

110

AÑOS

MIRANDO

AL FUTURO



**pwc**





# Indice

---

## PRÓLOGO

Renzo Corona  
Socio Principal PwC

## INTRODUCCIÓN

PwC en el mundo

## CAPÍTULO 1

---

### 1914 - 1924

EL COMIENZO DE UNA HISTORIA 014

## CAPÍTULO 2

---

### 1924 - 1936

LA FUERZA DEL SALITRE 026

## CAPÍTULO 3

---

### 1936 - 1960

ECOS DE UNA GUERRA 042

## CAPÍTULO 4

---

### 1960 - 1970

CAMBIOS VERTIGINOSOS 056

## CAPÍTULO 5

---

### 1970 - 1973

CONTRA VIENTO Y MAREA 070

## CAPÍTULO 6

---

### 1973 - 1983

NUEVAS REGLAS PARA CRECER 082

---

## CAPÍTULO 7

**1983 - 2000**

VIENTOS A FAVOR

108

## CAPÍTULO 8

**2000 - 2010**

UN PAÍS GLOBALIZADO

122

## CAPÍTULO 9

**2010 - 2023**

UN SIGLO Y UNA DÉCADA

132

# LOS HILOS INVISIBLES DE NUESTRA CULTURA

---

**RENZO  
CORONA**

SOCIO PRINCIPAL PwC

Pertenecer a una empresa que cumple 110 años de historia es sin duda un privilegio y un motivo de orgullo. Revisar los archivos de PwC es recorrer documentos y conversaciones que esconden en su memoria retazos de la historia de Chile.

En tiempos en los que predomina lo provisorio y fugaz, PwC ha dado con una escurridiza ecuación, aquella de aferrarse a los pilares sobre los que se ha construido, mezclándolos con la flexibilidad requerida ante los nuevos desafíos de un siglo sorprendentemente cambiante. Conocemos bien el eterno duelo contemporáneo de no abandonar nuestras raíces y a la vez adaptarnos a los desafíos de un mundo incierto.

En un período en el que la confianza en las instituciones se resiente en todo el planeta, PwC avanza con la confianza como su principal bandera de presentación.

Precisamente para honrar los logros alcanzados en el pasado, es necesario proyectarnos hacia el futuro. Todo hace suponer que para lo que resta del siglo XXI nada será igual. Muchos límites, que hoy son restricciones, se desvanecerán. Vistos desde la perspectiva actual, los desafíos que enfrentará la Firma ni siquiera se pueden imaginar.

Este libro es un proyecto destinado a quienes quieran conocer esa esquiva ecuación que ha permitido a la Firma forjar una historia que acumula logros, fracasos, momentos oscuros y luminosos.

En estas páginas, las futuras generaciones podrán encontrar esos hilos invisibles de una cultura que es innata para PwC. Se respira por los pasillos, se palpa en las conversaciones, se hace tangible en su gente y se constata en sus logros. Se trata de un motor que es simplemente parte del ADN de PwC y que, para quienes tenemos el privilegio de trabajar aquí, genera un ecosistema virtuoso.

Pero, además, las nuevas generaciones deben saber que lo construido no se hizo en un día, que se ha logrado con el esfuerzo, la constancia, la perseverancia y la pasión de muchos; de socios y colaboradores que han dejado lo mejor de sí en cada momento.

Sin embargo, sería un error pensar que este proyecto está dedicado solo a las futuras generaciones. También es una oportunidad para agradecer a tantas personas que ayudaron a construir esta historia. Principalmente a quienes generosamente han entregado su tiempo y dedicación para hacer de este proyecto una realidad. En especial, a Germán Campos, líder del proyecto, quien con paciencia y entusiasmo nos ayudó a recopilar las piezas de una historia que, de lo contrario, habrían quedado olvidadas en algún cajón. A Eduardo Vergara, quien con su prodigiosa memoria nos recordó un sinnúmero de datos y anécdotas, muchas de las cuales podrán disfrutar al leer estas páginas. A las autoras, Bernardita Del Solar y Loreto Daza, que supieron interpretar, valorar y plasmar de manera fantástica nuestra historia, la que a estas alturas también es de ellas. Por último, no puedo dejar de agradecer a todos los socios y colaboradores activos y retirados que nos ayudaron en esta recopilación de sus recuerdos.

*En estas páginas las futuras generaciones podrán descifrar esos hilos invisibles de una cultura que es innata para PwC. Se respira por los pasillos, se hace tangible en su gente y se constata en sus logros.*

---

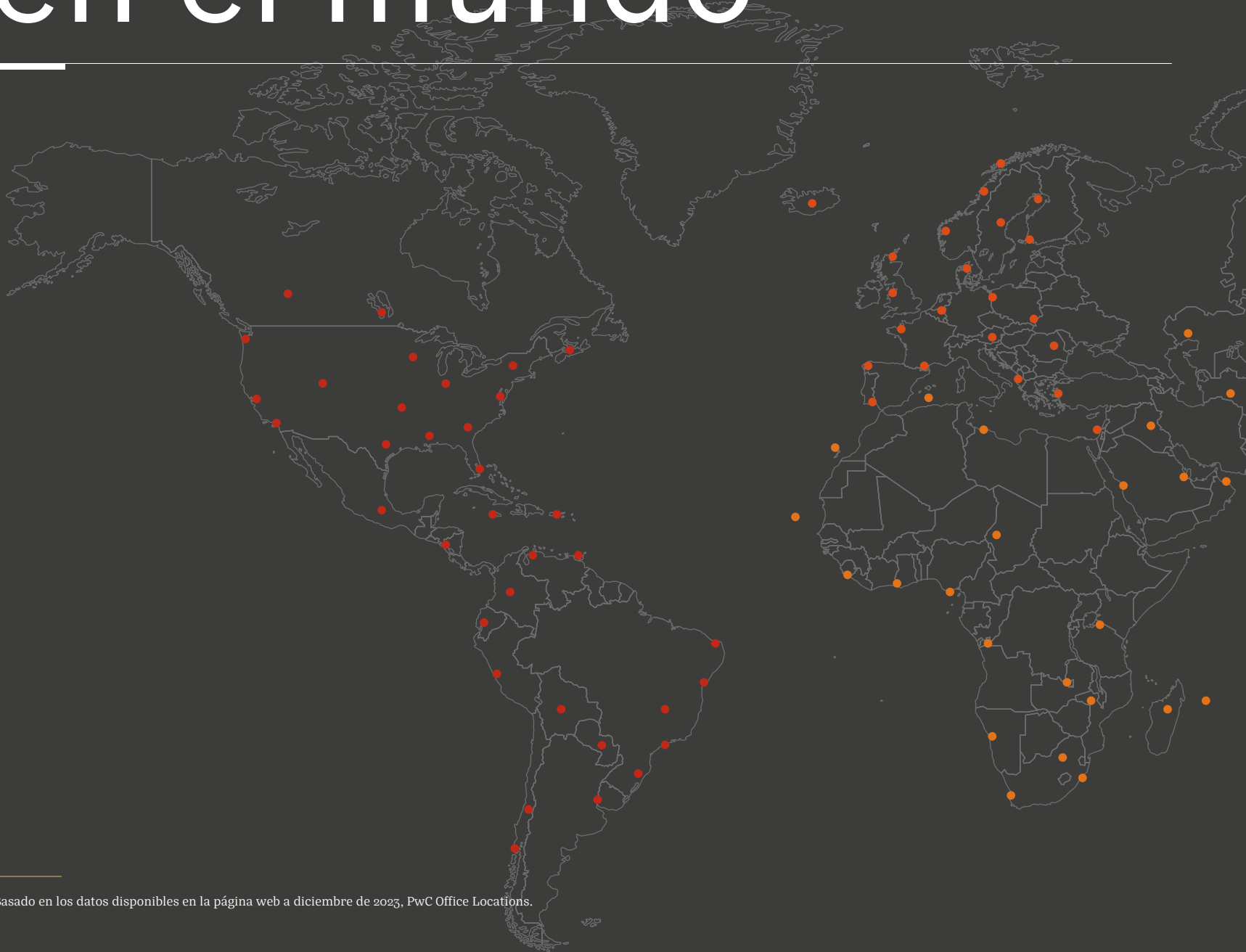
Sin embargo, nada de lo logrado habría sido posible sin nuestros clientes, quienes están siempre en el centro de nuestro quehacer y que, incluso en momentos adversos, han confiado en nosotros. Nuestra gratitud hacia ellos es eterna. Gracias a su confianza hemos encontrado la razón por la cual seguir mejorando y cubriendo las necesidades de las empresas de hoy.

Una vez comprendido y asimilado el pasado de PwC, es posible imaginar a una Firma que en el futuro, aún conservando sus valores, estará a la vanguardia del progreso. Una Firma de servicios mundialmente respetada y apreciada. Ante la incertidumbre de lo que vendrá, la única certeza es que su futuro debe proyectarse sobre los cimientos de su pasado nutriéndose de la misma fuerza que le ha permitido llegar al 2024 convertida en la firma líder que es.

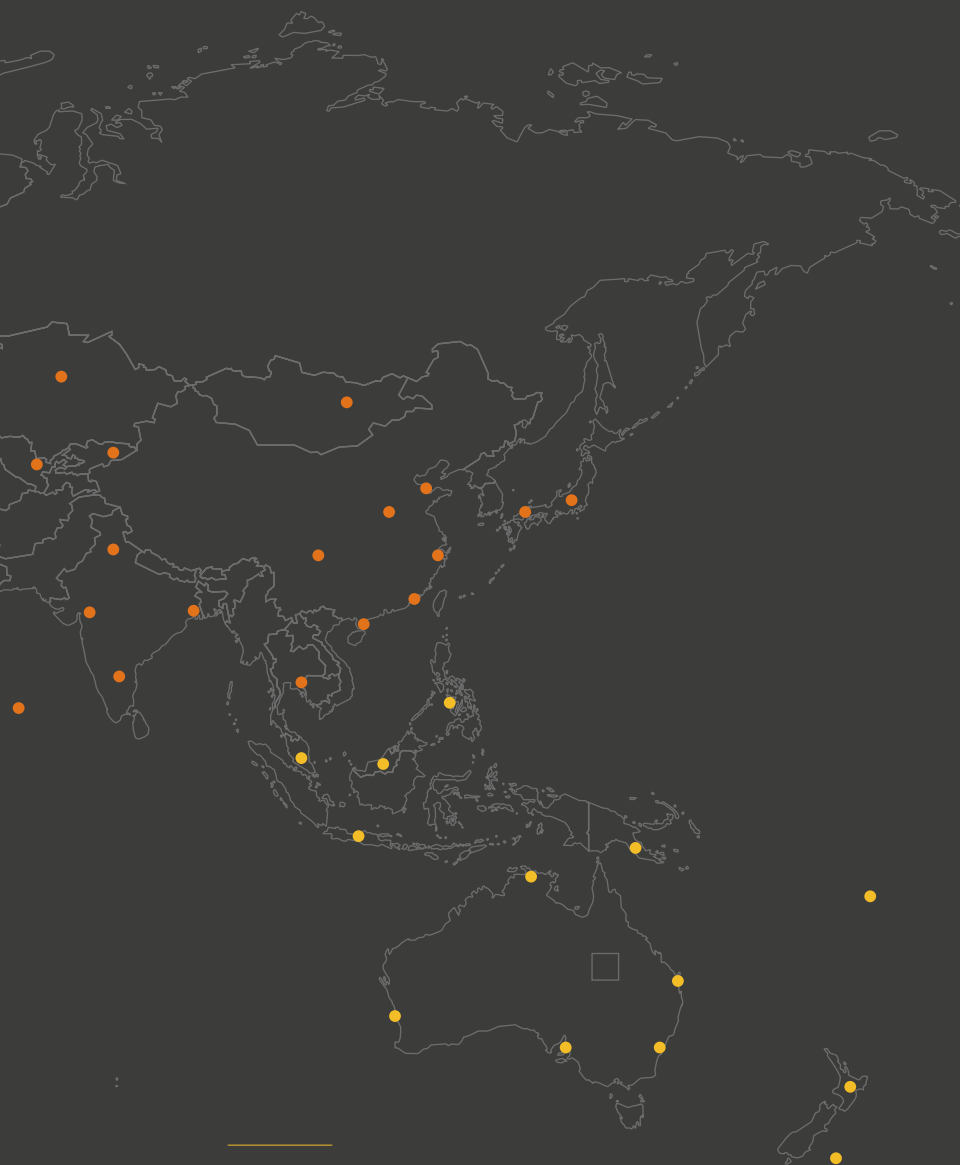
He aquí su historia.

# PwC en el mundo\*

---







No fue una mera casualidad que Samuel Lowell Price, aquel “caballero alto y de buen aspecto físico”<sup>1</sup>, escogiera abrir su oficina en el número 5 de Gresham Street. El barrio céntrico de la ciudad de Londres, conocido por las numerosas oficinas de quiebras era, en 1849, un lugar estratégico para ofrecer sus servicios vinculados a las insolvencias<sup>2</sup>. En aquellos tiempos, un 25% de las sociedades que se constituían terminaban en quiebra y no era aventurado pensar que más temprano que tarde requerirían de servicios de contabilidad<sup>3</sup>.

La iniciativa constituyó los cimientos de lo que sería Price Waterhouse, la firma de auditoría que un siglo más tarde había traspasado fronteras, cruzado continentes y cuyos servicios se extendieron incluso hasta las remotas haciendas de Punta Arenas.

Pero para entonces, Samuel Price solo ofrecía su experiencia en liquidaciones, quiebras y arbitrajes. Además de auditar herencias, se encargaba de relacionar a las personas interesadas en obtener un préstamo con quienes tenían fondos disponibles para dar un crédito.

Mientras la Firma se consolidaba en Londres, Reino Unido se había convertido en una potencia industrial y comercial. La expansión del imperio británico estaba en pleno apogeo. Chile, por su parte, era un país remoto que daba sus primeros pasos como nación independiente y, a la vez, recibía un flujo importante de

<sup>1</sup> Edgar Jones, True and Fair. A History of Price Waterhouse. Hamish Hamilton Ltd, 1995, pg. 29.

<sup>2</sup> Edgar Jones, pg. 28.

<sup>3</sup> Edgar Jones, pg. 29.

inmigrantes europeos, principalmente desde Alemania, Italia, España y el Reino Unido. Debieron transcurrir siete décadas, mucha audacia y una clara visión estratégica para que Price inaugurara una oficina en Valparaíso, también en un barrio estratégico.

En 1874, cuando Samuel Price celebraba la consolidación de su oficina con tres décadas de experiencia, decidió que era momento para dar un nuevo salto. Ese año se unió con Edwin Waterhouse, un joven nacido en Liverpool, miembro de una familia con tradición en el mundo de la contabilidad, con estudios universitarios y acceso a una predominante red de contactos. A partir de entonces, la Firma pasaría a ser conocida como Price Waterhouse & Co. (PW).

Eran tiempos de apogeo para la contabilidad, Waterhouse abrió nuevos horizontes para la compañía, porque había estado a cargo de las cuentas de Ferrocarriles del Reino Unido, lo que le dio una experiencia relevante en esa pujante industria de mediados del siglo XIX. Esa experiencia serviría para que, años después, PW revisara las cuentas del Ferrocarril Transandino en 1914 y atendiera en los años 20, en Chile, a Ferrocarriles del Estado.

Fue tal el éxito, que pronto el espacio de la oficina en Gresham Street se hizo insuficiente y fue reemplazado por el primer, segundo y tercer piso de un edificio “Palazzo” construido por un renombrado arquitecto de la época<sup>4</sup>.

Luego, en 1890, PW inauguró la primera oficina en Estados Unidos, en la calle 45 de Broadway, en Nueva York. Con el tiempo estos servicios se extendieron a otros países que terminaron creando una red internacional de oficinas. La Firma abrió sedes en lugares tan distantes como Australia (1896), Canadá (1907) y Egipto (1907).

En 1920, Price Waterhouse inauguró oficinas en India y Sudáfrica.

Poco antes de la Primera Guerra Mundial se implementó la auditoría obligatoria en Gran Bretaña, lo que tuvo consecuencias directas en la carga de trabajo de la Firma. Adicionalmente, los impuestos pasaron a ocupar un rol preponderante durante el conflicto bélico para financiar el gasto fiscal, siendo esta una nueva área de oportunidades.

Para entonces, América Latina era un continente lejano, quizás desconocido, pero sin duda rico en recursos naturales. Minerales, hidrocarburos, industria agrícola y ganadera impulsaban sus incipientes economías. La expansión del comercio mundial, el desarrollo del transporte marítimo y terrestre fueron vientos a favor del crecimiento de PW.

La primera oficina en el continente se inauguró en Buenos Aires, en abril de 1913. La siguiente, en 1914, sería en Chile, país cuya

actividad económica descansaba en la exportación de recursos naturales y que abastecía de salitre a Gran Bretaña, Francia, Alemania y, posteriormente, a Estados Unidos.

Para 1920, PW ya tenía oficinas en diversos continentes, y en los turbulentos tiempos que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, PW logró adaptar sus servicios a los cambios que las circunstancias exigían. En años de auge, daba seguridad a las empresas a través de profesionales calificados que realizaban auditorías; en tiempos de depresión económica, la oficina reemplazaba, con el mismo nivel de profesionalismo, las auditorías por informes de insolvencia.

Cuando llegó la paz al suelo europeo, el comercio se masificó y el trabajo se hizo más complejo.

Sincronizado con un mundo que gracias al transporte marítimo acortaba la barrera de la distancia, en 1946 PW pasó a convertirse en una firma internacional, articulando una nueva estructura societaria para dicho fin. La fórmula fue un impulso para crear instancias de intercambio de conocimiento y facilitar la transferencia de ideas entre las diversas sedes<sup>5</sup>.

El resultado significó mejoras en los estándares profesionales y cooperación en las auditorías realizadas a las corporaciones multinacionales.

La Firma continuó creciendo. A comienzos de los años 50 expandió sus servicios incorporando nuevas áreas -Asesoría Tributaria y Consultoría-, como también diversificó la red de profesionales que la integran.

La globalización en los años 90 y un intercambio sin fronteras impulsaron nuevos desafíos para las empresas y, en consecuencia, para PW.

En 1998, PW dio un nuevo paso, al fusionarse con Coopers & Lybrand, una firma que había fundado William Cooper en Londres, en 1854, y que casi 100 años más tarde se había fusionado con una auditora en Canadá y otra en Estados Unidos para formar PricewaterhouseCoopers (PwC), la mayor compañía mundial en su rubro.

Desde entonces, PwC no solo está presente en más de 150 países, con más de 300.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de auditoría, asesoramiento legal y tributario, consultoría y asesoría empresarial. Además, brinda sus servicios a prácticamente la totalidad de las empresas más grandes del mundo.

---

<sup>5</sup> Edgar Jones, pg. 208.

## EL DESARROLLO DE UNA MARCA —

Desde hace más de un siglo, la imagen de su marca ha ido reflejando los hitos de la historia de PwC que la han convertido en una de las firmas de servicios profesionales más reconocidas de Chile y el mundo.

**PRICE, WATERHOUSE & CO.**



*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 

---

# 1914



Price  
Waterhouse & Co.  
CHARTERED ACCOUNTANTS



---

2024

CAPÍTULO 1

1914 \_ 1924

El comienzo  
de una  
historia

---

## EL DESEMBARCO EN VALPARAÍSO —

Cruzar la cordillera hacia Los Andes era, en aquellos años, una travesía atestada de riesgos y obstáculos impredecibles.

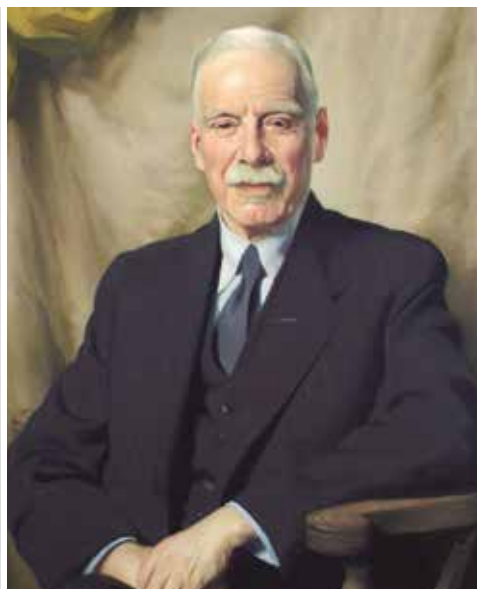
Sin embargo, en 1912, *Sir* Lawrence Edward Halsey, un distinguido socio de la firma en el Reino Unido, no dudó en probar suerte. *Sir* Lawrence, acompañado por Frank S. Tull, el contador del equipo, llegó a Buenos Aires desde Londres para abrir una oficina en Argentina. Pero Halsey intuía que las oportunidades laborales no estaban solo en Buenos Aires. Nuevos países del continente se habían convertido de la noche a la mañana en exportadores de materias primas, abasteciendo a las naciones industrializadas de Europa, gatillando un ciclo de bonanza mundial y generando importantes transformaciones en sus economías.

Pero, esta nueva aventura que se había propuesto *Sir* Lawrence era diferente a lo que había sido su viaje de tres meses para arribar a Buenos Aires. Sabía de sobra que el idioma no sería la única barrera que enfrentaría.



5. A rare photograph showing No. 5 Gresham Street (on the left) beyond the church of St Lawrence Jewry. It was in these offices that both Price and Edwards practised in 1849. (Guildhall Library)

En el número 5 de Gresham Street, en el barrio céntrico de la ciudad de Londres, Samuel Lowell Price abrió, en 1849, la primera oficina que sería el cimiento de PW.



Lawrence Halsey: socio de la Firma en el Reino Unido, viajó en 1912 a Buenos Aires para abrir una oficina en Argentina.

*Sir Lawrence Halsey, quien a sus 47 años sabía de riesgos y sacrificios, consideró que bien valía la pena explorar terreno en aquel Chile que bullía en oportunidades.*

---

Hacia solo dos años se había inaugurado el Ferrocarril Transandino (1910), una de las grandes obras de la ingeniería a nivel mundial que unía el Pacífico con el Atlántico a través de una ruta ferroviaria que serpenteaba por las gigantescas e intimidantes montañas de la cordillera entre Mendoza y Los Andes.

Pero, dado que las operaciones del ferrocarril fueron realizadas por dos empresas privadas distintas, una del lado argentino y otra del lado chileno, el viaje seguía siendo engorroso.

La travesía comenzaba, primero, abordando el *Pacific Railway* desde Buenos Aires hacia la ciudad de Mendoza. Luego se tomaba la línea del *Argentine Company Transandine* hacia Los Andes. Pasado el puente El Inca era necesario un nuevo transbordo. Tras cruzar a lomo de mulas a 3.600 metros de altura, se llegaba

a la red ferroviaria chilena, *The Chilean Transandine Railway Company*, que finalmente llevaría hasta la pequeña ciudad de Los Andes<sup>6</sup>.

Pero *Sir Lawrence Halsey*, a sus 47 años, sabía de riesgos y sacrificios y consideró que bien valía la pena esa experiencia para explorar terreno en aquel Chile que bullía en oportunidades e innovaciones gracias a la generosa industria del salitre.

También sabía que no era el primer integrante de PW que recorría América Latina. Hacia 1900, Frank Price -nieto de uno de los fundadores de PW- había visitado Perú para realizar un trabajo específico en una mina de plata. Sin embargo, tras terminar la misión, no hubo mayores contactos ni buscó otras oportunidades en el país, tampoco en el continente.





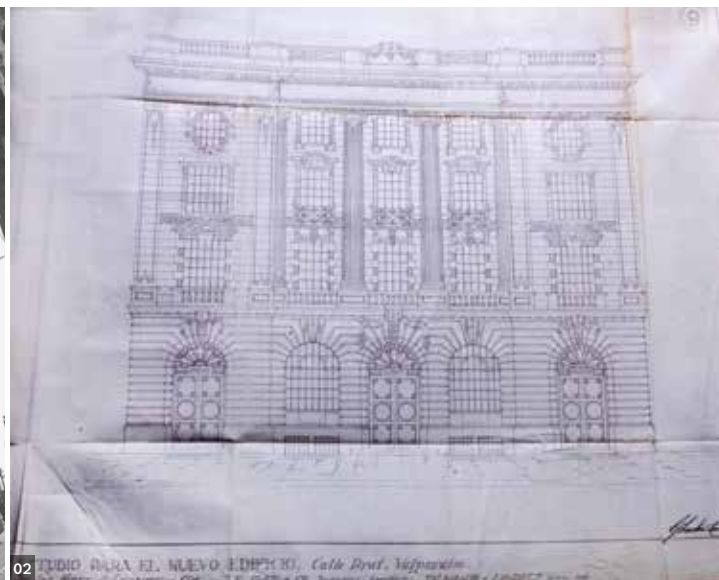
Plaza Mayo de la ciudad de Buenos Aires: dos representantes de PW llegaron desde Londres para abrir una oficina en la capital de Argentina, ciudad que sería el punto de expansión hacia otros países de la región.

# 1914

*El mismo año en que Europa era azotada por una guerra incomprensible para muchos, PW escogía Valparaíso para abrir su segunda oficina en Sudamérica.*



01



02



03

**01. Edificio Schwager:** la Firma comenzó a operar en estas dependencias, ubicadas en la calle Prat, en pleno centro financiero del Puerto.

**02.** Plano original de la fachada del edificio que se conserva en el Archivo Histórico de Valparaíso.

**03. Plaza Sotomayor en Valparaíso:** muy pronto la Firma trasladó sus dependencias a los pisos superiores del edificio del Cuartel de Bomberos ubicado en esta explanada.

## LA OFICINA — EN EL PUERTO

A fines de 1913, un aviso desde Londres le dio instrucciones precisas para auditar los libros de *The Chilean Transandine Railway Co.* Tras pasar un mes en Los Andes en un incómodo hotel de segunda categoría, sin mucho más que hacer que “comer, dormir y trabajar”, la travesía de Sir Lawrence rindió frutos<sup>7</sup>.

En 1914, el mismo año que Europa era azotada por una guerra incomprensible para muchos, PW escogía Valparaíso -uno de los más importantes puertos del Pacífico- para abrir su segunda oficina en Sudamérica. Con poco más de 162 mil habitantes<sup>8</sup>, esta ciudad era el principal centro de intercambio de materias primas y manufacturas desde y hacia Europa.

Así, un caluroso 5 de febrero de 1915, Charles Theedam llegó a Valparaíso para robustecer al equipo en Chile. Gerente interino de PW en México, que entonces era parte de la firma en Estados Unidos, había aceptado trasladarse a este lejano lugar con la esperanza de que, con el tiempo, sería nombrado socio de la Firma. Los registros de la época dan cuenta de 250 libras esterlinas que le fueron enviadas a través de *The Anglo South American Bank & Co.* a Valparaíso, para sus gastos.

La oficina comenzó a operar en un pequeño espacio del edificio Schwager. Una edificación majestuosa que aún subsiste y que actualmente alberga al Consejo de Defensa del Estado. Ubicado

en pleno centro financiero del Puerto, la nueva oficina quedaba a solo pasos de la Bolsa de Comercio.

Allí analizaban, entre otros, los números de la Compañía Minera Huanchaca -la mina de plata más rica del mundo-, ubicada en el suroeste de Bolivia, que, sin embargo, tenía su matriz en Valparaíso. Más tarde, la oficina de PW se trasladó a los altos del edificio del Cuartel de Bomberos, ubicado en la Plaza Sotomayor del Puerto.

Pese a la guerra que asolaba a los suelos europeos con consecuencias dramáticas, la demanda de servicios de auditoría por parte de las empresas extranjeras avecindadas en Sudamérica continuaba activa.

En ese entonces, PW era la única firma de auditoría establecida en el país. Desde el norte, las compañías productoras de salitre, en su mayoría de propiedad inglesa, solicitaban sus servicios; como también lo requerían en el sur, la británica *Chilean Eastern Central Railway Company Ltd.*, que estaba construyendo una línea ferroviaria hacia Lebu, un pueblo minero al sur de Concepción. Para estas empresas resultaba extremadamente costoso traer auditores desde Gran Bretaña, por lo tanto, necesitaban de los servicios de PW en Chile.

Por eso, Halsey le había advertido a Theedam, al nombrarlo encargado de la oficina de Valparaíso, que su nuevo cargo implicaría muchos viajes hacia el Estrecho de Magallanes, donde prestaban servicios a las grandes haciendas de la Patagonia y hacia el norte, hasta Lima, en Perú.

<sup>7</sup> King and D. Malpas, pg. 17.

<sup>8</sup> Los censos de población en Chile. (1813 - 2020) Memoria Chilena. Biblioteca Nacional de Chile. <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-31530.html>

A medida que aumentaba el trabajo se hizo urgente que creciera el equipo. Un joven escocés, Eric King, con experiencia en Edimburgo y en Nueva York, tras viajar en barco a Panamá, tomar un tren para cruzar el istmo y luego nuevamente un barco, llegó a las costas de Valparaíso en 1915 para sumarse a la plantilla.

Como era la tradición, los profesionales de PW eran principalmente británicos. Compartían entre ellos las costumbres anglosajonas, como también las dificultades para comunicarse en otro idioma y los inconvenientes de estar lejos de su hogar. Era habitual que interrumpieran la jornada laboral para almorzar en casa, el horario de oficina era de 9 a 12 am y de 2 a 7 pm. También trabajaban los sábados en la mañana. Dado que Valparaíso era un centro de comercio internacional, no solo estaban ubicadas ahí las principales casas comerciales, sino que, además, existía una amplia gama de productos traídos desde el Reino Unido que los abastecía de exquisiteces.

Sin embargo, cuando las cosas parecían marchar con normalidad, la oficina de Valparaíso sufrió un fuerte revés. Cinco años después de su inauguración, en septiembre de 1919, súbitamente falleció Charles Theedam.

En su reemplazo llegó a Chile John Kenneth Parkes, un distinguido contador británico que había hecho carrera en PW desde 1914 en lugares tan distantes como El Cairo, la capital de Egipto. Dos años más tarde, se integró a la oficina de Buenos Aires para luego ascender a socio de la oficina de Valparaíso. A partir de entonces, Parkes lideraría la Firma en Chile hasta 1936.

# 1915

*A medida que aumentaba el trabajo, se hizo urgente que creciera el equipo. Un joven escocés, Eric King, tras viajar en barco a Panamá, tomar un tren para cruzar el istmo y luego nuevamente un barco, llegó a las costas de Valparaíso, para sumarse a la plantilla.*

---



I Cruce ferroviario Los Andes - Mendoza. Entre los diversos clientes de PW estaban las empresas de ferrocarriles que recorrían todo el territorio nacional.

