era obviamente que nuestros precios eran obviamente más bajos porque no podíamos tener los mismos precios que ellos pero esencialmente tratando de tener una atención y de resolverle los problemas a los clientes de la mejor manera, y, y, y eso era eh, el también teníamos que arriesgar más crediticiamente, a CMPC le pagaban a 7 días, 10 días, al contado, y a nosotros teníamos que ponernos no

más con, con, con plazos más largos también les convenía un poco. Pero por ahí no, no, no era mucho más porque ventajas de otro tipo era difícil pa' nosotros.

FNE: Perfecto, nos podría señalar eh, los principales canales de comercialización de productos *tissue* que tenía PISA y el porcentaje de relevancia, cuál era el más relevante en términos relativos.

Declarante: (suspiro) Vuelvo a insistir en la prehistoria...

FNE: Si en el periodo que nos mencionó que era que era hasta el 2004.

Declarante: Mire, ahí en los supermercados teníamos algún supermercados que nos apoyaron que fue mucho el [REDACTED] el [REDACTED] eh, [REDACTED] nos compraba así, así de memoria, emmm, el [REDACTED] nada, el [REDACTED] era, lo teníamos bloqueado entero, cortó mucho, mucho, no sé si me acuerdo si cuando yo estaba por ahí le vendíamos creo que no. Eh, le diría fundamentalmente el [REDACTED] unidad algunos supermercados de regiones principalmente el norte y en el sur, eh, el [REDACTED] [REDACTED] también nos compraba, eh en el sur, nada ahí teníamos bloqueado todas esas cadenas regionales, como se llamaba, el, el [REDACTED] el [ininteligible], eh, pero en el sur, nadie, nadie, estaban todos, todos pagados por exclusividad por CMPC, en el norte nos compraban algunos creo de los algunos más, en el norte era un poquito más que en el sur y en los mayoristas ahí estábamos, si me disculpan la expresión, hasta el perno porque ahí teníamos un distribuidor que era, eh, [REDACTED] y los demás estaban todos bloqueados, todos recibían premios por no comprarnos y esa cuestión era un desastre y ahí era [ininteligible]no ahí tenían eso, si ahí teníamos un [REDACTED]% del mercado, [REDACTED] En los mayoristas.

FNE: ¿Y, y en...?

Declarante: Mas o menos a, eso es un puedo, puedo estar equivocado, no lo tome tan, pero por ahí.

FNE: Ya, ¿Y en el otro canal, lo que tiene que ver con supermercados?

Declarante: Un [REDACTED] promedio, más o menos ponderando, pero ahí, ahí.

FNE: Sin considerar, sin considerar marcas propias.

Declarante: No, con las marcas propias, con las marcas propias, ojala hubiéramos, no si ahí es donde comenzamos a crecer y de ahí es donde se nos, nos estalló el cuerpo ahí comenzamos a crecer más, mas con las marcas propias tienen, tienen una potencial grande, pero más lo que estoy hablando, lo que si les quiero decir pero claramente los

porcentajes que los estoy diciendo los estoy estimando estamos hablando de 10, 12 años atrás puedo tener errores gruesos, pero a todo saber y entender eran, eran cosas así, ah.

FNE: Perfecto, ¿Que otro canal de distribución? Porque estamos en supermercados, ¿Mayoristas?

Declarante: Bueno, está el institucional.

FNE: mmmjjj

Declarante: El institucional. Pero eso era, eso era como distinto. O sea si uno no se para la fría entremedio, pero institucional y eso.

FNE: Y en institucional, ¿Cuál era el principal cliente que tenían en institucional?

Declarante: Mire, nosotros partimos, a ver me acuerdo un poco de los primeros, por lo que hubo que trabajar para que aceptaran el sistema, pero, [REDACTED], algunas [REDACTED] eh, el [REDACTED] me acuerdo que fue toda una historia, nos sacaron después, ahí, ahí hicimos un trabajo, cosas así, bancos también eran clientes, después nos metimos en eh, [REDACTED] a hacer algún trabajo en los colegios. En el sector público también ahí a través de chilecompra, no sé si es en esa época pero [REDACTED] si me acuerdo. Lo que pasa es que ahí también nosotros a poco andar nosotros me acuerdo nosotros teníamos una visión distinta de este negocio, nosotros pretend, nos parecía que tenía que ser esto a través de distribuidores, porque ahí lo que, lo que nos habían enseñado los gringos que entendían esto, al final eso, eso, más que el precio más que nada vendía la calidad de servicio, y uno y uno ya era malo para atender estas cuestiones, donde ustedes necesitaban dispensadores, aquí ya se acabó el papel y te estaban llamando desesperados y si no le llega en el día, pa fuera, entonces, eh, eh, creíamos y, y, y en esa época de que era importante formar distribuidores, distribuidores propios.

FNE: Perfecto, Una pregunta, cuando usted menciona que, que al principio el año 2002 llegaron al [REDACTED] [REDACTED] % del mercado en productos del consumo masivo, ¿A qué canal de distribución se refiere?

Declarante: (suspiro) Al, al en conjunto, en conjunto pero en conjunto, pero llegamos más o menos pero a eso básicamente a eso por, por las marcas propias, le insisto que era un numero grande no sé si es más o menos por ahí podrá ser un poco más un poco menos no lo sé pero me acuerdo que fue un numero grande, un numero grande y teníamos una carga de trabajo importante en la fábrica al cual apenas podíamos abastecer, que había sido además la estrategia que nosotros quisimos hacer, lo hicimos, lo hicimos, no fue por

casualidad, ahí llego un español que llegó al [REDACTED] que, que, que era como el gurú de las marcas y eso nos sirvió mucho porque él impulsó mucho el concepto de marca propia que en Chile todavía no lo los supermercados no lo no lo validaban mucho. [ininteligible 1:17]

FNE: Perfecto. Eh, don Gabriel, ¿Podría señalar cuales son los principales insumos necesarios para la producción del *tissue*?

Declarante: Hacer papel es como cocinar, usted ha hecho una cuestión buena sale [ininteligible]usted hace una cuestión mala sale [ininteligible]eh, celulosa, eh, papel de recorte, para situar las cosas más esenciales, papel viejo, de eh, y ahí hay muchas categorías, decenas, papel de diario, papel craft, papel de etiqueta, ehh, el problema son las contaminaciones que puedan tener, pero esos son los, y los otros son, bueno, los productos químicos que son harto importantes los productos químicos.

FNE: ¿Son importantes?

Declarante: Son importantes, sí, porque ehh, si es una buena química esa cuestión se complica.

FNE: ¿Y la energía por ejemplo?

Declarante: Ah, insumos, bueno. Estaba hablando de materias primas, ah no ahí los costos se juegan en materia prima, energía, el costo y costos laborales, y el resto son bueno es inversión de capital, costo fijo de, de, de equipo y todo eso. Eh, es intensivo en energía esta cuestión.

FNE: Y en energía por ejemplo, ¿Usted los contratos de energía las manejaban directamente con los generadores? ¿Cómo?

Declarante: No. Traté, me fue como la mona porque tenía alguna vez licitamos tenía, tenía [REDACTED] una línea que pasaba al frente nuestro ahí la veíamos a un kilómetro, hablamos hicimos un, estoy hablando del año 98 por ahí, ya perfecto ningún problema acuerdo, había que plantear una servidumbre que era un kilómetro y ahí sonamos porque se opuso el, el dueño del terreno y ahí tuve que caer en manos de [REDACTED] y ahí aceptar las condiciones que, que, no había, no, no, no teníamos otra posibilidad, ese mercado, nunca fue competitivo oiga, al final [REDACTED] sabía muy bien que por el lado de la servidumbre y por los peajes no nos dejaba entrar a ninguna alternativa ahí.

FNE: Perfecto. ¿Alguna vez SCA o PISA le compró, según sea el caso, compró insumos a CMPC? ¿Insumos de producción?

Declarante: Nosotros, yo me acuerdo que alguna vez se les vendieron un rollo, papelera, papelera estaba, no me acuerdo cuando, eh, algunas, tengo la imagen no sé si eso fue en la época de [REDACTED] o antes. A ver, lo que pasó, CMPC tuvo un plan muy agresivo de crecer en otros países vecinos, entonces muchas veces se les demoraban la apertura de las plantas y, y necesitaban papel porque no tenían la planta y en alguna oportunidad nosotros le vendimos estos rollos grandes, no el producto terminado, el producto terminado no se puede [ininteligible]en [ininteligible], le vendíamos rollos grandes. Insumos como alguna vez compramos celulosa a la división de celulosa, que, que si no tienen nada que ver con la división *tissue* es otra gente bastante distinta, ehh, pero muy poco era las veces que Arauco lisa y llanamente no tenía como atendernos y no habían más productores de celulosa en Chile e importar celulosa en Chile de fuera es muy difícil, es muy difícil, nosotros lo intentamos muchas veces y rara vez pudimos hacerlo, porque no, no, no son contratos de largo plazo y una de las maneras que teníamos para poder competir más o menos nosotros era que la celulosa no nos servía a precios de lista, ese ese tema los conozco bien porque estuve infinidades de años, porque teníamos que comprar celulosa y era un agrado, se les daba vuelta un camión quedaban medios abollados le comprábamos lo, los, los [ininteligible]que no les quedo con la blancura justo, entonces nos valíamos mucho con ese tipo de cosas. Que yo sepa una vez sí, les compramos, pero pucha debe haber sido muy puntualmente y no era de ninguna manera un contrato de suministro nada. Además que a ellos no les gustaba vendernos tampoco si no, no, no era, no teníamos crédito ni nada así que tampoco era, era.

FNE: OK. Don Gabriel, y SCA cuando, cuando compró un porcentaje de participación en PISA, eh, ¿Los insumos nunca los importaron? Porque entiendo que ellos tienen celulosa afuera ¿no? Producción.

Declarante: Mire, esa parte no, a ver, hasta donde yo sé, yo creo que no porque efectivamente SCA es un gran productor de celulosa pero consume más de lo que produce, en su, en su, en su operación, entonces, nunca nos ofreció a nosotros un suministro, no, que a veces nos decían tenemos un dato aquí, pero era re malos los datos, ehh, ellos consumen más de los que, de hecho ellos importan, ellos son clientes de, de Arauco.

FNE: Perfecto. ¿Le tocó negociar don Gabriel a usted en estos momentos puntuales que nos mencionaba que compró celulosa a CMPS, el precio de estos insumos a adquirir?

Declarante: ¿A CMPC?

FNE: Sí.

Declarante: No me acuerdo, no me acuerdo. Mire, si habremos alguna vez comprado, le habremos comprado que se yo, un par de veces, no me acuerdo, o sea un par de veces que, que quien que no tengo idea, si sé que alguna vez si se le compró celulosa porque no había en otro lado, no sé, pero, pero, pero de ahí a negociar precio no sé. Además te voy a decir una cosa, la celulosa es un commodity, la celulosa, vale x vale [REDACTED] dólares y toda la historia es [REDACTED] o [REDACTED] así es incluso, si el punto está en que te quieran vender, que tengan disponibilidad y todo, eso era así, y para lo que nosotros queríamos que era upgrade, que es la celulosa que se vendía a más bajo precio, celulosa no nos vendía nunca CMPC, no nos vendía nunca porque además, ni lesos, ni lesos eso la usaban ellos.

FNE: Perfecto. ¿Habían gastos de publicidad en el periodo en que usted estuvo en PISA, SCA, relevantes?

Declarante: Cero, cero, no. Mire, yo la experiencia nosotros alguna vez hicimos una campañas, estoy hablando año [REDACTED] perdón mil [REDACTED] [REDACTED] y que es lo que nos pasaba, que hacer una campaña que nos constaba, es cara la publicidad, alguna vez hicimos la prueba, y al día siguiente había una campaña masiva [REDACTED] veces más en todas partes, que nos molían a palos, entonces no, no, no perdíamos la plata y además nos rodeaban de promociones, el, el, el, el lugar que nosotros estábamos con el producto nos rodeaban de promociones, y para más remate, como nos tenían bloqueados, una gran cantidad de cadenas de mayoristas, estábamos haciendo publicidad para un producto que no estaba que la gente no lo podía encontrar entonces al final el negocio de la publicidad para nosotros también era, era no era posible, precisamente por, por, por esos motivos.

FNE: Y una pregunta, cuando menciono que el año [REDACTED] se compraron una maquina papelera grande, esa máquina papelera para entender digamos los costos asociados o costos fijos, ¿Qué valor tiene o sea, es importante o...?