## BUEN CLIMA, HOTELES — DEFICIENTES

Para asegurarse de que las oficinas de PW en el mundo cumplieran con el estándar establecido, cada cierto tiempo recibían una visita de inspección de algún profesional desde Londres. Así, en 1919, *Sir* Lowes Dickinson, prominente socio de la firma londinense, recorrió las oficinas de Sudamérica para informar sobre las prácticas de trabajo.

En Chile estuvo durante nueve días en una oficina salitrera en Iquique y luego retornó a Valparaíso, donde permaneció cinco días más. En el informe de 40 páginas que presentó a su regreso, Dickinson resaltaba las bondades del país, entregaba un detallado resumen del estado de las oficinas en la región, así como de las proyecciones que visualizaba para el futuro.

“El clima en Chile es excelente y las condiciones de vida, en general, son muy buenas, excepto por los hoteles que son pobres”<sup>9</sup>. Los profesionales de PW bien sabían de las incomodidades a las que aludía Dickinson. Dormían en un edificio sencillo, en una habitación brindada por PW, de una austeridad franciscana, en la que cada dormitorio tenía una cama, una ventana, una silla, un velador y, por supuesto, una botella de buen “*scotch*”.

Además, Dickinson comentaba de las dificultades que enfrentaban los contadores para llegar a los lugares de trabajo, lo que complicaba la supervisión de los socios sobre todo el territorio.

Especialmente difícil sería para Eric King, el más reciente integrante de la oficina, quien viajaría frecuentemente al norte, hasta las pampas salitreras. Un viaje largo e incómodo de Valparaíso a Iquique. En tren, la travesía demoraba cinco días y solo se realizaba una vez a la semana. Si la suerte corría a su favor, lograba tomar un barco que demoraba tres días en llegar a destino y luego era necesario abordar otro tren que lo llevase hasta su destino final.

El informe agregaba que otra de las dificultades era el idioma. “Es verdad que en estos lugares hay una importante colonia de británicos y norteamericanos, sin embargo -añadía Dickinson-, los libros deben mantenerse en el idioma del país y en muchas ocasiones los contadores (de los clientes) no hablan inglés”<sup>10</sup>.

Finalmente, Dickinson recomendaba que, para el correcto desarrollo de la Firma, debieran abrir oficinas en Antofagasta, Iquique y, probablemente, en Santiago y Concepción. También mencionaba la importancia de mantener en el radar a Punta Arenas, en el Estrecho de Magallanes -a una semana de viaje en barco desde Valparaíso- por su potencial en la industria lanera. En la década de los 30, la Firma seguía apoyando el desarrollo de la ganadería lanar en la Patagonia y auditaba a la Sociedad Explotadora de Tierra del Fuego (controlada por la familia Menéndez) y a la Ganadera Laguna Blanca.

<sup>9</sup> King and D. Malpas, pg. 31.

<sup>10</sup> King and D. Malpas, pg. 31.

*Dickinson recomendaba que, para el correcto desarrollo de la Firma, debieran abrir oficinas en Antofagasta, Iquique y, probablemente, en Santiago y Concepción. También mencionaba la importancia de mantener en el radar a Punta Arenas, por su potencial en la industria lanera.*



El 1914, el mismo año en que se iniciaba la Primera Guerra Mundial, PW era la única Firma de auditoría establecida en Chile. (Portada del diario El Mercurio del 29 de junio de 1914 que da cuenta de estos hechos).

# 110 AÑOS

Han transcurrido más de 110 años desde que Halsey cruzó la cordillera hacia Chile en busca de nuevas oportunidades para la Firma. Poco queda de aquel Valparaíso, el mayor centro de exportaciones del país, que *Sir* Lawrence recorrió. Nuevos tiempos, grandes avances, crisis económicas, períodos de auge, cambios sociales, innovaciones tecnológicas y la globalización han transformado aquel Chile cuya riqueza se sostenía principalmente gracias a la venta del salitre.

En todos esos pliegues y rincones de la historia, está también la historia de PwC. A lo largo de los años, los ciclos de Chile y de PwC se funden y confunden. PwC ha sorteado junto al país los muchos desafíos que ha vivido. Como un espejo de los eventos

*Como un espejo de  
los eventos políticos,  
sociales y económicos,  
PwC se ha adaptado a  
los requerimientos de las  
empresas.*

políticos, sociales y económicos, PwC se ha adaptado a los requerimientos de las empresas en Chile. En años de dificultades ha recurrido a la fortaleza y compromiso de su gente. Incluso, durante la pandemia, el 2020, de la noche a la mañana, PwC logró adecuarse y brindar apoyo a sus clientes.

Los códigos británicos de antaño se han reemplazado por una cultura al mérito, las mujeres se han integrado plenamente a la fuerza laboral y la tecnología ha reemplazado los antiguos legajos de papeles por complejos y modernos sistemas de auditoría computarizados. Con resiliencia y flexibilidad, la Firma ha sabido sortear cada uno de estos desafíos y cumple 110 años abrazando el futuro de la mano de la inteligencia artificial.

Así, tanto ayer como hoy, PwC sigue siendo reconocida como una de las empresas de servicios profesionales más prestigiosas del país a la hora de generar confianza y dar soluciones a los problemas de sus clientes.

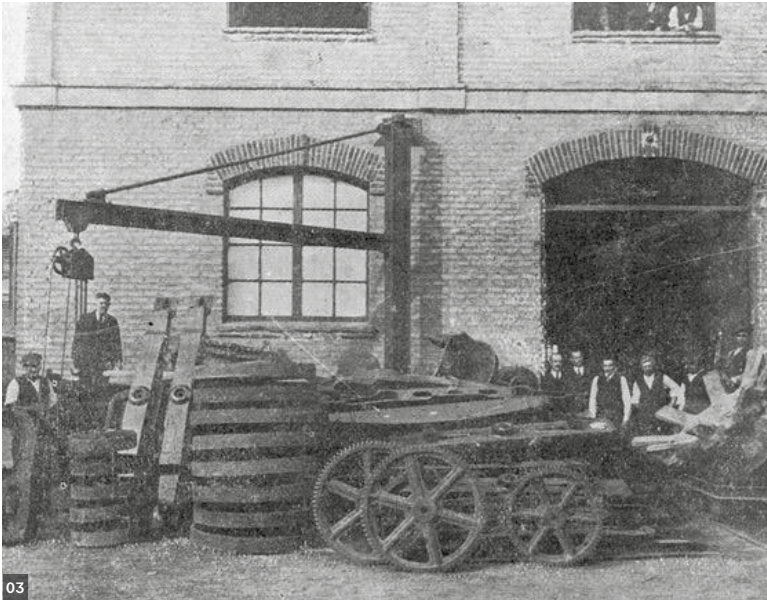




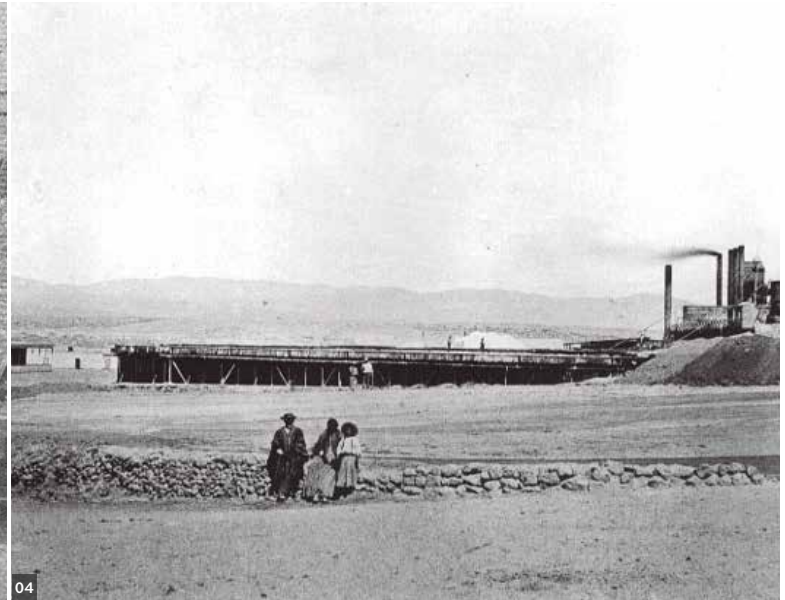
01



02



03



04

**01. Ganadera en Punta Arenas:** para la años 30, la Firma auditaba a la sociedad Explotadora de Tierra del Fuego y a Ganadera Laguna Blanca.

**02. Molinera San Cristóbal** es uno de los más antiguos clientes que la Firma conserva hasta la actualidad.

**03.** En 1930, la Compañía Electro-Siderúrgica, responsable de la fundición de minerales de hierro y fabricación de acero, figuraba en el listado de clientes de PW.

**04. Minería del salitre:** las compañías productoras, en su mayoría de propiedad inglesa, solicitaban los servicios de auditoría de PW.

CAPÍTULO 2

1924\_1936

La fuerza  
del salitre

---



## John K. Parkes

SOCIO PRINCIPAL

1919 \_ 1936

## LA LLEGADA DE PARKES

De la mano de la industria del salitre, que hasta 1930 fue la principal actividad económica de Chile, los servicios profesionales de PW se expandieron con gran fuerza. A medida que se debilitó la importancia de Valparaíso como puerto en el Pacífico, luego de la apertura en 1914 del Canal de Panamá, la Firma decidió abrir una oficina en Santiago, en 1924. La capital de Chile tenía por entonces poco más de 550 mil habitantes<sup>11</sup>, lo que equivalía al 13,6 % del total del país. Sólo el 47% era población urbana y la economía se basaba principalmente en la agricultura y la minería.

La capital, aparte de ser el núcleo del poder político, se había catapultado como un gran polo empresarial y la Firma no podía darse el lujo de no estar presente en el epicentro donde se tomaban las decisiones más importantes de la nación. El salto fue determinante para el futuro.

En esos agitados años, PW era liderada regionalmente por Albert Faller, un inglés que había sido enviado a Buenos Aires, sede central de PW para toda la región. Fueron años de gran expan-

<sup>11</sup> Censo de la población de la República de Chile, levantado el 15 de diciembre de 1920. Memoria Chilena. Biblioteca Nacional de Chile.  
<https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-82449.html>.



El derrumbe de las acciones de 1929 en la Bolsa de Nueva York provocó una gran depresión económica que se tradujo en miles de desempleados en Estados Unidos y en el mundo. Chile fue uno de los países más afectados por la crisis internacional.

sión y florecimiento. La reestructuración de las oficinas de PW en Sudamérica y la llegada del nuevo jefe a Argentina estaban dando frutos. Considerado un gran contador y un hábil hombre de negocios, mantenía una estricta disciplina de trabajo y un profundo conocimiento de las capacidades de sus equipos.

En abril de 1921, la oficina de Valparaíso recibió la visita de Faller para comprobar el progreso de la Firma local, que en ese momento estaba al mando de John Kenneth Parkes como gerente. En su informe posterior, Faller consignó que se había formado una muy buena opinión de Parkes, destacando su excelente dominio del español y su trato con los clientes, además de su vinculación con la comunidad de negocios local, pese a haberse instalado apenas un año atrás en el principal puerto de Chile.

Basado en esas impresiones, decidió nombrar a Parkes como socio local, lo que le significaba recibir un 10% de las utilidades de la región B, que comprendía Chile, Bolivia, Perú y Ecuador, aunque en ese tiempo sólo operaban en Chile. Juntos trabajaron en la elaboración de un memorándum de planificación a fin de establecer protocolos para evitar los inconvenientes y retrasos que se generaban a la hora de revisar las cuentas finales de las empresas.

A esas alturas, PW estaba realizando en paralelo 46 trabajos de auditorías recurrentes a lo largo de Chile, además de una serie de otras tareas especiales<sup>12</sup>. La distribución de los servicios, según las regiones del país, era la siguiente:



La Firma atendía a muchos clientes que formaban parte de la Asociación Chilena de Productores de Salitre. Todo marchaba bien, hasta que las exportaciones chilenas empezaron a resentir la irrupción del salitre sintético alemán.

<sup>12</sup> King and D. Malpas, pg. 51.

## LAS CUENTAS DEL FISCO —

Para responder al auge salitrero de las primeras décadas del siglo XX, así como a las crecientes protestas de los obreros y campesinos por las malas condiciones de vida, se crearon una serie de instituciones públicas. El objetivo era responder a las necesidades de salud, educación y vivienda de la población, lo que se tradujo en una fuerte expansión del gasto fiscal. Eso fue generando una suerte de Estado de Bienestar, que paulatinamente fue aumentando la influencia y el peso del Estado en la economía.

Aquel Chile tenía la tasa de mortalidad infantil más alta de América Latina. De cada 1.000 niños que nacían en 1920, 263 morían antes de cumplir un año, y casi la mitad de la población no sabía leer ni escribir. Ese mismo año se dictó la Ley de Educación Primaria Obligatoria. Pero, aunque el país parecía avanzar en ciertas políticas públicas, lo cierto es que la eficiencia en el gasto dejaba mucho que desear.

La implementación de la Constitución de 1925 impulsó la creación de la Contraloría General de la República en 1927, cuyo objetivo era velar por los gastos e integridad del patrimonio estatal. Para examinar las finanzas públicas, el Estado requirió los servicios de PW. No era la primera vez que la Firma realizaba trabajos para el Estado, pues entre sus clientes ya figuraban la Empresa

Ferrocarriles del Estado y la Fábrica de Armamento del Ejército, entre otras.

La principal influencia en el diseño del organismo contralor parece haber sido la del *Comptroller-Auditor General* británico y su contraparte de Estados Unidos. De ahí que no resulte extraño que se hayan solicitado los servicios de una de las auditoras más importantes del mundo con presencia en Chile para realizar la tarea de revisar las finanzas públicas del Estado.

El gobierno de la época recurrió a PW para que le ayudara en la revisión del Balance Oficial de la Nación de 1930 y los procesos contables preparados por la Contraloría General de la República.

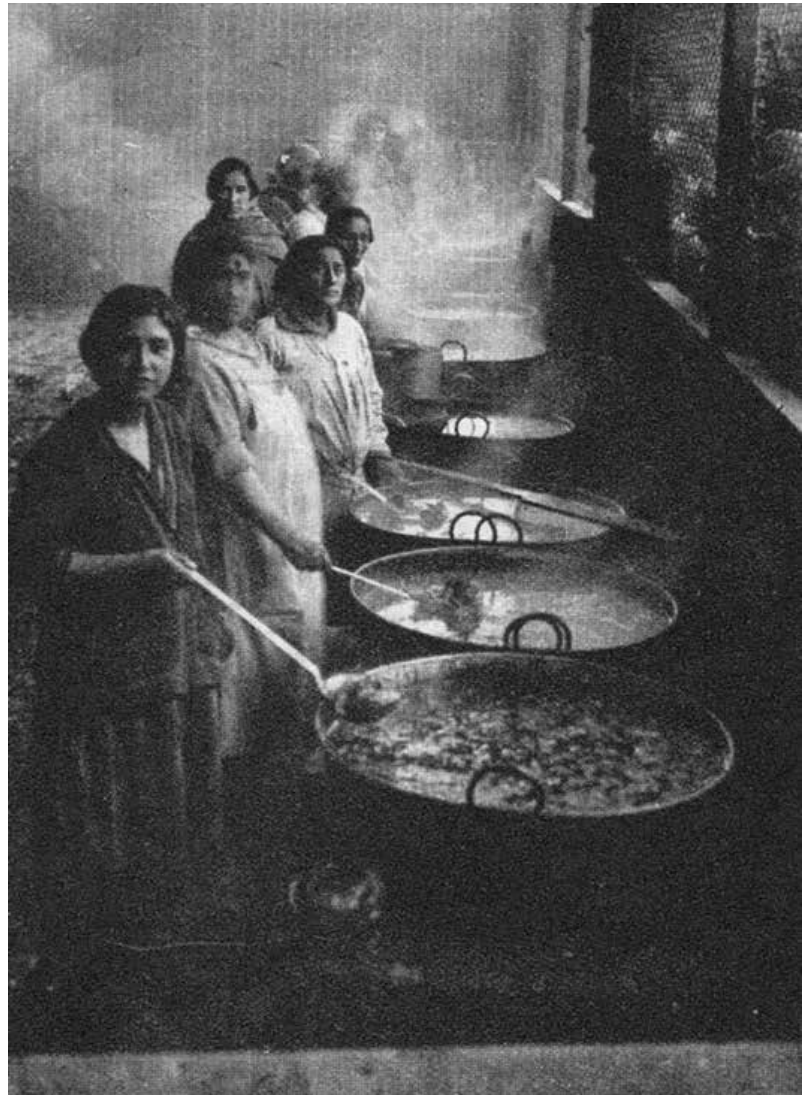
Los primeros contactos de Parkes con funcionarios gubernamentales le obligaron a viajar frecuentemente a Santiago, ya que seguía residiendo en Valparaíso. En varias ocasiones Parkes se reunió con el ministro de Hacienda de la época, Rodolfo Jaramillo, para tratar el tema de las finanzas públicas.

Hasta fines de la agitada década de los 20, el país vivió un período de bonanza económica que también se reflejó en los resultados de la Firma. En 1928, PW sumaba 72 clientes en su cartera en Chile, en áreas tan diversas como *Universal Picture Corporation*, Ferrocarril Arica a La Paz, Compañía Cervecerías Unidas, Club Hípico de Santiago, Compañía Molinera San Cristóbal, Cristalerías de Chile, *Standard Oil* (actual Exxon-Exxo), Sudamericana de Vapores y Compañía Chilena de Tabacos, entre otros. El equipo de la Firma

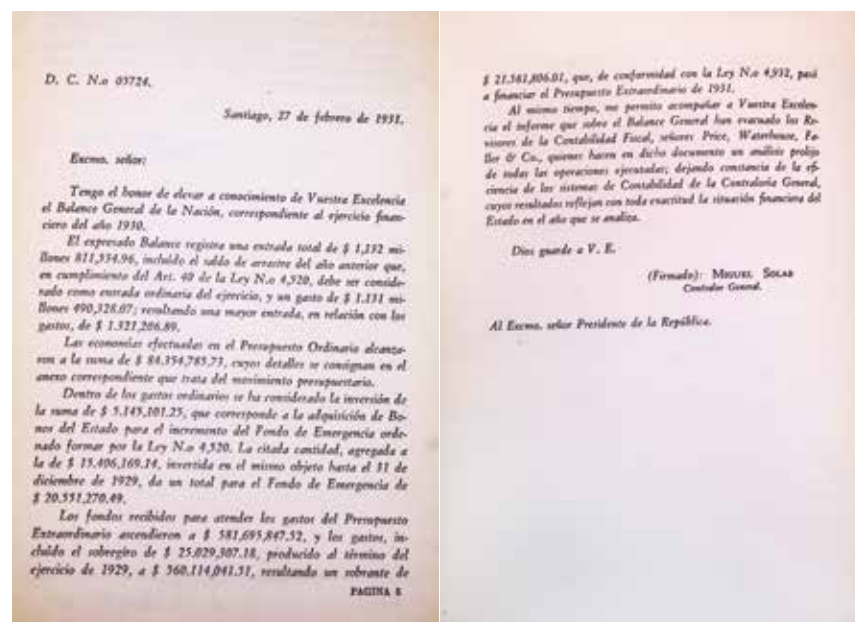
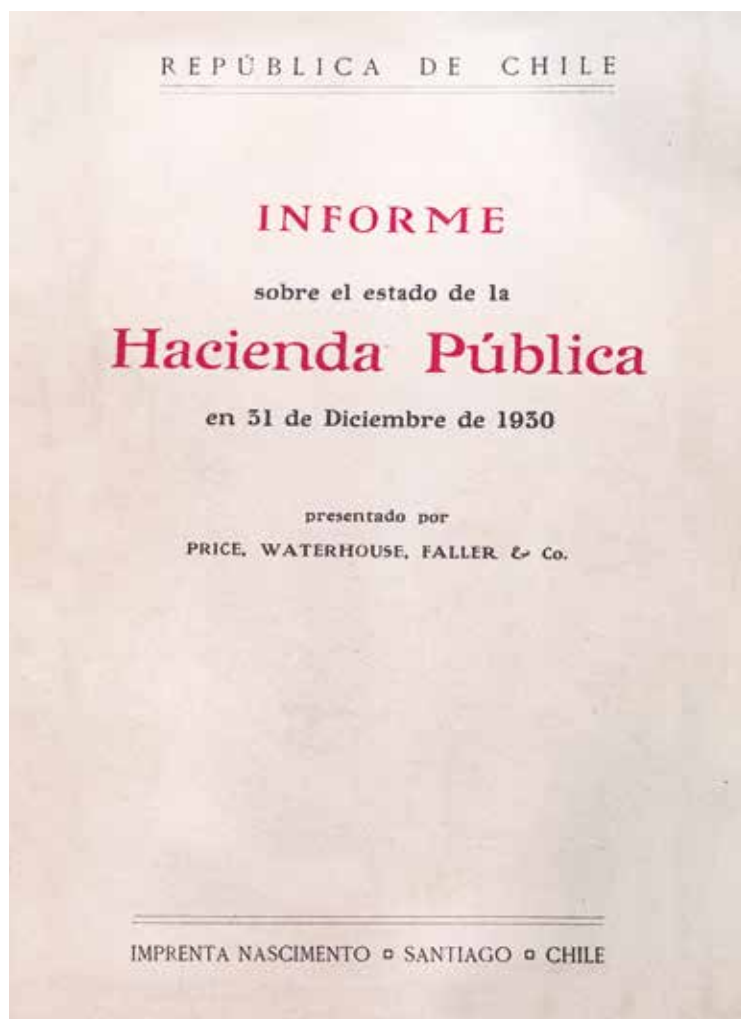
*Aquel Chile  
tenía la tasa  
de mortalidad  
infantil más  
alta de América  
Latina y casi  
la mitad de la  
población no  
sabía leer ni  
escribir.*

---

# 1920



! La Gran Depresión mundial tuvo un fuerte impacto en la minería chilena. Miles de obreros salitreros quedaron desempleados y regresaron a Santiago. Las ollas comunes se volvieron habituales para alimentar a los cesantes y sus familias.



! Carta en la que el Contralor General de la República agradece el trabajo realizado por PW.

! El ministro de Hacienda Rodolfo Jaramillo contrató a los profesionales de PW para la elaboración y revisión de las cuentas de la nación, trabajo que dio origen al Informe de la Hacienda Pública de 1930.

lo conformaban 15 profesionales, la mayoría de ellos extranjeros y unos pocos locales de origen inglés.

Desde el bullente puerto de Valparaíso se embarcaban las producciones mineras: salitre de la pampa, cobre de Chuquicamata y plata desde Bolivia. Entre el personal estaba Laurie Cornwell, quien más tarde sería trasladado a Santiago, cuando se abrió la oficina en esa ciudad. Después le tocó el turno a Leslie Nicol, quien, a su vez, fue reemplazado por Albert E. Emslie.

Entre los jóvenes más prometedores del equipo estaba Roy Milroy, quien había ingresado a PW en Londres, después de haber servido en la *Royal Navy* durante la Primera Guerra Mundial. En 1923 se le ofreció un puesto en Buenos Aires, pero cuando llegó a Argentina, la organización sudamericana de la Firma decidió que era mejor que cruzara la cordillera para fortalecer la oficina chilena. Primero vivió cuatro años en Valparaíso y después se instaló en Santiago para ocuparse del trabajo con el Estado chileno.



## EL CIERRE — DE UN CAPÍTULO

El profesionalismo con que Milroy encaró el trabajo con la Contraloría contribuyó en buena medida a aumentar el prestigio de PW en el país.

El 14 de noviembre de 1929, George O. May, socio principal de PW-Nueva York y jefe de Sudamérica, le escribió una carta al ministro Jaramillo para agradecerle el encargo de revisar las cuentas públicas, así como la audiencia con el presidente Carlos Ibáñez del Campo durante su visita a Chile.

En ella señalaba: “La Contraloría está establecida sobre una base sólida y debe inspirar confianza en las finanzas de la República. El principio de una organización de control independiente como parte de la maquinaria de contabilidad del gobierno es inquestionablemente consistente y se le ha dado a la Contraloría el prestigio y la autoridad tan esenciales para su eficacia”<sup>15</sup>.

Después de su estadía en Santiago, May viajó a Antofagasta, desde donde le escribió al ministro Jaramillo el 14 de noviembre de 1929 algunas ideas sobre lo que debía contener la hoja de balance del Estado. Para el caso de un país como Chile, el jefe de Sudamérica decía que los activos que tenía el país, como puertos, ferrocarriles, sistemas de drenaje y obras hidráulicas, no eran fácilmente liquidables y que, por lo mismo, era difícil que

las instituciones financieras internacionales los tomaran como garantía. Igualmente, consideraba importante para los acreedores externos la capacidad contributiva del país y la voluntad del gobierno de establecer los impuestos necesarios para el servicio de la deuda pública

EL 27 de febrero de 1931, Miguel Solar, entonces contralor de la República, le hizo llegar el Balance de la Nación correspondiente al año calendario 1930 al presidente Carlos Ibáñez. Sin duda, para PW la revisión de las cuentas fiscales debió ser una labor titánica en una época en que los sistemas de contabilidad se procesaban manualmente.

El contralor en la carta que acompañaba el informe a La Moneda destacaba el buen trabajo de “los señores Price, Waterhouse Faller & Co”, diciendo que habían hecho “un análisis prolijo de todas las operaciones ejecutadas, dejando constancia de la eficiencia de los sistemas de contabilidad de la Contraloría General de la República, cuyos resultados reflejan con toda exactitud la situación financiera del Estado en el año que se analiza”. El informe de 213 páginas registra los ingresos y gastos del Fisco, el plan de obras públicas y un balance de activos y pasivos de la nación<sup>14</sup>.

La larga lista de activos incluía los bienes muebles e inmuebles del Estado, detallando “los terrenos salitrales, propiedad austral y reservas forestales, obras en puertos, obras en construcción de puertos, ferrocarriles, caminos, obras de regadío, canalización

<sup>15</sup> King and D. Malpas, pg. 53.

<sup>14</sup> Balance de la Nación, 1930.

# 1924

*A medida que se debilitó la importancia de Valparaíso como puerto en el Pacífico, la Firma decidió abrir una oficina en Santiago.*

---

del río Mapocho, alcantarillado y agua potable, edificios de la administración pública, entre otros. Por el lado de los pasivos, analizaba la deuda pública del Estado, interna y externa.

Además, incluía 47 anexos con información adicional, como las obligaciones en libras esterlinas, dólares y francos suizos, cuyos saldos habían sido confirmados por los diversos acreedores extranjeros, y sus plazos de pago, amén de valiosos datos respecto del uso de esos fondos, como, por ejemplo, el pago de préstamos para la construcción de ferrocarriles, alcantarillado y pavimentación de Santiago, entre otros.

Pese a la satisfacción de las autoridades de gobierno por el trabajo que estaba realizando PW, y en especial con Milroy, el hecho de que una auditora extranjera estuviera involucrada en cuestiones relativas al presupuesto de la nación y tuviera acceso a información privilegiada de las cuentas fiscales levantó una oleada de críticas. Eran tiempos en que un nacionalismo creciente surgía en el esce-

nario político local. La publicación del informe Balance de la Nación firmado por PW en El Mercurio selló el destino de ese contrato.

La Contraloría se vio obligada a pedir el fin de los servicios de la Firma. La experiencia de haber sido el centro del debate dejó una huella en PW. A partir de entonces, los socios de Sudamérica establecieron una nueva norma general: no volver a aceptar trabajos para la administración del Estado. Sin embargo, seguiría prestando servicios para empresas estatales. Al 30 de abril de 1930, el balance de PW registraba 518 horas de trabajo en Chile para Ferrocarriles del Estado y 157 horas para las Fábricas del Ejército<sup>15</sup>.



01



02



03



04

01. A través del transporte en los barcos de la Compañía Sudamericana de Vapores, Chile exportaba buena parte de sus productos al exterior y traía los que compraba en el resto del mundo. Esta empresa fue uno de los primeros clientes de PW.

02. La generación de electricidad se expandió con fuerza durante la década del 20. En la esquina de Ahumada y Compañía estaba el llamativo letrero de "Luz, Fuerza y Calor", donde en 1931 se ubicaban las oficinas de la Compañía Chilena de Electricidad.

03. Desde la Estación Central de Santiago partían los trenes, que, en las primeras décadas del siglo XX, eran el principal medio de transporte para la población que necesitaba desplazarse de sur a norte del país.

04. El presidente Arturo Alessandri promulga el 18 de septiembre de 1925 una nueva Constitución, como lo muestra al día siguiente la portada del El Mercurio.



Desde el siglo XIX, el salitre constituía la principal exportación del país, pero a principios del siglo XX, la invención del salitre sintético le arrebató el mercado al producto nacional, provocando una fuerte caída en los ingresos fiscales. (Aviso usado en el exterior para promover el salitre chileno).

## LA GRAN — DEPRESIÓN

Como todo ciclo que alcanza su apogeo y luego se apaga, esa pujante economía impulsada por el auge de la industria del salitre también viviría su ocaso. La irrupción del salitre sintético en Alemania significó un terremoto de proporciones para la principal actividad del país. Como sucedió con muchos otros grandes acontecimientos económicos en Chile, PW se vio directamente afectada, porque entre su cartera de clientes más importantes tenía a la Asociación de Productores de Salitre.

En 1926, esta Asociación, que buscaba posibles soluciones ante la amenaza germana, pidió a PW un estudio sobre los costos de operación de las salitreras. La tarea no fue sencilla, pues los propios miembros de la agrupación empresarial no querían dar a conocer sus cifras a la competencia. Como solución, la auditora le otorgó un código a cada una, clave que solo conocía PW para identificarlas. Una ingeniosa solución para esos tiempos, pero que también ratificaba la confianza y la independencia de juicio que la Firma inspiraba en sus clientes.

Con el informe de PW en la mano, que demostraba que los impuestos estaban asfixiando a la industria y, por ende, poniendo en peligro la recaudación fiscal, los productores nacionales intentaron convencer al gobierno de la época para que eliminara tributos a la exportación, lo que haría más competitivo el producto chileno en el exterior.

# 1929

*El crash de la Bolsa de Nueva York y la posterior depresión económica se extendieron por todo el mundo y Chile fue el país más perjudicado por la crisis.*

---

Pero los números no persuadieron al Ejecutivo. Aquel sería un último estertor de una industria que a comienzos de la Primera Guerra Mundial llegó a representar el 50% de los ingresos del Fisco.

La suerte ya estaba echada. Pese al esfuerzo por poner orden en los gastos del Estado, ninguna acción, ni interna ni externa, podría haber evitado el descalabro económico que vendría. El *crash* de la Bolsa de Nueva York en 1929 y la posterior depresión económica se extendió por todo el mundo y Chile fue el país más perjudicado por la crisis, alcanzando la mayor caída del Producto Interno del mundo, con un 14% según un informe de la Liga de las Naciones<sup>16</sup>. Gran parte de la actividad económica dependía de las exportaciones, que simplemente se derrumbaron. El

impacto se dejó sentir con especial intensidad entre 1930 y 1932. Por la caída en los ingresos del Fisco y el crecimiento de la deuda pública y privada, por primera vez en su historia Chile debió suspender el pago de su deuda externa.

Producto de la gigantesca depresión que siguió al *crash* bursátil, la dotación de personal de PW en Chile se redujo. En 1929 sumaba 38 colaboradores. Dos años después, contaba sólo con 26, más el socio residente.

Fueron años duros y difíciles.

---

<sup>16</sup> El impacto de la Gran Depresión en Chile (1929 - 1932). Memoria Chilena, Biblioteca Nacional de Chile.

## UN TRABAJO — DE RELOJERÍA

Para enfrentar los malos tiempos, los productores de salitre se congregaron en la Compañía de Salitres de Chile (Cosach). Se trataba de una empresa mixta del Estado y privados, que funcionó entre 1930 y 1933 y que reunió a 36 salitreras esparcidas en el norte de Chile. Se esperaba que con la centralización de tareas se podría abaratar costos y mejorar la productividad de la industria para competir en mejores condiciones en el mundo.

Por esos días, la *Lautaro Nitrate Company* -una de las dos mayores compañías del mercado y cliente importante de PW en Chile- quería levantar recursos en el exterior para financiar la construcción de una planta en la oficina Pedro de Valdivia, en Tocopilla. Para eso, PW estaba asesorándola para colocar un bono por US\$ 32 millones en el mercado neoyorquino.

Precisamente por esa misma fecha se concretaba la fusión de las salitreras en la Cosach. No todas las compañías participantes en ella tenían sus balances al 30 de junio, que era la fecha requerida por PW Estados Unidos para concretar la emisión.

Albert Emslie, uno de los socios de PW, recuerda: “Fue un gran trabajo ajustar los registros de estas empresas con otras fechas de cierre de sus balances. Algunos de ellos estaban, además, bastante incompletos, lo que también aumentó nuestras difi-

cultades. Entre las empresas examinadas figuraban algunas de propiedad británica, estadounidense, española, francesa, alemana y yugoslava. Una mañana de domingo se pidió a todos los miembros senior del staff que se reunieran en la oficina de Valparaíso con los documentos de trabajo, con el fin de cuadrar todas las deudas relacionadas”<sup>17</sup>.

PW debió realizar un trabajo de relojería, que implicaba ajustar las hojas de balance de todas las salitreras.

Días y noches de trabajo intenso involucraron a todo el personal de Chile, además de otros 16 auditores de las oficinas de Nueva York, Río de Janeiro y Buenos Aires, pues algunas de las compañías eran de capitales foráneos. La tarea fue de tal exigencia que provocó que algunos de los trabajadores terminaran hospitalizados a causa del estrés.

Pese a todos los esfuerzos desplegados, la Cosach no logró salir adelante. La fusión suponía niveles de producción y ventas que no se cumplieron por la Gran Depresión mundial, lo cual dejó a la entidad en una posición financiera muy frágil, incapaz de hacer frente a sus deudas.

Uno de los primeros decretos dictados al iniciarse el segundo gobierno de Arturo Alessandri fue la disolución de la Cosach y crear en su reemplazo la Corporación de Ventas del Salitre y el Yodo (Covenssa), pues los productores reconocieron los beneficios del esfuerzo conjunto para vender el salitre.

*La Firma atendía a muchas compañías salitreras. Todo marchaba bien, hasta que la irrupción del salitre sintético alemán provocó un descalabro en los precios.*

---



**Lautaro Nitrate Company:** a principios del siglo XX, desde las más de 100 oficinas salitreras que se ubicaban en el norte de Chile se explotaba el mineral que luego se exportaba al mundo. En la década de los 20, PW atendía las principales compañías salitreras del país.



En julio de 1928, la fábrica de Molinera San Cristóbal, uno de los primeros clientes de PW, se trasladó a un nuevo edificio que estaba en la calle Exposición donde producía la harina "Selecta", con la más moderna tecnología de la época.

PW también fue nombrada auditora de la nueva corporación. Este trabajo, junto a las auditorías de las tres mayores salitreras del país -Lautaro, *Anglo Chilean Nitrate* y Compañía Salitrera de Tarapacá y Antofagasta- constituyeron en esa época un porcentaje muy significativo de sus ingresos en Chile.

No fue sencillo tampoco llevar adelante estas tareas. Ellas exigían auditar las ventas, traducir los ingresos y los costos de producción en 36 monedas de distintos países para convertirlas a las tres monedas básicas en que se operaba -dólares, libras esterlinas y pesos-, y finalmente telegrafiar a Londres y Nueva York cada 12 de octubre las utilidades disponibles para el servicio de las obligaciones crediticias.

Pero los avatares para las inversiones extranjeras no cesaron. En 1932, después de la caída del presidente Juan Esteban Montero, el primer gobierno provisional de la República Socialista

intentó confiscar toda la moneda extranjera depositada en Chile. Aquel anuncio incluía a PW.

La Firma tenía depósitos por 1.500 libras esterlinas en bancos locales y había cerca de cinco millones de libras de depositantes locales. La acción de la embajada británica en Chile logró que la amenaza sobre los depósitos en moneda extranjera fuera anulada.

Pese a los contratiempos que se vivían, Rupert Sneath, socio de la oficina de Buenos Aires en la década del 30 y que años más tarde encabezaría toda la organización en Sudamérica, concluía en un informe presentado en noviembre de ese mismo año con un tono esperanzador<sup>18</sup>:

"El regreso de Chile a un estado de relativa prosperidad, con la caída de los mercados del salitre y el cobre, sin duda tomará un



*El primer gobierno provisional de la República Socialista intentó confiscar toda la moneda extranjera depositada en Chile. Aquel anuncio incluía los depósitos de PW.*

---

# 1932

tiempo considerable, pero dada la tranquilidad en los asuntos políticos, Chile debería volver a ocupar su lugar en empresas en las que los capitalistas extranjeros pueden invertir su dinero con la esperanza de una relativa seguridad y un rendimiento razonable”.

Finalmente sentenciaba: “Siendo este el caso, en última instancia debería obtenerse un aumento considerable en nuestra práctica. Considero, por lo tanto, que los mejores intereses de la Firma, en última instancia, serán atendidos manteniendo nuestra actual organización eficiente en Chile”.<sup>19</sup>

Pero desafíos aún más complejos tocarían a las puertas de PW. La época de gloria del salitre chileno había quedado definitivamente en el pasado. Tiempos turbulentos se vislumbraban en el horizonte.



The head table of a banquet, at the City Club in Buenos Aires on October 25, 1929 for partners and managers in Argentina, at which the approaching retirement of Albert Faller and his replacement by John James Waite as Soamfir Senior Partner was announced.

From left to right at the head of the table are: Second - Louis Williamson Conover, a Buenos Aires US CPA partner from 1923 to 1930. Third - Montgomery, perhaps the one time manager in Bolivia. Fourth - G.O. May, former Senior Partner of the US Firm visiting South America with Dickinson at the time. Fifth - Singer, possibly the Singer in charge of Uruguay at the time. Sixth - Albert Faller, the outgoing Senior Partner. Eighth - A.E. Jones from PW London. Tenth - John James Waite, the incoming Senior Partner. Last, eleventh - Southall from PW London.

Un elegante banquete de los socios de PW, realizado en el City Club de Buenos Aires, en octubre de 1929. Durante la reunión internacional se anunció el retiro de John James Faller como socio senior de Soamfir y a James Waite como su reemplazante.

<sup>19</sup>King and D. Malpas, pg 65.

CAPÍTULO

3

1936\_1960

Ecos de  
una guerra

---



## Roy Milroy

SOCIO PRINCIPAL

1936 \_ 1959

## LA FIRMA SE CONSOLIDA

Corrían los años 30. Arturo Alessandri Palma (1932 - 1938) asumía la presidencia por segunda vez en un país inquieto, donde la presión por cambios sociales seguía latiendo. Transformaciones que buscarían hacerse realidad en los posteriores gobiernos radicales que se sucedieron a partir de 1938. Flameando las banderas de educación, salud y trabajo, este partido dominó el destino del país durante 14 años, hasta 1952.

Mientras Chile vivía sus propios desafíos, dos episodios externos sacudieron la agitada calma de las oficinas de PW en el edificio Schwager, ubicado en calle Prat 178<sup>20</sup>, en Valparaíso.

El repentino fallecimiento del socio principal, John K. Parkes, en 1936 catapultó a Roy Milroy a la cabeza de la Firma. Quien había liderado PW en Chile en los últimos 17 años sufrió una hemorragia cerebral, provocando una profunda conmoción tanto en el equipo de Chile como en el Reino Unido. Milroy -que ya había mostrado su capacidad y liderazgo cuando se le había encomendado el trabajo con la Contraloría- fue nombrado socio

<sup>20</sup> Actualmente el edificio tiene la numeración Prat 772.

y se hizo cargo de una oficina que ya empezaba a consolidarse. Los registros de la época dan cuenta de que, para 1937, PW era reconocida entre sus 68 clientes tanto por su prestigio como por su confiabilidad<sup>21</sup>.

Sin embargo, los vientos de una nueva guerra, con aires de incertidumbre y destrucción, se esparcirían sobre el mundo e impactarían sobre la Firma.

## AUNANDO FUERZAS —

En septiembre de 1939, los primeros cañones retumbaron en suelo europeo.

Hitler invadía Polonia y con ello daba inicio a lo que serían seis años de una guerra que dejó millones de fallecidos y a otros tantos millones de desplazados.

En Chile, los gobiernos radicales de Pedro Aguirre Cerda (1938-1941) y de Juan Antonio Ríos (1942 -1946) optaron desde un comienzo por la neutralidad. La preocupación principal de La Moneda era establecer mecanismos para aminorar las restricciones al comercio mundial y el consiguiente cierre de los mercados a los productos chilenos.

Sólo unos meses antes de que cayera Hitler -en abril de 1945-, y presionadas por Estados Unidos, las autoridades chilenas finalmente le declararon la guerra a Japón.

Apenas se inició el conflicto, cerca de 100 integrantes de la Firma ingresaron de inmediato a las fuerzas militares. El poco personal que quedaba en la oficina londinense debió asumir la mayor carga de trabajo. Pese a ello, PW continuó con sus servicios y realizó el trabajo de revisión de los costos de producción del equipo bélico. Su compromiso con la causa británica quedó plasmado en las planillas en las que dejaban registrados los montos gastados por el gobierno en material para la guerra.

Pese a los 12 mil kilómetros de distancia entre Chile y Gran Bretaña, para el equipo de PW en Chile, en su mayor parte de nacionalidad británica, nada de lo que ocurría en Europa era un asunto lejano. Especialmente duros fueron los años 1940 y 1941, en que se llevó a cabo la operación León Marino, la ofensiva de los alemanes en que dejaron caer 24 mil toneladas de explosivos sobre el Reino Unido. Parte de la oficina de Londres fue destruida en octubre de 1944 por una de las bombas lanzadas por la aviación germana. No hubo heridos, pero el impacto psicológico entre los trabajadores fue considerable.

Acongojados por lo que sucedía en sus tierras, muchos empleados de PW en Chile regresaron a Europa para servir a su país. “La Firma sufrió un éxodo considerable del equipo más joven nacido en Reino Unido, que deseaba volver a casa. Sucedió en Argentina,

# 1940

Una vez iniciada la guerra, cerca de 100 integrantes de la Firma en Londres ingresaron de inmediato a las fuerzas militares. El poco personal que quedaba en la oficina debió asumir la mayor carga de trabajo.



Producto de los estragos de la Segunda Guerra Mundial, un gran número de colaboradores de la Firma regresó a Europa para apoyar a sus países.

**EL MERCURIO**  
Santiago de Chile, martes 6 de junio de 1944. PRECIO: UN PESO

## LAS FUERZAS ALIADAS INICIARON LA INVASION DE EUROPA

Las primeras tropas aliadas se produjeron en la región de El Norte, en la desembocadura del Sena... La noche anterior al día de hoy se iniciaron las operaciones que las tropas aliadas...  
EISENHOWER ANUNCIA EL COMIENZO DE LA INVASION  
El general Montgomery anunció el comienzo de la invasión de Europa...  
LA RADIO DE LONDRES ADVIERTO A LOS HABITANTES FRANCÉSES...  
El general Montgomery anunció la invasión de Europa...  
15% DE REBAJA EN LOS PRECIOS.  
DEL CALZADO USTARITZ  
15% MENOS DEL PRECIO FIJADO POR EL COMISARIATO...  
ESTADO 112

La portada de *El Mercurio* del 6 de junio de 1944 titula con la noticia del avance de las tropas aliadas en Europa.



**l Puerto de Valparaíso:** durante la Segunda Guerra Mundial el comercio internacional que mantenía boyante al puerto comenzó a decaer.

*Pese a la distancia  
entre Chile y Gran  
Bretaña, para el  
equipo de PW en  
Chile, la mayoría  
británicos, nada de lo  
que ocurría en Europa  
era un asunto lejano.*

---

Uruguay, Brasil, Bolivia, Perú y Chile”, anotaban en un informe Rupert Sneath y William Cullen, influyentes socios que compartieron la jefatura de Sudamérica en la década de los 40<sup>22</sup>. En el mismo documento reportaban la lista de 54 miembros del staff de la región que habían optado por unirse a las fuerzas de combate. En Chile, Desmond Madden -principiante de la oficina de Valparaíso- se enlistó en la Armada Británica.

Denis King, quien sería incorporado como socio tiempo después de la guerra y que siempre fue muy reservado sobre esa experiencia, se entrenó y sirvió como piloto oficial de la Corona, incorporándose al escuadrón de bombarderos de la fuerza aérea canadiense. Quienes se quedaron en Chile hicieron lo posible por colaborar de alguna forma, organizaron colectas para enviar fondos a Gran Bretaña y asistir a los voluntarios que servían al país.

Después de la guerra, varios excombatientes ingresaron a la Firma en Chile: Bob Guernsey, quien había sido piloto de bombardero en la Fuerza Aérea del Ejército norteamericano (USAAF); Bill Gay, oficial en la Armada norteamericana, y George Young, oficial de la Armada británica, entre otros.

Pero mientras los alemanes avanzaban por territorio europeo, las fragatas británicas comenzaron a ser utilizadas para trasladar material indispensable para el conflicto.

El comercio internacional que mantenía boyante al puerto de Valparaíso comenzó a decaer. Con las secuelas económicas de

la guerra, naturalmente disminuyó también la carga de trabajo en la oficina. En cada rincón de América Latina se interrumpió el abastecimiento. El petróleo se convirtió en un bien escaso y el racionamiento, especialmente de gasolina, fue un efecto más del conflicto.

Ante la necesidad de adaptarse a la nueva realidad empezaron a cambiar ciertas tradiciones de la Firma. Las oficinas de PW en Sudamérica establecieron cupos para locales. Hasta entonces la política de la Firma había sido contratar solamente a británicos. Se les ofrecía contratos de trabajo por tres años, vacaciones de tres meses y un sueldo en libras esterlinas.

Excepcionalmente, podrían ingresar locales, siempre y cuando dominaran bien el inglés. Esto se tradujo en que los chilenos que ingresaron tenían estrechos vínculos familiares británicos.

---

<sup>22</sup> King and D. Malpas, pg. 86.

*El 4 de agosto de 1947, tres ingleses y un chileno llegaron hasta la notaría de Javier Echeverría para constituirse como una sociedad colectiva civil chilena, bajo el nombre de “Price, Waterhouse, Peat & Company”.*

---

Las dificultades para reclutar contadores desde el Reino Unido, además de las reformas a la legislación laboral post Segunda Guerra Mundial, que exigían cierta cuota en la contratación de locales, empujaron los cambios en el continente.

Paralelamente, las tradicionales costumbres británicas en las oficinas comenzaron imperceptiblemente a cambiar tras la incorporación de más locales.

En 1947, el uruguayo Raúl Rivas fue el primer nativo sudamericano en ser admitido como socio para encabezar la oficina en Montevideo. Los “sir” fueron reemplazados por “señor”. Eran cada vez menos frecuentes los tradicionales “*five o’clock tea*”. Los manuales que establecían los estándares del trabajo que hacía PW comenzaron a traducirse al español, al tiempo que las relaciones con los socios empezaban a hacerse algo menos jerárquicas. En Chile, el pisco sour reemplazaba al *scotch* a la hora de la distensión.

Ese mismo año, el 4 de agosto de 1947, tres ingleses y un chileno llegaron hasta la notaría de Javier Echeverría para constituirse como una sociedad colectiva civil chilena, bajo el nombre de “Price, Waterhouse, Peat & Company”, como “auditores y expertos en organización de contabilidades”. En la escritura, eso sí, dejaban constancia de que no eran unos recién llegados, sino que ya desde 1914 operaban en el país como sucursal de la firma británica del mismo nombre.

Paradójicamente, el chileno Samuel Claro actuó como mandatario de la Firma inglesa, la que se mantuvo en calidad de socio no residente, mientras que los contadores británicos Roy Milroy, Laurie Cornwell y Albert Emslie se transformaron en socios residentes, a cargo de la administración local.

A la sociedad, cuya duración se estableció en 90 años, se le pasaron todos los clientes. La Firma inglesa aportaba su crédito y su experiencia profesional y, además, \$ 100.000 como cuota social, que en su equivalente a julio de 2023 asciende a aproximadamente \$ 5.738.000. Los socios residentes aportaban su trabajo, que conocían más que de sobra, porque a esas alturas de la década Milroy, Cornwell y Emslie ya llevaban más de 20 años en PW.

Era el comienzo de nuevos hábitos y valores, sin vuelta atrás, iniciados en los años 60 y que para los años 80 y 90 incluirían la diversidad y la meritocracia.





La Firma fue cambiando de acuerdo a los tiempos, comenzando a aceptar a profesionales locales como socios. En el país también se vivían otros cambios, como la incorporación de la mujer en el mundo del trabajo y la obtención del derecho a voto en 1949.

## EL DESAFÍO DE INNOVAR

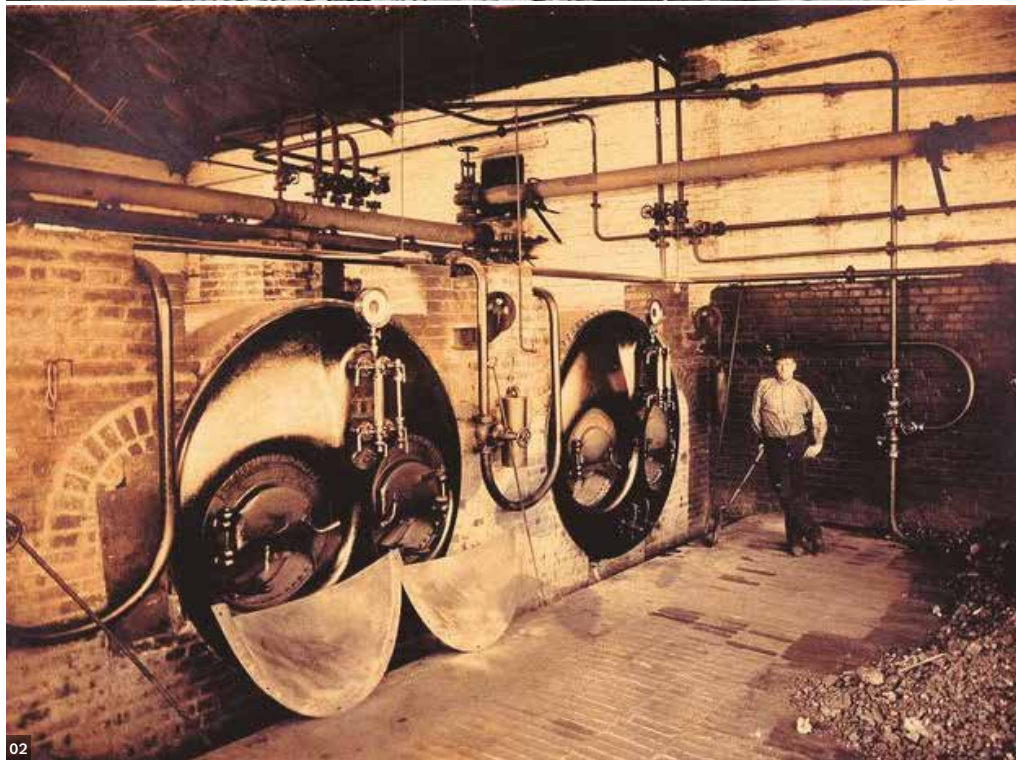
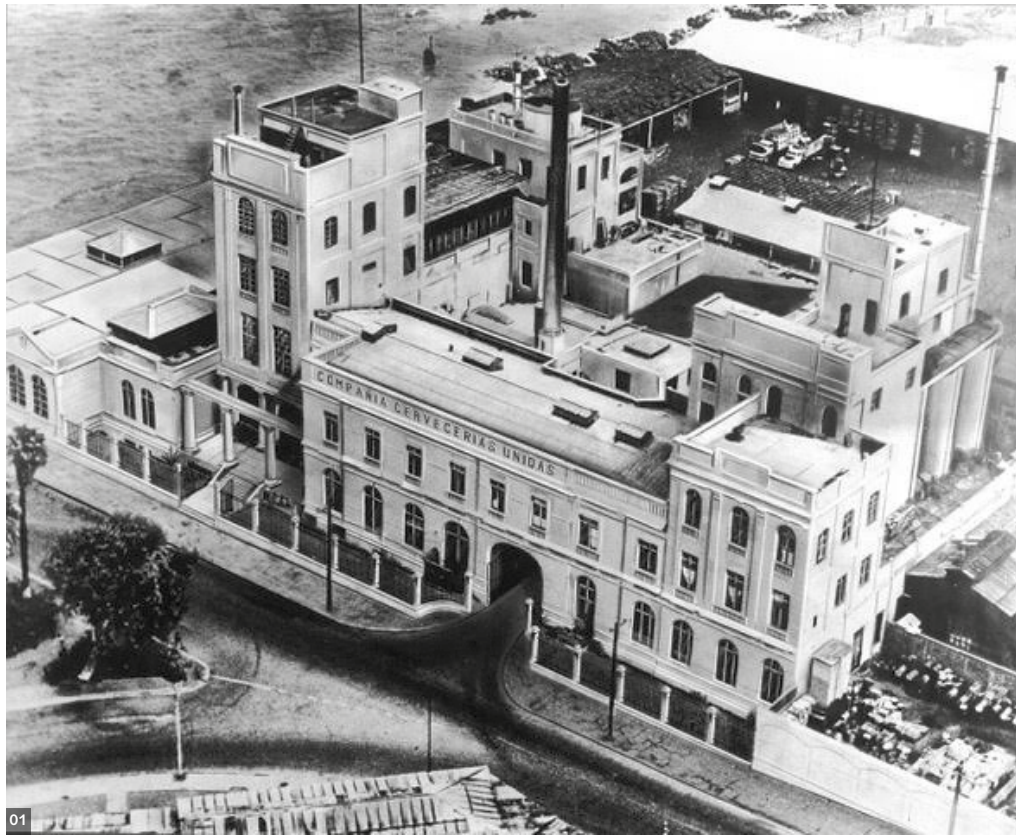
Comenzaba la década que vio nacer a Violeta Parra y la mujer dejaba de lado las labores domésticas, exigiendo nuevos roles que cumplir fuera de los del hogar. Figuras como Eliana Caffarena, abogada y rostro del feminismo en Chile, alzaban la voz especialmente en la lucha por el derecho a voto. Finalmente, en 1949 el presidente Gabriel González Videla firmaba el decreto que le otorgó a la mujer el derecho a voto en las elecciones presidenciales.

Una mañana de 1952 aparentemente tranquila, el socio a cargo de la oficina de Valparaíso, Laurie Cornwell, recibió un llamado de uno de sus más importantes clientes. La solicitud que le haría la Compañía Cervecerías Unidas (CCU) sería tan audaz como innova-

dora y también constituiría un punto de inflexión para la Firma. Para entonces los servicios de auditoría solicitados por los clientes se limitaban a tres aspectos:

- 1.- Auditorías detalladas especialmente para clientes británicos.
- 2.- Análisis de balances, principalmente para clientes norteamericanos.
- 3.- Auditorías para compañías locales y revisiones detalladas de las transacciones realizadas en efectivo.

Nada de esto le solicitaba CCU a Laurie Cornwell. El problema de la fábrica de cerveza estaba relacionado con la dificultad para reunir información por la dispersión geográfica de sus oficinas. No tenía forma de unir los datos que provenían desde la fábrica en Antofagasta -en el norte- hasta la de Valdivia, en el sur. La empresa necesitaba centralizar y mecanizar su sistema de contabilidad.



**01. Compañía Cervecerías Unidas (CCU):** la empresa cliente de PW solicitó mecanizar su sistema de contabilidad lo que constituiría un punto de inflexión para la Firma.

**02. Bodegas de CCU:** dada la dispersión geográfica de sus sedes, la empresa necesitaba solucionar el problema de conocer el detalle de sus inventarios.

# 1952

*La solicitud que le haría la Compañía Cervecerías Unidas sería tan audaz como innovadora y también constituiría un punto de inflexión para la Firma.*

---

Además de ser un hombre con gran capacidad de innovar, Cornwell tenía a su favor el hábito de leer una revista llamada *Popular Mechanics*, que era una ventana a los adelantos tecnológicos. Con esos dos ingredientes -su creatividad y su conocimiento de los progresos de la técnica- no dudó en aceptar el desafío.

El trabajo de Cornwell, quien más tarde se trasladaría a la oficina de Santiago, daría lugar al primer sistema electromecánico de tarjetas perforadas EDP (Electronic Data Processing) en Chile y probablemente de toda la costa del Pacífico Sur. El nuevo sistema -precursor al computador- permitiría procesar y clasificar información utilizando el procesador UNIVAC. Cuatro años más tarde, en 1956, debutaría la computación en la Universidad de Chile. El aparato que ocupaba todo un piso tenía una capacidad de procesamiento muchísimo más pequeña que la que, cuatro décadas después, tendría un celular.

Sin embargo, el avance logrado por Cornwell y su equipo constituyó un hito tan revolucionario que la prensa de la época se encargó de anunciar.

Alden Smith, socio principal de la Firma en Estados Unidos, lo reportó en un informe: “Cornwell está muy interesado en el trabajo de sistemas... Se ha tomado la decisión de trasladarlo a la oficina en Santiago, donde centrará sus esfuerzos en el trabajo de sistemas y procesos”. Smith, además, hacía alusión a la oportunidad para ofrecer este mismo servicio en Buenos Aires, si es que se lograba la organización adecuada. Para desarrollar esta tarea, la

01. La primera oficina de PW Santiago estaba ubicada en calle Ahumada 236.

02. En 1952 las oficinas de PW se trasladaron a un moderno edificio en la calle Agustinas 1022.



oficina argentina contrató a John Houlden, un británico-argentino con muchos años de experiencia en sistemas de contabilidad. Tras un período de aprendizaje en Estados Unidos, Houlden logró montar un departamento especializado para capacitación y entrenamiento de los profesionales del continente.

Además de una natural camaradería, desde *South American Firm Partners* -Soamfir- surgiría una productiva colaboración en relación con el protocolo profesional. La organización, creada en 1913, ligada a la red internacional de PW que incluía a las firmas de Sudamérica, con la excepción de Venezuela, país que siempre optó por mantenerse más ligado a PW de Estados Unidos, formaron un Comité Ejecutivo. Su objetivo era coordinar regularmente los lineamientos de las oficinas y las proyecciones de cada país. Asimismo, se decidió que los programas de capacitación se manejarían en forma centralizada.

En los años 50 las operaciones de Soamfir se formalizaron con su sede principal en Buenos Aires<sup>23</sup>. Además de ser una instancia tradicional de camaradería entre los socios de los diferentes países, se consolidó su rol, con voz y voto, ante la organización mundial de firmas PW; se fortalecieron las instancias de intercambio y movilidad del personal e, incluso, se establecieron algunas instancias financieras, compartiendo determinados gastos.

La organización Soamfir perduró hasta el año 2000 y pasó a ser reemplazada por *South & Central America Theatre* -Soacat-, que agrupa las firmas de Sudamérica, ahora sí incluyendo a Venezuela. La idea era incorporar también a las firmas de Centroamérica, pero ello no llegó a cristalizarse. Además de mantener los vínculos con la red mundial de las oficinas de PW, su principal quehacer ha sido la cooperación mutua y la interacción

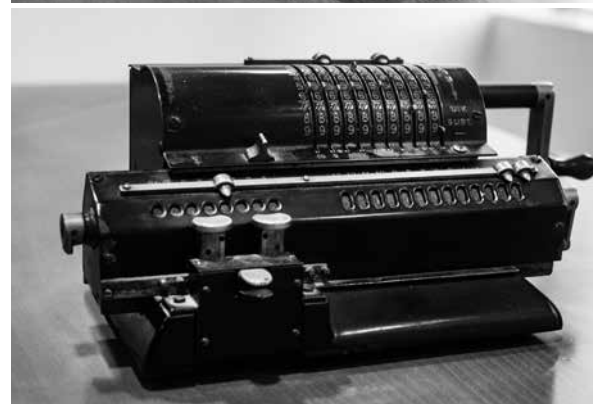
## *Junto con los avances tecnológicos que fue incorporando la Firma, PW se propuso a fines de la década de los 60 expandir su área de Consultoría.*

que permita seguir fortaleciendo los estándares de calidad de la práctica profesional.

Así, antes de que en 1969 debutasen las primeras calculadoras en las facultades de ingeniería de las universidades chilenas, PW se propuso expandir sus servicios por todo el continente al crear un área de Consultoría, bautizada como *Managing Consulting Services* (MCS). La Firma en Argentina, Perú, Uruguay y Brasil se sumaría a la iniciativa, alcanzando con el tiempo reconocimiento en esta área, ofreciendo servicios tan variados como Planificación Financiera y Control, Procesamiento de Data, Recursos Humanos e Ingeniería Industrial.

Nuevos clientes requerirían nuevos servicios. En 1954, el señor Sharman, gerente de la mina de Lota Schwager, solicitó asesoría para realizar una encuesta en la mina de Coronel. Habían adquirido un computador IBM y requerían ayuda para su uso.

Esta solicitud puso en evidencia la necesidad de nuevos conocimientos. D.R. Jennings, funcionario de la Firma en Estados Unidos, instó a Cornwell a traer personal con experiencia desde Norteamérica. Con ello se buscaba responder a las solicitudes de los clientes y, además, formar a un equipo de profesionales que manejaran estas nuevas tecnologías. Ya en abril de ese mismo año habían facturado cerca de 2.100 horas de servicios de consultoría y tenían 12 profesionales, entre ingenieros y contadores, trabajando en el área de Consultoría.