Declarante: No, esa máquina no, es archiimportante, estamos hablando de una inversión entre la máquina, la preparación de masa, las obras civiles y eh conversión y todo, estamos hablando de una inversión, le miento, pero eso puede, verifíquelo con la SCA, pero, pero estamos hablando del orden de [REDACTED] millones de dólares, que para nosotros era, era el capital de la compañía.

FNE: Y esa máquina sirve para otra cosa o es, es, específicamente para hacer *tissue*?

Declarante: No para nada más, para hacer nada más. No si ahí nosotros nos jugamos todo por el todo con esa máquina el año 2000, porque esa máquina elevó la capacidad de PISA casi a ■ ■ toneladas, obviamente que no lo alcanza el primer día tiene que aprender a usarla, pero nos daba, el mercado en esa época debe haber sido del orden de ■ ■ ■ toneladas, entonces, nos daba una capacidad de crecimiento brutal que dijimos a ver aquí ya, nos vamos con las marcas propias y a lo que venga la cuestión.

FNE: Y esos 30 para poder también entender, ¿Es a valor del año 2000? Para entender el orden de magnitud.

Declarante: Si, si, de hecho más, para entender en esa época me acuerdo con la venta me acuerdo que tuve que, teníamos una deuda del orden de 20 millones, 22, 25 de dólares en la época de la venta a SCA que ellos me lo descontaron, pero, pero, no si son, era, era la decisión más grande que podía tirarnos a hacer una, una empresa de ese porte porque era mucho más allá de lo que el mercado era capaz de hacer, o sea teníamos obligado que crecer cualquier cantidad y habíamos visto que con esta cuestión de las marcas propias podíamos hacerlo y además nos permitía proyectarnos en el tiempo porque las maquinas [ininteligible]yo le conté que podían comprar una maquinas porque era más viejitas también entonces estábamos además de pasadita mejorando la calidad que era un elemento de importancia.

FNE: Don Gabriel, y estas máquinas que usted adquirió, ¿Alguna vez le compraron maquinas a CMPC?

Declarante: No.

FNE: Eh, ¿Los ingresos de ventas de la empresa cuanto eran por ejemplo, en ordenes de magnitud comparado con, con esta maquinaria? ¿Cuánto ganaban, la venta, la venta?

Declarante: (murmullos) Por ejemplo, habremos estado vendiendo ■ ■ ■ toneladas, podrían haber, que se yo, la, la, sabe lo que pasa me pierdo con los tipos de cambio.

FNE: Pero, ¿Cuánto tiempo por ejemplo demoraba usted en recuperar esta inversión?

Declarante: Nooo, no la, la, la inversión debe ser una inversión el horizonte de esa inversión, y con suerte 10 años, ah y 10 años y con suerte. Porque un año malo se lo come, dos, la puesta en marcha de estas cuestiones son, son delicadas, la verdad es que no me acuerdo lo los cálculos económicos pero sí que era varia eso la maquina puede decir la empresa y para PISA para nosotros estábamos la compramos temblando si la

cuestión era, era jugarse eh, o sea, teníamos que, no teníamos manera de pagarla salvo que nos fuera bien.

FNE: Perfecto. Eh, ¿PISA importaba alguno de los productos que comercializaba?

Declarante: ¿Pisa imp.. me pregunta?

FNE: ¿Importaba alguno de los productos que comercializaba? ¿O producía principalmente?

Declarante: No, nosotros no, en la época mía no, ya después los suecos me parece que introdujeron marcas de unos pañales, unas cuestiones que ahí, otras cosas, pero en la época nuestra no, no, no. Alguna vez, alguna vez tuvimos por problemas de fábrica tuvimos que importar papel, nosotros tuvimos los incendios, no, no el ultimo, yo tuve un incendio el año, por ahí por el año [REDACTED] Y ahí sufrimos harto y ahí tuvimos que importar papel de, de, era de Brasil, no sé dónde, que pudimos traer algo, pero cantidades que no eran, no era, no era, no eran mayormente.

FNE: ¿Lo que importaba eran esos rollos grandes que usted mencionaba?

Declarante: Si, nosotros metíamos en las cortadoras que hacían tuc, tuc, tuc, hacían como los rollos chicos.

FNE: Y esos rollos grandes, ¿Son también un insumo para la producción del producto final?

Declarante: Si, si, o sea los rollos grandes se rebobinan, se van enrollando en un conito, a alta velocidad, se va corriendo y hay una sierra que va haciendo así, tun, tun, tun y eso va haciendo los rollitos y después viene una máquina que les pone el plástico y eso y otra, otra máquina que le pone la caja, automático en una caja y chao y eso ya es más o menos el producto no es tan simple como eso, pero más o menos.

FNE: ¿Y ese ese rollo grande era, bueno, ustedes lo producían en la planta de Lampa, y alguna vez tuvieron que comprar estos rollos grandes, eh no solamente importados sino que localmente a CMPC?

Declarante: No, no, no, emm, no, no, no, no si mira ahí, esa cuestión era con cuchillo, o sea, era, nosotros sí es cierto no me acuerdo cundo pero alguna vez les vendimos, les vendimos y si, si había, si hubo alguna operación tiene que haber sido una operación puntual en que, en que él estaba vendiendo le saco la mugre al de al lado y ese gallo estaba apurado y además hay un tema legal ahí que alguna vez m lo representaron, e

que, no es tan simple negar una venta, al contado, no es, no es, entonces, no era no era cosa de decir sabe que más no, no quiero, pero nosotros yo no tengo memoria que le hayamos comprado un rollo a CMPA, si sé que eh, en alguna oportunidad no me acuerdo bien cuando se le vendió se le vendió [ininteligible]a CMPC, de estos, de estos rollos grandes, incluso más, yo creo que esos rollos fueron al extranjero. Porque tenían que ver con algún embalaje, porque si uno los vende localmente les pone un plastiquito nomas y chao, pero parece que venían con embalaje más, pero me da la impresión que tienen que haber sido por [ininteligible]la fábrica en esa época, tienen que haber sido que se yo, Argentina, Pero, [ininteligible]

FNE: Perfecto. Ahora don Gabriel vamos a hacerle algunas preguntas que tienen que ver con la estrategia comercial de PISA, ya, quisiéramos saber cómo se determinaban los precios en PISA tanto al canal masivo como al canal institucional.

Declarante: A ver, de nuevo, en lo que yo recuerdo, o puedo recordar, año [redacted] [redacted] básicamente nosotros lo que hacíamos era, esto dependía como le dije de [redacted] pero en general para darle una respuesta, nosotros teníamos que seguir a las marcas líderes, o sea en otras palabras si tenía un producto equivalente al Confort que tenía publicidad que tenía respaldo y conocimiento de marca, nosotros teníamos que ponernos algo más barato como el Confort en lo que el mercado estaba, que se yo por decirle un numero cualquier, tenemos que estar [redacted]%, [redacted]% más abajo, sino nos vendíamos ná, y así en general eso se repetía con todas las marcas líderes, en el caso de las de las marcas propias, en general, eso es una negociación que a veces tenía que ver con, con, con una no se si una indexación pero una referencia con respecto contra que competía y ahí había un descuento más amplio en favor del supermercado porque se suponía que nosotros no teníamos que acarrear con gastos de reposición o, o gastos de, de que es súper caro de, del manejo al interior del supermercado, ¿ya? Entonces ellos nos pedían un descuento mayor y ellos se hacían cargo de todo eso, ¿ya? Y Eso se [ininteligible] ahí con toda claridad siguiendo al, al, al, otros precios tenían que ver también con lo con lo, estamos hablando de masivo no?

FNE: Si, estamos hablando de masivos.

Declarante: Ah ya.

FNE: ¿En las marcas propias igual había algún porcentaje o había alguna definición más o menos para poder competir con el producto de la competencia?

Declarante: Una cierta [ininteligible] es un producto eh, supongamos un producto de referencia por poner un nombre cualquiera tiene que haber sido el papel Elite y ahí es una marca propia de Elite una hoja eh digamos marca, Líder o D&S o lo que sea, estos gallos le decían aquí, el precio, la marca la segunda marca vale que se yo [redacted] y quiero que usted me agregue un tanto más porque no le voy a cobrar [redacted] eh esas cuestiones y yo me ahorro la reposición y eso lo sumaban a descuento y eso generaba un descuento mayor y ahí el supermercado descuento más un manejo de su margen, que no son despreciables, ahí iban promocionando una marca propia que tenía para ellos una ventaja gigante y le voy a decir porque, porque, cuando otra, cadena, se conseguía con por ejemplo con el propio CMPC un descuento especial a propósito de todas estas cosas, ese descuento especial afectaba a todos los productos menos a su marca propia entonces ellos no tenían que competir con el mismo producto puesto en otro supermercado sino su marca propia se defendía sola porque no tenían un equivalente en el otro supermercado me explico? Entonces para ellos también los inmunizaba de la competencia con otros locales, entonces las marcas propias, uno de los buenos argumentos que nosotros teníamos era que nos inmunizaba pero, de los subsidios de la papelería que hacían en otras partes, y eso, eso un control.

FNE: ¿Y en esas promociones de las marcas propias que les pedían a ustedes descuentos por ejemplo para hacer esas actividades promocionales?

Declarante: ¿En las [ininteligible] de marcas propias?

FNE: Claro.

Declarante: Yo no sé, yo no tengo claro si nosotros teníamos que ir con [ininteligible] yo creo que no yo creo que nosotros nos resistíamos porque el día que empezábamos a hacer descuentos en las marcas propias más descuento no íbamos ya terminábamos igual que cualquier, yo creo que en general, no, no sé si alguna vez, perdón, ah, voy a cortar esto, no sé si alguna vez ocurrió, pero, pero en general yo creo que eso no, no, no, desvirtuaba el sentido de la marca propia, porque si al final a donde llega, ya, ya la marca propia tenía un descuento bien más grande, entonces descuento sobre descuento ahí ya, ya no podíamos.

FNE: Perfecto, entonces siguiendo con la forma como se fijaban los precios usted nos decía que generalmente seguían al líder y tenían estos porcentajes de posicionamiento.

Declarante: Ehh, si o sea, non nos quedaba otra, si no se necesitaba estudiar ingeniería para eso. Era la única forma de, de, de hacer de, de, de poder eh, competir.

FNE. Perfecto. Eh, ¿Y con respecto al canal institucional?

Declarante: El canal institucional era, era más distinto porque a ver le explico, los canales institucionales, voy a tener que pedirle una aspirina yo creo para poder hablarle de todas estas leseras, sabe, voy a hacer u ejercicio de 15 años, pero, [ininteligible]a mi [ininteligible]esta cuestión. Eh, el canal institucional, funciona de esta manera. Uno tenía que entregarle un dispensador o una cantidad de dispensadores a los clientes, y, un suministro de, de papel asociado en que había un comodato, los dispensadores era de uno de uno digo de la empresa, y a partir de ese comodato uno lo entregaba y se suponía se suponía que el cliente tenía que comprarle en el periodo comprometido en un año dos año que es lo que permitía que la empresa pagara el valor del dispensador que son re caros ya, entonces se comprometía un precio fijo, ya, que eh, era por el periodo, estoy hablando en general de repente puede haber alguien compraba un rollo ahí en la esquina y después podía subir eso ese precio pero todo, todo el volumen era así, y se suponía que eso se amortizaba, pero que es lo que pasó, cuando partimos nosotros, era un negocio nuevo, los precios eran relativamente altos porque en costo, hay un concepto que se llama el costo de uso, en los rollos chicos la mitad del papel eran, eran en las oficinas se la robaban entonces les duraba más y al final el cliente gastaba menos en el año pese a que el metro era más caro entonces teníamos precio, no me acuerdo de cuánto. Esos precios en general se mantenían por años, de hecho yo recuerdo que una estadística que hicimos que duró precios que estaban en la practica ■ años fijo y lo único que hacían eran bajar en el institucional, no sé si alguna vez habrá habido algún alza por algún movimiento en materias primas pero esos precios eran, eran tremendamente estables por años, ya? Y más aún con él, por ahí empezó a haber un incremento en la competencia y esos precios bajaban y bajaban y bajaban, alza de precio de en, en, en institucional ¿ya? Prácticamente no me tocó conocer.

FNE: Pero, para entender, cuando había un cliente institucional y eran clientes grandes, existía este contrato de comodato, ¿Quién en PISA estaba encargado de esa negociación en particular?