Evolución de las máquinas sumadoras utilizadas en el trabajo de contabilidad.



**I** Planta industrial de pesquera  
Eperva: en sus primeros años en  
Arica estaba entre los clientes de  
PW.

# 1955

## UN REFERENTE — EN LA INDUSTRIA

En la década de los 50 comenzó un vertiginoso periodo de cambios que marcaron profundamente la historia contemporánea. Cambió el ritmo de la música. Cambió el color de la moda. Cambió el mundo.

Chile no fue inmune a esos sucesos. Para 1952, PW tenía tres oficinas en el país: Valparaíso, Santiago y Concepción. Las oficinas en Santiago se habían trasladado desde su primera ubicación en Ahumada 236 a un moderno edificio en el centro de la ciudad, en Agustinas 1022. Además de una sencilla sala de directorio había cuatro oficinas, una para cada uno de los socios: Roy Milroy, Laurie Cornwell, Albert Emslie y Alexander Murray.

En Valparaíso, en tanto, con menor movimiento que antaño, se mantenía un equipo de seis personas. Además, la oficina de Punta Arenas, que hasta 1948 había sido manejada desde Buenos Aires, se empezó a administrar directamente desde Valparaíso, debido a que el servicio aéreo hacia el sur de Chile se volvió más regular.

En 1955 se realizó la primera reunión de socios de Sudamérica, en Buenos Aires. Los asistentes celebraron el fuerte crecimiento de Chile: de una dotación de 51 personas había aumentado a 163, es decir, un 220%. Grandes empresas y organizaciones, como la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) y la Cámara Chilena de la Construcción se habían sumado a la lista de clientes, que ya

*Ese año se realizó la primera reunión de socios de Sudamérica en Buenos Aires. Los asistentes celebraron el crecimiento de Chile: la dotación de la oficina había subido en 220%.*

integraban, entre otras, las compañías de las grandes mineras del cobre.

Las actividades de la oficina Concepción eran supervisadas desde Santiago, lo cual hasta al menos los años 60, requería de largos viajes en tren, según recordaba Jaime Vial, un socio retirado ya fallecido.

Cuando la década estaba por terminar, no era difícil imaginarse a Milroy sonriendo orgulloso al ver que PW se había convertido en una prestigiosa firma en Chile. A su equipo se habían sumado profesionales que serían relevantes en el futuro, como Alan Mackenzie y Leslie Nicol.

La marca PW ya era un referente en todo el país.

CAPÍTULO 4

1960\_1970

Cambios  
vertiginosos

---





## George Young

SOCIO PRINCIPAL

1959 \_ 1970

## EL IMPULSO DEL COBRE

Los 60 fueron una época de grandes transformaciones sociales y políticas. La música de Los Beatles, el movimiento hippie, la liberación femenina y los avances científicos revolucionaron a buena parte del planeta. Chile se subió a esta ola de cambios. Eduardo Frei Montalva (1964 - 1970) llegaba a la Presidencia de la República con su eslogan de una “revolución en libertad”. El uso de la píldora anticonceptiva silenciosamente transformó la fuerza laboral del país, pavimentando el camino de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo.

Era también la época de la Guerra Fría, que enfrentaba a las dos grandes superpotencias. Estados Unidos y la Unión Soviética competían por ampliar sus áreas de influencia y por quién ganaba la carrera espacial.

En esa batalla entre capitalismo y socialismo, a las transnacionales se las miraba con suspicacia. Muchas de las grandes empresas de cobre, que producían el llamado “sueldo de Chile”, eran de propiedad extranjera. PW era el auditor de la mayoría de ellas.

Periódicamente despegaba desde el aeropuerto de Cerrillos un profesional del equipo de PW en un DC-3 de dos motores hacia el



En la década de los 60, los grandes yacimientos de cobres estaban en manos de empresas norteamericanas y las principales de ellas como Anaconda Copper Company, dueña de Chuquicamata (en la foto) y El Salvador, se contaban entre los clientes importantes de PW.

# 1959

*La Firma facturaba del orden de 61.000 horas de trabajo al año, mientras que en 1969 esa cifra había subido a más de 163.000 horas.*

---

norte del país. Entre sus clientes más destacados se contaba *Anaconda Copper Company*, una empresa norteamericana que operaba el mineral de Chuquicamata y la Mina El Salvador, a la que en 1969 se sumaría la mina El Teniente, ubicada en los cerros cerca de Rancagua, que pertenecía a *Kennecott Copper Company*, otra gran minera estadounidense. Ambas formaban parte de la “Gran Minería del Cobre” y entre sus accionistas estaban algunos miembros de las poderosas familias Rockefeller y Guggenheim. La operación de ambas compañías por parte de extranjeros se convirtió en blanco de las críticas en un país donde se promovía el crecimiento hacia adentro y la nacionalización de las empresas extranjeras.

El socio retirado Michael (Mike) Yeomans, en ese entonces “senior” de auditoría, recuerda que las visitas a Chuquicamata se extendían por prácticamente un mes, sin retorno a Santiago los fines de semana, aunque al equipo se le facilitaba una camioneta para poder recorrer los alrededores. Similar situación, aunque algo más breves, eran las visitas a la Planta Laja, de la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) en el sur de Chile.

## UN NUEVO PILAR

---

Si Roy Milroy fue una pieza clave en el avance de la firma en Chile, su sucesor, George Young, quien asumió el cargo de socio principal en 1959, no se quedó atrás. Fue una época de un fuerte

crecimiento de los negocios tanto en el país como en el mundo. La introducción de innovaciones tecnológicas al trabajo contable no pasó desapercibida.

La presencia de Milroy había sido un imán para la incorporación de más jóvenes a la empresa, un verdadero semillero de profesionales que con el tiempo se convertirían en destacados socios, como Gustavo Serrano y John F. Parkes, hijo de quien fuera socio principal en la década del 30.

Young estaba convencido de que una auditora que aspirara a ser una empresa integral tenía que ofrecer una amplia gama de servicios. Por lo tanto, le pareció natural, en diciembre de 1959, publicar un aviso en *El Mercurio* anunciando que una firma internacional buscaba un abogado bilingüe y experto en materias tributarias.

Con este aviso de oferta de trabajo publicado el 4 de diciembre de 1959 en *El Mercurio* se buscaba un abogado para iniciar una nueva área de servicios.

Un abogado que por ese entonces tenía 35 años respondió a la solicitud. Su nombre era Gustavo Serrano. Hablaba inglés, pero no era experto en impuestos. Después de una entrevista con George Young y con el socio principal de SOAMFIR, Edwin H. Fletcher, fue contratado a partir de marzo de 1960, transformándose en el primer y único integrante del Departamento de Asesoría Tributaria, que estaba naciendo con su contratación. Había estudiado Contabilidad en un instituto comercial y después Derecho en la Universidad Católica, de la que se había graduado con el premio “José Tocornal” al mejor alumno de su generación. Su inglés lo había mejorado durante una beca de especialización en la Universidad de Nueva York a mediados de los 50. Era abogado de la minera *Anaconda Copper Company* cuando recibió la oferta de PW.

Rápidamente, Serrano formó un equipo de profesionales destacados con experiencia en materias tributarias. Convenció a Enrique Piedrabuena para que dejara su trabajo como subdirector de estudios del Servicio de Impuestos Internos y se integrara a PW. Piedrabuena era conocido como “el mejor tributarista de Chile”, pero, además, se incorporó Arnaldo Gorziglia, quien al igual que Piedrabuena había colaborado en la creación del Código Tributario que incluía todos los cambios impositivos realizadas en los años del gobierno de Jorge Alessandri (1958 - 1964).

Más tarde se integraron a este equipo los abogados Lisandro Serrano y Pedro Deutsch. Lisandro llegó a ser socio principal de Chile y Pedro se convertiría en uno de los máximos expertos en el Decreto Ley 600 sobre inversión extranjera, el que regiría años

## YOUNG LAWYER

With full command of English and sound knowledge of Chilean taxes is required by International Firm. Optimum references are essential. Please apply attaching personal data, studies, and work history as well as personal references to:

" T A X E X P E R T - 3 "  
CASILLA 13-D ——— SANTIAGO

después para incrementar el ingreso de capitales externos al país. También se incorporaron contadores con experiencia en auditoría, como Mario Ramírez, quien sería un relevante miembro del equipo contable tributario que se expandió posteriormente.

La primera misión del nuevo departamento, que también brindaba servicios legales, fue la constitución legal de “Servicios Marítimos S.A.”, una compañía destinada a operar un remolcador, que les encomendó uno de los clientes de auditoría más antiguos, *The Pacific Steam Navigation Co.*, una naviera británica que operaba en el Pacífico Sur.

Los esfuerzos por ampliar su cartera de clientes se vieron reflejados en el constante aumento de las horas de trabajo facturadas por el área de Asesoría Tributaria. De 3.000 en 1962 se empinaron a 17.000 horas a principios de los 70.

Pero no sólo se desarrolló ese departamento. Los buenos tiempos se extendían a toda la Firma en Chile. En 1959, en total facturaba del orden de 61.000 horas de trabajo al año, mientras que 10 años después esa cifra había subido a más de 163.000 horas.



! A Gustavo Serrano le tocó formar el departamento tributario de PW en la década de los sesenta y con el correr del tiempo, se convertiría en socio principal de la firma por más de 13 años.



El crecimiento de PW obligó a la Firma a cambiarse de oficina. En 1962, se trasladaron al elegante Edificio España que estaba ubicada en la céntrica calle Huérfanos, donde ocuparon dos pisos completos de la entonces moderna construcción.

## TRASLADO AL EDIFICIO ESPAÑA —

A poco andar, en 1962, PW trasladó sus oficinas al segundo y cuarto piso del elegante Edificio España, que tenía su entrada por Huérfanos 863. En el primer piso estaba la Galería España y el cine del mismo nombre. Anteriormente, estuvo en ese lugar el edificio de la tienda Gath & Chaves.

Ese año se reabrió la oficina en Antofagasta. Alan Mackenzie se instaló en esa ciudad como gerente, para atender a las grandes productoras de cobre. En su carpeta de clientes, además de las salitreras, estaban otros yacimientos de cobre como Mantos Blancos y una incipiente industria pesquera que comenzaba a desarrollar Anacleto Angelini, un inmigrante italiano que

se convertiría en el patriarca de uno de los grupos económicos más importantes del país. Para entonces, Angelini era propietario de dos plantas pesqueras, una en Iquique y otra en Arica.

Mackenzie se movía con soltura por esos lugares. Una parte muy importante de lo que les tocaba realizar era el control de las existencias, es decir, auditar los activos de una empresa como parte del proceso de producción o ventas y el stock existente. “Había mucha plata invertida en las existencias de estas empresas, porque estábamos lejos del mundo, los repuestos de las máquinas se hacían lejos y el sistema de transporte era bastante precario”, recuerda.

# 1962

*La Firma participó en la Copa Mundial de Fútbol que se realizó en Chile, asesorando a los organizadores en diversas materias.*

## UN JUGADOR — EN EL MUNDIAL

Fue ese mismo año, también, cuando Chile se vistió de fiesta. En 1962 fue anfitrión del VII Campeonato Mundial de Fútbol, el evento deportivo más importante del mundo.

En mayo de 1960 el país se había visto duramente golpeado por el peor terremoto de su historia. Un sismo de 9,5 grados que tuvo su epicentro en Valdivia, arrasó el centro y sur del país y dejó más de dos millones de damnificados.

Como secuela del terremoto hubo que reducir las sedes establecidas para el Mundial de ocho a solo cuatro. Gracias a los aportes del puerto libre, Arica logró pagar los preparativos. Viña del Mar recibió recursos de la municipalidad y en Rancagua colaboró la minera *Bradden Copper Co.*, dueña de la mina de cobre subterránea El Teniente. En Santiago, se remodeló el Estadio Nacional ampliando su capacidad de 50 mil a 80 mil espectadores<sup>24</sup>.

La Firma también fue testigo y partícipe de aquel evento que recibió a las 15 delegaciones. Parte de ese trabajo se tradujo en el informe titulado “Campeonato Mundial Fútbol, flujo de compras”, que fue presentado en agosto de 1961 por PW. Ahí se señalaba: “Este manual tiene por objeto definir los procedimientos que



<sup>24</sup> Chile Siglo XX, Qué Pasa. Edición Especial, pg. 170.

aplicará el Comité Ejecutivo del Campeonato Mundial de Fútbol en el desarrollo de sus operaciones de compras”. A continuación, en cuatro páginas, PW describía los pasos a seguir en el control de los gastos subdivididos en cuatro etapas: esquema de procedimientos, compras presupuestadas, compras extraordinarias y pago de facturas. “Ellos han sido estudiados para asegurar el suministro oportuno de las informaciones requeridas por el sistema contable, así como la efectividad del control interno”, sentenciaba el documento.

En forma paralela, PW había elaborado otro informe con las “Descripciones de Puestos del Personal de Contabilidad”. En él, especificaba que “el objeto de estas descripciones es señalar las actividades principales del personal contable para la correcta aplicación y el normal desarrollo del Plan de Cuentas y Sistema de Contabilidad”. En 12 puntos delineaba la función y responsabilidades que tenían el contador, el subcontador y finalmente el cajero, quien, en una época en que sólo se manejaba efectivo, debía “preparar y efectuar diariamente los depósitos bancarios por el total de los ingresos del día”.

Fueron días en que Chile vibró con el fútbol. Además, obtuvo el tercer lugar, el mayor triunfo de su historia, tras un tenso partido con el equipo de Yugoslavia. Toda una generación quedaría marcada por la euforia de aquel evento, el más importante del deporte en suelo chileno en el que Brasil se coronó campeón.



01. En una sesión de trabajo, Gustavo Serrano, Ricardo Chirgwin, Lisandro Serrano, y Eduardo Staig (sentados de izquierda a derecha), destacados socios de la Firma escuchan atentamente al expositor.

*Un gran avance de la tecnología fue la llegada de las máquinas eléctricas que se masificaron en los 70 y que en los 80 se cambiarían por computadores.*





02. y 03. En el llamado *rush period*, que eran los meses de mayor trabajo para el departamento de Auditoría, la labor del equipo de *typing girls* era clave para llegar a tiempo con los informes anuales de los clientes. La llegada de nuevas tecnologías para textos y cálculos facilitó las tareas a todo nivel.

## EL DEBUT DE LOS COMPUTADORES

Durante los años 70, el mundo presenció la irrupción de nuevas tecnologías.

Eran tiempos en que la información requerida para realizar las auditorías se registraba manualmente en unos libros del tamaño de una hoja de oficio que hoy están guardados como reliquias de un pasado remoto. El trabajo de auditor se realizaba con lápiz y papel, la capacidad de sumar a mano requería de gran destreza hasta que las máquinas para sumar simplificaron el trabajo.

Una pieza clave en el trabajo de auditoría era la sección de *typing*, donde un equipo de *typing girls* manejaba sus máqui-

nas de escribir mecánicas con gran velocidad y rigor. Un error en un número podía ser una catástrofe, ya que, ante la imposibilidad de borrar, era necesario comenzar la página nuevamente. Por varios años, a partir de los 70, la dotación de *typing girls* debió multiplicarse para responder a la práctica de esos días, en los que los clientes apreciaban que las notas a sus estados financieros fuesen tipeadas en la oficina de PW. Por eso, durante el *rush period* se llegaba a trabajar a tres turnos.

La reproducción de los informes también era un desafío cotidiano, pero gracias al papel calco se podía copiar simultáneamente unos tres ejemplares; luego se reemplazó por el “estén-cil”, que admitía algunas correcciones utilizando esmalte para las uñas. Ya en los 70 se empezó a usar el “duplemat”, matrices de una especie de papel encerado, que luego pasaba a unas máquinas impresoras que funcionaban con reactivos químicos. Las enmendaduras, sin embargo, seguían siendo un problema.



Con el paso de los años, otras actividades económicas se sumaron a la lista de clientes que atendía PW y se empezaron a desarrollar también labores de Consultoría. En su registro tenía empresas del rubro del acero, automotriz y pesquero.

Un gran avance de la tecnología fue la llegada de las máquinas eléctricas que se masificaron en los 70 y que en los 80 se cambiarían definitivamente por computadores. En todo caso, los primeros PC portátiles que se adquirieron para facilitar las labores de auditoría en terreno eran muy distintos a los actuales. Se trataba de unos artefactos que pesaban más de 15 kilos, con una pantalla de apenas 15 pulgadas. En la práctica, su utilidad y aporte a la eficiencia fue limitada, pero en esa época estaban en la vanguardia tecnológica.

La avanzada computacional había empezado tímidamente a fines de 1961, cuando aterrizó el primer equipo en el país, pero su uso estaba enfocado en tareas de producción. Se trataba de un IBM 1401 que se instaló en la Aduana de Valparaíso en diciembre de ese año. Junto con ello, la *International Business Machine* (IBM) que los fabricaba también amplió sus operaciones en el país. IBM, por lo demás, estaba en la lista de clientes desde 1929.

PW comenzó a asesorar a las empresas locales en la incorporación de estas modernas tecnologías emulando el ejemplo que sentó Laurie Cornwell en 1952. Así fue como se intensificó el desarrollo del área de Consultoría, que se posicionó como pionero y líder en la materia.

Sin perjuicio de brindar asesoría en negociaciones con IBM para la adquisición de computadores, el principal servicio consistía en hacer de facilitador en el traspaso de los tradicionales sistemas de información manuales a programas computacionales que, en ese

entonces, se desarrollaban con el uso de “tarjetas perforadas” que se utilizaban para alimentar los múltiples códigos binarios que servían de instrucción para las diferentes transacciones. Eso, que implicaba el manejo de un gran volumen de tarjetas, resultaba ser una tarea bastante tediosa y el traspapelar una sola de las tarjetas podía hacer fracasar todo el proceso. Quien lideraba entonces estos servicios era Mario Pumarino, como gerente de Consultoría.

El impulso que dio George Young a Consultoría determinó que en 1968 lo nombraran socio coordinador de esta área a nivel sudamericano. La lista de clientes de esa época incluía empresas como la Fábrica de Chocolates y Galletas Hucke, que había nacido a fines del siglo XIX en Valparaíso; Cementos Bío Bío, que se había creado en 1957 y que había abierto su primera planta en 1961 en Talcahuano; Viña Santa Rita (fundada en 1880 por Domingo Fernández Concha) y la multinacional de origen inglés Unilever.

En el año 1968 se firmó un acuerdo de integración con Zirpel y Cía., firma fundada por Óscar Zirpel, lo que permitió agregar a la práctica una interesante cartera de clientes provenientes de Valparaíso. Posteriormente, esta firma fue absorbida por PW.

El balance que podía hacer Young de su gestión en Chile era más que satisfactorio. Durante su período, la plantilla de socios había pasado de seis a 10, al tiempo que la cifra total del personal se había incrementado de 102 a 139 personas.

## CITA EN MIAMI —

En pleno auge de SOAMFIR era frecuente que los socios se juntaran anualmente en distintas ciudades del continente para ponerse al día sobre el estado de la Firma y coordinar actividades y estrategias. Fueron años de mucho intercambio de profesionales de PW.

A fines de los 60, el clima político en Chile se había vuelto muy tenso. En las elecciones presidenciales que debían realizarse en 1970, la posibilidad de que un candidato de izquierda llegase a la Presidencia de la República surgía cada vez con más fuerza en un escenario de alta polarización.

Ese fue tema obligado de conversación entre los socios principales en Miami, en la reunión anual celebrada en Key Biscayne, en octubre de 1969. De cara al futuro, en esa ocasión se tomaron muchas decisiones importantes que afectaron la marcha de PW. A George Young lo nombraron socio a cargo del Comité Ejecutivo de SOAMFIR, lo cual derivó en que John F. Parkes fuese designado como socio principal en Chile. Sin embargo, Parkes no alcanzó a estar más de un año en el puesto. En octubre de 1970 viajó a Buenos Aires al ser designado socio principal de la instancia sudamericana. Su traslado tuvo un impacto significativo para la oficina local.

*PW asesoró a las empresas locales para incorporar las más modernas tecnologías y, emulando el ejemplo de Laurie Cornwell en 1952, amplió el área de Consultoría.*

---

Por primera vez, cuando la firma se acercaba a cumplir seis décadas de operación en el país, el socio principal sería un chileno con raíces locales: Gustavo Serrano, quien celebraba ya 10 años trabajando en PW.

También se definió la obligación de que todos los socios debían retirarse al cumplir 60 años, norma que recientemente se ha ampliado a los 62, pero que tendrá efecto a partir del año 2025.

Llegaba 1970 y el triunfo de Salvador Allende en las urnas marcaba el inicio de una etapa de profundas transformaciones políticas, económicas y sociales que eran observadas con mucho interés por el mundo. Una vez más se abría un escenario desconocido para una firma de profesionales que mantenía cuatro oficinas desplegadas por el territorio y el número de socios había aumentado a 12.



Las décadas de los sesenta y setenta fueron épocas de cambios políticos y sociales en el mundo. Chile no estuvo ajeno a esas tendencias. Las manifestaciones callejeras en apoyo de diversas opciones políticas eran un panorama frecuente en las calles de Santiago a favor o en contra del gobierno de turno.

CAPÍTULO 5

1970 \_ 1973

Contra viento  
y marea

---



## John F. Parkes

SOCIO PRINCIPAL

1970\*



## Gustavo Serrano

SOCIO PRINCIPAL

1970 - 1983

## ¿Y AHORA QUÉ? —



*La firma logró sobrevivir porque en los tiempos difíciles demostró los valores y la cultura que posee, una fortaleza que hasta entonces nadie sabía que tenía...”.*

-Gustavo Serrano

“¿Por qué no aprendemos de la experiencia de otras oficinas que hayan tenido que convivir con un gobierno marxista?”. Héctor Iribarne, un joven socio argentino radicado en Chile, lanzó la pregunta al voleo, como quien arroja un salvavidas a un náufrago<sup>25</sup>.

El ánimo era sombrío en el grupo de socios en Santiago aquel 22 de septiembre de 1970. Exactamente 18 días antes, Salvador Allende, el candidato socialista, se había erguido como ganador en la elección presidencial, con apenas un 1,3% más de votación que el candidato de derecha, Jorge Alessandri.

Una nube de incertidumbre reinaba sobre el país. Al no haber mayoría absoluta por parte de ninguno de los postulantes, en los 50 días siguientes a la disputada elección el Congreso Pleno debía decidir quién sería el próximo Presidente de la República. Allende prometía una revolución socialista “con empanadas y vino tinto”.

\* John F. Parkes alcanzó a estar solo algunos meses de 1970 como socio principal.

<sup>25</sup> King and D. Malpas, pg. 187.

Para entonces, Chile tenía casi 10 millones de habitantes y muchos veían en Allende y su programa la gran oportunidad para distribuir la riqueza. El candidato de la Unidad Popular prometía realizar una profunda cirugía en la economía nacional.

Cada uno de los socios de Chile -John F. Parkes, Gustavo Serrano, Antonio Castilla, Denis King y Eugenio Marshall- entregó su visión respecto del futuro del país.

Pero fue Serrano quien tomó el liderazgo indiscutido del equipo. El abogado, que muy pronto asumiría como socio principal en reemplazo de John F. Parkes, tenía clara la necesidad de adoptar un plan que en forma ordenada tuviera en cuenta una drástica reducción de sus operaciones. Había consenso entre los socios de que, ante las reformas anunciadas, las empresas privadas no tendrían oxígeno para subsistir. Muchos de sus clientes -minerías, manufactureras y compañías multinacionales- se verían indudablemente golpeados.

Tras un interminable silencio, la respuesta a la interrogante de Iribarne fue categórica. Hasta esa fecha, ninguna oficina de PW había tenido que convivir con un gobierno como el de la Unidad Popular.

El 24 de octubre de 1970, el Congreso eligió a Salvador Allende como presidente de Chile, siguiendo la tradición histórica de respetar la primera mayoría relativa. Junto con las transformaciones del país, un desafiante nuevo ciclo comenzaba para PW.

## LOS ANUNCIOS DEL PRESIDENTE

Los manifestantes celebraban la victoria de Salvador Allende enarbolando banderas chilenas y lanzando gritos de entusiasmo. Se trataba del primer mandatario socialista elegido democráticamente para dirigir el destino del país en los siguientes seis años (1970 - 1976). Se rompía una tradición histórica en política internacional. Sus nuevos aliados internacionales ya no serían Estados Unidos y Europa Occidental, sino más bien la Cuba de Fidel Castro, la Unión Soviética y la República Democrática Alemana. Con el paso del tiempo, la inquietud no amainó en los pasillos de PW.

Para fines del primer año de gobierno, Allende había anunciado la expropiación y nacionalización de todos los bancos, minerías y grandes empresas. Ante el oscuro escenario, muchos inversionistas optaron por vender al Estado el control de diversas industrias, a través de la Corfo, que había abierto un poder comprador de acciones. Así lo hizo *Lautaro Nitrate Company*. Las principales fábricas de cemento y textiles se prepararon para lo mismo. La mayoría de los bancos comerciales pasarían a manos del Estado y muchos bancos internacionales decidieron irse del país.

Esos cambios económicos tuvieron un impacto inmediato en los ingresos de la Firma. La oficina de Valparaíso continuaba atendiendo empresas importantes -como Compañía Cervecerías Uni-



Por Unanimidad en el Congreso Pleno

## NACIONALIZADO EL COBRE

El Congreso Pleno de Chile se reunió en la mañana del día 12 de Julio de 1951, en el Salón de Sesiones de la Cámara de Diputados, para discutir y votar el proyecto de ley que declara nacionalizado el cobre de Chile. El proyecto fue presentado por el Sr. Senador don Juan Antonio Riquelme y el Sr. Diputado don Juan Antonio Riquelme. El proyecto fue aprobado por unanimidad en el Congreso Pleno.



El Congreso Pleno de Chile se reunió en la mañana del día 12 de Julio de 1951, en el Salón de Sesiones de la Cámara de Diputados, para discutir y votar el proyecto de ley que declara nacionalizado el cobre de Chile. El proyecto fue aprobado por unanimidad en el Congreso Pleno.



El Presidente de la República, Sr. Salvador Allende, en el momento de su discurso durante la inauguración del cobre nacionalizado en Chile. El Sr. Allende, en el momento de su discurso, declaró que el cobre es el patrimonio de Chile y que el cobre es el patrimonio de Chile.

### Allende: Desafío a una Gran Tarea

El Sr. Allende, en el momento de su discurso, declaró que el cobre es el patrimonio de Chile y que el cobre es el patrimonio de Chile. El Sr. Allende, en el momento de su discurso, declaró que el cobre es el patrimonio de Chile y que el cobre es el patrimonio de Chile.

! Muchas empresas nacionales fueron "tomadas" por sus trabajadores, otras intervenidas y en el caso de compañías extranjeras estatizadas.

*La mayoría de los bancos comerciales chilenos pasarían a manos del Estado y muchos bancos internacionales decidieron irse del país.*

# 1970

*El 24 de octubre de ese año, el Congreso eligió a Salvador Allende como presidente de Chile. Junto con las transformaciones del país, un nuevo ciclo desafiante comenzaba para PW.*

Tras llegar al poder, el Presidente Allende llevó adelante su programa de expropiación y nacionalización de empresas.



das (CCU), Empresa Nacional del Petróleo (ENAP), Compañía Chilena de Tabacos, Compañía Refinería de Azúcar (CRAV) y el Banco de Londres-, sin embargo, la oficina de Santiago reunía el mayor número de clientes.

Muchas empresas nacionales fueron “tomadas” por sus trabajadores. Otras eran intervenidas y, en el caso de compañías extranjeras, se intentaba estatizarlas.

La mayoría de ellas eran clientes de PW. En las que eran intervenidas, el interventor concentraba las atribuciones propias del directorio y del gerente general. De modo que dependía de él si contrataba o no los servicios de PW. “Perdíamos clientes, se iban unos y quebraron otros tantos”, relata un testigo de la época.

Otras solicitaban asesorías para asegurarse de que los números estuvieran en orden y así ser capaces de responder a los requeri-



Denis King y Eugenio Marshall: ambos destacados socios de la Firma, dejaron una huella en el equipo de trabajo ante los desafiantes años 70.

mientos del gobierno. Por ejemplo, la Universidad Técnica Federico Santa María necesitaba sus cuentas al día para que no la intervinieran. También lo pedía la CMPC, que se resistió a la estatización con una campaña cuyo eslogan era “La Papelera, No”, y movilizó a las fuerzas opositoras para no entregarle al Estado el monopolio de la venta de papel para imprimir. PW, desde el ámbito profesional, se sumó en esta batalla para impedir su estatización, sin dejar de prestar los servicios que fueron solicitados por el interventor, quien confiaba en la imparcialidad de la Firma.

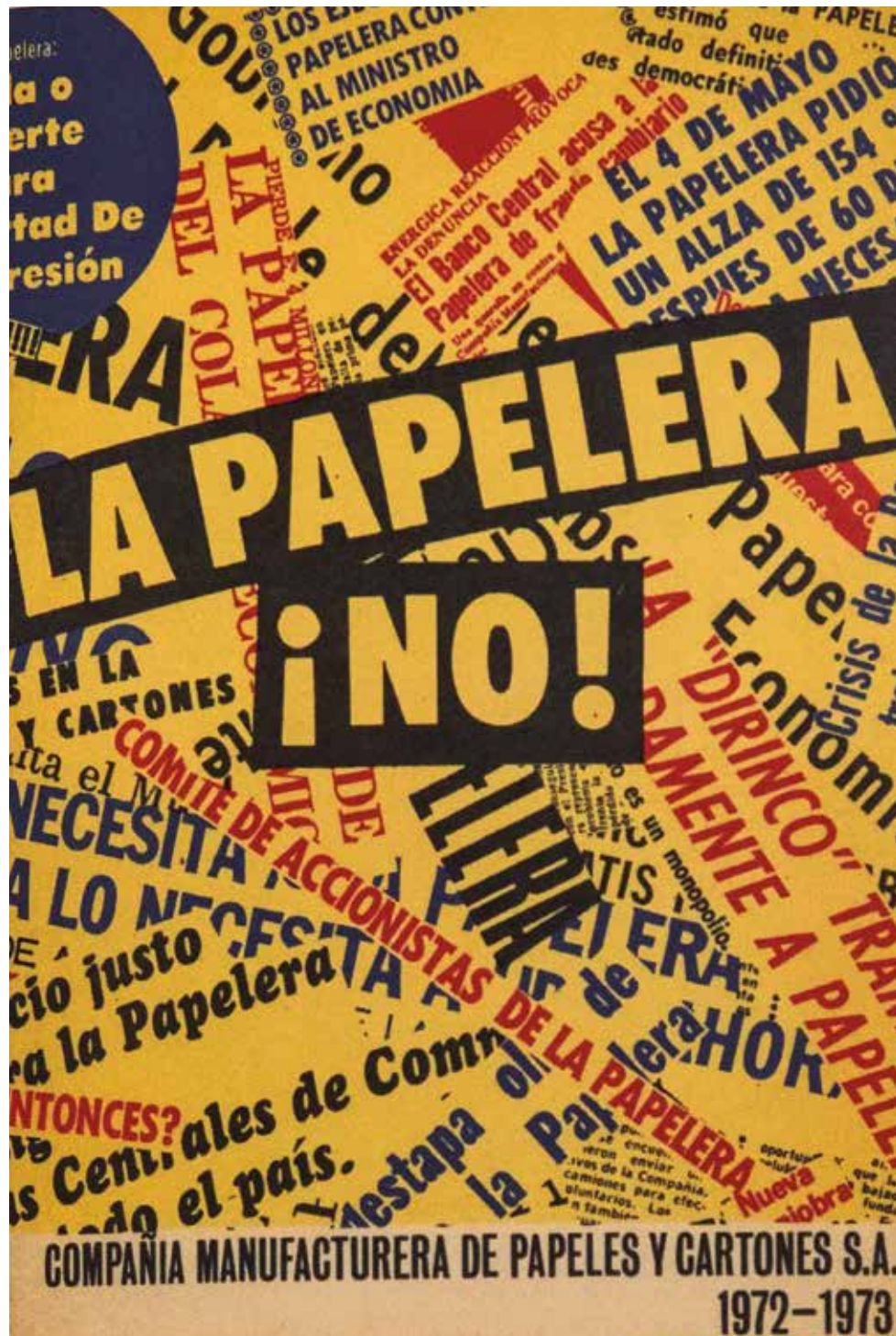
En la reunión anual de socios, realizada en Mar de Plata, en noviembre de 1970, Serrano expuso sobre la situación chilena. “...En los próximos años la Firma en Chile trabajará en un 70% u 80% para el sector público y podrá continuar sólo por su flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias. Durante una reciente visita a Estados Unidos y Europa -agregó Serrano- leí

varias publicaciones de que la experiencia chilena era ‘fascinante’; sin embargo, para quienes estamos ahí, no tiene nada de ‘fascinante’, pero al menos estamos tratando de mantenernos animados”<sup>26</sup>.

El vaticinio de Serrano sería correcto. Los trabajos con las grandes empresas del Estado, como la Empresa Nacional de Petróleo (ENAP) y la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa) se mantuvieron. Tras ser aprobada la reforma constitucional que nacionalizaba la gran minería del cobre, en julio de 1971, las mineras también requirieron de un trabajo especial.

En otros casos, la labor se redujo en gran medida a ayudar a varias empresas a “un buen morir”.

<sup>26</sup> King and D. Malpas, pgs. 191 y 192.



Con este lema se levantó una campaña comunicacional para evitar la estatización de la empresa papeletera.

## ÁRBITRO — DE LA VERDAD

El aumento de expectativas de los sectores más postergados, junto con el afán de los opositores de Allende de defender la propiedad privada, sumado a procesos tan complejos como la reforma agraria y la estatización de las principales industrias, gatillaron un ambiente explosivo en la sociedad.

A medida que avanzaban las expropiaciones, el sentimiento de desconfianza teñía todo el aparato productivo del país.

En ese mar de incertezas y desconfianza, PW, haciendo honor a su reputación, cumplió un rol determinante estableciendo puentes entre privados y funcionarios del Estado.

“Nuestra Firma ha sido reconocida por las autoridades de gobierno -declaró Gustavo Serrano en mayo de 1971, en Buenos Aires- como verdaderamente independiente”, refiriéndose a que ambas partes pedían sus servicios.

Sin embargo, las presiones para responder a uno u otro mandante eran cada vez más fuertes. En ocasiones, si un cliente era intervenido, el representante del gobierno solicitaba no sólo una auditoría, sino también una copia de informes previos. En tanto, el directorio -en representación de los propietarios legítimos- solicitaba ser informado de las acciones de los interventores. En

ambos casos, y pese a los apremios, los profesionales de PW rechazaban la solicitud basándose en el secreto profesional.

La situación era muy tensa, al punto que, en una oportunidad, personeros de la Policía de Investigaciones irrumpieron violentamente en las oficinas de PW para confiscar documentos. Consciente de la confianza depositada por los antiguos dueños de las empresas para resguardar la valiosa información que manejaban, uno de los socios, Arnaldo Gorziglia, decidió enfrentarlos y les exigió una orden judicial.

“Varias de nuestras medidas recibieron una amplia cobertura mediática, pero en todos los casos nuestra independencia ha sido claramente demostrada como un atributo de nuestro servicio, que no ha sido siempre fácil de mantener y, en ciertas situaciones, de explicar”, relató Serrano en uno de los informes.

En ese ambiente, en 1971, el gobierno le solicitó a la Firma actuar como asesor independiente para valorar el patrimonio de la Editorial Zig Zag.

¿Cuánto vale una máquina impresora si no hay papel para imprimir?, no era una interrogante fácil de resolver.

El fallo arbitral emitido por la Firma en su rol de árbitro entre el Supremo Gobierno de Chile y la Editorial Zig Zag S.A., suscrito el 29 de julio de 1971, señalaba en el punto número tres que “el precio a pagar por la estatización será determinado por la firma

#### PARA FORMAR LA GRAN EDITORIAL DEL ESTADO

El Presidente de la República anunció anoche la compra de activo (maquinarias, instalaciones y edificios) de la Editora Zig-Zag, como base de la formación de la futura Editorial del Estado. El compromiso de venta de parte de esa empresa al Estado fue firmado poco antes del mediodía entre representantes gubernamentales y de esa empresa, en el Ministerio de Economía.

El Gobierno tomará posesión física de la parte adquirida dentro de 10 días y en la primera etapa su director será Jorge Arratia, gerente de "La Nación".

La operación fue previamente consultada y aprobada por los trabajadores de Zig-Zag, y a través de comités de empresa participarán en la dirección de la misma.

El compromiso de venta fue suscrito por el Ministro de Economía Pedro Vuskovic, el director del Instituto de Economía de la U. de Chile Jorge Arratia Mac Niven, quien asumirá en la primera etapa la dirección de la empresa establecida.

El precio de la compra será determinado por la firma norteamericana de auditores Price Waterhouse, Peat and Co. y deberá estar listo dentro de 30 días.

La operación se realizó por encargo especial del Presidente Aletto para permitir a la empresa Zig-Zag plena libertad para la edición de sus revistas político-informativas, como *Esencia*, *Vea* y otras y para mantener una fuente de trabajo que se ocupación a sus posesio-

## Gobierno adquirió el activo de la Empresa Editora Zig-Zag

Se aseguran todos los derechos de los trabajadores. Estos participarán en la dirección de la nueva entidad a través de los Comités de Empresa.

en el Ministerio de Economía es el siguiente.

#### A C T A

Al término de las negociaciones habidas entre la Empresa Editora Zig-Zag S. A., representada por su Presidente don Sergio Mallo Lora, y don Jorge Arratia, Director del Instituto de Economía de la Universidad de Chile, designado al efecto por su Excmo. el Presidente de la República, y con la intervención del señor Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, don Pedro Vuskovic, se ha llegado a los acuerdos que se indican a continuación en relación con la negociación entre el Supremo Gobierno y la Empresa Editora Zig-Zag S. A.

**PRIMERO.**— La Empresa Editora Zig-Zag S. A., vende, cede y transfiere a la Editorial del Estado de Chile en formación, los bienes y derechos

determinado, o sea, Activos menos Pasivo Exigible y Transitorio.

**TERCERO.**— El precio será determinado por la firma de Auditores "Price Waterhouse, Peat & Co.", la cual actuará con arreglo a la prudencia y equidad, sin forma de juicio y sin ulterior recurso, procurando avenir a las partes durante el desempeño de su cometido.

**CUARTO.**— Para su mejor ilustración técnica, la firma de Auditores designada deberá asesorarse recabando tasaciones, en cuanto a las maquinarias, instalaciones, repuestos, materias primas, muebles y útiles, etc., con don Lautaro Cárcamo, y en lo relativo a los terrenos y edificios, con don Mario Dirán, Presidente del Colegio de Ingenieros.

**QUINTO.**— Para la información de la firma de Auditores que determinará el precio, los tasadores deberán considerar los bienes como integran-

**SEPTIMO.**— La firma de Auditores que determinará el precio tendrá un plazo de treinta días hábiles para emitir su fallo, a contar de esta fecha.

Dentro del quinto día de emitido el fallo, se procederá a suscribir, por quienes correspondan, todos los instrumentos que fueren menester para el mejor cumplimiento de los acuerdos contenidos en el presente convenio. Este plazo será suspensivo.

**OCTAVO.**— El pago del precio determinado conforme al procedimiento y criterios precedentemente señalados, se hará igualmente en el plazo de quinto día mencionado en la cláusula anterior, y en la siguiente forma:

a) La compradora pagará al contado una suma igual al treinta y cinco por ciento del valor de su activo realizable, que ella adquiere, y que se detallan en instrumento separado; y b) El saldo se pagará entregando la compradora a la vendedora Certificados de Ahorro Rescatable del Banco Central de Chile, similares en cuanto a interés y realicabilidad a

FALLO ARBITRAL

ACUERDO ENTRE EL SUPREMO GOBIERNO DE CHILE Y EMPRESA EDITORA ZIG-ZAG S.A. SUSCRITO EL 12 DE FEBRERO DE 1971

29 de Julio de 1971

PRICE WATERHOUSE PEAT & CO.  
CHILE

En el año 1971, el gobierno le solicitó a la Firma actuar como asesor independiente para valorizar el patrimonio de la Editorial Zig Zag.

de Auditores Price Waterhouse, la cual actuará con arreglo a la prudencia y equidad, sin forma de juicio y sin ulterior recurso, procurando avenir a las partes durante el desempeño de su cometido”.

Pese a las dificultades, el equipo bajo el liderazgo de Alan Mackenzie logró llegar a un acuerdo entre las partes respecto del valor, determinando un precio considerado justo para el antiguo propietario de la editorial. Un desafío no menor.

Algo similar sucedió con la empresa norteamericana *Bethlehem Steel Corporation*, establecida en el país desde principios de siglo, que vendió sus acciones a la entonces estatal Compañía de Aceros del Pacífico (CAP). No obstante ser auditora de las dos compañías, ambas acordaron encargarse de la tarea de determinar el precio con que debían ser compensados los antiguos dueños, porque confiaban en la independencia de PW.

# 1971

“Nuestra Firma ha sido reconocida por las autoridades del gobierno de la UP como verdaderamente independiente”, declaró Gustavo Serrano en la reunión de 1971, en Buenos Aires.

El 12 de mayo de 1972, el gobierno decretó la nacionalización de los bienes de la *International Telephone and Telegraph* (ITT), dueña de la Compañía de Teléfonos de Chile. Este caso fue uno de los más polémicos, más aún cuando el gerente de la compañía norteamericana se resistió al ingreso de representantes del gobierno a sus oficinas para tomar por la fuerza el control. Al día siguiente, los diarios llevaron en su portada la foto del gerente y su equipo de asesores al momento en que eran detenidos y llevados a prisión.

Una vez más, a PW se le encomendó la valorización de la compañía norteamericana que monopolizaba la telefonía en Chile. Adicionalmente, lo que hacía aún más compleja la situación, es que existían indicios de que ITT había desarrollado acciones de intervención política para impedir que asumiese el gobierno de Allende. Pese al nivel que había escalado el conflicto, la Firma logró que llegaran a un acuerdo en el precio a pagar.

La revolución socialista avanzaba. Para 1973, un total de 377 empresas estaban bajo el control del Estado y se preveía que a corto plazo el 53% del Producto Interno Bruto estaría en sus manos<sup>27</sup>.

Ese año, Chile batió el récord mundial de inflación con un 163%<sup>28</sup>, según un informe anual del FMI. En ese escenario, determinar el valor real de los activos y pasivos del balance de una compañía se hizo extremadamente desafiante.

Era tal la complejidad del panorama que Deloitte, una firma competidora, decidió cerrar sus oficinas en Chile. Antes, ya lo habían hecho Arthur Andersen y Ernst & Young. Sólo quedaba PW, la única que permanecía en el mercado chileno. Su situación era tan precaria que los honorarios que pagaba Shell -con 20 litros de bencina por semana- les permitían a los profesionales de la Firma visitar a los clientes.

El grupo de socios se había reducido drásticamente. En Santiago, sólo quedaron George Young, ya próximo a retirarse, y Gustavo Serrano, secundados por Alan Mackenzie y Arnaldo Gorziglia, quienes si bien no habían asumido como socios, dadas las circunstancias fueron designados como “*Principals*”, para hacerse cargo de las áreas de Auditoría y Tributaria, respectivamente. Otros emigraron, como Denis King y Cristóbal (Kit) Petersen, quienes fueron acogidos por la Firma en Perú y Brasil, respectivamente. El Departamento de Consultoría languidecía.

La oficina de Madrid, en pleno apogeo, recibía gustosamente a profesionales con experiencia y que hablaran español. Varios gerentes terminarían haciendo carrera allá y llegarían a ocupar altos cargos en la jerarquía española, como Sergio Goycoolea, quien lideró por años el área de auditoría en PW España.

---

<sup>27</sup> Edición especial Qué Pasa, Chile en el siglo XX, página 199.

<sup>28</sup> Banco Central de Chile (Base de Datos Estadísticos).

## UNA FECHA HISTÓRICA —

Para 1973 correspondía organizar la reunión del Comité de Políticas para Proyectos Especiales de SOAMFIR en Santiago. Era un secreto a voces que, dadas las dificultades económicas, uno de los temas sensibles del encuentro sería discutir la continuidad de PW en Chile.

Con mucha prudencia, casi en susurros, algunos socios en Chile habían sido consultados por un eventual traslado a Brasil o Perú. La Firma mantenía sus oficinas en el centro de Santiago, pese a que era el epicentro de las frecuentes manifestaciones políticas. Sin embargo, al estar en el cuarto piso del Edificio España, algo de protección tenía de los gases lacrimógenos que eran parte de la rutina diaria.

Eran tiempos extremadamente difíciles. Las cifras dan testimonio de ello. Durante el gobierno de la Unidad Popular, las horas facturadas por PW disminuyeron en 50%. Hacia junio de 1973, las ganancias alcanzaban el mínimo histórico de US\$ 30 mil. Para la Firma se acababa el oxígeno. El número de socios se redujo de 10 a cinco, mientras que el resto del personal disminuía significativamente.

Mientras tanto, la inflación alcanzaría un 508%<sup>29</sup>, el déficit fiscal un 23,5%, y la devaluación anual del escudo respecto del dólar norteamericano era de 1.272%<sup>30</sup>.

Como los socios sabían de la escasez de productos que se vivía en el país, cada vez que alguno viajaba al exterior o recibían la visita de sus colegas extranjeros, llegaban provistos de enlatados, pasta de dientes, *biscuits* y *scotch* para sus pares.

“No tenemos el más mínimo stock de harina. A lo sumo para tres o cuatro días más”, anunció Salvador Allende en un discurso el 6 de septiembre de 1973.

Por esos días, Alan Mackenzie, apoyado por parte de su equipo, viajó a Punta Arenas para solucionar unos problemas de su cliente ENAP. Estando allá, los trabajadores de LAN Chile (empresa estatal predecesora de Latam) se declararon en huelga, dificultando su retorno a la capital.

Gracias a los contactos de los ejecutivos de ENAP, Mackenzie logró contratar a un piloto civil, dueño de un avión Piper de dos motores, para seis pasajeros. El domingo 9 de septiembre despegaron con destino a Puerto Montt, en un vuelo que no estuvo exento de problemas. Luego de una escala en Balmaceda, tuvieron que hacer un aterrizaje de emergencia en Chaitén, pero el problema pudo ser resuelto y continuaron el viaje a Puerto Montt.

<sup>29</sup> Banco Central de Chile (Base de Datos Estadísticos).

<sup>30</sup> Sergio de la Cuadra, Francisco Rosende. Cuadro N°1 página 16. Serie de Estudios Económicos N°15 Banco Central de Chile, julio 1982.





Alan Mackenzie inició su carrera en los años 60 y fue actor relevante en diversos casos emblemáticos durante los años de la UP.

*Eran tiempos extremadamente difíciles. Durante el gobierno de la UP, las horas facturadas por PW disminuyeron en 50%, las ganancias llegaban a solo US\$ 30 mil y de 10 socios bajaron a 5.*

---

Al día siguiente decidieron tomar el tren nocturno a Santiago, pero el viaje se interrumpió en la antigua Estación Maule, cerca de Talca, donde pernoctaron. En la mañana del martes 11 de septiembre, finalmente, pudieron sintonizar una radio. Escucharon el “bando número uno” de la Junta de Gobierno y así recién se enteraron de los acontecimientos.

Acostumbrados a la incertidumbre de entonces, no podían prever que esa fecha sería histórica. No les sería fácil llegar a casa. Después de muchas vicisitudes lograron conseguir dos taxis que los dejarían en Santiago el 12 de septiembre.

Una nueva historia comenzaba para Chile. Era un nuevo capítulo para PW.

CAPÍTULO 6

1973 \_ 1983

Nuevas reglas  
para crecer

---



## Gustavo Serrano

SOCIO PRINCIPAL

1970 - 1983

# BOMBAS SOBRE — LA MONEDA

**N**o fue algo planificado, sino más bien producto de la rueda de la fortuna. El cambio de lugar de la reunión internacional del Comité de Proyectos Especiales de Soamfir desde el Hotel Carrera, que estaba frente al Palacio de Gobierno, al elegante Hotel Crillón, ubicado un par de cuadras más lejos, en Agustinas 1035, evitó que los máximos socios de Soamfir fueran espectadores de primera fila del bombardeo de La Moneda. El 11 de septiembre de 1973, un golpe de Estado puso abrupto término al gobierno de la Unidad Popular y dio inicio a un régimen militar que se prolongaría por los siguientes 17 años. PW seguiría respirando al ritmo de los acontecimientos nacionales.

Eran momentos de máxima tensión. La recién asumida Junta Militar decretó un toque de queda que obligaba a los ciudadanos a permanecer encerrados en sus casas. Sin embargo, desoyendo el peligro que corrían al no acatar la orden, el socio Antonio Castilla tomó su auto, pasó a buscar a Gustavo Serrano y ambos se dirigieron a la oficina del centro, eludiendo tanques, patrullas y militares, para seguir después hasta el Hotel Crillón, donde estaba planificado el encuentro internacional de la Firma.



Desde sus habitaciones en el Hotel Crillón, ubicado a un par de cuadras de la casa de Gobierno, los profesionales de PW que habían llegado para la reunión internacional del comité de Proyectos Especiales de la Firma escucharon el bombardeo de La Moneda y vivieron los primeros días del golpe militar antes de regresar a sus países.

“Con Gustavo, lo primero que hicimos fue rescatar a los socios extranjeros que habían llegado hasta nuestra oficina y llevarlos de vuelta al hotel. Como no había mucho más que pudieran hacer sin poder salir, decidieron trabajar en los temas que incluía la agenda de ese primer día de reuniones”, escribió Castilla.

Como era de suponer, la reunión comenzó con algo de retraso. Nada funcionaba con normalidad.

Cerca del mediodía, y durante 15 minutos, los aviones Hawker Hunter de la Fuerza Aérea bombardearon La Moneda. Desde el subterráneo del hotel, los socios escucharon las explosiones de las bombas que cayeron sobre la Casa de Gobierno.

Pero como si eso no fuera suficiente, durante el día vivieron momentos aún más tensos. De repente, “una ráfaga de fuego automático atravesó la ventana de nuestra sala de reuniones y destrozó el techo y una pared. Nunca había visto a un miembro del comité de PW moverse tan rápido corriendo hacia la puerta. Ninguno de nosotros resultó herido, aunque las balas habían llegado a unos pocos pies de donde estábamos sentados”, registró Ian Scott, uno de los socios presentes, en un diario que comenzó a escribir ese mismo día para dejar testimonio de lo vivido. Scott intuía que lo que estaban presenciando era un hecho histórico.

## UNA TENSA CALMA —

El sábado 16 de septiembre fue el primer día en que los participantes de la reunión internacional no fueron despertados por el ruido de las metralletas. Incluso, hubo tiempo para la distensión. A las 11 de la mañana, tres de los socios locales llegaron a la casa de Denis King (socio que se había trasladado a Perú), donde algunos de los locales se reunieron a almorzar con algunas de las visitas extranjeras.

Transcurrieron nueve días, interminables. Recién el 20 de septiembre, apenas se abrió el aeropuerto de Pudahuel, los primeros socios que habían venido a la reunión lograron embarcar en un avión de Avianca que salió rumbo a Perú.

A medida que avanzaba septiembre, la población empezó a volver a sus oficinas a trabajar. En un ambiente tenso se intentaba regresar en alguna medida a la normalidad. A partir de entonces, los 10 millones de chilenos debieron acostumbrarse a transitar en un país con estrictas restricciones a la libertad política que convivirían con una inédita apertura económica.

La Firma había logrado sobrevivir los duros años de la Unidad Popular, aunque no era un secreto para nadie que enfrentaba una situación en extremo precaria.



*“Una ráfaga de fuego automático atravesó la ventana de la sala de reuniones. Ninguno resultó herido”, registró Ian Scott, uno de los socios que relató el golpe militar.*

Pese a lo anterior, PW obtuvo un cierto respiro a partir del cambio de rumbo de la economía. A medida que se implantaba el nuevo programa económico, empezaban a llegar nuevos clientes a la Firma y muchos de los antiguos pedían ayuda para intentar salir a flote. “Pese a todas las dificultades, había un ánimo positivo”, recuerda un testigo de esa época.

Levantar la economía era un desafío de proporciones gigantescas, dado el estado en que se encontraban las cuentas nacionales y las empresas, afectadas por una inflación desatada, un dólar en las nubes y una fuerte caída en la producción.

A los problemas internos se sumaba un escenario externo nada favorable. En octubre de 1973, los países de la OPEP decidieron prácticamente triplicar los precios del petróleo en una cadena de alzas que se mantendría por los años siguientes, provocando una recesión mundial que impactaría violentamente en el precio del cobre. Hacia 1974, Chile compraba el petróleo cuatro veces más caro y vendía el cobre dos veces más barato que antes de la crisis<sup>51</sup>.

## UNA REVOLUCIÓN ECONÓMICA

Mientras Argentina aplaudía las ideas de Perón sobre el desarrollo hacia adentro y las economías de Bolivia y Uruguay eran administradas por militares que restringían las libertades económicas, Chile intentaba revivir su alicaída economía.

Una de las medidas más relevantes para este proceso de recuperación tuvo lugar en 1974. Hasta esa fecha no existía un mecanismo que incorporara los efectos de la inflación en los tributos

! A partir de 1974 y a medida en que se introducían importantes cambios tributarios, nuevos clientes empezaron a llegar a la Firma. Buena parte de ese mayor trabajo recayó en manos de Arnaldo Gorziglia (sentado), a cargo del departamento de Tax y fue secundado por Pedro Deutsch y Lisandro Serrano, quienes aparecen con un grupo de colaboradoras en la fotografía.



que se debían pagar. El 27 de diciembre se promulgó el Decreto Ley Número 824 sobre Impuesto a la Renta, que, entre otras cosas, instauró el procedimiento de corrección monetaria. La iniciativa buscaba ajustar los estados financieros de las compañías de acuerdo con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para que estos reflejasen el valor de los activos y pasivos no monetarios (inventarios, activos fijos, etc.) en moneda de poder adquisitivo constante.

En 1975, el gobierno militar decidió impulsar un violento plan de shock para bajar la galopante inflación, que el año anterior había superado el 370%<sup>32</sup> y sentar las bases para crecer. Inspirados por “El Ladrillo”, un documento elaborado por un grupo de jóvenes economistas empapados en las ideas de la Universidad de Chicago, el nuevo modelo enterró las ideas desarrollistas y las reemplazó por las de una economía de libre mercado.

El plan de modernización de la economía incluía la apertura externa, la liberalización financiera, libertad de precios y el cambio integral del sistema tributario.

De un día para otro, se liberaron los precios internos, se bajaron los aranceles, se les dio la bienvenida a los inversionistas extranjeros, se puso en marcha la privatización de las más de 500 empresas que estaban en manos de la Corfo.

También durante ese período se produjeron una serie de profundos cambios legales. Se instauró el Impuesto al Valor Agregado (IVA), se promulgó el Decreto Ley 600 sobre Inversión Extranjera, se establecieron nuevas normas para impulsar el mercado de capitales, el mercado de valores y sus organismos reguladores, y se creó el sistema previsional que dio origen a las AFP.

Todos estos cambios generaron amplio espacio para asesorar a los clientes, incluyendo actividades de capacitación, lo que se reflejó en el repunte de los ingresos de la Firma.

Como era esperable, la apertura de la economía dejó heridos en el camino. No todas las empresas se pudieron adaptar a las nuevas condiciones del mercado. Las centenarias empresas

<sup>32</sup> Banco Central de Chile (Base de Datos Estadísticos).

Las nuevas reglas que impuso el modelo económico produjo resultados de dulce y agraz, estimulando el desarrollo de algunos sectores, fundamentalmente exportadores, y haciendo más difícil la de otros que fueron sustituidos por bienes importados.



Hucke y McKay, fundadas a fines del siglo XIX por inmigrantes alemanes y escoceses, que iniciaron sus actividades en Valparaíso y Talca respectivamente, fueron dos de los grandes referentes de la industria de galletas y chocolates en Chile. Ambos clientes emblemáticos de la Firma, a fines de los años 80 se enfrentaron en una guerra comercial y, como resultado, Hucke fue absorbida por McKay. El proceso provocó el debilitamiento financiero de McKay, y en 1992, fue adquirida por Nestlé, el gigante alimentario internacional.

También en los años 90 a la Firma le correspondió apoyar el aterrizaje en Chile del Grupo Industrial Bimbo, gigante de la industria de pan y afines, que adquirió las empresas Cena e Ideal, ambas debilitadas por la lucha de precios.

La mala situación en que se encontraban las empresas se repetía por todas partes. La gran tarea por delante era ordenar las finanzas de las que habían sobrevivido a los años de la Unidad Popular y que enfrentaban el brutal ajuste de precios tras la de-

valuación del peso. Muchas estaban al borde de la quiebra.

Pronto se anunció que las empresas que habían sido estatizadas se devolverían a sus dueños. Eso se tradujo en un enorme trabajo para los profesionales de PW, pues debían revisar la situación financiera en que se encontraban las compañías, recabar en qué condiciones se les había expropiado y en cuáles se les había devuelto. “Buscar toda la información y darle formalidad al proceso de privatización fue una parte muy importante al inicio de este nuevo período”, recuerda Alan Mackenzie.

Producto de los difíciles años de la UP, el tamaño al que había quedado reducido el equipo de PW pronto se mostró insuficiente. Fue necesario contratar más gente. Ese año, Alberto Cabañero llegó desde Argentina enviado como refuerzo al equipo de auditoría de Santiago.

A julio de 1974, la Firma contaba con cuatro socios (Antonio Castilla, Alan McKenzie, Gustavo Serrano y Eduardo Valcarcel, quien



*A medida que se implantaba el nuevo programa económico, empezaban a llegar nuevos clientes a la Firma y muchos de los antiguos pedían ayuda para intentar salir a flote.*

---

fue trasladado a Santiago desde el área técnica de SOAMFIR en Argentina) y cuatro oficinas en funcionamiento, en Santiago, Valparaíso, Concepción y Antofagasta.

Para septiembre de ese mismo año, el aumento de personal los obligó a ocupar el sexto y el séptimo piso en el Edificio España. Cerca de medio centenar de colaboradores se incorporaron al equipo. Sin embargo, para 1976 la dotación era del orden de 110 a 120, personas, incluyendo profesionales y personal de apoyo administrativo, aún inferior si se comparaba a las cifras de fines de los años 60.

En ese periodo también se contrató a las primeras mujeres para integrarse al equipo profesional. La primera fue la abogada Ximena Bronfmann en Asesoría Tributaria, seguida por Graciela Durán, en Auditoría. Ximena continuó su carrera profesional en el Banco Central, en tanto que Graciela se retiró como gerenta de Auditoría de PW, para desempeñarse como contralora en el banco BCI.

Con el paso del tiempo, esta tendencia se hizo cada vez más fuerte. Para los años 90, las mujeres integraban masivamente los equipos profesionales de Auditoría, Asesoría Tributaria y Consultoría, representando del orden del 50% de la dotación total. Indudablemente, esta tendencia sentó un precedente que las restantes firmas de auditoría del país se vieron obligadas a seguir.

## HABLEN CON — EL ALMIRANTE

Fueron años en que los profesionales de PW no sólo debieron adaptarse a las nuevas reglas de la economía en su transición al libre mercado. También debieron aprender a trabajar con los nuevos códigos de la cultura militar.

Por mencionar un caso: la Firma fue contratada para examinar los estados financieros de una gran entidad estatal. El proceso se prolongó por meses, ya que la entidad nunca había sido auditada en el pasado, sus sistemas de información eran muy precarios y había un desorden generalizado.

Finalmente, los ajustes a los estados financieros originaban una pérdida muy significativa que contradecía los anuncios previos del almirante que oficiaba de gerente general. El problema fue que antes de conocer el resultado de la auditoría, el marino había proclamado a diestra y siniestra que las utilidades para ese año constituían un hito histórico.

*Producto de los difíciles años de la UP, el tamaño al que había quedado reducido el equipo de PW pronto se mostró insuficiente. Cerca de medio centenar de colaboradores se incorporaron al equipo.*

---

Con mucha delicadeza, al equipo PW le correspondió explicar la real situación al almirante y, además, convencerlo de que tenían que efectuar los ajustes propuestos.

No sería el único caso. También debieron aprender a entrar al círculo de confianza del mundo uniformado. El área de Consultoría se había adjudicado una propuesta de asesoría a la Dirección del Litoral y Marina Mercante. Esta entidad, con sede en Valparaíso, controlaba el tráfico marítimo, el pilotaje y las radiocomunicaciones marítimas, la operación y mantención de los faros, y la administración de las gobernaciones, capitanías y alcaldías de mar, y cobraba los derechos correspondientes, todo ello en pesos oro.