Declarante: Ahí bueno, esas cosas dependían en general de ■■■■■■■■■■, ahora la, la, la encargada de marketing que era la ■■■■■ veía, veía cual eran las situaciones veía tenía que saber que estaba pasando en el mercado pero en definitiva, en definitiva

[ininteligible]es que, movimiento de precio en el canal institucional, por lo menos en el periodo que estamos analizando, después puede haber sido peor, lo único que hacían era bajar precio. Porque además empezó a ingresar mucha más competencia de aquellos competidores como Kimberly, todos empezaron a ver mucha competencia en eso.

FNE: Y en cuanto a evolución de precio ese canal institucional y canal masivo, que usted mencionaba que al rededor del año [REDACTED] [REDACTED] estuvo bastante agresivo después de que ustedes compraron la máquina.

Declarante: A ver, el [REDACTED] desde que nosotros pusimos a andar esa máquina que podría haber sido por ahí [REDACTED] [REDACTED] ahí, ahí los precios se fueron ahí hubo una mega guerra de precios ahí gigante, que, que yo, no quiero mentirle el año [REDACTED] que ahí la papelera, por la razón que ya le explicaba, la papelera simplemente tiró el mantel digamos aquí señores aquí se van todos o aquí nos vamos todos, [REDACTED] % de descuento que sé yo, y en todas las líneas no era solamente en las puras marcas propias, así masivo. Ahí fue un incidente mayor, mayor, precisamente yo me imagino que provocados por nosotros mismos desde que estábamos creciendo a un nivel grande en esas marcas y no tenían por donde y más aún, habían otras es un es un efecto en cadena porque quedaban otras cadenas porque había otras cadenas que viendo esto querían hacer lo mismo entonces, ahí nos sentaron. O sea el año [REDACTED] [ininteligible], quiero ser bien sincero ahí yo mi principal preocupación era, era que yo no podía seguir ahí, no podía seguir ahí porque a mí me mantenían una presión así por un tiempo largo y no, no, no tenía manera, con deudas no podía resistir y es por eso que ya a inicios del [REDACTED] debe haber sido marzo abril yo cerré la venta de la compañía o la venta del ingreso de la SCA.

FNE: Perfecto, estábamos hablando previamente del canal masivo.

Declarante: Perdón, entremedio no sé si quiero agregarlo o tal vez usted quiera preguntarlo después, igual suerte con un poquito distinto *timing* fue que junto con hacer eso. Nosotros metimos los pañales, empezamos a fabricar pañales, nos empezaron a vender los pañales bajo el costo y nos sacaron a, a palos de ahí. Años después tuvimos que vender las maquinas.

FNE: Ah, ¿Los sacó?

Declarante: Quien cree. Ah. CMPC poh, ah, que me dejaba la marca parada, porque Procter y Kimberly estaban en el segmento alto lo de los productos de otra calidad, entonces ahí, ahí, nos sacaban la, nos mataron. De hecho, a nivel de costo, nosotros

terminamos ahí, terminamos vendiendo las maquinas [ininteligible 1:45:55] a donde a Sudáfrica, un tercio del precio perdimos un tercio de la inversión, fue parte de, de, de ese de lo de las decisiones que se tomaron e, e, e como le digo el año ■■■■■

FNE: Perfecto. Antes que pase a la siguiente pregunta eh, esta perdón quiero volver a la guerra del año ■■■■ usted dijo que hubo un incidente mayor y que ahí tomó la determinación de vender la empresa, y en cuanto a precios, ¿Qué pasó después? Porque ahí nos comentó después que en institucional fueron a la baja y en masivos me quede, [ininteligible].

Declarante: No. Ahí lo que paso fue que, a ver, nosotros no, no le puedo hacer la curva de los precios, pero nosotros no pudimos no podíamos mantener las participaciones de mercado a esos precios porque estábamos perdiendo, yo creo que estábamos bajo el costo variable, o sea, eran ríos de sangre esa cuestión.

FNE: ¿Y usted [ininteligible] y CMPC también?

Declarante: Es que a ver, a CMPC, esas cosas no sé, ellos tienen costos de economías de escala distintas a los nuestros. Me imagino que también tiene que haberles costado mucha plata pero también funcionan, voy a poner un ejemplo una empresita que valía valor patrimonial neto, ventas a proveedores, ventas lo que ponga y la otra ■■■■ entonces quien, quien, quien aguanta más esto es para nosotros absolutamente transitorio aparte que, que a nivel del sistema bancario que se sepa que una guerra de precios con CMPC, hubo una alerta temprana a, a los bancos y los acreedores y a toda la gente que nos da crédito que, que, que además nos producía muchísimo más presión, o sea el tema era serio y muy serio. Ahora, no sé si me distraje de ...

FNE: No, no, no, sí, nos estamos yendo de la guerra de precios.

Declarante: Ya. Ahí nosotros no pudimos mantener entonces ellos tuvieron los precios más bajos pegados un tiempo largo. Naturalmente ellos recuperaron participación de mercado, ¿ya? Y poco a poco fueron subiendo sus precios, nivelándolos más o menos a los niveles, no se a donde llegaron, pero, pero, pero a niveles un poco más históricos no, no me acuerdo cuando, pero, pero una vez que nos produjeron digamos mantuvieron las promociones y los precios hasta que verificaron seguramente una, una, una suposición mía, que habían recuperado toda la participación de mercado que querían que querían recuperar, me imagino que habrá sido así. Pero nosotros na que hacer ahí.

FNE: Mmmm, don Gabriel, volviendo a la pregunta inicial...

Declarante: ¿Yo me he tomado toda la botella?

FNE: Si, sí.

Abogado Declarante: yo soy el que menos ha hablado

Declarante: En las maratones yo...

FNE: Vamos a hacerle esta última pregunta y vamos a hacer un break porque ya llevamos dos horas, vamos a hacer un break de 10 o 15 minutos y lo retomamos, pero antes de que hagamos el break, quería remontarme a la pregunta que le hice previamente con respecto al tema de los precios del canal masivo. Usted nos señaló que estaban estos posicionamientos, estos porcentajes, que definían con respecto a las marcas líderes, ¿Usted me podría señalar como se definía esa política de posicionamiento?

Declarante: ¿Cómo se definían?

FNE: Claro, como se definían, el porciento que tiene que estar un producto con respecto al líder, como se definían eso internamente en PISA. Quien lo determinaba

Declarante: Será, ojo, nosotros sabíamos por experiencia, a ver, para ponérselas cosas más extremas, si teníamos un confort o un Elite doble hoja o una toalla Nova, nosotros vendíamos un ■ más bajo, estábamos, no íbamos a vender nada, prueba y error en el tiempo nos dábamos cuenta que si teníamos, que se yo, por decir ■■, dependiendo el tipo de producto, a veces en productos más económicos las diferencias son menos sensibles la lealtad de los clientes, es con los productos más caros, entonces ahí había que tener diferencias un poco mayores y en los más económico con un poquito menos en donde había menos diferenciación de marca o de calidad o lo que sea, o sea al final era una experiencia y nosotros fuimos acumulando durante años que nos dábamos cuenta que nosotros no vendíamos nada, bajábamos un poco y ahí empezaba a moverse la cosa y eso ocurría distinto en cada, en cada cadena de supermercado y así funcionaba si nosotros no teníamos más información que eso. Aparte que los productos nuestros tampoco eran tan asimilables a la calidad de CMPC, en un principio las toallas, por ejemplo, tenían gofradores, tenían así un diámetro tenían mucho, si bien teníamos un metro de este porte para el gofrado, entonces, había que, había que, que buscarle el, el digamos, el, el, más o menos, el ajuste que sentíamos que se empezaba a mover el punto, en ese sentido los clientes también aportan, y dicen mire, con tal descuento yo me nuevo o le compro, perdón, le compro y eso al final le compra o no le compra es lo que es lo que se mueve la cuestión.

FNE: Perfecto. Y ahí entonces, ¿Esos posicionamiento ustedes en el fondo lo que hacía era darle descuento a los clientes y de esa manera de que si los precios iban subiendo, bajando se mantenían en ese posicionamiento?

Declarante: Si claro, y, y tratando en lo posible de, de, de, de, de no hacer demasiada diferencia porque si uno le hacía más descuento a uno, no faltaba, pasaban ■ minutos y llegaba el del frente a, a reclamar que por qué y le pedía una nota de crédito y al final terminaba nivelado para abajo, o sea, había que ser muy cuidadoso con esas cuestiones.

FNE: Perfecto. Y ahora con respecto también a los precios, cuando se hacen ajustes de precios por los costos, justamente que el costo de la materia prima que había que hacerle algún ajuste, esos ajustes de precio por costos de materia prima, CCon que periodicidad se hacían? Anuales, eh,

Declarante: eso depende de la evolución de las materias primas, lo que más influenciaba en esas cosas era la, la, la pulpa, ya sea la celulosa o el recorte y eso, eso ya está indexado, eso, eso es precio mundial y esos mercados, abiertos *commodity*, el recorte y la celulosa y la señal venía de afuera, nosotros importábamos mucho recorte, de hecho en entre otras cosas la papelera tiene una cuestión que se llama [ininteligible], que tenía a medio mundo captado con prohibición de no vendernos a a nosotros recortes y nosotros teníamos que importar de *brokers* internacionales y ahí los precios son totalmente *commodities*, el gran exportador de esa cuestión es estados unidos y esa señal la, la, la, y, y ahora, si los ajustes eran discretos no pasaba nada, yo, yo diría que el tema era cuando había un alza muy grande muy elocuente, ah había que, que tratar de subir los precios en la medida que los demás lo subieran porque para nosotros subir solos los precios era lo mismo que nada, no, no era en ese sentido tratábamos siempre de tener alto stock de recortes, teníamos costos financieros altos pero por lo menos nos permitía acolchonar por decirlo así las alzas.

FNE: Perfecto. Siendo las 18:33 horas se hace una interrupción, una pausa en la toma de declaración.

FNE: Siendo las 6:50 de la tarde, se reanuda la declaración.

FNE: Don Gabriel, retomando las últimas preguntas que le hicimos con respecto a estos porcentajes de que tenía un producto con respecto al producto de la competencia, ¿podría señalar cómo lograban mantener dicho posicionamiento de precios?

Declarante: No entiendo, ¿se refiere a las diferencias...

FNE: Claro...

Declarante: de precios?

FNE: entre los productos de ustedes y de la competencia, ¿cómo se lograban mantener esos posicionamientos? Por ejemplo, con descuentos, qué, cuál era el mecanismo que tenía ustedes para...

Declarante: Yo creo que había que adaptarse como ya le decía, adaptarse la realidad del mercado de ese momento, o sea. Ahora... yo creo que aquí también el sistema es como ya lo describía, el ponerse más abajo que el líder. Ahora, ahí también habían otras distorsiones que son mayores que tiene que ver con las promociones. A fin de mes había un festival de promociones de, de nuestros... señores de CMPC, en que por cumplir metas, cuestiones, lleve ■ y pague ■ ■ % de descuento, lleve, lleve, todas estas cosas que ustedes las tienen que haber visto ustedes o los bandeos que es pescar una toalla y le, le ponían a mano una servilleta colgando o un paquete de servilletas, a a veces un regalo, cuestiones...no sé... un juguete, cosas así, y eso siempre alteraba totalmente de una manera totalmente imprevista, además en distintos lados, promoción en, en, en no sé dónde, en Concepción aquí, allá, en esto, en lo... uno no sabía o las quincenas o los o los fines de mes o las grandes promociones. Por ejemplo, ahí acordándome una yo creo, me va a empezar a juntar rabia, la santa yapa. La santa yapa era una promoción que tenía me acuerdo la, el, Santa Isabel, que vendían la mitad de todos los papeles en esa promoción, y a nosotros no nos dejaban entrar. Entonces, al final nosotros teníamos que ajustar como no partic... no participábamos, o sea no podíamos acompañar el descuento, teníamos que quedarnos arriba igual, ya? Teníamos que acompañar después durante el mes tratar de, de bajar precios aquí, de buscar una, una, una, cosa allá. Entonces, era bastante complicado porque esto no hay que entenderlo como precios estables sujetos a alzas, no, estas, estos precios varían todos los días. La oferta del día del Líder de no sé dónde, ya aparece un monto, una montonera de cosas así. Y de repente los mismos supermercados tenían una promoción del otro, entonces nosotros tratábamos de acompañar y le llegaba la orden a alguien que sabe qué más saquen a, que saquen en este caso a PISA, sáquela contraria. Entonces esto era estar pendiente y, y la verdad es que es un sistema absolutamente anárquico. Y eso, si ustedes seguramente tienen los elementos para hacerlo, piden un informe de las promociones que se realizan en las grandes cadenas en una secuencia de diez años, yo creo que no les cabe en esta oficina los documentos de, de promociones que no tienen nada que ver con la, con la, con las,

con las listas de precios ni con programaciones ni con nada, sino que a lo, a lo que vino, ¿ya?. Vea entonces lo que hacíamos nosotros era reaccionar de la forma que podíamos, que, que podíamos. No teníamos otra, no teníamos otro, otro, otra, otra opción.