El objetivo del proyecto, que había tenido su origen en el propio comandante en jefe de la Armada y miembro de la Junta Militar, José Toribio Merino, era modificar la ley existente para que la Dirección del Litoral se manejara en forma autónoma y financieramente independiente del presupuesto general de la Armada. Hasta entonces, todo lo que recaudaba esa dirección iba a parar a las cuentas centrales de la Armada, y los gastos se basaban en un esquema presupuestario, sujeto a rendición periódica. Lo primero que había que hacer era determinar los costos anuales totales y verificar si los ingresos tarifarios que se cobraban resultaban suficientes o no para cubrir dichos costos. Para ello, requerían mucha información que los encargados, la mayoría de ellos oficiales o suboficiales de la Armada, consideraban confidencial.



**01.** Un grupo de profesionales de PW y clientes en una reunión de trabajo dirigida por Gustavo Serrano (sentado a la derecha).

**02.** Pedro Deutsch, Felipe Dawes, Elida Rozas y Andrés Infante.



Los puertos locales como los de Valparaíso y San Antonio se vieron desafiados para responder a la demanda de servicios producida por el significativo aumento de las exportaciones de productos agrícolas.

Conseguir los datos se convertía para los colaboradores de PW en una misión extremadamente difícil, dado que los interlocutores, “con miradas de espanto”, argumentaban confidencialidad. La respuesta del consultor que relató esta experiencia, quien aún no cumplía 30 años, era siempre la misma y quizás hasta con un dejo de arrogancia que le permitían las circunstancias: “Ya les expliqué por qué necesitamos esta información, si tienen cualquier duda, que sus superiores hablen con el almirante, yo pasaré a buscar lo solicitado en un par de días más”.

## AL RITMO DE LAS REFORMAS —

Las modificaciones tributarias que implicó el nuevo modelo económico constituyeron un decisivo impulso para el crecimiento del país y también para el equipo de Asesoría Tributaria de PW. La contribución de los ejecutivos de la Firma incorporó funciones más allá de las de Auditoría. El prestigio de su equipo permitió que sus profesionales participaran en la discusión de los cambios tributarios y legales con las autoridades de la época. En 1974 se dictó el Decreto Ley 600, que pretendía dar un impulso significativo a la inversión extranjera.

Para ese año, el socio Arnaldo Gorziglia había asumido la jefatura del Departamento Tributario, secundado por Pedro Deutsch y

Lisandro Serrano. Deutsch fue pieza clave en el trabajo con los inversionistas extranjeros que aportaban capitales a Chile por la vía del DL 600 y posteriormente a través del Capítulo XIX relacionado con el programa de conversión de deuda extranjera de la década de los 80.

Durante ese tiempo, varias compañías internacionales, como Coca Cola, el laboratorio farmacéutico Sydney Ross Co, la sueca Ericsson, la alemana BASF, la automotora Franco Chilena, la multinacional Gillette, pidieron asesoría a PW para ampliar sus negocios en Chile.

Así también se multiplicaban los clientes locales de la Firma, tanto en el mundo privado como en el estatal. La lista incluía al Banco Central, Corfo, Codelco, Empresa Nacional de Minería (Enami), Textiles Yarur S.A., Laboratorios Pfizer, Sociedad Nacional de Oleoductos, Mellafe y Salas, Petroquímica Chilena e Hilos Cadena, entre muchas otras.

Sin embargo, otras desaparecían, como la industria automotriz que, si bien nunca se llegó a consolidar en Chile, contó con varias fábricas ensambladoras de vehículos, incluyendo a los Ford T, producidos en 1925 en una planta que se ubicaba en la calle Exposición. Con posterioridad, también tuvieron presencia en el país las marcas Citroën, Fiat, Peugeot y Renault entre otros.

Las últimas auditorías relevantes de PW en este rubro fue a Automotores Franco Chilena, que permaneció operando hasta comien-

zos de los 90, cuando se cerró su planta en Los Andes, donde se ensamblaban los recordados modelos Peugeot 404 y Renault 12.

En tanto, los cambios legales continuaban. En 1984, una nueva norma agregaría otro desafío al área tributaria. Se trató del Fondo de Utilidades Tributables (FUT), a través del cual se exigía un libro para que los contribuyentes controlasen las rentas efectivas con contabilidad completa y el crédito del impuesto de primera categoría. Una vez más el equipo debía encargarse de la reconstrucción de la historia de las utilidades tributables y no tributables generadas por las empresas, ya que previo a 1984 había un tratamiento distinto de esas rentas.

Adicionalmente, muchos estudios de abogados, que por ese entonces no ofrecían servicios de asesoría tributaria, se acercaron a PW como clientes.

La influencia de PW se daba igualmente en otros ámbitos de la actividad nacional. Por muchos años, el socio Antonio Castilla había desarrollado una activa labor gremial en el Colegio de Contadores y en 1975 asumió como presidente de la Asociación de Colegios Profesionales de Chile. Ese mismo año, el socio principal de la Firma, Gustavo Serrano, recibía el Premio Icare. Un galardón que entonces, y hasta hoy, distingue a personas o instituciones por su contribución al desarrollo de la actividad empresarial. Sin duda, un reconocimiento del mercado al trabajo que estaba haciendo PW.

También en 1975, Alberto López-Hermida cruzaría la cordillera desde Argentina, su país natal, para incorporarse al equipo de PW en Santiago. Iniciaba así una carrera que 20 años más tarde lo llevaría a convertirse en socio principal. Tras su retiro, López-Hermida fundó y fue el primer director general del ESE, la prestigiosa escuela de negocios de la Universidad de los Andes.

La economía chilena retomaría el crecimiento a partir de 1976. Para los años 80, el PIB había crecido un impresionante 7,8%. La inflación parecía controlada, y aunque persistía un alto desempleo, se respiraba una sensación de bonanza, alimentada por el crédito externo.

*Las modificaciones tributarias que implicó el nuevo modelo económico constituyeron un robusto impulso para el crecimiento del país y también para el equipo de Asesoría Tributaria de PW.*

---



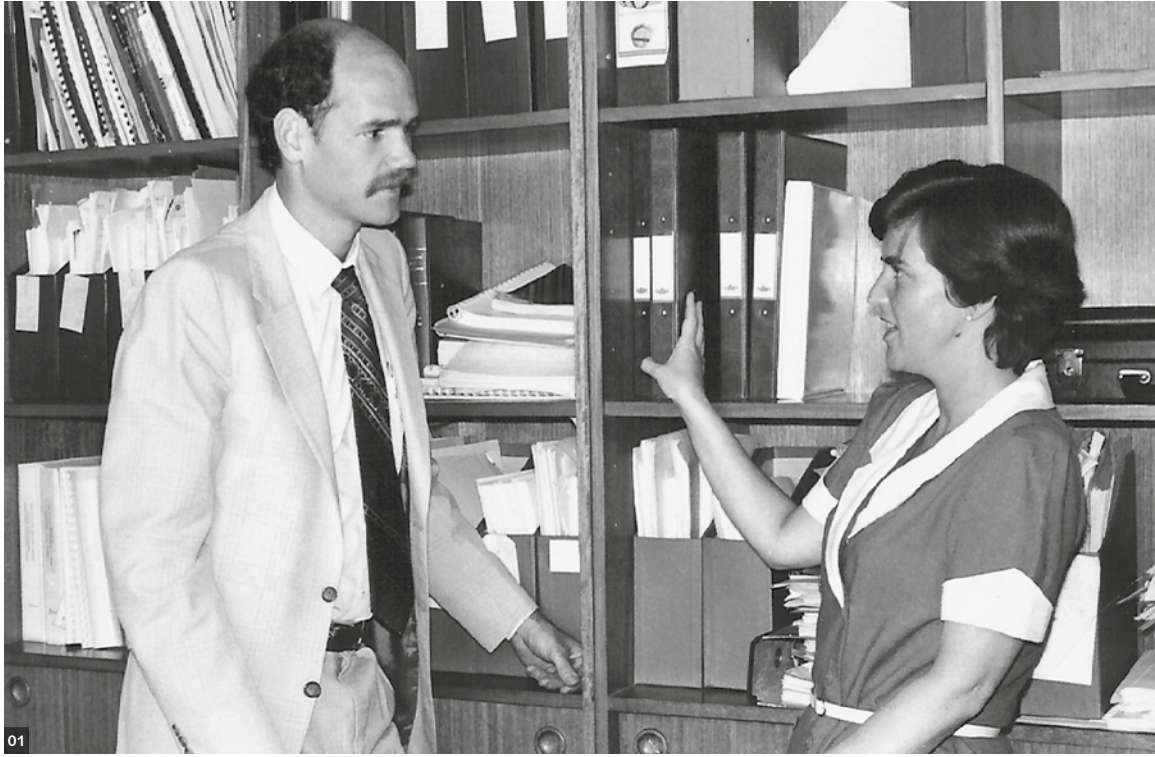
01



02

**01.** Cristobal Pettersen, Eduardo Valcarcel, Denis King, Gustavo Serrano, Alberto López-Hermida, Jaime Vial, Arnaldo Gorziglia y Alberto Caballero, todos destacados socios de la Firma.

**02.** Un grupo de jóvenes auditores y tributaristas, varios de los cuales se convertirían en socios de la Firma: Germán Campos, Marisol Sánchez, Luis Enrique Álamos, Heraldo Hetz, Walter Quassdorf, Mario Ramírez y Carlos Benítez.



**01. Integrantes del equipo de Consultoría:** Steve Bartley, socio del área, y Patricia Covarrubias, senior manager.

**02. Equipo de Asesoría Tributaria:** las modificaciones tributarias realizadas en estos años implicaron un robusto impulso para el fortalecimiento de la economía y también para el aumento de las asesorías en esta materia.



En esos años, los equipos de PW comenzaron a auditar bancos locales. La primera experiencia relevante fue la auditoría de los estados financieros del Banco-Español Chile.

Por ese entonces prácticamente no existían regulaciones específicas para la banca, las prácticas de control del riesgo quedaban sujetas a cada institución y, en particular, no existían normas específicas para constituir provisiones para la cartera de colocaciones.

Adicionalmente los bancos entraron en una competencia para ser los primeros en publicar sus estados financieros. Eso generó una gran presión sobre los equipos, pues la mayoría de los informes debían estar listos la primera quincena de enero.

Mientras tanto, el mundo entero se movía al ritmo de *Thriller* de Michael Jackson y las canciones de Madonna. En Chile, con un dólar fijo a 39 pesos y la rebaja de los aranceles a los productos importados, la población empezó a tener acceso a artículos más baratos y a viajar al exterior. Fueron los tiempos de la llamada “plata dulce”. Sin embargo, los primeros signos de una nueva tormenta no tardarían en llegar.

## AMARGA SEÑAL —

Nada hacía prever para los medios noticiosos que aquel sería un día especialmente ajetreado. Cerca del mediodía del lunes 4 de mayo de 1981, Jorge López, gerente general de una de las principales empresas industriales del país -la azucarera CRAV-, anunció la paralización de las faenas de su planta en Viña del Mar. No se trataba de cualquier compañía. CRAV había sobrevivido más de 100 años de historia sorteando todo tipo de dificultades políticas, económicas y sociales.

Pero había un elemento adicional que hacía de aquel acontecimiento algo extraordinario. Eran años en que la liberalización de la economía comenzaba a mostrar sus bondades.

CRAV, antiguo cliente de PW, apostó a que el precio del azúcar iba a subir en los mercados internacionales haciendo contratos a futuro, una modalidad hasta entonces muy poco conocida, pero los valores se desplomaron. La arriesgada operación provocó un descalabro de proporciones y las pérdidas alcanzaron los US\$ 20 millones<sup>33</sup>.

En el transcurso de los meses, la situación se volvió insostenible para CRAV. No pudo hacer frente al endeudamiento y debió declararse en quiebra. Y así como el viento tibio anuncia una tormenta, este caso sería un anticipo de lo que vendría en los

<sup>33</sup> Fernando Bravo H., valor extractado de Caso CRAV. Documento de trabajo, Universidad de Chile.

*Con la intervención de la banca, el Estado llegó a controlar buena parte de las empresas más grandes del país. Eso daría paso a un nuevo proceso privatizador en el que PW jugó de nuevo un rol.*

---

años siguientes. La segunda peor crisis de la economía chilena en el siglo XX.

Un escenario agravado por el alza de las tasas de interés internacionales que terminaría provocando un descalabro en las cuentas fiscales de los países en desarrollo, golpeando con especial intensidad a Sudamérica. La mayor parte de ellos no pudieron pagar sus deudas con la banca internacional y para conseguir recursos debieron realizar programas de ajustes económicos, lo que, a su vez, desencadenó una gran recesión.

Crisis de la cual, una vez más, PW fue testigo y actor. La intervención de la banca y sus posteriores consecuencias determinaron una serie de cambios profundos en la legislación para las sociedades anónimas a fin de limitar la concentración de los grupos económicos.

Tal como se había vivido en los años 70, nuevamente la actividad económica cayó con fuerza y PW se vio obligado a reducir su personal.

## LA FRAGILIDAD DETRÁS — DE LA BONANZA

Quizá otro presagio de lo que vendría fue el incendio de la Torre Santa María, el 21 de marzo de 1981. En ese edificio estaban las oficinas del Banco Hipotecario de Chile (BHC), el segundo mayor grupo económico del país, que comandaba Javier Vial. Además de liderar el BHC, Vial era dueño de un holding de empresas financieras, agrícolas, mineras, industriales y comerciales, entre las que se destacaban Compañía Industrial, Fensa-Mademsa, además de una importante participación en el Banco de Chile. Durante la tragedia, ninguno de los sistemas de seguridad de la torre de 33 pisos funcionó, dejando un saldo de siete fallecidos y decenas de heridos. Los auditores de PW habían estado trabajando hasta muy tarde en el edificio en la noche previa al incendio. Por fortuna, en una acción que tuvo más de accidental que de cálculo, uno de los auditores decidió llevarse a su casa los papeles de trabajo de la auditoría del conglomerado. Quería

Incendio en la Torre Santa María, sede de la oficina del BHC, uno de los grupos económicos más importantes del país.



## Orden del Gobierno: Intervenidos 5 Bancos y Otros 2 en Liquidación

- El anuncio lo hizo anoche el Ministro de Hacienda y Economía por red nacional de radio y televisión.
- Bajo control oficial los Bancos de Chile, Santiago, Concepción, Internacional y Colocadora.
- Disueltos los Bancos BHC y BUF, además de la Financiera CIGA.
- Inspectores Delegados de la Superintendencia en el BHIF y en el Nacional.
- Seguro total para depositantes en instituciones financieras, incluyendo las intervenidas, hasta el 31 de diciembre de 1983.
- Ahorros y depósitos en las liquidadas están garantizados, según la ley, hasta 100 Unidades Tributarias (\$251.200), y hasta 200 Unidades Tributarias, en caso de existir seguro voluntario. El saldo es vendible al Banco del Estado a un 70% de su valor.
- En caso de quiebra de empresas relacionadas con estos bancos y financieras, siempre que sean viables, se decretará su continuidad de giro.
- "La autoridad tiene la certeza de que las disposiciones anunciadas completan un proceso de saneamiento y normalización financieros".



**MINISTRO.** — El Ministro de Hacienda y Economía, Francisco Javier Errázuriz, anunció anoche por red de radio y televisión la intervención de cinco bancos y la liquidación de otros dos y sus financieras.

## Administradores Delegados

■ Ayer asumieron sus funciones horas antes del anuncio hecho por el Ministro Lüders.

El presidente del Banco del Estado, Francisco Javier Errázuriz, anunció como administrador delegado de la Superintendencia en el Banco de Chile.

Los portafolios designados por el organismo de Gobierno en Hacienda fueron de los bancos nacionales Banco de Chile, Banco de Santiago, Leónidas, presidente del Banco de Tráfico, en el Banco Internacional, Gerardo Barthelemy, gerente general del Banco Edwards, en el Banco de Concepción y Claudio Ruiz Echeburúa, quien actuó como administrador delegado durante la intervención del Banco de Talca, en el Banco Colocadora Nacional de Valparaíso.

En la función de liquidadores fueron designados Noel Bontán, en el Banco BHC, Gonzalo Pizarro, en el BUF y Jorge Sual, en la Financiera CIGA.

**FRANCISCO IBÁÑEZ** — El primer administrador delegado del Banco de Chile, Francisco Javier Errázuriz, asumió ayer sus funciones como administrador delegado del Banco de Chile.



**BANCO DE CHILE.** — El presidente del Banco del Estado, Francisco Javier Errázuriz, asumió ayer sus funciones como administrador delegado del Banco de Chile.



**ADMINISTRADOR.** — El primer administrador delegado del Banco de Tráfico, Gerardo Barthelemy, asumió ayer sus funciones como administrador delegado del Banco de Tráfico.

El Gobierno intervino ayer los bancos de Chile, Santiago, Concepción, Internacional y Colocadora Nacional de Valparaíso, así como la liquidación de los bancos BHC, BUF y Financiera Ciga a través de inspectores delegados en los bancos Nacional y BHIF.

La medida fue dada a conocer anoche por red de televisión y radio por el Ministro de Economía y Hacienda, Francisco Javier Errázuriz, quien señaló que con esta medida se completa un proceso de saneamiento y normalización financiera de carácter permanente.

El texto del decreto es el siguiente: "Mucho ha tocado."

Una vez comprobada la esencial necesidad de la intervención del período de Gobierno de la Unidad Popular y de la fuerte reacción de 1973, ella entró en un período de rigidez económica que duró hasta 1981 inclusive. Dicho crecimiento se basó esencialmente en la liberación de la economía, incluyendo la desregulación exterior y de los flujos financieros internacionales.

Desde la nueva estabilización de las empresas a comienzos de dicho proceso, el modelo económico fue acompañado de un rápido crecimiento externo, que generó enormes reservas reguladas. A la vez, las modificaciones, el desarrollo económico del país y la falta de experiencia de los agentes económicos para desenvolverse en una economía libre, se tradujeron en un empobrecimiento estructural de las empresas, y muy en especial de compañías financieras vinculadas a la propiedad de algunas instituciones financieras.

En sus condiciones la fuerte reacción causada por el escape de capitales de inversión.

(Continúa en la página 12)

## Feriado Bancario En Todo El País

■ Reabren normalmente sus puertas el próximo lunes.

Los bancos e instituciones financieras no atenderán públicamente el día de hoy. La medida fue anunciada anoche por el Ministro de Hacienda y Economía, Francisco Javier Errázuriz, quien dijo a conocer la intervención de cinco bancos, la puesta en liquidación de los bancos BHC y BUF y la designación de inspectores delegados en los bancos restantes.

El feriado bancario sigue sólo hoy porque se espera que las entidades financieras vuelvan a reabrir el próximo lunes.

## reacciones

Principales economistas y dirigentes empresariales se pronunciaron sobre las intervenciones bancarias. (A 12)

## deudores

Lista de los principales deudores de los bancos intervenidos y en liquidación. (B 1)

## banquero

Presidente del banco Nacional, Francisco Javier Errázuriz da a conocer su opinión sobre la designación de un Inspector Delegado en su entidad. (B 1)

## relacionados

Monto de las garantías otorgadas por los bancos intervenidos y en liquidación a las empresas pertenecientes a sus mismos conglomerados empresariales. (B 1)

## cobre

Presidente saliente de la Comodidad del Cobre, Emilio Torres, afirmó que ese cargo seguirá en poder de la Zona. El Tesoro. (B 1)

## invitación

El gobierno boliviano de Siles Zúñiga invitó a Chile para iniciar negociaciones dentro de la OEA, sobre una salida de su país al Pacífico. (A 13)

## fanatismo

Fuerzas policíacas mataron a 7 fanáticos religiosos que pertenecían a un agente como rebelde en Managua, Estados Unidos. (A 8)

## optimismo

El Ministro Secretario General de Gobierno, Hernán Felipe Errázuriz afirmó que existen motivos para esperar con "optimismo moderado" el próximo año. (B 3)

## cocaina

La reina de helena de Bermudas, Heather Ross, fue condenada en Londres a prisión por tráfico de cocaína. (A 10)

## iguazú

Presidentes de Brasil y Argentina inauguraron puente que unirá los territorios de ambos países. (A 10)

## extremistas

Fuerzas del gobierno de Costa Rica desmantelaron cuatro campamentos extremistas en la frontera con Nicaragua. (A 8)

## índice

Cable	A 7
Guía Cultural	A 2
Editorial	A 2
Política	A 4 y A 5
Valle Austral	A 17 y 18
Berlín del Exterior	A 14 y 15
Economía y Negocios	B 1 a B 3
Artículo Dominante	B 4 a B 9
América	B 9
Cine	C 1 a C 7
Obras y Congresos	C 2
Deportes	C 8
Clasificación Política	C 8
Región	C 8
Batallas del Trabajo	C 10 y C 11
Deportes	C 12 y C 13
Blanco	C 14
Cine	C 15
Blanco	C 16 y C 17
Blanco	C 18
Blanco	C 19
Blanco	C 20

## Durante el Año 1982: US\$383 Millones Fue la Inversión Extranjera en Chile

■ La cifra supera en tres millones de dólares a la del año anterior, en que se alcanzó a una cantidad autorizada record.

La inversión extranjera concertada durante 1982 en nuestro país alcanzó a 383 millones 700 mil dólares, equivalente a un aumento respecto a lo que se materializó en año anterior y que fue de 390 millones 988 mil dólares.

La información fue entregada por el Cuadro de Inversión Extranjera, del Banco del Estado, que indica que durante el año pasado se autorizó un total de 383 millones 700 mil dólares, lo que representa un aumento de 3,7 por ciento respecto al año anterior.

En 1981 —cabe recordar— la inversión extranjera concertada en Chile alcanzó a 379 millones 300 mil dólares, lo que representa un aumento de 3,7 por ciento respecto al año anterior.

Los sectores que mayor participación tuvieron en la inversión extranjera concertada durante 1982 fueron: Minería, con un 38,7 por ciento del total, seguido por Industria con el 23,9 por ciento, Agricultura, con el 14,4 por ciento, Construcción, con el 10,4 por ciento, y Servicios, con el 9,3 por ciento.

En 1981 la mayor parte de la inversión extranjera concertada correspondió al sector minería con un 38,6 por ciento del total autorizado.

En el año pasado el sector Servicios ocupó el 9,3 por ciento de los 383 millones 700 mil dólares que alcanzó la inversión extranjera concertada en Chile durante el año pasado. Industria concertada con el 23,9 por ciento, Agricultura con el 14,4 por ciento, Construcción con el 10,4 por ciento, y los sectores de Comercio y Turismo con el 9,3 por ciento.

(Continúa en la página 12)



**REUNION DE NO ALINEADOS EN NICARAGUA.** — El Ministro de Relaciones Exteriores de Chile, Ignacio Mallamaci, participó en una reunión de no alineados en Managua, Nicaragua, el día de hoy. A su lado, el Ministro de Relaciones Exteriores de Nicaragua, José Yruzausk, quien por una semana ha preparado la conferencia regional de los Jueces de Estado No Alineados, que se efectuará en Nueva Delhi, en India.

## Reunión Ministerial para 1983: Gasto Social Se Mantiene Como el Primer Objetivo

■ En lo económico, los planes pretenden consolidar el proceso de desarrollo basado en el esquema libre abierto al exterior, informó el director subrogante de ODEPLAN, José Yruzausk.

La prioridad del gobierno continúa siendo el gasto social, informó el director subrogante de ODEPLAN, José Yruzausk, al dar a conocer los planes económicos para el presente año.

El gasto social seguirá siendo el primer objetivo del gobierno en 1983, informó el director subrogante de la Oficina de

Planificación Nacional (ODEPLAN), José Yruzausk, al dar a conocer los planes económicos para el presente año.

El gasto social seguirá siendo el primer objetivo del gobierno en 1983, informó el director subrogante de la Oficina de

La portada de El Mercurio del 14 de enero de 1983 da cuenta de la profunda crisis financiera que se abatía sobre el país.

*Entre 1981 y 1983, la Superintendencia de Bancos intervino 22 instituciones, que representaban el 60% del mercado nacional.*

---

seguir avanzando ante el apremio para presentar los estados financieros, lo que salvó que la documentación terminara convertida en cenizas. El uso de computadores era aún incipiente y los registros de las auditorías se archivaban en grandes legajos, que se armaban usando un “punch” y unos “pins” de dos puntas de largos diferentes considerando el tamaño de los diversos legajos. El “punch” era un verdadero “símbolo de poder”, que era entregado a cada senior recién promovido, junto con un gran maletín de cuero para transportar los legajos de papeles de trabajo.

Si se perdían los legajos, desaparecía la evidencia del trabajo de auditoría efectuado.

Poco después del incendio, los papeles que se habían salvado de las llamas revelarían la precaria situación de Compañía Industrial, la cual tenía una cantidad significativa de cuentas por cobrar y cuentas por pagar a sociedades relacionadas.

La alerta la dio PW. Tras realizar la auditoría, decidió calificar el dictamen con una advertencia, dejando la razonabilidad de los

estados financieros sujeta al riesgo de cobrabilidad<sup>34</sup>, dado que la Firma no era la auditora de las otras empresas del grupo Vial y eso le impedía tener un panorama general del escenario.

En los pasillos de PW, los auditores levantaban señales de alarma. Los resultados de las empresas eran un presagio de problemas en el horizonte.

Si bien la regulación había alcanzado importantes avances -antes de los años 70, en Chile no era obligatorio que los bancos nacionales sometieran sus estados financieros al examen de auditores externos-, aún quedaban aristas por resolver.

Los bancos habían entregado préstamos a muchas empresas relacionadas en delicada situación financiera, lo cual se traduciría en la fragilidad del sistema.

Si las empresas no pagaban sus deudas, los bancos tampoco podrían responder a sus acreedores. Sin embargo, existía la percepción general de que el endeudamiento de los privados

---

<sup>34</sup> Actualmente las normas de auditoría ya no contemplan la posibilidad del “sujeto a”, se toma una excepción o se emite una opinión adversa.

*La intervención de la banca  
produjo una reacción  
en cadena y arrastró  
fondos mutuos y empresas  
relacionadas.*

---

no era materia que involucrara al Estado. La dimensión de la crisis probó lo contrario.

Finalmente, el Estado debió intervenir y empezó la debacle. Hacia fines de 1981, y en los dos años siguientes, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) intervino 22 instituciones, que representaban el 60% del mercado.

Antes de que terminara 1981, en una primera ola, intervino varias instituciones: los bancos Español, Talca, Fomento de Valparaíso, de Linares y las financieras Cash, de Capitales, Finansur y Compañía General Financiera. La razón de la intervención fue el aumento de la cartera vencida de estas instituciones, es decir, de los créditos incobrables. Y, más aún, estaba gravemente comprometido su capital y reservas.

Al final, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) determinó liquidar las ocho instituciones financieras. Era sólo un preludio.

## EL FATÍDICO 13 —

Era tradición que todos los días sábado, un grupo de la Firma se juntara a jugar baby fútbol en un gimnasio en la calle Dardignac. Pero esa mañana, Alberto López-Hermida -socio a cargo de Auditoría- había llamado insistentemente a Eduardo Vergara, en ese entonces gerente de Auditoría, a su casa. Cuando Vergara llegó después del partido, recibió el recado de que se presentara en forma urgente en la oficina. Allí lo esperaba López-Hermida para que le ayudara a articular un equipo que respaldase a Claudio Skármeta -funcionario de la SBIF-, quien había sido designado “interventor” del Banco Nacional, para tomar el control del banco al día siguiente.

En esos tiempos, no había celulares ni correos electrónicos. De modo que Vergara llegó hasta las oficinas de PW para acceder a la lista de teléfonos del personal y así formar un equipo, con los que lograron ser ubicados, que a primera hora del domingo entraron al banco con el interventor para auditar las cifras. Aquel minucioso trabajo se prolongó por varios meses.

El día anterior había sido fatídico para la mayoría de los grandes empresarios del país. El viernes 13 de enero de 1983, el gobierno, por la mano de su biministro de Hacienda y Economía, Rolf Lüders, había intervenido 20 instituciones financieras. En manos



Equipo de auditoría en jornada de capacitación liderada por Soledad Blanc, (de pie a mano derecha).

del Estado quedaban los principales bancos de la plaza; el Banco de Chile del Grupo Vial y el Banco de Santiago del Grupo Cruzat, que era el mayor conglomerado empresarial del país, además de los bancos Concepción e Internacional y la Colocadora Nacional de Valores. Otros bancos, como el Banco Hipotecario de Chile (BHC), el Banco Unido de Fomento (BUF) y la Financiera CIGA, fueron liquidados.

El Banco Nacional -donde el equipo de la Firma había sido llamado para colaborar- quedaba bajo observación, es decir, había sido asignado un interventor. En la misma situación habría quedado Banco Hipotecario y de Fomento (BHIF).

Por esos mismos días, a la Firma también le correspondió colaborar con el interventor del Banco Concepción, que era controlado por el grupo Cueto-Martínez.

La intervención de la banca produjo una reacción en cadena y arrastró fondos mutuos y empresas relacionadas. Los bancos tenían comprometido varias veces su patrimonio, pero aquella medida apuntaba a impedir lo peor: que la banca quebrara. El Banco Central salió al rescate con un mecanismo de salvataje del sistema que fue denominado “deuda subordinada”. Se trató de un ingenioso sistema que consistía en comprar la cartera vencida y riesgosa de los bancos, y estos tenían la obligación de pagarla



I Altibajos en la rueda de la Bolsa de Comercio donde se transaban los títulos de las principales compañías del mercado local.



# 1986

*Entre las principales compañías de Cruzat estaban Copec y Forestal Arauco. PW participó en su valorización y posterior venta a Anacleto Angelini.*

---

con parte de las utilidades que generaran. Finalmente demoraron décadas en pagar.

Aquel suceso se había visto agravado por otro detonante. Varios meses antes, el propio ministro de Hacienda, Sergio de Castro, había negado una y otra vez que devaluaría la moneda local. Sin embargo, a mediados de junio de 1982 los agentes económicos del país recibieron la noticia de que el dólar fijo a \$39 subiría a \$46. Aquella devaluación no se detendría, iniciando una verdadera pesadilla para los miles de empresas y personas naturales endeudadas en dólares que vieron multiplicarse vertiginosamente sus pasivos. El promedio anual de quiebras subió desde 227 a 810 en 1982<sup>35</sup>.

Pese al oscuro escenario, en los pasillos de la Firma se respiraba un leve soplo de esperanza al analizar la situación.

En la reunión anual de socios de la región, en junio de 1983, John F. Parkes -quien ocupaba el cargo de socio adjunto- intentó levantar los ánimos: “Al entrar al año 83-84, mi primer año como socio principal de Soamfir, todo indica que las condiciones en general serán peores que el año pasado. Sin embargo, esta es una situación temporal y, por lo tanto, debemos seguir adelante con nuestros planes como siempre, o incluso más rápido, para estar preparados para cuando lleguen los buenos tiempos”.

Para fines de 1983, el dólar promedio había casi duplicado su valor, llegando a los 78 pesos. Ese año el PIB cayó en 14% y el desempleo superó el 20%. Con la intervención de la banca, el Estado ahora tenía en sus manos buena parte de las empresas más importantes del país. Eso daría paso más temprano que tarde a un nuevo proceso privatizador en el que PW jugó nuevamente un rol. Tal como lo había advertido Parkes, el temporal quedaría atrás.

---

<sup>35</sup> Chile, historias y personajes de un país adolescente. Qué Pasa Edición Especial, pg. 210.

Mientras, en PW se vivían otros cambios. En 1983, John F. Parkes fue nombrado socio principal a cargo de Soamfir. Eso significó su traslado a Brasil. Poco después, lo secundaría, en Sao Paulo, Gustavo Serrano. En Chile, en tanto, Antonio Castilla tomaría el timón a partir de ese momento. Los dos primeros años que siguieron a la crisis de los bancos fueron muy duros. Sin embargo, después, a Castilla le tocaría liderar PW durante un largo período, en que se iniciaría un ciclo virtuoso de la economía nacional.

## COLETAZOS — DE LA CRISIS

El efecto inmediato de la crisis fue un cambio de manos de la riqueza del país.

Los grupos Vial y Cruzat no volverían a levantarse, mientras otros empresarios surgirían al amparo de un nuevo proceso privatizador.

Uno de los desafíos que enfrentó PW fue colaborar con la Comisión Liquidadora Progresiva, que el gobierno creó para traspasar de nuevo las empresas al sector privado. Parte importante de ese trabajo fue la venta de los activos del grupo que lideraba Manuel Cruzat, quien a diferencia de Vial optó por negociar con el Estado, lo cual le permitió quedarse con algo de su patrimonio.

La principal tarea de la firma fue armar un consolidado de todas las empresas del grupo, valiéndose de grandes planillas “Visi-calc”, predecesora de Excel.

Entre las principales empresas de Cruzat estaban Copec y Forestal Arauco. PW participó en su valorización y posterior venta en 1986 a Anacleto Angelini. Con ello, y sin dejar el negocio de la pesca y la harina de pescado, con que había comenzado su fortuna en los años 50, ingresaba ahora al sector de los hidrocarburos y forestal. También PW intervino en 1988 en el traspaso de CCU, otra de las grandes empresas del grupo Cruzat, que sería comprada por los Luksic.

Para 1985, la economía chilena, de la mano del nuevo ministro de Hacienda, Hernán Büchi, empezó a experimentar una enérgica recuperación.

PW también fue testigo y parte de ese crecimiento.



Equipo de trabajo de PW  
en la oficina de Valparaíso.

CAPÍTULO 7

1983 \_ 2000

Vientos  
a favor

---



## Antonio Castilla

SOCIO PRINCIPAL

1983 \_ 1995



## Alberto López-Hermida

SOCIO PRINCIPAL

1995 \_ 1998



## Lisandro Serrano

SOCIO PRINCIPAL

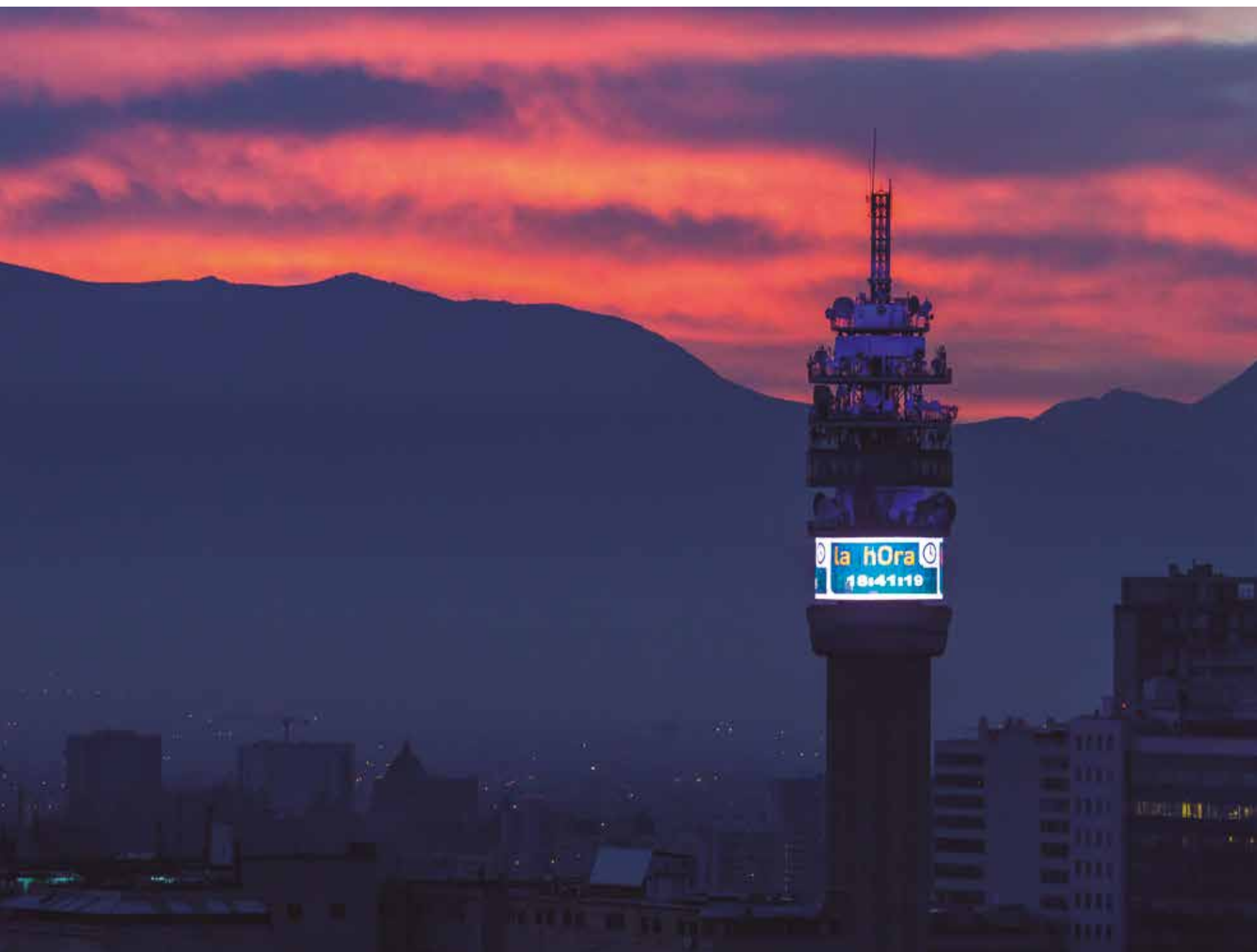
1998 \_ 2002

## LA VOZ DE LOS 80

legaron años desafiantes para Chile. Jalonado por el éxito económico y por los nuevos aires democráticos, el país vivió transformaciones profundas.

El “ya viene la fuerza, la voz de los 80”, de Los Prisioneros, se escuchaba en las radios y empezaban a surgir las primeras protestas contra el gobierno militar.

En noviembre de 1983 se realizó en el Parque O’Higgins la primera manifestación opositora. Si bien la economía marchaba a buen ritmo, la tensión política aumentaba. La presión social por retomar la senda democrática se hizo cada vez más fuerte. El plebiscito del 5 de octubre de 1988 marcaría un hito. Un 56% de los electores votó por establecer plazos concretos para el retorno a la democracia.



La torre Entel se transformó en una postal emblemática del Chile de esos años, época en que la industria de la telefonía inició un fuerte desarrollo en el país.

En el plano económico, Chile, a diferencia del resto de América Latina, logró salir rápido de la crisis de la deuda externa, tanto así que la recuperación posterior llevó a que fuera calificado como “el jaguar de Sudamérica”, en alusión a los famosos Tigres del Asia. Entre 1985 y 1989, el PIB anual creció en promedio un 6,2%<sup>36</sup>.

Crecimiento que continuó en los sucesivos años de los gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia: Patricio Aylwin (1990 - 1994), Eduardo Frei (1994 - 2000), Ricardo Lagos (2000 - 2006) y Michelle Bachelet (2006 - 2010). Entre 1990 y 2010 la pobreza del país se redujo de 38% a 21%<sup>37</sup>.

Los pilares del sistema económico se mantuvieron y aquel Chile con un sistema democrático estable fue un polo de atracción para nuevos inversionistas extranjeros.

## LÍDER — EN EL MERCADO

La segunda ola de privatizaciones que se inició en 1985 fue parte de la estrategia del gobierno para aumentar la tasa de inversión, revitalizar el mercado de capitales e impulsar el crecimiento. PW también colaboró en este proceso. Trabajó en conjunto con la Superintendencia de Bancos y la Bolsa de Comercio en

la elaboración de nuevas normas para mejorar los controles y la regulación. “La tarea era crear mecanismos de control con mayor fiscalización y transparencia de parte de las empresas”<sup>38</sup>, recuerda Antonio Castilla en sus memorias.

Para 1985, PW mantenía un liderazgo indiscutido en el país con un 34% de participación de mercado<sup>39</sup>.

Su cartera de clientes incluía a las mayores empresas chilenas que darían origen a nuevos grupos económicos. Entre ellas se contaban Copec, CCU, Pesquera Coloso, CMPC, Lucchetti, Banco de Crédito e Inversiones, Pizarreño, Soquimich, Compañía Chilena de Tabacos y Cementos Polpaico y Bío Bío.

Los brotes verdes de la recuperación que se comenzaron a observar también atrajeron a inversionistas extranjeros. En 1988, el empresario australiano Alan Bond compró el 30% de la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC) en un proceso de licitación por parte de Corfo. Previamente, se había privatizado Soquimich, en momentos en que la minera estaba prácticamente en quiebra.

Al cerrar los años 80, el crecimiento de la Firma continuaba. En 1988, el número de socios alcanzaba a 14, duplicando a los existentes en 1974, y el número de colaboradores ya se empinaba en los 400.

<sup>36</sup> La Política Fiscal en Chile, 1985 - 1991, Cepal - PNUD. Santiago de Chile 1993.

<sup>37</sup> Estudio PNUD: Desigualdad de Ingresos y Pobreza en Chile 1990 a 2013. Osvaldo Larrañaga y María Eugenia Rodríguez.

<sup>38-39</sup> Memorias de Antonio Castilla, diciembre de 2021.

## LAS REGIONES TAMBIÉN —

La expansión de la industria forestal y la salmonicultura en las regiones del sur del país también golpearía en las puertas de la oficina de PW en Concepción, que había sido inaugurada en 1964 con Jaime Vial como gerente. Ubicada en el piso 10 de la calle Caupolicán 567, aquella pequeña oficina que integraban 10 personas se haría insuficiente para el exponencial crecimiento. Hasta entonces, además de auditoría, la oficina ofrecía servicios tributarios, revisión de procedimientos y contratos.

Al equipo tributario que integraba Elizabeth Emilfork, en esos primeros años se sumó la abogada María Eugenia Sandoval, quien terminaría siendo la primera socia mujer a cargo del Departamento de Asesoría Legal y Tributaria de la Firma en Chile entre los años 1999-2006. Tras su retiro de la Firma, María Eugenia inició una brillante carrera en el Poder Judicial, que la llevó a convertirse en ministra de la Corte Suprema.

Muy pronto debieron trasladarse a Chacabuco 1025, donde ocuparon un piso y medio del edificio. La lista de los clientes con los que trabajaban incluía importantes empresas de la zona, como la refinería de ENAP, Cementos Bío Bío, Bellavista Tomé e Inchalam, como también las principales pesqueras: Pesquera El Golfo -posteriormente Pesquera Blumar-, Pesquera Viento Sur y Pesquera Itata.

Sin embargo, gran parte del progreso de la oficina de Concepción estuvo ligado al desarrollo del sector forestal. Los incentivos tributarios y subsidios directos del Estado estimularon las plantaciones de bosques de pino insigne y eucaliptos, especies de crecimiento rápido, lo que sentó las bases de una potente industria en la Región del Biobío y de Los Lagos. La celulosa, la madera y el papel constituyeron los principales productos de exportación, convirtiendo esta actividad en otro de los grandes pilares de la economía nacional.

“Captamos muchos clientes, aumentaron los trabajos de auditoría, las consultorías en materias tributarias, lo que significó un importante esfuerzo en lo profesional, que nos llevó a contratar a mucha gente y a formar muy buenos equipos”, recuerda Pedro Pelén, quien por muchos años lideró la oficina de Concepción.

La oficina de Puerto Montt evolucionó ligada al desarrollo de la industria del salmón, que pasó de producir 1.200 toneladas en 1985 a 60 mil toneladas en 1991, transformando a Chile en uno de los principales productores del mundo. Otras empresas de la zona, como inmobiliarias, constructoras, y universidades, también requerirían del servicio de PW.





La matriz de exportaciones de Chile se diversificó más allá de la minería, incorporando una serie nuevas industrias que se desarrollaron en distintas zonas del país. Hacia el sur, la salmoneicultura y la silvicultura experimentaron un fuerte crecimiento, así como la vitivinicultura, que logró competir en las grandes ligas de productores de vino. Muchas de las empresas de estos rubros se convirtieron en clientes de PW.

01. Alberto López-Hermida y Antonio Castilla, socios principales en períodos consecutivos, lideraron el crecimiento de PW en los ochenta y noventa.

02. María Eugenia Sandoval, abogada socia de Tax, quien fue una de las primeras mujeres que alcanzaron altos cargos en la Firma.



## LA TECNOLOGÍA ENTRA — A LAS EMPRESAS

Con los cambios del país se abrían nuevas oportunidades. El impulso económico de las empresas las empujaba a buscar nuevas asesorías.

Para 1984, el primer computador Mac llegaba a los escritorios de sus usuarios. Con su masificación, una revolución tecnológica estaba en ciernes. PW inició ese camino ofreciendo innovadoras consultorías en los equipos computacionales de los clientes. Cada vez más, los datos de los sistemas se llevaban al computador. “Teníamos que garantizar que el sistema no cometiera errores, que el software estaba bien hecho”, recuerda un testigo de la época.

El fortalecimiento de *Managing Consulting Services* (MCS) muy pronto dio frutos.

Para los años 90, el departamento MCS pasa a denominarse *Business Advisory Services* (BAS), departamento que se adaptó a los nuevos tiempos de la empresa al incluir servicios en las áreas de recursos humanos, compensaciones y reclutamientos de profesionales.

Para el 2005 la conectividad instantánea con el cliente se hacía realidad. PW era la primera firma de servicios profesionales en brindar a sus profesionales la *Blackberry* modelo 7230 que permitía recibir y enviar correos electrónicos.

La creciente complejidad del mundo de los negocios, las novedades legislativas y las cada vez más rigurosas normas profesionales, representaron un gran desafío. La demanda por servicios de capacitación de los clientes fue en aumento y los abogados,

contadores e ingenieros de la firma podían ser expertos en sus materias, pero no necesariamente buenos profesores. En este escenario, los socios decidieron contratar a un asesor pedagógico para que oficiase como “maestro de los maestros”. Esta responsabilidad recayó en Martín Correa, quien se desempeñó en la Firma por 30 años.

## EL DEBUT DE LOS ADR

En su larga historia, la Firma ha acompañado a diversas empresas en sus procesos de crecimiento, desde sus inicios, cuando apenas tenían un centenar de trabajadores, hasta convertirse en verdaderos conglomerados internacionales.

En el sector minero, además de Codelco, PW ha asesorado desde siempre a las mineras más importantes del país. Es el caso de Escondida, Mantos Blancos, Los Pelambres, Disputada de Las Condes, entre otras.

La compañía australiana BHP, accionista principal de minera Escondida, contrató a PW apenas desembarcó en Chile para que su departamento de Tax le ayudara en el ingreso de capital por la vía del DL 600 y de recuperación de IVA del proyecto de construcción, usando el mecanismo del Decreto Supremo 348, artículo 6°, que permitía una recuperación mensual del IVA soportado en la construcción del proyecto.



En 1992, PW colaboró con CCU, uno de sus más antiguos clientes, para colocar sus ADR en la Bolsa de Valores de Nueva York, convirtiéndose en la tercera compañía latinoamericana en poner sus acciones en el mercado norteamericano.

*En los años 90, con la colocación de American Depository Receipt (ADR) se abrió un nuevo horizonte de oportunidades para las grandes empresas locales.*

---

Con bombos y platillos, en agosto de 1988 se iniciaron las obras de Escondida, en Antofagasta, el mayor proyecto cuprífero privado del mundo, con una inversión que ascendía a US\$ 1.400 millones.

Pero no sólo se trataba de apoyar a los que venían a Chile a traer recursos, sino también a los que salían a conquistar capitales en el exterior. En los años 90, con la colocación de *American Depository Receipt* (ADR) se abrió un nuevo horizonte de oportunidades para las grandes empresas locales.

En 1992, Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU), otro de sus principales clientes, se transformaría en la segunda compañía chilena -y la tercera en Latinoamérica- en colocar ADR en el mercado de valores norteamericano.

Las altas exigencias en materia regulatoria del mercado norteamericano fueron una oportunidad de crecimiento para los profesionales de PW. Con la asesoría prestada por sus pares internacionales de PW en Estados Unidos, esta experiencia le permitió a PW Chile estar a la vanguardia de este proceso. Incluso llegaron nuevos clientes interesados en internacionalizarse, como Celulosa Arauco y Embotelladora Andina S.A.

En forma paralela, como resultado de haber participado en la colocación de los ADR chilenos en la Bolsa de Nueva York, la Firma debe someterse a la inspección periódica del *Public Companies Accounting Oversight Board* (PCAOB) -entidad de Estados Unidos que supervisa a las auditoras de las empresas emisoras de valores que regula la *Securities & Exchange Commission* (SEC)-. PW Chile fue la segunda firma fuera de Estados Unidos que fue inspeccionada y pasó la prueba. Se trataba de un riguroso control de calidad, que PW superó sin inconvenientes.

El caso Dávila terminaría convirtiéndose, efectivamente, en un fraude de más de US\$ 200 millones por operaciones no autorizadas en mercados de futuros.

## TENEMOS UN PROBLEMA

Eran años de fuerte crecimiento económico. El demócratacristiano Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994 - 2000) había llegado a La Moneda, convirtiéndose en el segundo mandatario elegido en democracia.

En PW todo marchaba con la agitada calma de siempre. Pero, vendrían turbulencias y la firma terminaría viviendo uno de los casos más complejos de su historia.

Aquel día 24 de enero 1994 comenzó con un inesperado llamado para Alan Mackenzie. Al otro lado del teléfono estaba Alejandro Noemi, vicepresidente ejecutivo de Codelco, muy preocupado, porque habían detectado una extraña situación en el departamento de mercados de futuros. Le pedía al socio auditor de Codelco iniciar una investigación. Una suma considerable de millones había desaparecido de las cuentas de la minera estatal, debido a un aparente error de digitación.

Por años, la Corporación del Cobre había sido uno de los más importantes clientes de la Firma. El caso terminaría convirtiéndose, efectivamente, en un fraude de más de US\$ 200 millones por operaciones no autorizadas en mercados de futuros. El escándalo llegaría hasta las puertas de La Moneda, provocando gran conmoción pública.



Mientras el equipo de PW se zambullía en la tarea de recopilar la información, el propio gobierno solicitó un ministro en visita y Codelco interpuso una demanda por estafa.

El responsable sería Juan Pablo Dávila, un joven y promisorio ejecutivo de la empresa estatal, quien había suscrito contratos a futuro, superando largamente las atribuciones de su cargo. La investigación judicial comprobó que el operador había recibido comisiones de *brokers* internacionales por unos US\$ 10 millones depositados en cuentas extranjeras e invertidos en propiedades.

Las secuelas de aquel escándalo fueron extensas. Alejandro Noemi renunció el 5 de febrero, seguido de varios gerentes. La reputación de PW se vio cuestionada, sin embargo, quedó reivindicada posteriormente cuando Codelco emitió una carta en que la eximía de responsabilidad en haber detectado el fraude.



01



02

La capacitación de los colaboradores ha sido un pilar clave en la estrategia de PW con el fin de entregar el mejor servicio a sus clientes. El equipo que trabajaba en esta tarea estaba liderado por Martín Correa.

Equipo de colaboradores administrativos de PW, personal clave para la operación interna de la compañía.

El elemento que avaló el correcto desempeño de la Firma fue el informe de control interno, emitido como parte de la auditoría de ese año, en el que se había recomendado la necesidad de reforzar las directrices con que se manejaba el área encargada de los contratos a futuros. Además, al 24 de enero aún no se había emitido el informe anual (dictamen sobre los estados financieros), dado que precisamente estaba pendiente la recepción de las confirmaciones que se habían solicitado a los *brokers*.

El caso se cerró 12 años después, con Juan Pablo Dávila condenado a tres años por fraude al Fisco y a una pena de 800 días de prisión por negociación incompatible. Tras varias demandas y acuerdos extrajudiciales con *brokers* extranjeros, Codelco logró recuperar alrededor de US\$ 100 millones de las pérdidas que se le había causado.

No obstante haber sido eximida de cualquier responsabilidad al demostrar su correcto quehacer profesional, el caso sería recordado como uno de los capítulos amargos de la Firma.

## CELEBRANDO UN NUEVO SIGLO —

A mediados de la década de los 90, Alberto López-Hermida asumía como socio principal. En ese período, Lan Chile, la principal aerolínea del país y una de las más importantes de la región, se sumaría a la prestigiosa lista de clientes.

En septiembre de 1997, PW anunció mundialmente su fusión con Coopers & Lybrand, conformando lo que sería la mayor empresa de servicios profesionales del mundo, y que se materializaría el 1 de julio de 1998. Para la firma en Chile, la unión a nivel mundial se traduciría en nuevos clientes.

A partir de entonces, PW sería reconocida mundialmente como PricewaterhouseCoopers (PwC).



! La escarapela celebraba la fusión de PW con Coopers & Lybrand que se concretó el 1 de julio de 1998. Desde entonces, la Firma pasó a llamarse PwC a nivel global.

# 1998

*PW anunció mundialmente su fusión con Coopers & Lybrand, conformando lo que sería la mayor empresa de servicios profesionales del mundo. Para la Firma en Chile, la fusión se traduciría en nuevos clientes.*

---





Los temores de la llegada del nuevo milenio llevaron a PW a prepararse para las posibles fallas que podrían sufrir los equipos computacionales con el cambio de dígito al pasar al siglo XXI. El socio Leslie Hemery lideró los trabajos de asesoría en esta materia e incluso la Firma participó en la actualización de los equipos de los aeropuertos de Irak, Irán y Cuba.

Un año más tarde, en 1998, el abogado Lisandro Serrano fue elegido socio principal. A él le tocaría, entre otros desafíos, enfrentar el temido “Y2K”, como se le denominó al problema que eventualmente podría afectar a los computadores con el cambio de milenio al estar programados hasta 1999. Se postulaba que los sistemas de radar y los GPS también presentarían problemas, al punto que los más alarmistas vaticinaban que incluso algunos marcapasos cardíacos dejarían de funcionar.

De modo que, durante muchos meses, el equipo de auditoría de sistemas, liderado entonces por Leslie Hemery, trabajó arduamente con sus clientes para asegurarse de que no habría problemas con la llegada del año 2000. Se temía que, si los sistemas informáticos fallaban al no reconocer el cambio de dígito en sus programaciones, podrían provocar un enorme caos en los sistemas de energía, comunicaciones, bancos y transporte aéreo de todo el mundo.

Hemery, quien empujaba con gran ahínco la necesidad de asesoría en esta materia, también supervisó que el equipo chileno apoyara a sus pares de Estados Unidos, dado que, por restricciones políticas, no obtenían visa para ingresar a determinados países. Fue así como Chile participó en la actualización de los sistemas de los aeropuertos de Irak, Irán, Cuba y otros países, para asegurar que los aviones pudieran emprender el vuelo con normalidad con motivo del cambio de siglo.

Finalmente, ninguna desgracia ocurrió al pasar de 1999 al 2000, pues los gobiernos y empresas hicieron grandes inversiones en tecnología para prepararse para el cambio del milenio.

El equipo de PwC celebró. Era el comienzo del siglo XXI.

CAPÍTULO

8

2000\_2010

Un país  
globalizado

---



## Lisandro Serrano

SOCIO PRINCIPAL

1998 \_ 2002

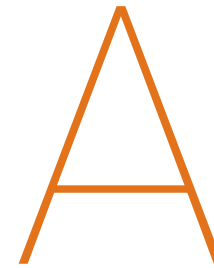


## Anthony Dawes

SOCIO PRINCIPAL

2002 \_ 2010

## CHILE SE INTEGRA AL MUNDO



Al despuntar el nuevo milenio, la globalización, como si fuera una marea imparable, había alcanzado cada rincón del país. Comenzaban a tomar forma las grandes autopistas, los malls levantaban pisos con marcas exclusivas, aparecían autos de lujo y todo, en su conjunto, hacía que aquel Chile de los años 70 pareciera como un país irreconocible.

Chile era un nuevo centro de inversión extranjera, procedente principalmente de Estados Unidos, Canadá y España.

Pero la modernidad no sólo se reflejaba en las calles y el consumo.

Esa transformación también impactó a PwC. Las grandes compañías habían empezado a abandonar sus tradicionales oficinas del centro de la ciudad hacia grandes torres que se habían levantado en el barrio El Golf, en Las Condes, un sector que hasta hacía poco tiempo era residencial.

Para acercarse al lugar donde estaban sus clientes, PwC se trasladó a una moderna torre en la Avenida Andrés Bello. Del mis-

mo modo en que a fines de 1975 la firma en Londres se había cambiado a un nuevo edificio en Bridge Station, un imponente rascacielos de 25 pisos, con toda clase de comodidades, PwC en Chile aterrizó en la Torre de la Costanera, estableciendo sus oficinas en 8.000 metros cuadrados, edificio que hasta hoy alberga, además, a exclusivos estudios de abogados, así como a grandes compañías del sector telecomunicaciones, minería, finanzas y construcción.

Al igual que el país, las empresas vivirían una verdadera metamorfosis, en parte gracias a la llegada de jóvenes ingenieros comerciales que regresaban a Chile con sus MBA a cuestas a ocupar cargos con jefaturas. Los nuevos gerentes eran altamente profesionalizados. Las empresas familiares dan lugar a grupos económicos internacionales. El nuevo empresariado conoce el sistema financiero, diversifica las inversiones y se asocia con capital extranjero.

A partir del año 2000 la firma comienza un ciclo de crecimiento que para el año 2015 había duplicado su tamaño.

Al ritmo de los nuevos tiempos, las empresas introducían en su contabilidad nuevos controles y procedimientos. Por lo tanto, la contraparte de las auditorías y consultorías ya no era la misma. Con la llegada de la inversión extranjera y la firma de tratados internacionales, los equipos comenzaron a hacer un trabajo aún más sofisticado, que integraba las diversas áreas de PwC.

Al equipo de profesionales conformados por auditores se debió incorporar expertos en riesgo financiero e instrumentos derivados, así como especialistas en informática. Equipos multidisciplinarios que cada vez se volvieron más indispensables.

Asimismo, con la globalización adquiriría aún mayor valor la red mundial de la Firma. Un cliente de PwC en Chile recibe los servicios de Auditoría, Asesoría Tributaria y Consultoría al mismo nivel de calidad brindados en otras partes del mundo. De esta forma, PwC se adapta a las nuevas normativas y exigencias de un país moderno. La capacitación internacional se integra en el plan de trabajo anual de la Firma.

En las charlas de actualización sobre contabilidad que dictan profesionales de PwC, los ejecutivos de los grupos empresariales ocupan la primera fila, tomando notas de las novedades. Su presencia es una señal que permea este cambio cultural.

## PRECURSORES DE IFRS —

Son años en que los cambios de los mercados dejan secuelas en las reglas del juego. Una serie de acontecimientos observados a nivel mundial dejaron en evidencia las falencias del sistema regulatorio de los mercados de valores. En Estados Unidos se dictó la ley Sarbanes-Oxley Act (2002), que estableció castigos

# 2000

*PwC en Chile se instaló en la Torre de la Costanera, con más de 8.000 m<sup>2</sup> de oficinas, en un edificio que alberga a exclusivos estudios de abogados, compañías de telecomunicaciones, minería, finanzas y construcción.*

---

l Torre de la Costanera, en la Avenida Andrés Bello, nueva sede de las oficinas de PwC.





En sintonía con su misión de contribuir al desarrollo del país, PwC auspia la realización de diversas actividades culturales, como el ciclo de grandes pianistas en el Teatro Municipal.

más duros por alterar los estados financieros o intentar engañar a los accionistas. Igualmente, se hicieron más severos los controles a las firmas auditoras.

Bastó que el 2002 la Unión Europea y Chile celebraran un Acuerdo de Libre Comercio para que un mundo de oportunidades se abriera para la empresa nacional<sup>40</sup>. Pero esas mismas oportunidades iban asociadas a nuevos requisitos y desafiantes exigencias.

Por de pronto, el empresariado chileno debió adoptar un estándar internacional respecto de la contabilidad y conversar en el mismo idioma que el establecido por los países europeos. Tanto la profesión como el mundo de los negocios debían aprender una nueva manera de construir, mirar y razonar la información financiera.

Es allí donde entraron las Normas Internacionales de Información Financiera, las IFRS por su sigla en inglés (*International Financial Reporting Standards*), un lenguaje estándar de las normas de contabilidad en los mercados internacionales, que regulan la forma de preparar y presentar la información sobre los estados financieros.

Ante aquel colosal desafío, la Firma, bajo el liderazgo de Sergio Tubio, diseñó un plan de ruta que iba mucho más allá que ofrecer consultorías para las empresas. PwC asumiría el liderazgo de pensamiento en la implementación de los nuevos requisitos,

abarcando a la empresa, la profesión, la academia y a las agencias reguladoras. “El plan de trabajo buscaba ir más allá; pretendía contribuir en la ‘concientización del mercado’ y la comprensión de las vastas consecuencias del cambio, abarcando las distintas áreas involucradas, además de contribuir en la academia para que el mundo profesional fuera capaz de dar respuesta al tremendo desafío”, recuerda Tubio.

Es así como el año 2004 un pequeño grupo de PwC Chile comenzó un proceso de entrenamiento en las normas IFRS con la ayuda del equipo PwC de Londres.

El foco inicial era atender a las filiales de empresas europeas establecidas en Chile que en esa época transitaban el mismo cambio. Así nació “el grupo IFRS en Chile”, un equipo técnico que empezó a crecer y a trabajar en el tema mucho antes que la competencia.

En 2006, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) estableció plazos para que las normas IFRS se aplicasen en todas las compañías nacionales. A partir de ese año, el equipo de PwC comenzó a poner en práctica su mapa de ruta sin descanso.