FNE: Y esas promociones, ¿eran gatilladas por el supermercado o por CMPC? Cuando nos habla de esta multiplicidad de promociones que, que se realizaban...

Declarante: Yo creo que de ambos, la gran mayoría por CMPC porque obviamente al supermercado...al supermercado no, no, no le, no le interesaba bajar sus márgenes pero, pero a CMPC en su gran mayoría en CMPC. No puedo descartar que haya habido algunas que hayan hecho supermercados por, por, por aumentar su *market share* o a veces se involucraban, ustedes saben, un supermercado en una guerra con el de al lado. Aquí siempre, más barato siempre, algunas cuestiones que uno entraba con un carrito y... a veces habían incidentes entre supermercados, también pasaba. Pero así de buenas a primeras, la enorme mayoría de esas promociones eran de CMPC. Además que son promociones que, que, que tienen un tiempo, no son tan improvisadas, tienen que...un bandeado hay que mandar a hacerlo, se hace a mano. Ose a, requiere, no, no caben las cajas del producto sino que hay toda una operación manual que requiere preparación, un ese, un, un código de barras distinto, o sea, son, son cuestiones que las planifican. Ya? No, no son "mire bajemos el precio, subamos". Entonces, eso la verdad es que en este mercado era, era y, y, y, y no sé si hasta ahora pero yo creo que sí hasta por ahí, era absolutamente caótico. ¿O ustedes quieren...? Yo los desafío, con todo respeto, a determinar el valor promedio del *tissue*. Si ustedes incorporan la variable de las promociones, o sea a cuál era el valor promedio al que alguna de las compañías vendían. Yo creo que ninguna la sabe, ni si quiera las propias compañías.

FNE: Don Gabriel, y estos precios, estas promociones, ¿cómo las observaban, qué tipo de reportes, cómo analizaban la información con respecto a los precios en que estaba la competencia para poder seguir el precio, para poder ajustar los porcentajes?

Declarante: No, el vendedor po. El vendedor que atendía la cadena se, tenía la obligación de informarse qué estaba pasando en su cadena. Si llegaba y no sé, yo creo que lo mataban porque en el fondo había, había que en lo posible reaccionar oportunamente porque si no, estas cosas normalmente las promociones no son estables, son en los momentos donde la gente va a comprar, qué sé yo, en la quincena, cuando le pagan o por último a fin de mes o para el año nuevo o pascua, fiestas. Entonces, si no hay una capacidad de reacción rápida con alguna cuestión, nada. Entonces el vendedor

ahí en la, en la sala. Hace, que alguien le avise una promoción eso no, esto nunca en la vida, al de al de al lado. Eso no sería una promoción, qué sacarían con decir “oiga, voy a hacer una promoción el lunes, voy a amarrar una servilleta”. Para qué, ¿para que el otro tenga la servilleta amarrada?

FNE: Perfecto. Y Nielsen, por ejemplo, la información de precios que tiene Nielsen, ustedes la utilizaban para, para ver los precios de la competencia, cómo estaban?

Declarante: Yo creo que la herramienta de Nielsen, yo no me acuerdo bien cómo formateaba eso, pero habían, yo creo que daba una imagen de los niveles de precios básicos, pero las promociones nunca las, nunca las, Nielsen no las sabe, no las sabía interpretar porque es imposible. O sea, en eso puedo estar corrigiendo, cometiendo un error técnico de que hayan desarrollado algún sistema a, b, c, d, pero en un primer momento de lo que yo me acuerdo, es, es imposible que Nielsen determinara el, el, el valor de las promociones porque no. De partida si la rega, si de repente la rega, le, le, le ponían una esponja, un chupete al, al... ustedes seguramente alguna de ustedes o sus mamás o alguien compró esas cuestiones. ¿Cuánto vale el chupete? ¿Cuánto es el valor del, del? No tiene cómo. Y está lleno de esas cuestiones en todo el país.

FNE: Y, y, si ustedes tenían una, un target de posicionamiento de precios, que es lo, que es lo que entiendo digamos por experiencia, y, pero al mismo tiempo existían todas estas distorsiones por promociones. En definitiva quiero entender cómo se llegaba al target de posicionamiento.

Declarante: A ver, al final...d, simplificando las cosas creo yo. Por lo menos, como, como yo lo veía, esto. Cuántas toneladas vendimos más o menos de este produ, de este producto. Ahora, que después era muy difícil con la tecnología que nosotros tenemos, determinar, que teníamos digamos en esa época, determinar cuál fue el valor promedio producto de todas estas cuestiones, ¿ya? Era, era, era, le diría que a los precios no le achuntábamos mucho pero sí más o menos digamos entendíamos que habíamos procesado tanta cantidad de bobinas y eso se habría transformado en tantos rollos y habíamos vendido al mes tantas cajas de rollos. Y entremedio se, se les cargaba si había alguna, alguna cosa que se amarraba, algo así. Pero, insisto, en, en nuestro caso, no sé el caso de la competencia, era un sistema bastante...al, al ojo. Porque no teníamos manera de, de, de prever ni, ni de reaccionar muchas veces contra cuestiones que el golpe avisa. O sea, no era que nos encontrábamos al día siguiente con la promoción,

¿qué hacemos? Y los, los que eran peor eran los bandeos, porque el producto ya era, no era ni si quiera era producto de papel.

FNE: Estos pack....bandeo...

Declarante: Pack, claro que pack... el producto...

FNE: Otro producto...

Declarante: Generalmente va, va aquí un regalo que es una cuestión a veces de fiestas patrias y cosas, a veces era un producto de papel también, pero otras veces. Y eso implicaba ot, a veces otras... yo no digo que siempre sea así, pero, pero había de todo, entonces son, esa cuestión que no cabía ni en la caja, no cabía en un pallet. Eran, era eran, procesos manuales, donde habían. Entonces no, no, no, no permitían una, una visualización exacta de estas cosas al menos en nuestro caso. No tengo idea si, si, si la competencia lo podía hacer o no. Pero por lo menos nosotros no.

FNE: Y don Gabriel, cuando usted dice que el tema de posicionamiento dada la distorsión de las promociones, una manera de controlarlo era a través de las toneladas que se vendían. Específicamente, ¿qué significaba eso? ¿Toneladas de cada producto, toneladas de papel en total, toneladas por cliente, cada cuánto tiempo? Lo quiero entender bien.

Declarante: No... mire, a ver, en ge...En general uno vendía, producía una cierta cantidad de toneladas, ¿ya? Por la, por la salida de la fábrica salieron a cierta tonelada, cantidad de toneladas de papel convertido, ¿ya? Y eso nosotros nos daba una idea, no una idea, no una idea una cierta así tanto papel se vendió, ¿ya? En físico. Pesos, kilos, ¿ya?

FNE: Ya.

Declarante: Entonces el cumplimiento nuestro era básicamente en kilos porque en precios, con toda honestidad y no, no tengo problemas en reconocerlo, era un caos.

FNE: Y una pregunta, porque el posicionamiento que ustedes tenían como objetivo era por producto en específico, o sea, qué sé yo, Favorita tantos rollos tiene que estar a tal posicionamiento, nos contaba usted, en relación a este otro producto, pero el control me dice que a nivel agregado de toneladas producidas?

Declarante: Lo único que nosotros podíamos contabilizar con cierto, con cierta precisión eran las toneladas que habíamos convertido de rollos al mes y cuánto salió por la bodega.

Ahora, que eso se vendió obviamente que había un precio de lista que tenía un descuento a, b, c, más los descuentos estos que se hacían a los clientes estos especiales, estos qué sé yo premios, no sé una meta, qué sé yo, cuestiones que a veces se negociaban, los, los, menos después los descuentos que le hacía el otro que le cobraba rappel, al final que le hacía más, la factura venía llena de descuentos, la de los supermercados, por veinte conceptos que a veces ellos inventaban incluso. Lo que nosotros medíamos era, era, ahora el precio promedio era, era en la práctica una resultante que a, a, a, a nivel de balance... con la periodicidad que lo teníamos, nosotros no lo teníamos mensual, lo podíamos ver trimestral una cosa así, veíamos más o menos “mira, todas estas toneladas, al final entró tanto en estas categorías y por lo tanto el precio promedio es tanto” o sea bien, bien simplemente. Porque no teníamos no teníamos un sistema de control que nos permitiera ir más lejos que eso.

FNE: Perfecto. Don Gabriel, con respecto a lo mismo que nos estaba mencionando recién con respecto a las toneladas, ¿existía alguna meta de participaciones de mercado en estas toneladas? Así como existían estos porcentajes de posicionamiento que usted nos habla, ¿había alguna meta, un x por ciento, mantener un x por ciento de mercado?

Declarante: Nosotros siempre nos proponíamos en el, en el, el plan, un programa de crecimiento, ¿ya? Un programa de crecimiento, nos fijábamos metas, que vamos a crecer especialmente... Estoy hablando de, ahora yo no, SCA no tengo idea de cómo lo hace en ese aspecto, pero por lo menos antes nosotros nos fijábamos un porcentaje de crecimiento, nos hacíamos por ejemplo en marcas propias éramos bastante más ambiciosos en algunos productos sabíamos que no teníamos mucho margen de crecimiento porque eran marcas líderes muy poderosas y no, no las íbamos a desbancar jamás, ¿ya? Al Confort, a la Nova no teníamos manera de desbancarla, ¿ya? Pero en algunos otros segmentos nos fijábamos metas nosotros para, de crecimiento. Ahora que las cumpliéramos, no las cumpliéramos era otra historia, pero, pero. Ahora, obviamente intentábamos sí de maximizar la venta en el sentido de venderla lo más cara posible porque en el caso nuestro no es un tema de medirse por tantas toneladas vendidas, sino que al final una fábrica chica y más o menos endeudada lo que importa es la línea final. Y eso, y eso hacía que no, que al final muchas veces tratáramos de privilegiar el margen que producir cantidades que no, que no, simplemente no estaban rentando.

FNE: Don Gabriel, entonces con respecto a eso mismo, cómo podría explicar... recién nos estaba diciendo, claro, que lo que a usted más miraba, que tenía estos mecanismos más

bien, según sus palabras, simples para hacer los análisis económicos. Si ustedes privilegiaban el margen entonces, ¿cómo la principal herramienta de monitoreo eran las toneladas y no los precios? ¿Cómo en el fondo llegaban a poder ver...?

Declarante: No, es que...

FNE: Si el objetivo era privilegiar el margen versus lo que era volumen.

Declarante: No, es que lo que podíamos medir era el volumen pero el margen al final producto de todo lo que le señalaba de las promociones que eran parte de la vida, de todos los meses, si esto no era de vez en cuando, todos los meses. Era, era muy difícil de, de cuantificar o de proyectar. Entonces en definitiva...ahora, también por ejemplo pasaba que de repente nos topábamos con, yo ya no me acuerdo mucho pero, promociones que no, simplemente no teníamos manera de acompañarlo. O sea, el, el...lleve 3 pague 2, ¿era un ■% de descuento o no? Otro era, era difícil de hacer eso. Era difícil. Entonces, íbamos en ese sentido, o sea, me, lo que podíamos medir era el tonelaje y lo otro digamos era, era, era un criterio de experiencia práctica de que si había una promoción lleve 3 pague 2, que es muy común, nosotros rara vez la acompañábamos porque era, era, era destructiva para nosotros. No teníamos, nosotros no teníamos los costos de materia prima de CMPC. Nosotros no teníamos la, la, las economías de escala de ellos. Nosotros teníamos mucho menos. Entonces, sabíamos que teníamos costos que no, no, que no, simplemente habían cosas que no podíamos hacer. Y de hecho más, yo creo que otros chicos también deben haber tenido el mismo problema. A Kimberly también le debe haber salido pesada esa cuestión.

FNE: Y esas promociones que usted nos dice de 3 por 2, ¿en qué productos eran más frecuente que se hicieran y que a ustedes les afectara más en la venta por ejemplo?

Declarante: Bueno la pregunta es un poco obvia, en productos de a tres...pero, pero... por ejemplo...

FNE: No, pero que en qué productos... mencionaba el Confort...

Declarante: No, en toallas e higiénicos. O lleve 4 pague 3, esa, lleve 3, pague dos los envases de a tres. Habían varias dependiendo del tamaño del envase o sea, si era un envase de a ocho, lleve 6 pague 2. Habían algunas fórmulas pero habían algunos, los envases de a 3. Por ejemplo, aquí me acuerdo de una, las toallas las de lleve 3 pague 2 eran fanáticos. O a veces el mismo las bandeaban.

FNE: Perfecto.

Declarante: Yo quiero decirte una cosa disculpa. Que, en el análisis de precios es muy importante incorporar el aná, el, el, el impacto de las promociones, que es muy muy relevante. No es, no es un hecho...aislado.

FNE: Don Gabriel, ¿usted conoce al Sr. [REDACTED]?

Declarante: Sí.

FNE: Y, ¿en qué contexto lo conoce?

Declarante: Yo conocí a [REDACTED]... por cuanto él fue, es o no sé si e...no, yo creo que no está creo, gerente de *tissue* de CMPC.

FNE: Ya. Pero ¿en qué contexto usted lo conoció?

Declarante: No sé. A ver, qué es lo que pasa, esta es una industria chica, ¿ya? Hay cualquier cantidad de eventos, situaciones, encuentros, seminarios, ferias internacionales... de todo en que en una industria chica que estamos todos los proveedores normalmente siempre convidados, haya veces tenemos que participar juntos en un montón de cosas, yo creo, yo pedo conocerlo y llegar a conocerlo bastante. O sea, bastante digo en el sentido de sé quién es, sé cuál era su rol, me tocó alguna vez conversar con él y habían, por ejemplo, en las inauguraciones de los supermercados, que en esa época con la consolidación habían cualquier cantidad, nos sentaban a todos en la misma mesa. Lo conozco desde, de hace un buen tiempo.

FNE: Mjum. Don Gabriel, y ¿en qué circunstancias se dio su primer contacto con [REDACTED]

Declarante: No tengo idea. O sea, si me estás hablando de qué...no sé...

FNE: Don Gabriel...

Declarante: De 15-20 años, no sé. Incluso [REDACTED] estaba en Papelera de antes. Había otro, y él... póngale que era otro jefe. No, no sé. No o sea, no me puedo acordar no sabría decirle. No tengo cómo acordarme de eso.

FNE: Don Gabriel, usted recién nos señala que con don [REDACTED] habría estado en reuniones en el contexto de reuniones de proveedores de supermercados, seminarios, etc. En alguna reunión bilateral entre CMPC y PISA, ¿usted estuvo con el señor [REDACTED]

Declarante: A ver mire...

FNE: Bilateral, no estoy hablando como un supermercado...

Declarante: Sí, mire, yo le voy a decir algo con la mayor sinceridad. Yo fui ministro hasta hace poco. Fui subsecretario, tenía después antes fui presidente de Colo-Colo. Antes que eso estuvo a cargo del marketing de Colo-Colo, antes de eso participé en una campaña política. Mire, yo he estado en miles de reuniones, ¿ya? Sé que conozco a [REDACTED] y lo conozco hace tiempo, pero si usted me dice yo he estado en una reunión bilateral con él, se lo digo con la mayor sinceridad no tengo recuerdo de haber tenido una reunión bilateral como, como, como usted la describe. Ose a, sé que he estado, sé quién es, sé qué rol tiene, pero una reunión bilateral en que yo me siento con él a conversar...yo no tengo recuerdo. Pregúnteme por las personas pero por favor no me pregunte dónde estuve ni cuándo estuve. Si me pregunta si esto hubieran sido hechos que, que hubiesen ocurrido hace 5 años atrás, 6 años atrás puede ser que uno se acuerde pero usted me está pidiendo un esfuerzo que, que de verdad... para más de [REDACTED] años, o [REDACTED] años, es, es, es mucho.

FNE: Mire don Gabriel, voy a ser más específica ¿ya?

Declarante: Sí.

FNE: A ver. Esta Fiscalía tiene antecedentes relativos a la existencia de varias reuniones sostenidas entre usted y ejecutivos de CMPC desde el año 2000 hasta el período en que usted fue Gerente General de PISA, ¿ya? Entonces le voy a preguntar si nos podría señalar los objetivos que tenían las reuniones-almuerzo realizadas en las Brisas de Chicureo con don [REDACTED] de CMPC.

Declarante: A ver mire.... La planta de PISA está en Lampa. No sé si ustedes conocen Lampa, pero está bien aislado.

FNE: Sí, sí. Ya hemos ido.

FNE: A la planta de PISA.

Declarante: Ah? Bueno.

FNE: Hemos ido a la planta de PISA.

Declarante: Está bien. Bueno, ahí en esos años, no sé si es ahora, si uno tenía que ir con algún un cliente o por cualquier razón no estar en, no ir al casino de la empresa, ¿ya? La única parte más cerca y sobre todo si andaba con algún cliente para ir, era el restaurant que tiene el condominio las Brisas de Chicureo. Tratar de encontrar un lugar un poquito

más, más.... Sobre todo si tenías que ir con alguien, ¿no cierto? Nosotros íbamos poco, pero igual. Esta gente según entiendo, alguna vez trabajaba por ahí cerca, no sé dónde...en Quilicura...alguna por ahí. Y nosotros nos topábamos con ellos de vez en cuando allá pero no ne, no, no necesariamente como se dice mira una reunión allá vamos a estar sentado, no, topabas por ahí. Incluso más, muchas veces con bastante vergüenza porque incluso si uno estaba con un cliente era un lío encontrarse con la competencia allá. O sea, me acuerdo del lugar, me acuerdo de haberme encontrado con ellos pero no me acuerdo de reuniones propiamente tales ese es un restaurant, es un restaurant que va mucha gente, ¿ya? O sea, le, le quiero insistir, me acuerdo sí del lugar porque me acuerdo que fui, nosotros íbamos muchas veces con visita, no, a....era, era, el lugar para poder salir de ahí. Pero yo no, no...reuniones ahí propiamente tal, que yo haya tenido una reunión, yo le digo de verdad, no tengo recuerdo. Sí me acuerdo como le digo de [REDACTED]

FNE: Don Gabriel, ¿usted conoce la estación de bomberos de Los Domínicos?

Declarante: Estación de bomberos de Los Domínicos.... ¿y dónde queda esa cuestión?

FNE: Por eso le pregunto, ¿conoce usted la estación de bomberos de Los Domínicos?

Declarante: No, no.

FNE: ¿Nos podría señalar los objetivos de las reuniones realizadas en la estación de bomberos de Los Domínicos entre usted y ejecutivos de CMPC en el período en que usted era...

Declarante: No. No. Yo no tengo...

FNE: El Gerente General de PISA.

Declarante: Yo no tengo ningún recuerdo. De partida, yo dejé de ser gerente general de PISA en el año 2001, pero no tengo ningún recuerdo de, de haber tenido una reunión ahí. Sí, como le digo yo me acuerdo de, de las personas pero si me pregunta por lugares, cuestiones no, no, no tengo

FNE: No tiene...

Declarante: cómo acordar.

FNE: Entonces le voy a preguntar por personas...

Declarante: Sí.

FNE: Que asistieron a esas reuniones y nosotros sabemos que asistieron a esas reuniones. ¿[REDACTED]?

Declarante: Yo a la persona que conozco de CMPC también como... [REDACTED], era eh,... [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] Que a ese yo lo conozco también, me tocó estar con él. [REDACTED] no me acuerdo; puede ser que haya trabajado ahí, de nombre, pero no, no, no la conozco, no la reconocería físicamente.

FNE: [REDACTED]?

Declarante: ¿Quién es?

FNE: ¿No le suena?

Declarante: No, para nada.

FNE: Y a [REDACTED] ¿en qué contexto lo conoció?

Declarante: En el mismo, o sea en estas mismas actividades que les señalaba. [REDACTED] entiendo, entiendo que tenía un cargo de gerente de, gerente de *tissue* pero debajo de, de [REDACTED] Algo así. Él era, él era, no sé bien el cargo, el nombre del cargo, pero a él sí también, a él sí también lo co... Yo le diría que, que, para simplificarle las cosas, las personas de CMPC que yo conozco son [REDACTED] y a [REDACTED] [REDACTED] De otras personas, salvo de áreas totalmente distintas que no creo, que le sean atingentes, yo conozco a otras personas del, del, qué sé yo, algunas personas de celulosa de CMPC, te fijas, en cuestiones así, pero no sé si eso colabore mucho por lo que ustedes están tratando de determinar.

FNE: Don Gabriel, pero para ser muy claros, porque usted me dice “yo me acuerdo de personas pero no me acuerdo de lugares”. Entonces, por...le, le digo, le transparente que nosotros sí tenemos antecedentes de la participación de usted en reuniones en Brisas de Chicureo, en una bomba de bomberos que queda ahí en Los Domínicos, cerca de la plaza. Y, ahí, y, tal como le comentamos recién nosotros incluso tenemos una investigación que conocemos la planta de PISA. O sea...

Declarante: Sí.

FNE: Eso le quiero decir. Entonces, la pregunta es: usted ¿niega que existan, que hayan existido esas reuniones o no se acuerda?

Declarante: Yo...

FNE: Solamente para tener esa claridad.

Declarante: A ver, yo no tengo recuerdo de haber estado en esos lugares, no tengo recuerdo. En las Brisas de Chicureo sí, sí. Yo le he dicho que he ido alguna vez y me encontré más de alguna vez con alguna gente ahí de, de las personas que le señalo. Pero no recuerdo yo haber estado en otros lugares. Ahora, si usted me aporta más antecedentes, no sé, pero yo no me acue... ¿de cuándo, de cuándo estamos hablando?

FNE: Estamos hablando del año...

FNE: Del período que hemos estado hablando. O sea...

FNE: Sí.

Declarante: Pero más o menos...

FNE: Del 2000 al 2003. El mismo período que hemos estado hablando.

Declarante: Yo le, yo le digo con, con... O sea, imagínese lo que me está pidie... Con el mayor respeto. ¿Se acuerdan alguno de ustedes quién fue campeón del futbol el año 2003 o el 2002? O sea, yo viéndolo o sea, no, no, no, no lo digo, o sea, y no lo digo con mala voluntad ni intentando ocultar nada...

FNE: Don Gabriel, le vamos a, le vamos a tratar de revelar algunos antecedentes que tenemos a ver si usted recuerda...

Declarante: Sí, perfecto.

FNE: Algo al respecto.

Declarante: Perfecto, yo si puedo recordar algo que ayude.

FNE: Sí. Tenemos antecedentes que en estas reuniones en, en la estación de bomba Los Domínicos se explicitaron los términos del acuerdo que estamos investigando en esta Fiscalía y que al respecto se acordó el posicionamiento de precios de productos entre PISA y CMPC y también definir un porcentaje de participación de mercado para CMPC y para PISA producto de estos acuerdos que se discutían en esta reunión, con un modelo definido que tiene el nombre de "Modelo Bomba". ¿Usted recuerda algo al respecto?

Declarante: A ver, jamás, jamás ha habido un modelo, ¿cómo es que se llama? ¿Modelo Bomba?

FNE: Bomba.

Declarante: Mire, jamás, jamás. O sea yo no he escuchado nunca un Modelo Bomba. Lo único que he escuchado yo en la, en la, de, de, de esta gente, de las personas que estaban son múltiples amenazas, múltiples reclamos por parte nuestra por parte de los bloqueos ah, en que como ya le he señalado en que nosotros partimos con un mega proyecto para nosotros de ■■■■■ de dólares para subir a la mitad de la producción, del consumo nacional en esto, nos metimos en, en, en las marcas propias, ¿ya? Que al final tuvimos una guerra de precios gigantesca. Yo no sé, de verdad, de qué modelo estamos hablando. Porque si hubiese habido un modelo, no me parece compatible con ninguna de las cuestiones que les estoy señalando, que son hechos objetivos, comprobables que están, están ahí, y que son precisamente ocurridos durante esos años. ¿Ya? En el período que ustedes están hablando. O sea, nada de eso, y estoy hablando de números grandes para PISA, nada de eso es compatible con, ¿cómo se llamaba? ¿Modelo Bomba?