Aquel desafío exigía una verdadera revolución en los departamentos de contabilidad de las empresas chilenas y en todas las áreas afectadas en la generación de información financiera. Este nuevo lenguaje implicaba cambiar sistemas y procesos de negocios, pero también representaba un desafío para las administraciones, di-

---

<sup>40</sup> El 18 de noviembre de 2002 en Bruselas, Bélgica, se suscribió el Acuerdo de Asociación entre la Comunidad Europea y sus estados miembros y Chile (AA), y entró en vigor el 1 de febrero de 2003.

reatorios, analistas e inversionistas, ya que debían aprender una nueva manera de leer y analizar los reportes financieros. La foto de la empresa lucía ahora de una manera diferente y había que entenderla para poder tomar las decisiones. Sus consecuencias serían de tal magnitud que en los años siguientes este cambio de lenguaje tuvo importantes implicancias, incluso en el orden de los patrimonios, los activos y pasivos de las compañías, como también en sus estados financieros, que mostraban cambios a veces violentos en sus números, despertando la preocupación por las estructuras de financiamiento, las ratios financieras, el cumplimiento de “*covenants*”, etc.

En el afán de cumplir con su objetivo, el grupo IFRS en Chile desarrolló de manera incansable charlas y conferencias, diseñó diversos programas de capacitación, según los requerimientos de las empresas y de los profesionales, como también recorrió los directorios de las compañías más importantes del país, creando un programa modular para los distintos segmentos.

En forma paralela y en alianza con la Universidad de Chile, PwC generó un diplomado especializado en IFRS, donde todos los docentes eran profesionales de la Firma. Debieron transcurrir cuatro años para que la Universidad hubiese formado a su propio equipo de docentes que fue gradualmente incorporándose. “Entonces, PwC le dejó un diplomado robusto a la Universidad de Chile”, recuerda Tubio.

Sin embargo, no era el único proyecto. Se realizaron diplomados para el Servicio de Impuestos Internos y programas de capacitación para la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Junto con recorrer el país de norte a sur, dictaron un diplomado a medida en el seno de la Universidad Alberto Hurtado y programas en la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

A estos intensos programas de capacitación también se sumaron actividades para analistas financieros e incluso periodistas del área de economía y finanzas de los principales periódicos del país.

En una alianza entre PwC y el Diario Financiero se fundó el “Club IFRS”, implementando un foro único para abordar los continuos cambios de las IFRS, sus temas más controvertidos y entregando una propuesta de valor, donde los profesionales y las empresas podían actualizarse, aprender y debatir sobre los aspectos complejos de este nuevo mundo.

Con la Sofofa se creó un foro, donde PwC era el nexo técnico entre el mundo de la empresa y los demás segmentos, ayudando a lograr un aterrizaje más suave para cambios que, de otra manera, hubieran representado problemas serios de implementación de las normas.





! Sergio Tubio (de pie), líder del equipo, en uno de los encuentros del Club IFRS fundado en alianza de PwC con el Diario Financiero.



! Luis Avello (izquierda) dirige un panel de conversación de la Comunidad Tributaria.

# 2004

*Un pequeño grupo de PwC Chile comenzó a entrenarse en las normas IFRS con la ayuda del equipo PwC de Londres. Así nació el grupo IFRS-Chile, un equipo técnico que se adelantó al mercado en este tema.*



Para adaptarse a las nuevas normativas de un país moderno y globalizado, se realizan periódicas jornadas de capacitación con el equipo de profesionales de la Firma.

En paralelo con todas esas iniciativas, el equipo de PwC asistía de manera incansable a innumerables empresas en su proceso de conversión y transformación al mundo IFRS, aportando no sólo el conocimiento, sino toda la metodología y experiencia desarrolladas por el Grupo IFRS. “Se trataba de ayudar en todas partes”, recuerda Tubio, destacando el entusiasmo del equipo que, a pesar de lo intenso de las jornadas, disfrutaba el gran desafío.

Las consecuencias de este liderazgo de pensamiento quedaron a la vista. Recorriendo hoy el listado de las compañías reguladas en Chile, es posible apreciar que, en casi todas ellas, PwC ha contribuido en sus conversiones, cambios de procesos, sistemas y capacitación.

*Con la globalización,  
la red de la Firma  
adquiriría aún mayor  
valor. Un cliente de  
PwC en Chile puede  
recibir los mismos  
servicios de Auditoría,  
Asesoría Tributaria y  
Consultoría brindados  
en otras partes del  
mundo.*

---

Han transcurrido ya casi dos décadas desde que se inició este proceso y casi 15 años desde que las normas están siendo aplicadas en el país y, sin embargo, aún se mantiene activo nuestro “Club IFRS” Chile, que integran alrededor de 150 empresas. En él continúan realizando actividades para actualizar conocimientos y constituye un foro sólido en materias técnicas, donde PwC sigue siendo el anfitrión.



La red mundial de PwC se fortaleció aún más con el fenómeno de la globalización.

CAPÍTULO 9

2010 \_ 2023

Un siglo  
y una década

---



**Luis Enrique  
Álamos**

SOCIO PRINCIPAL

2010 \_ 2018



**Renzo Corona**

SOCIO PRINCIPAL

2018 \_

## SORTEANDO LAS PRUEBAS —

**P**ricewaterhouseCoopers cumple 110 años de vida con la mirada puesta en el futuro. Honra las cicatrices que le han dejado los momentos duros, abraza las lecciones aprendidas y mira al mañana con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los desafíos que vendrán.

En los tiempos duros, fueron los valores que encarna y sus raíces los que le otorgaron fuerza y tenacidad para enfrentar los vientos que se asomaron. Convertida en una de las organizaciones de servicios profesionales más destacadas del mundo, desde 2010 la Firma siguió creciendo, entregando confianza y abriendo nuevos mercados de la mano del socio principal, Luis Enrique Álamos (2010 - 2018).

Navegó contra el destino sellado para las empresas en tiempos cambiantes. Un estudio de la consultora McKinsey establece que la permanencia promedio de las empresas en el índice de Standard & Poor's 500 apenas se eleva sobre los 15 años.

Pero la fuerza de una cultura que permea a todo el equipo, anclada en su misión y en sus principios, la mantuvieron en pie cuando el horizonte se oscureció en el país y en la consultora. El año 2010, un terremoto, el segundo más fuerte en la historia del país,



En 2010, el terremoto grado 8.8 y posterior tsunami azotó a buena parte del país dejando a más de dos millones de damnificados.

y posterior tsunami dejaron cerca de dos millones de damnificados. Al año siguiente el fraude de La Polar constituyó un duro golpe para la reputación de la Firma. La mala racha para el país continuó. En 2017 una marea de incendios forestales se extendieron por las regiones de O'Higgins, Maule y Biobío y en octubre de 2019, una violencia inédita se apoderó de las calles. El modelo económico liberal fue puesto en el banquillo. Las protestas contra el sistema de AFP y contra el sistema de salud privado fueron blanco preferente de las críticas.

El nivel de la crisis obligó a buscar una salida institucional y el acuerdo para elaborar una nueva constitución política se tomó la agenda.

Inevitablemente, la economía se hizo eco de aquella incertidumbre. Desconcierto fue el verbo más conjugado en el mundo empresarial. Pero como si eso no fuera suficiente, este período se vería coronado por la pandemia del Covid-19, un desconocido virus que para el 2020 ya era responsable de la muerte de tres millones de personas en todo el planeta<sup>41</sup>.

Fueron años en que el mundo se detuvo y cayó sobre él una espesa niebla cargada de perplejidad.

Comandado por el nuevo socio principal, Renzo Corona (2018 a la fecha), PwC y su equipo de más de 1.600 colaboradores sortearon cada una de las pruebas que encontraron en este pedregoso camino.

## OPORTUNIDADES EN EL DESCONCIERTO —

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud decretó pandemia mundial. En Chile se declaró Estado de Excepción Constitucional. Los vuelos internacionales se prohibieron. Las fronteras se cerraron. Los colegios se clausuraron. Los locales comerciales se vaciaron.

El mundo se silenció en un grito de miedo. Igual que las calles, las oficinas de PwC se deshabitaron por completo.

Una semana antes de que se declarara la pandemia, el área de Auditoría aplaudía que su cartera de clientes sumaba más empresas del IGPA y del IPSA que cualquier otra firma del mercado<sup>42</sup>. Lideraban también en el área Tributaria, que se había consolidado como la número 1 del mercado y un referente en los temas de su especialidad. Un pujante equipo de Consultoría mostraba nuevas oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, de un minuto para otro, muchos de los proyectos que tenían en carpeta quedaron en suspenso. En aquel nuevo mundo, todo fue puesto en pausa. Las cuarentenas se hicieron recurrentes y el camino se hizo cada vez más cuesta arriba.

<sup>41</sup> World Health Organization, The true death toll of Covid. 2020.

<sup>42</sup> Marcelo Andrés Navarrete Esparza y Fernando Andrés Morales Parada, Concentración del Mercado de las Big Four: Qué Pasa en Chile, Junio 2023.

De la misma forma en que lo hicieron durante la II Guerra Mundial, para los años 70, y la crisis económica de los 80, PwC no flaqueó ante la dificultad y navegó hasta dar con una oportunidad para continuar con su misión. Encauzó sus energías en recuperar lo perdido y, una vez más, la Firma demostró su capacidad para adaptarse a las circunstancias. Puso a disposición de sus clientes la red global y multidisciplinaria para apoyarlos en sus necesidades.

Desde el Departamento de Asesoría Legal y Tributaria, liderado por Francisco Selamé, se dispuso mapear los cumplimientos en términos tributarios, laborales y regulatorios.

El departamento de *Advisory*, área de consultoría gerencial y sistemas, comandado por Federico Morello, preparó una oferta de servicios que abordaba los problemas de aquella coyuntura, a saber, la dificultad para facturar, la continuidad operacional, coaching para los trabajadores ante las dificultades del momento y un fuerte impulso a las actividades de *e-commerce*, entre otros.

Junto con desarrollar una estrategia de gestión de crisis, trabajó para revisar los planes de continuidad y avizorar los escenarios más críticos que pudieran surgir.

El compromiso del equipo de Consultoría permitió que en apenas tres meses hubieran recuperado el mismo nivel de proyectos paralizados por la crisis del Covid.

Fue un período en que se potenciaron en su máxima expresión los avances tecnológicos, muchos de ellos anteriormente disponibles, sin embargo, la pandemia fue un impulso en su desarrollo.

Ante la transformación digital que comenzó a vivir el mundo, Auditoría comenzó a incorporar, sin vuelta atrás, tecnología y talento a través del Departamento de Auditoría -liderado por Fernando Orihuela e integrado por más de 600 personas-, dando servicio a través de una potente área de gestión de los distintos riesgos, cada vez más relevantes, dada la complejidad de los mercados financieros. Pero también ha desarrollado un área de seguridad de sistemas y procesos de las compañías, clave ante los peligros en temas de ciberseguridad. Incluso más.

Dadas las crecientes demandas de las empresas en materia de eficiencia y productividad, crecieron considerablemente las áreas de Consultoría de *Technology* y *Management Consulting*, orientadas a brindar servicios de transformación de las organizaciones, automatización y optimización de procesos, gestión de la información, gestión de personas, entre muchas otras aristas. A través de estas áreas se asiste a los clientes para construir organizaciones efectivas, innovar y crecer, reducir costos y aprovechar el talento. Su objetivo es apoyar a la empresa en el diseño, gestión y ejecución de cambios duraderos y beneficiosos.





Las oficinas de PwC se vaciaron al igual que las calles de Santiago con la llegada de la pandemia de coronavirus que en Chile dejó más de 61 mil muertos desde que el 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) decretó la emergencia internacional.

*Una semana antes de que se declarara la pandemia del Covid, el área de Auditoría aplaudía que su cartera de clientes sumaba más empresas del IGPA y del IPSA que cualquier otra firma del mercado.*



El episodio de la multiempresa sorprendió al mercado por la maquinaria montada por sus ejecutivos para generar unilateralmente repactaciones de deuda de los clientes morosos, aumentando así artificialmente sus activos y su patrimonio.

## LA POLAR, — EL CAPÍTULO MÁS DOLOROSO

Con la fuerza de un rayo, la mañana del 9 de junio del 2011 comenzó el capítulo más doloroso de la Firma en estos 110 años.

Hasta entonces, lo habitual era que el año transcurriera en las oficinas de PwC dentro de márgenes conocidos. Los cierres de año anunciaban meses más intensos, los plazos de los entes fiscalizadores anticipaban agendas sobrecargadas, pero invariablemente todo ocurría dentro de un ritmo muy acelerado, muy exigente, pero siempre dentro de límites acostumbrados.

Bastaba mirar los logros de PwC para suponer que la experiencia acumulada en un siglo, las lecciones aprendidas, los protocolos nacionales e internacionales revisados y establecidos para las normas de auditoría y los innumerables éxitos sumaban los anticuerpos necesarios para enfrentar las dificultades y los desafíos que podían requerir las empresas.

Los 10 años siguientes se encargaron, casi con furia, de demostrar -infructuosamente- que esa creencia era un error, haciendo del episodio de La Polar el capítulo más doloroso de la historia de PwC en Chile. La fuerza de ese rayo sacudió la confianza y se inició una batalla judicial que puso en jaque la existencia misma

de la Firma. Una densa niebla de incertidumbre se esparció en las oficinas y entre sus colaboradores.

Un episodio que dejó profundas heridas, pero también grandes lecciones.

## LA TENACIDAD PUESTA A PRUEBA

Ese 9 de junio el directorio de La Polar anunció que había detectado prácticas no autorizadas en su gestión de renovación de créditos que afectaba a casi un millón de personas.

En 24 horas, sus acciones se derrumbaron en 42% y perdió US\$ 670 millones de su valor bursátil<sup>43</sup>.

El episodio sorprendió por la complejidad de la maquinaria montada por sus ejecutivos para generar automática y unilateralmente repactaciones de deuda con los clientes que presentaban morosidades, aumentando así artificialmente sus activos y su patrimonio.

De inmediato siguieron las interrogantes. Cómo nadie había advertido lo que estaba pasando. “Muchos chilenos se preguntan

cómo pudo suceder este fraude, por qué no funcionaron los mecanismos de control y qué responsabilidad tienen el directorio de la empresa, la auditora externa y los reguladores del Estado”, interpelaba una investigación publicada por profesores investigadores de la Escuela de Administración y Negocios IAE de la Universidad Austral, en un ensayo que analizaba el caso<sup>44</sup>.

Inevitablemente, las miradas también recayeron sobre PwC, la Firma a cargo de auditar sus estados financieros.

Diecinueve días después del anuncio, el 28 de junio, el nuevo presidente de La Polar interpuso una querrela en contra de los ejecutivos de la multitienda por declaración de antecedentes falsos, disimulación de los estados financieros y repactación unilateral de los clientes morosos.

A partir de entonces se abría un nuevo flanco para PwC.

Un 24% de las acciones de La Polar estaban en manos de los fondos de pensiones, por lo que la caída provocó una merma en el valor de sus carteras.

Varias AFP interpusieron demandas civiles de indemnización de perjuicios contra La Polar y sus auditores externos y clasificadores de riesgo, dando origen a una disputa legal que se extendió por años.

<sup>43</sup> La Tercera, La deuda impagable de PwC, por Víctor Jofré, 12 de septiembre 2021.

<sup>44</sup> José María Corrales y Hernán Ettienot. La Polar A, energizando la cartera de clientes. IAE Business School, Universidad Austral. 8 de diciembre del 2012.

Con el flanco judicial abierto y la confianza de los clientes puesta a prueba, las preguntas, entre otras, eran: ¿qué ocurre cuando a un auditor le entregan información falsa? ¿Es posible para un auditor detectar estados financieros fraudulentos cuando existe colusión en el nivel gerencial más alto de las empresas?.

Nueve meses después de que el caso estallara, uno de los hitos que dieron cierto respiro y aliento en los pasillos de la Firma fue el seminario organizado por PwC y la Universidad del Desarrollo, en marzo del 2012. Bajo el nombre “2012: Reconstruyendo la Confianza”, expusieron el expresidente Ricardo Lagos y el exministro de Hacienda Hernán Büchi. Tuvo una numerosa concurrencia y asistieron diversas personalidades del mundo político, empresarial y académico. Ambos panelistas coincidieron en que la recuperación de la confianza exigía un diagnóstico común para llegar a acuerdos con miras a fortalecer las instituciones. No esquivaron abordar las aristas del caso La Polar y los problemas de gobierno corporativo que reveló.

Sin embargo, el caso estaba lejos de haberse cerrado. Para el año 2015, los ejecutivos de La Polar fueron formalizados y declarados culpables de diferentes delitos. Mientras tanto, todos los fallos tanto de primera instancia como de la Corte de Apelaciones fueron contundentes a favor de PwC, señalando que la auditora no tenía responsabilidades.

Aunque no con la rapidez deseada, las cosas parecían ir mejorando para la Firma y su gente siguió cumpliendo su misión con profesionalismo y pasión. Eso, hasta el 3 de septiembre de 2021 -10 años y tres meses después de que comenzara el escándalo- cuando la Corte Suprema resolvió que PwC había incumplido su obligación legal de auditar los estados financieros de La Polar del 2007 al 2010 y que, por ello, era responsable solidario por los perjuicios patrimoniales ocasionados a los fondos de pensiones que habían invertido en acciones de La Polar.

La sentencia era económicamente imposible de cumplir para una sociedad de personas que no tiene activos importantes, más que el talento de sus profesionales. No quedaban muchas opciones. Simplemente el cese de las operaciones o lograr un acuerdo realista y de buena fe con los demandantes.

Con el propósito de llegar a un acuerdo con los fondos de pensiones, la Firma decidió encargar al destacado abogado Felipe Bulnes<sup>45</sup> la difícil misión de alcanzar una solución realista.

Sobre sus hombros y los del socio principal de PwC, Renzo Corona, quienes lideraron en conjunto el proceso, recayeron seis meses de intensas y complejas negociaciones, con un grupo amplio de contrapartes. Un camino donde hubo momentos de avances y también retrocesos.

Hasta que el 24 de febrero de 2022 se logró sellar un acuerdo final y definitivo.



! Numerosas personalidades del mundo político, empresarial y académico asistieron al seminario "Reconstruyendo la Confianza", que fue organizado por PwC y la Universidad del Desarrollo, en el que el expresidente Ricardo Lagos y el exministro de Hacienda, Hernán Büchi abordaron este tema e instaron a llegar a acuerdos para fortalecer a las instituciones.



! Cada año, PwC. Fundación Chile y Fundación Chile Mujeres destacan a las empresas con los mejores indicadores de equidad de género, lo cual también refleja uno de los compromisos que la Firma pone en práctica en su propia gestión.

*PwC es conocida por su compromiso con la diversidad y la inclusión. De 1.600 colaboradores que integran la planta de la Firma, casi la mitad son mujeres.*

A partir de ese momento el escándalo de La Polar quedaba en el pasado. Los diarios anunciaron que PwC había cerrado un acuerdo con todos los inversionistas institucionales, el último eslabón que quedaba abierto y que lo amarraba a esa larga pesadilla.

Aquel caluroso día de febrero, las oficinas de PwC estaban inundadas de un ambiente especial. Se cerraba un episodio que requirió del esfuerzo, compromiso y tesón de todos sus socios y colaboradores para salir adelante.

“Acabamos de enviar un hecho esencial a la Comisión del Mercado Financiero informando que hemos logrado poner término a todos los juicios con los inversionistas institucionales que nos demandaron con motivo del caso La Polar”, decía el correo que envió Renzo Corona a todos los socios activos y jubilados y a los colaboradores. “Hoy estamos cerrando el capítulo más doloroso y triste de la historia de nuestra querida Firma. Ahora podemos volver a mirar con esperanza el futuro para nuestras nuevas generaciones”.

Era hora de volver a destinar sus energías a nuevos desafíos laborales y a seguir trabajando por entregar credibilidad y profesionalismo a sus clientes.

## RETOMANDO EL RITMO —

El caso de La Polar consumió, pero no impidió que la energía vital de la Firma continuara vibrando. Rescatando su tradición y experiencia, los nuevos desafíos fueron abordados con el mismo ímpetu con que se han enfrentado en el pasado.

El año 2023, replicando premiaciones similares de años anteriores, PwC celebró ser reconocida en el ranking *Global de Chambers & Partners* como la firma número 1 en Chile en temas tributarios. Poco después, Francisco Selamé, socio líder del área, fue elegido el mejor abogado tributario del país en el ranking de *Best Lawyer 2023*.

Logros que fueron el fruto de un trabajo sistemático e ininterrumpido. A la experiencia profesional acumulada con los años en el mercado se innovó incorporando una estrategia adaptada a las nuevas necesidades de las empresas. Eso implicó un fuerte crecimiento del equipo de Asesoría Tributaria en este período. Cuando Selamé asumió, el Departamento de Asesoría Legal y Tributaria (TLS) contaba con tres socios y 80 colaboradores. En la actualidad, tiene 15 socios y más de 400 colaboradores.

Así, PwC pasó a ser el principal proveedor de servicios tributarios y legales en el mercado chileno, apoyando a las empresas

locales e internacionales en importantes transacciones y proyectos de inversión, como en la implementación de las complejas normas del sistema impositivo.

Pero la influencia de TLS no ha estado circunscrita sólo al mundo privado. En cada debate sobre la carga impositiva del país, PwC ha contribuido desde su *expertise*, asesorando, aportando una mirada técnica y, cuando los cambios se producen, colaborando en su implementación.

En noviembre del 2021, la Comisión del Mercado Financiero -CMF que reemplazó a la SVS - estableció la obligación de incorporar en las memorias de las compañías no sólo información financiera, sino también información relativa a temas medioambientales, sociales y de gobernanza. La Firma lideró en estas nuevas tendencias, que tienen que ver con el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*) que se imponen para las empresas de hoy. Además, está implementando una novedosa metodología denominada *Total Tax Contribution*, que apunta a medir el impacto global de las empresas en la sociedad.

## MIRANDO — AL FUTURO

*“En ningún sector de la economía es posible seguir haciendo lo mismo de la misma forma; ese es un camino directo al fin. Hoy la innovación no es una opción, sino una obligación”.*

-Renzo Corona

A lo largo de Chile y con oficinas en Santiago, Viña del Mar, Concepción y Puerto Montt, los servicios de PwC continúan generando valor, ayudando a mejorar la transparencia, confianza y consistencia de los procesos del negocio.

Para continuar con su misión, PwC mantiene su mirada atenta en aquellos temas que actualmente desafían a la empresa, como lo son la innovación, el ingreso de la mujer en el mundo laboral y la inteligencia artificial.

Cada año, desde el año 2013, con el apoyo académico del Instituto de Emprendimiento (IE) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, PwC entrega el premio “PwC Chile Innovación”, con el fin de relevar el valor de la innovación en la sociedad, que congrega a las más destacadas personalidades del mundo corporativo, académico y del ecosistema innovador.





En 2023 PwC y la UDD entregaron un reconocimiento especial por su trayectoria al empresario Horst Paulmann y su familia.

*Desde hace una década PwC entrega el premio “PwC Chile Innovación”, que congrega a las más destacadas personalidades del mundo corporativo, académico y del ecosistema innovador.*

---



! Federico Morello, Francisco Selamé y Fernando Orihuela, líderes de los Departamentos de Consultoría, Asesoría Legal y Tributaria, y Auditoría, respectivamente.

# 2018

*Bajo el alero de Consultoría, se inauguró en septiembre de ese año el Centro de Inteligencia Artificial y Analítica Aplicada con la expectativa de convertirse en un exportador de servicios de alto valor agregado.*

---

En la ceremonia, realizada a comienzos del 2023, en la categoría “Empresa consolidada”, Aguas Andinas obtuvo un reconocimiento por el desarrollo de un fertilizante generado en el tratamiento de aguas residuales. En la categoría “Empresa emergente” fue premiado Photio, un aditivo nanotecnológico que permite compensar las emisiones de gases contaminantes y mitigar sus efectos en el medioambiente y la salud de las personas. Junto con celebrar la 10° versión del premio, PwC entregó un reconocimiento a Horst Paulmann y familia por su “Trayectoria Innovadora”, como un ejemplo a seguir para las futuras generaciones.

El año 2024 el premio de la categoría “Empresa consolidada” recayó en Inchalam, en tanto Kura Biotech fue la ganadora de “Empresa emergente”.

Adicionalmente, PwC es conocida por su compromiso con la diversidad y la inclusión. De los 1.600 colaboradores que integran la planta de la Firma, aproximadamente el 50% corresponde a mujeres. Pero, además, uno de los desafíos que se ha asumido es potenciar el talento femenino tanto en su empresa como en el resto de las compañías. A través de “Potenciando el talento femenino”, programa que nace de una alianza entre la Fundación ChileMujeres, PwC Chile y PULSO, se busca destacar a las empresas que estimulan el trabajo de la mujer con altos niveles de contratación y desarrollo del talento femenino.

Como resultado de las políticas de movilidad y de los programas de intercambio de profesionales, durante toda la historia de la Firma siempre se ha incorporado personal extranjero. Sin embargo, esta tendencia se intensificó con el impacto que han tenido en PwC las corrientes migratorias de la última década, lo que, además de fortalecer su dotación de profesionales, le ha permitido ser protagonistas de la multiculturalidad.

Y si en los 80 fue la computación, en los 90 los ADR y los IFRS, el 2018 la Firma apostó porque la inteligencia artificial dejase de ser ciencia ficción y fuese parte del presente. Con la expectativa de convertirse en un exportador de servicios de alto valor agregado, en septiembre de 2018 se inauguró bajo el alero de Consultoría, el Centro de Inteligencia Artificial y Analítica Aplicada, el primero de Latinoamérica y que pretende abordar una herramienta que cambiará todos los sectores de la industria y los modelos de negocios.

Se trata de un centro que genera conocimiento y, a la vez, ofrece servicios a los clientes, tanto locales como regionales, adaptados a sus necesidades y que les permite tomar decisiones de una manera más sofisticada, basándose en datos y filtrando las percepciones, sensaciones o intuiciones. De manera que, con las tecnologías de automatización, áreas como auditoría pueden desempeñar un papel importante en la supervisión de los controles, el cumplimiento normativo, las políticas y las actividades de generación de informes, sin dejar de ser independientes.

Apostando por el análisis de datos, la atención se focaliza en la identificación de patrones de comportamiento humano a través del uso de inteligencia artificial.

Sectores tan complejos como la minería, la industria financiera y el *retail* han recurrido a las asesorías en el manejo de analítica e inteligencia.

Con la misma fuerza con que abraza la inteligencia artificial, la Firma ha expandido sus funciones en otras áreas que son indispensables de abordar en la sociedad actual.

Conscientes de que la comunidad empresarial tiene un papel clave que desempeñar para combatir el cambio climático, PwC también ha asumido un compromiso mundial para alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2030. La Firma trabaja con los clientes para acelerar esta transformación y contribuir a impulsar la transición hacia un futuro neto cero. Pero, además, PwC ha estrechado vínculos con universidades para tender un puente y vincularse con la formación académica de las futuras generaciones y seguir en contacto con los desafíos laborales del mañana.

Esta nueva etapa también ha incluido la labor social. En 2019, la Firma decidió radicar todas las actividades de responsabilidad social en la Fundación PwC<sup>46</sup>. A través de ella han canalizado, de manera efectiva, actividades realizadas por los colaboradores de la Firma con la comunidad en temas tan diversos como la

superación de la pobreza, la educación y trabajos pro-bono. La lista de iniciativas es larga, pero entre sus distintos proyectos se pueden destacar:

#### • PROYECTO ÁNGELES:

Iniciado en 2013, con la idea de ayudar a las organizaciones de la sociedad civil a realizar la llamada FECU social en conjunto con la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS). Se trata de un modelo integrado de reporte financiero y de gestión que permite transparentar la rendición de cuentas de estas entidades, hacer comparables las memorias y mejorar la gestión al contar con indicadores que los ayuden a medir resultados. Este instrumento fue creado por el socio de PwC Luis Perera.

#### • PROYECTO EDU TP:

En alianza con el área de educación de la Cámara Nacional de Comercio (Comeduc) y United Way, que busca aportar al sistema educacional, abriendo espacios para que los estudiantes realicen su práctica profesional tanto en PwC como en las empresas de su red de contactos. Comeduc administra y actúa de sostenedor de 19 liceos técnicos, la mayoría en sectores de alta vulnerabilidad social.

#### • PROYECTO CHILEINCLUYE:

Promueve la interculturalidad como un valor fundamental para el país, buscando impactar positivamente en la sociedad para conseguir un Chile más inclusivo a través de diversas iniciativas vinculadas al tema de la mujer y los migrantes.

Y así, en 2024, PwC cumple 110 años de actividad en Chile. Probablemente en 1849, Samuel Lowell Price, aquel “caballero alto y de buen aspecto físico”<sup>47</sup>, que escogió abrir su oficina en el número 5 de Gresham Street, jamás imaginó la expansión de su empresa hasta los más lejanos confines del mundo. Una historia que en Chile comenzó cuando Sir Lawrence Edward Halsey, el distinguido socio de Price Waterhouse, cruzó la cordillera en busca de nuevas oportunidades para la Firma en un nuevo continente. Esa misma cepa -que funde fuerza, determinación y profesionalismo- sigue latente en la Firma. Es la misma que nutre cada día a los profesionales y que ha impulsado a que PwC celebre sus 110 años convertida en una de las empresas de servicios profesionales líderes en el mercado.

---

<sup>47</sup> Edgar Jones, pg. 29.







# DERECHOS FOTOGRAFÍAS

---

	FOTOGRAFÍA	DERECHO DE AUTOR
CAPÍTULO 1		
Página 2 y 3	Equipo de socios PwC	Archivo PwC
Página 16	Edificio PW , Sir Lawrence Halsey	Archivo PwC
Página 17	Buenos Aires, Plaza de Mayo	Dominio Público
Página 18	Edificio Schwager	Archivo PwC
	Plano edificio	Archivo PwC
	Valparaíso, Plaza Sotomayor	Wikipedia, libre de derechos
Página 21	Estación de tren Los Andes	Memoria chilena
Página 23	Portada El Mercurio	Centro de Documentación El Mercurio
Página 25	Patagonia chilena	Istock
	Molinera San Cristóbal	Archivo Molinera San Cristóbal
	Electro Siderúrgica	Memoria Chilena
	Salitreras	Memoria chilena
CAPÍTULO 2		
Página 27	John K. Parkes	Archivo PwC
Página 28	Nueva York	Wikipedia, libre de derechos
Página 31	Ollas Comunes	Memoria Chilena
Página 32	Informe de Hacienda Pública	Archivo PwC
Página 35	Edificio Sudamericana de Vapores	Archivo Museo Histórico Nacional
	Empresa de Electricidad	Memoria Chilena
	Estación Central, Santiago	Istock
	Portada El