FNE: Puede haber sido esa una nomenclatura del CMP...

Declarante: O como se llame.

FNE: O como se llame. O ¿puede ser, ser esa una nomenclatura de CMPC?

Declarante: Puede ser, no tengo idea. Yo...

FNE: Pero ¿usted no la escuchó?

Declarante: Yo. Mire CMPC toda la vida ha manipulado estas cuestiones, yo, discúlpeme que me explaye pero voy a hacerlo, toda la vida ha manipulado; ellos, ellos entre ellos se cuentan cuentos que aquí que allá, que vamos a controlar. A nosotros, lo que nosotros recibíamos todo el tiempo eran cuestiones que eran presiones, era, era un competidor muy duro, tremendamente agresivo. Yo no sé cómo ellos planifican sus cuestiones. Lo único claro es que nosotros estábamos en esos años; hablo con propiedad del 2000 al 2003 –digo hasta el 2003 porque ahí yo tuve que vender, ¿ya?- 2003, lo único que estábamos haciendo era creciendo y no encuadrándonos en ningún modelo de ninguna especie. Por el contrario, nos ganamos algo que a mí me costó la fábrica. Porque si yo hubiera estado cómodo con un modelo, admitan ustedes, perdón que me...no quiero ser...

FNE: No, adelante.

Declarante: Si yo hubiera estado cómodo con un modelo, no tengo para qué vender la fábrica que es el trabajo de 30 años de mi vida y salirme y entregarla a una compañía

multinacional y salirme de eso y tener que dedicarme a cuestiones nada que ver de lo que fue mi trabajo desde los 19 años. Entonces, el modelo bomba o como se llame... digamos...

FNE: El modelo toneladas...

Declarante: Modelo de toneladas no tiene...Primero, en números no significa nada en relación al esfuerzo que estaba haciendo PISA para crecer y de una manera sustantiva en el mercado. O sea, yo, yo le digo, yo terminé vendiendo la fábrica. Entonces, si usted me dice "mire no es que usted tenía un modelo"...un modelo, ¿de qué modelo me están hablando? Ahora yo no sé qué cuento se cuentan entre ellos, ¿ya? O qué sugerencias habrán, habrán, habrán hecho, digamos pero yo...

FNE: Pero más allá... dejemos de lado el modelo porque efectivamente puede ser una nomenclatura que no pertenezca a, a PISA. Usted, ¿no conoce la estación de bomberos de Los Domínicos?

Declarante: No conozco la estación de bombe...a ver, si usted me va, paso por ahí me van a decir "ah, ya esta es". Pero yo no recuerdo haber tenido una reunión en la Estación de Bomberos de Los...no lo recuerdo...se lo digo con toda...

FNE: Perfecto.

Declarante: Sinceridad. Y ¿sabe por qué además? Porque yo no me, yo no me preocupaba de esas cosas, estaba en otra. Yo estaba en la parte de la...en ese momento no era el gerente comercial, no era el gerente general, estaba preocupado de levantar un proyecto que el poco pelo que me queda lo perdí ahí, ¿ya? Y estaba en otro puesto. Y además tenía el tremendo problema de que teníamos a la Papelera con un ■ de descuento que al final como le vuelvo a insistir, me obligaron a vender la fábrica al, tres meses después en el mes de marzo. Entonces yo le digo, a mí me... no les puedo decir nada, pero entiendan lo que me, lo que me puede doler a mí que me digan que estaba en el Modelo Bomba.

FNE: Don Gabriel. Le hago otra pregunta. Usted nos señaló que tuvieron una guerra de precios ¿no cierto? Por producto de la marca propia, que ustedes estaban creciendo...

Declarante: Sí.

FNE: En ese contexto, usted ¿tomó contacto con algún ejecutivo de CMPC producto de las bajas de precio que estaba teniendo en el mercado?

Declarante: Yo mire, yo recuerdo, recuerdo haber reclamado. No me acuerdo dónde, pero recuerdo haber reclamado que cómo era posible, digamos, reclamado porque estaban todos los bloqueos y todas las cuestiones. Ya hablé, ya hablamos un poco de las dificultades que había para, para poder pedir un auxilio legal respecto de esto, ¿ya? Y recuerdo haber reclamado y para mí, yo le digo, esta estas cuestiones eran bastantes desagradables del punto de vista de tener contacto si quiera con ellos. Siempre evité tener ningún contacto porque es...de partida el que tenía las deudas era yo... no era una sociedad anónima, no era un accionista raro, el que tenía las deudas y tenía que ir a poner la cara al banco era yo. Entonces yo realmente en eso, desde que pasó esto, hablo 3-4 meses yo, yo vendí PISA, cosa que ustedes pueden averiguarlo, ¿ya? Vendí la, la mitad y después ahí con un pacto de, de, de, de re, compra por la otra mitad, ¿ya? Porque yo me di cuenta que no tenía nada más que hacer ahí. Porque me di cuenta que esta cuestión era, era una pelea de los grandes, y perdón el lenguaje, no tenía nada más que hacer. Entonces no es que haya tomado contacto del Modelo, no el Modelo, yo me fui, me fui porque sentí que no tenía nada más que hacer ahí. Nada más que hacer en esa cuestión.

FNE: Pero cuando me dice que para reclamar sí, que no eran los contactos, que a usted no le gustaba tener contacto, pero para reclamar, usted ¿se contactó con algún ejecutivo de CMPC?

DECLARANTE: Puedo haber hablado no me acuerdo en qué momento ni bajo qué circunstancias. Yo cada vez que me encontraba con alguien que sé yo en algún lado, pero yo sabía tampoco que sacaba nada sino, ¿qué, qué voy a sacar? Si, si, no, no. Era una empresa de, de [REDACTED] millones de dólares contra una cuestión así que nos tenían, nos tenían en listos no más, entonces qué más que hacer. Entonces yo al final dije sabe qué más, yo en esta cuestión no tengo nada más que hacer, yo tengo que irme, y me fui. Y eso, y eso es lo que yo hice en, en, en esa parte. Yo le digo, yo les quiero pedir a ustedes que por favor sé que el trabajo y sé que lo van a hacer pero se los pido como sea que por favor verifiquen la cuestión que les estoy diciendo, porque es exactamente la historia de lo que pasó desde, desde qué sé yo, desde el año [REDACTED] hasta el [REDACTED] en que, esta...el proyecto que yo tenía que había sido el proyecto de mi vida... se, se, se, sonó no más.

FNE: Entonces le pregunto de otro antecedente que también tenemos de esta investigación que es bastante extensa. Nos, tenemos antecedentes respecto del canal

institucional que usted me dice que es bastante importante en su momento para PISA y sabemos, o tenemos antecedentes que constan en la investigación, que existía cierto tipo

DECLARANTE: [REDACTED]

[REDACTED] A ver. Perdón, disculpe es que esto... (Vibración de celular)...apagarlo.

FNE: Se lo pregunto y le puedo

DECLARANTE: No, sí.

FNE: Dar más antecedentes. También tenemos conocimiento de la [REDACTED]

DECLARANTE: No, eso no es así. Mire, lo que pasa es... Papeles institucionales. Partimos nosotros, solos...en el año noventa y...ocho por ahí, más o menos, ¿ya? Partimos nosotros solos y nos empezamos a desarrollar. El sistema institucional es un sistema en el cual, como ya decíamos, uno invierte una cantidad grande de plata en dispensadores. Le cuento que en algún momento -no sé si todavía, es el caso mío- pero nosotros llegamos a tener [REDACTED] dispensadores en la calle. Puedo estar equivocándome eran unas cuestiones grandes. El, la inversión y la plata, porque los dispensadores se ponían gratis, ¿ya? Y va entonces, qué es lo que pasa, nosotros teníamos un control de eso, ¿ya? Y teníamos la obligación de saber dónde estaban nuestros dispensadores porque estaban incluso en el activo fijo de la empresa, o sea es una obligación contable. Si nosotros no podíamos, teníamos que castigarlos teníamos que...no podíamos decir "mire, regalamos dispensadores" eso, contablemente, tributariamente no, no se puede. Ahora, qué pasaba, teníamos que tener claro y las veces que...había un competidor, cualquiera, CMPC, Kimberly que nos, nos robaba dispensadores. ¿En qué consistía eso? En que llegaba un gallo, ponían, le vendían los rollos y se quedaban con el mismo dispensador. Entonces nosotros teníamos que mantener el control de quién estaba con nuestros dispensadores, mismo que, mismo que haya estado siendo atendido por otro cliente. Ahora, si le, si...yo no, yo no tengo re... yo no, yo no veía eso., pero si usted le pregunta a la [REDACTED] o a alguien que haya estado en la época cómo nos quitaban clientes ¿ya? Y los clientes emblemáticos nuestros, ¿ya? Los, los más difícil, los más de...era de todos los días, o sea, si ese, esa esa, una lista de clientes protegidos que no se tocan... esa, esa cuestión no existió nunca, al revés. Lo único que había, que no es lo mismo

FNE: Mjum (asintiendo)

DECLARANTE: Era que el, el legítimo derecho y eso yo estoy seguro que todos lo hacían, de saber dónde estaban los dispensadores de la compañía porque si no esa cuestión. Si al final terminaba siendo una pérdida enorme que se comía el negocio. Pero, yo le aseguro que yo no tengo ningún conocimiento de que haya habido una [REDACTED] de eso. Por el contrario, cuando nosotros partimos, nosotros teníamos [REDACTED] % del mercado. Al cabo de...no sé, [REDACTED] años por decirle algo, pasaron, íbamos al [REDACTED] y con los precios así...(señala para abajo) y con los clientes emblemáticos nuestros, no me acuerdo los nombres pero me acuerdo de un solo caso que fue el aeropuerto que nos costó un mundo. Que ese nos lo levantaron entero, así que si de, de clientes protegidos yo le seguro no van a encontrar ni uno.

FNE: Don Gabriel, [REDACTED] ¿en qué está hoy día?

DECLARANTE: [REDACTED]...mire, tiene varios negocios. No yo, está una...tiene como una distribuidora de...una pequeña distribuidora de como de, de precisamente de jabones, de papeles, un poco en la misma área pero en el área institucional.

FNE: Ya.

DECLARANTE: con sociedad con otras personas, no sé más detalle.

FNE: Mire, le pregunto porque justamente la información que tenemos es que [REDACTED] [REDACTED] y también [REDACTED] sí habrían estado en esto...bueno, además de usted pero usted no lo recuerda, sí habrían estado en estas reuniones en esta bomba. ¿tiene conocimiento de esto?

DECLARANTE: Mire, puede ser. Yo, yo estoy hablando por mí. No, no le puedo afirmar de que haya estado o no haya estado [REDACTED] o o la [REDACTED] o...

FNE: [REDACTED].

DECLARANTE: Cualquiera... [REDACTED] sabe? [REDACTED] tampoco me consta pero yo creo que no por una razón. Porque [REDACTED] se dedicó a un aspecto mucho más administrativo en la compañía. Él, él no tenía, si bien era gerente general pero, pero él no, no... estaba más en la parte administrativa que teníamos suficientes problemas de, de orden y de cuestiones así. Yo, sin que se lo pueda asegurar, me da la impresión que no.

FNE: Don Gabriel, también tenemos antecedentes de reuniones que se habrían realizado en hoteles. Le voy a mencionar para ver si recuerda alguna de este tipo de reunión. ¿En el hotel Radisson de La Dehesa?

DECLARANTE: No.

FNE: ¿Marriot?

DECLARANTE: A ver...yo vi, yo vivo cerca de ahí.... ¿Cuándo se inauguró el Radisson de La Dehesa?

FNE: No lo sé.

FNE: No sé, no.

[Risas]

DECLARANTE: ¿Ah?

FNE: No lo sé.

DECLARANTE: Lo digo porque lo sé. El Radisson de La Dehesa...lo sé porque queda al lado del, del, del Portal de La Dehesa creo que queda...uno, ese...a ese se refieren, ¿no?

FNE: Eh...

DECLARANTE: La cuestión...porque sé qui, sé quién la construyó. Esa cuestión, puedo estar equivocado, pero esa cuestión debe haber sido inaugurada... ¿2010?

FNE: ¿El Radisson de La Dehesa?

DECLARANTE: Si es un edificio nuevo. El de que está en

FNE: Arriba.

DECLARANTE: La Dehesa ahí arriba, en los cerros. Ahí concentraba Católica, el, el e, el equipo de fútbol. Así que... esa cuestión, no sé, o sea, yo no lo, yo no he estado en una reunión ahí. De partida creo que no he estado nunca ni una reunión en el hotel y lo conozc...

FNE: Perfecto ¿y en el Marriot?

DECLARANTE: Menos.

FNE: ¿Nunca ha estado en el Marriot?

DECLARANTE: En el Marriot he estado, pero per

FNE: Pero con reuniones con ejecutivos de CMPC.

DECLARANTE: He estado pero, pero por razones, por razones que no les puedo comentar a ustedes por razones de fútbol.

FNE: Pero con ejecutivos de CMPC.

DECLARANTE: No, no, definitiva, nunca. Nunca.

FNE: Le preguntamos porque nosotros tenemos antecedentes no solamente de la participación de ejecutivos de CMPC en dichas reuniones sino también de gente de PISA que puede o no estar

DECLARANTE: Yo.

FNE: trabajando actualmente en la compañía... y que lo ubican a usted digamos en estas, en estas reuniones.

DECLARANTE: Yo al Marriot...al Marriot. Yo quiero insistir, mira, puedo... Yo quiero colaborar al máximo, de verdad, pero si me preguntan si he estado en un lugar determinado...

FNE: O sea...

[Conversación cruzada]

DECLARANTE: Y le digo, los que me ha nombrado, por ningún motivo.

FNE: Eso, eso quiero corroborar. Que me diga no me acuerdo o...

DECLARANTE: Ahora, puede que

[Conversación cruzada]

DECLARANTE: Puede que, puede que esté yo no sé po, puedo estar olvidando, no tengo conocimien...no me acuerdo, no me acuer...la verdad es que no me acuerdo de haber estado en reuniones en hoteles.

FNE: Con [REDACTED] por ejemplo? No se recuerda haber estado en alguna reunión con [REDACTED] con ejecutivos de CMPC?

DECLARANTE: No. Lo que yo hice con [REDACTED] fue otra cosa. Cuando [REDACTED] se...llegó a, a PISA yo lo presenté, no me pregunte dónde, lo presenté a mucha gente. A proveedores, a clientes, a...seguramente lo hice con CMPC también porque me pareció una cuestión de urbanidad presentarlo ya que él, él era el nuevo gerente de PISA. Yo, yo me, yo me...

estaba marginado ya desde hace un par de años atrás ya de eso, pero me pareció que yo debía ser... a presentarlo a distintas personas. Lo hice con proveedores de distinto tipo, lo hice con clientes, ¿ya? Nada de raro que lo haya hecho con alguna persona de CMPC y me parece una cuestión de, de urbanidad haberlo hecho. Eso, eso es todo, pero si ustedes se refieren a una reunión de... que son para planificar cuestiones, ninguna.

FNE: Y al revés, también nosotros tenemos antecedentes que en una reunión muy específica en el Hotel Radisson de Huechuraba –este yo no lo conozco- justamente tenía por objeto hacer una inducción respecto de [REDACTED] que era el gerente nuevo en CMPC en esa época. Y nos señalan además que en esa reunión se discutieron los términos o se le hizo una inducción a [REDACTED] del acuerdo objeto de nuestra investigación. ¿Es así? ¿Quién más...?

DECLARANTE: En el Radisson de Huechuraba...

FNE: Yo ahí no le puedo decir dónde queda porque no lo conozco.

[Risas]

DECLARANTE: Yo sé dónde queda porque ahí concentraba Colo-Colo. Ahí concentraba Colo-Colo y se cayó ese hotel, así que no, no sé cuándo, tiene que haber sido hace bastante tiempo.

FNE: En la época que le estamos comentando.

DECLARANTE: Por eso no, ni en broma. Ni en broma porque ahí, ahí el único recuerdo que tengo de ahí es cuando estaba el equipo, el primer equipo nuestro que ahí, ahí, paraba ahí. Hasta que se cayó. No, si no. No. A ver, yo era presidente del Directorio. Mi labor en esas cuestiones ya no estaban en la parte de la gestión, yo le, yo le digo, quiero decirlo, quiero recalcarlo y todo. Ahora, algunas cosas como le digo puedo no acordarme porque son casi 10-15 años. Pero yo estaba en otro, en otro tipo de, en otro tipo de cosas. Incluso más, no sé si seguimos en qué año con el, el, el asunto de Huechuraba de, de, de...

FNE: El mismo período, es cuando asumió [REDACTED].

DECLARANTE: Y ¿cuándo asumió?

FNE: En reemplazo de [REDACTED].

DECLARANTE: Y ¿cuándo es eso?

FNE: Fecha...en el mismo periodo que estamos hablando. [REDACTED] debe ser... [REDACTED]

DECLARANTE: Si de qué voy a estar induciendo yo a [REDACTED] O sea, no, no, no ahí, ya [REDACTED] - [REDACTED] aparte yo me había ido ya de PISA. Yo ya vendí. Que voy a estar induciendo a [REDACTED] [REDACTED]

FNE: Pero usted recién nos mencionó que cuando [REDACTED] [REDACTED] asumió como gerente general le presentó a los proveedores...

DECLARANTE: Sí, sí....lo presenté...

FNE: Usted dice que... ese era un período bastante post a que...

DECLARANTE: No, lo presenté, lo presenté efectivamente a harta gente porque creo que una compañía con la respetabilidad, uno tiene que hacerlo. Y lo hice con mucha gente, con moros y cristianos, ¿ya? Y lo hice pero, como le digo no, no con relación a, a manejar este ¿cómo se llama? El, el, el bomba, modelo bomba...

FNE: Modelo, modelo.

DECLARANTE: Modelo bomba. Yo le digo la verdad es que no, no estaba para eso. Yo estaba nada más que haciendo una presentación de [REDACTED] contándole un poco lo que era la SCA porque no me iba a poner a decir al, me pareció que, que era, no era razonable que él llegara de la calle a decir "mire, me quiero presentar, yo soy [REDACTED] [REDACTED] soy el gerente general de, de, de, el nuevo gerente general de PISA" o lo que sea. Y eso lo hice, yo creo que cualquiera de ustedes me imagino que haría lo mismo.

FNE: Don Gabriel, esta Fiscalía tiene antecedentes relativos a la existencia de un acuerdo entre CMPC y PISA que data más o menos del año [REDACTED]. Justamente para salir de esta guerra de precios que usted nos señaló. Se señala, o los antecedentes que nosotros tenemos es que justamente habría partido estas reuniones con [REDACTED] Nos podría contar, cuál en definitiva era el objetivo de estas conversaciones que usted tuvo con este ejecutivo de CMPC?

DECLARANTE: A ver, yo ahí quisiera repetirle lo mismo. Y, y no con ánimo de esquivar la pregunta. El [REDACTED] nos...hicieron pedazos en una guerra de precios, ¿ya? Lo cual me puedo imaginar de que no...hace inexplicable la existencia de un modelo, ¿ya? El 2003 yo vendí la compañía. Yo dije no quiero saber más, ¿ya? Y no me interesaba, porque ya había otro dueño que estaba tomando las riend..y que lo que haga...lo que ellos hicieran en el futuro es un problema de ellos. Yo, yo, yo estaba afuera. Entonces ¿qué es lo que

pasa? Que le quiero contestar con todo el detalle posible pero, yo le digo en ese periodo todo lo que hizo PISA las cosas que ya han sido...majadero en repetir...

FNE: Mjum.

DECLARANTE: Inversiones gigantescas para subir la compañía...la cuestión de mercado, la participación de mercado, la incursión en marcas propias que del punto de vista si ustedes...tú eres economista, sabes que es exactamente la única arma posible contra un monopolista, ¿ya? La...que me gané una guerra de precios con eso. O sea, no, no hay ninguna compatibilidad con eso. Ahora, ¿cómo ellos recuperaron participación de mercado? Dejaron abajo los precios. Y yo, al final qué, qué ahí, qué, qué teníamos que hacer nosotros? Nada no más. Si no podíamos competir, estábamos bajo el costo variable. Suicidas no podemos ser. Entonces yo quiero explicarle que la magnitud de los hechos que ocurrieron entre los años 2000 y 2003-2004 son de tal envergadura que no, que tienen...son mucho más relevantes para este efecto que, que, que, que el que ustedes puedan estar dándole, la relevancia para las empresas, al menos para el caso de PISA. Y más aún, ¿cómo compatibiliza este mismo análisis del modelo con bloqueos en...? teníamos apenas uno, dos mayoristas, el bloqueo en todo el canal mayorista, bloqueo en las, en las, en las promociones, en las promociones en la Santa Yapa, bloqueo en la tarjeta Jumbo, nos sacaban... premios por *market share* en las compañías, en las compañías de, en los supermercados. Entonces hay todo un enjambre...

FNE: A ver.

DECLARANTE: De situaciones, ustedes tienen todos los elementos para acreditar...

FNE: Sí, don Gabriel...

DECLARANTE: Que son simultáneas.

FNE: Nosotros tenemos los antecedentes...

FNE: De esa guerra.

FNE: De esa guerra de precios en particular. Con toda la extensión y qué es lo que pasó y todo. Le quiero preguntar una cosa. Cuando usted me dice que hay ciertos posicionamientos en precios, que son tal y que están objetivo en PISA. Esos posicionamientos en precios, ¿son conversados con CMPC?

DECLARANTE: ¿Cómo los voy a conversar? Si no, no, no...es decir, lo último que puede hacer uno es conversar eso. Por lo menos, por lo menos en el esquema nuestro si.... A

ver CMPC hacía lo que quería. Hacía lo que quería. Ahora, si ellos estimaban de que estaban cumpliendo sus metas, seguramente trataban de subir márgenes y cosas así. Si ellos se sentían apretados, batería de promociones pero a qué, a quién tenían al frente.

FNE: Y, le hago otra pregunta.

DECLARANTE: A quién tenían al frente. Perd...disculpa...

FNE: Sí.

DECLARANTE: Perdón, disculpa.

FNE: Ok.

DECLARANTE: Tenían al frente a una empresa de este porte que podían hacer lo que querían y que no teníamos alternativa...

FNE: Y sin...

DECLARANTE: De nada.

FNE: Y sin embargo don Gabriel, nosotros tenemos también las participaciones de mercado durante al menos ■ años ■ años. Son bastante estables, entonces por eso le pregunto. Dado que usted me decía que el control de posicionamiento de precios era a través de toneladas, le hago la siguiente pregunta de nuevo: esa tonelada vendida ¿era también algo que se conversaba con CMPC?

DECLARANTE: No, no, no, no, no. No porque al final era el, el...nosotros teníamos que llegar a nuestros puntos de equilibrio. Nosotros no sacábamos nada con no alcanzar un cierto puto...y eso demandaba, no cierto, un, un mínimo de producción... si nosotros podríamos a, podríamos haber hecho cualquier cosa pero teníamos, teníamos necesariamente que cumplir nuestras metas.

FNE: Y ¿cómo iba a alcanzar el mínimo de producción teniendo, como me dice usted, un gigante al frente que lo único que quería era terminar con...?

[Conversación cruzada]

DECLARANTE: Con las marcas propias y así que nos sentaron. Con las marcas propias que eran la única vía que nosotros pudimos...meterle un, por decir algo, un espolón al sistema de Papelera que tenían los bloqueos que ya le mencionaba, los premios por *market share*, todo po. Era o buscábamos una alianza directa con los supermercados, que

fue lo que hicimos. Más de la mitad de la producción de PISA en esa época, más de la mitad, era pura marca propia.

FNE: CMPC ¿nunca les quiso quitar las marcas propias?

DECLARANTE: Sí po. Sí po. En...nos quitó la marca... ya no me, todavía estaba yo o por ahí, nos quitó la que más nos dolió que fue la del Líder de la doble hoja. La del Líder que porque era una era quizás la marca propia más rentable, pero ahí, ahí, porque era producto de mayor valor agregado. No, no...no habían, no, no tuvimos manera de hacerlo pero lo que nos defendía a nosotros era, algo que le dije hace hartito atrás, de que los mismos supermercados recelaban, tenían so... tenían, sospechaban de que... no les gustaba tener el mismo proveedor de marca propia que, el que la marca líder porque sabían que esa cuestión les daban control sobre la categoría al, al, al proveedor. Entonces era...y era la única forma que teníamos. Nosotros teníamos, esta...teníamos la capacidad de producción...hicimos en esos años, en los años investigados, capacidad para producir la mitad del papel que se consumía en Chile. Y eso está en los números y en los proyectos y en todo. Y está hecho, y se hizo. Entonces, entienden, ¿de dónde? ¿De dónde? Nosotros podríamos haber desembocado en un esquema que al final result...hubiese resultado digamos ponernos un, una soga al cuello [ininteligible 54:45] que terminamos corriendo la misma suerte, por lo menos yo, pero, pero bueno, la compañía sobrevivió después por otros motivos.

FNE: Le hago la pregunta porque los antecedentes que nosotros tenemos es que efectivamente ahora, del punto de vista de toneladas vendidas, existió un acuerdo de respetar ciertos porcentajes de participación de 76-24 entre CMPC y PISA, que de hecho no consideraba otros actores como }Kimberly Clark. ¿Podría usted decir que eso tampoco es cierto entre...?

DECLARANTE: Yo no sé, yo no sé. Yo eso, eso no lo vi nunca. Eso no lo vi. Un acuerdo de esa naturaleza, de que, de...76-24 ¿referido a qué? ¿A dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo?

FNE: Toneladas.

DECLARANTE: No sí sé, pero ¿de qué? O sea, yo nunca vi un acuerdo de ese tipo. O sea, lo digo taxativa y claramente.

FNE: ¿Nunca ha habido un acuerdo de ese tipo con [REDACTED]

DECLARANTE: No, no, no. Lo que sí vi con [REDACTED] era una guerra de precios, cuando nosotros subimos a una guerra de precios que nos mató. Ahora, que [REDACTED] –cosa que no quiero hablar por él, pero- articule cosas y, y de alguna manera él piense...

FNE: Ahora, le pregunto de otra manera...

DECLARANTE: Articule cosas...

FNE: CMPC ¿alguna vez le sugirió a usted entonces tener un acuerdo de participaciones de mercado para evitar estas guerras de precios como la que se generó con las marcas propias?

DECLARANTE: A mí no. A mí no, a mí no. Conver...lo puedo decir por mí. Y estoy hablando, como digo, del año 2004 para abajo...yo no recibí ninguna sugerencia de ese tipo.

FNE: Y algunos de sus ejecutivos...

DECLARANTE: Ahora, además, además...

FNE: Cuando usted estaba en...en la compañía.

DECLARANTE: No creo porque, no creo porque una...no creo y lo pienso...de ninguna manera creo que haya sido así porque una cuestión así...obviamente que hubiera sido una materia de, de, de, de conversación o de información o lo que sea. Pero el, el, el punto, el punto de fondo es de que...a nosotros esa cuestión no, tamp... primero nos cond...nos hubiese condenado a no poder pagar la máquina. O sea, no había cómo. Si usted saca los números, el consumo nacional de esa línea...tiene...línea, el costo fi...el costo de la máquina, más su costo financiero, más el costo, la deuda que nosotros teníamos, era, era decir ¿sabe qué más? “Vamos a enterrarnos”, se hace la proyección económica, “vamos a enterrarnos en x tiempo”.

FNE: Entonces hablemos de precio. ¿Alguna vez usted participó en una coordinación de alza de listas de precios con CMPC?

DECLARANTE: No.

FNE: Porque también tenemos en nuestros antecedentes de la investigación conocimiento que habría habido coordinación de alzas de costos en listas que se modificaban cada cierto tiempo en relación del valor de los insumos, específicamente para el mercado masivo.

DECLARANTE: No, coordinación ninguna. Lo que sí ocurría es que.... hubieran alzas de precios de repente habían, como ya lo conversamos, alzas de materias primas...importantes o movimientos del, de, de, no sé tipo de cambio, cuestiones que hayan podido influir que determinaban alzas que cada una de las fabricas subían sus precios, ahora...

FNE: Y ¿la época en que subieran sus precios?

DECLARANTE: Ahora, yo le voy a decir más. En esos años, en esos años yo creo que no hubieron...no me atrevo a afirmarlo con entera pero no hubieron alzas en ese período. Al revés, los precios bajaron, de hecho el balance del año [REDACTED] nuestro, que reflejó la crisis del [REDACTED] nos fue como la mona. Y los [REDACTED] años siguientes, si usted ve, incluso cuando llegó la SCA después...PISA tuvo pérdida de plata. Entonces, el modelo...bomba.... Yo no sé, tendría que ser suicida PISA para haber, para haber aplicado en esos años un esquema así. Ustedes ven los balances, vean los balances de PISA. O sea, yo, yo entiendo que si alguien, so alguien hace un trato...y, ilegal-legal, será para ganar algo...pero no para...

FNE: O para...

FNE: O para no desaparecer...

DECLARANTE: No, no...

FNE: Le pregunto porque...

[Conversaciones cruzadas]

DECLARANTE: No, no... eso, eso ya es un masoquismo que no sé si se practica en los negocios.

FNE: O sea, le pregunto porque con un competidor como CMPC al frente yo...

DECLARANTE: No, no

FNE: En particular no encontraría tan irracional...

DECLARANTE: Mire... yo no lo sé....

FNE: Como usted lo plantea.

DECLARANTE: Mire, yo vendí la compañía, como le digo, eso ya lo he repetido, lo vendí en su momento y ahí, yo ahí, fresquita la baja de precio. Esto fue el [REDACTED] en la guerra, yo lo vendí en marzo, en marzo – abril de [REDACTED] me parece, podemos identificar esa fecha.

Yo ahí no, la evolución futura esas cuestiones digamos, yo no la, no la domino. Ya son otro tipo de compañías, otro tipo de situaciones, no sé. Pero yo no conocí, yo no conocí eso, y le digo además... Creo que es tan antagónico a lo que ha sido la historia de PISA, tan antagónica esa cuestión, que hubiese sido imposible aceptarlo.

FNE: Una pregunta, [REDACTED] que era quien estaba a cargo de SCA Chile y otras filiales latinoamericanas, la manera de conducir digamos estos negocios ¿incluía reuniones con ejecutivos de la competencia?

DECLARANTE: No sé... es que ahí yo no...en esa época yo ya no estaba ya. O sea, no, no sé. Eso pueden preguntarlo en la SCA, no sé, pero a mí no me pregunte eso porque no sé. O sea, yo conocí a [REDACTED] que, que era como el jefe...el que supervisaba a, de parte de los suecos, toda esta operación y todo pero no, no tengo idea si, si, si han, si ellos hayan tenido...puede...no, no sé decirle, ni para sí ni para no, no tengo noticia. A mí esas cosas no, no, nunca se me participó de una cosa así. No quiero ni negarla ni afirmarla, ojo, porque no sé.

FNE: Perfecto. Don Gabriel, así como usted nos señala que estuvo en.....nosotros tenemos antecedentes e información sobre reuniones en que usted habría estado con ejecutivos de CMPC, motivo de estos acuerdos que le hemos explicitado. ¿Usted tenía contacto telefónico con alguno de estos ejecutivos de manera frecuente en el período en que estaba como gerente en PISA?

DECLARANTE: Es posible que haya hablado por teléfono con ellos... sí, es posible que haya tenido con las personas que me mencionaba, ¿ya? Sí, no puedo negarlo, no puedo decir "mire, yo nunca hablé", no, no, no, sería mentirle. Ahora, si me pregunta qué hablé por teléfono hace 15 años, [REDACTED]

FNE: No, no. Solo le pregunto si tuvo contacto telefónico porque también tenemos información sobre llamadas telefónicas.

DECLARANTE: Es posible, es posible...

[Conversaciones cruzadas]

DECLARANTE: Es posible que haya hablado con, como le digo, con las personas al as cuales me he referido porque a las otras no las conozco. Pero puede... ¿es posible? Sí. Dificultaría que no hubiese hablado por teléfono nunca porque esa cuestión es, es....es.... es obvio, razonable o... o probable que siempre pase, sino, no era...habían temas, habían, como le dije esas cuestiones de la, del papel, compras de celulosa o los

cue...cuestiones “vente”, “mira voy a ir para allá” o “me invitaron a esto”, cosas...hay mil cuestiones, mil. O sea yo ahí no le puedo negar una cuestión que haya habido pero ahí vuelvo a decir que todo esto que un llamado telefónico o alguno que yo hablara a cada rato, de ninguna forma. Eso ustedes pueden, si tienen forma de comprobarlo, de ninguna forma lo van a comprobar porque no era así. Pero yo no le voy a negar que haya tenido contacto telefónico con ellos en algún momento.

FNE: Y ¿con qué objeto?

DECLARANTE: ¿Cómo me voy a acordar? ¿Cómo me voy a acordar?

FNE: Usted, don Gabriel, nos señaló que Kimberly Clark, no cierto, si bien tiene una participación de mercado que era pequeña, pero habían periodos que entraba en forma más agresiva, que era un actor que siempre estaban mirando. Usted ¿recuerda haber tenido conversaciones con ejecutivos de CMPC con respecto a Kimberly Clark? Y para ver cómo enfrentar las estrategias que ocupaba Kimberly Clark?

DECLARANTE: No, no, no. Con ejecutivos...a ver, con ejecutivos de CMPC yo no, nunca, nunca tuvimos ninguna conversación que tuviese ninguna relación con Kimberly. Yo...yo sí tuve como lo conté antes, un contacto porque yo estuve tratando de, de asociarme con ellos mucho antes, entre el año 95 y 98, por ahí. Incluso más, me acuerdo ahora que me lo pregunta que... antes de la incursión, porque Kimberly un día decidió meterse en *tissue* y antes de la incursión de *tissue* nosotros habíamos hecho con objeto de ahorrar, de hacer economías de escala, habíamos hecho un pacto para reponer en los supermercados en conjunto, porque ellos tenían pañales de niño y nosotros teníamos el *tissue* entonces reponíamos juntos el producto y eso nos ahorrábamos una cantidad de reponedores que tenían tiempo muerto y había, veíamos una cierta economía para las dos empresas que para nosotros era buena, porque permitía una economía, y ellos estaban en, nosotros todavía no nos habíamos metido en pañales. Y ellos estaban en...no en *tissue*. Hasta que un buen día amanezco con que a cualquier digamos que ellos se metieron en *tissue*. Recuerdo que a través de Lever, Lever, hicieron una distribución y ahí obviamente nosotros desahuciamos ese, esa...era, era, absurdo seguir. Desahuciamos eso, pero con CMPC...algún tema respecto de Kimberly nosotros no...no, no teníamos, no teníamos contacto. De hecho más, nosotros fuimos, [REDACTED]

FNE: Perfecto. Estoy.

FNE: Previo a terminar la declaración, para efectos del audio, les pregunto si quiere solicitar la confidencialidad de esta declaración.

DECLARANTE: Mire, yo, yo sé, yo prefiero porque aquí yo me he referido a muchas situaciones...seguramente a personas, ya? Situaciones que no me constan muchas de ellas, porque no las conozco y no quisiera que, que mi declaración... comprometa a situaciones que afectan a, a otros digamos, de una manera indebida, digamos... porque yo, yo...para el uso de ustedes digamos, pero preferiría si eso está permitido que, que esto fuera, que esto fuera confidencial, ¿ya?

FNE: Perfecto, entonces siendo...

DECLARANTE: Lo mismo, lo mismo si ustedes tienen algún, algún otro elemento que s... que surja de esto, yo estoy con la misma apertura de verdad...un poc...estoy desde ya totalmente disponible para aclarar.

FNE: Gracias

DECLARANTE: No, no...

FNE: Esa es la idea, ese es el objetivo.

DECLARANTE: Y por último, si me permiten lo último...van a decir “este gallo está loco” yo les pido que por favor verifiquen la historia del 2000 al 2004 porque fue sangrienta. Sangrienta para PISA, sangrienta en lo personal para mí, incluso a nivel familiar, digamos, a mí me costó mucho esa, esa cuestión. Entonces es algo que para mí no es menor, incluso en planos distintos. Yo sé que no es la labor de ustedes, pero por lo menos ustedes tienen los elementos para decir “mira, a ver, veamos la lógica de estos acontecimientos, veamos cómo fue, cómo se compatibiliza lo que probablemente alguien dice de que hay un esquema, un no sé qué, con lo que fue la conducta macro de PISA en las cosas grandes e importantes y donde se jugó la vida” con los resultados que, que, que ustedes conocen. Eso, lo único que yo les pido es eso. Se van a encontrar con quizás una lectura un poco distinta a lo que algunas, probablemente alguna afirmación pueda haber por ahí respecto de lo que fue esa época. Eso.

FNE: Siendo las 20 horas, se pone término a la declaración. Muchas gracias.

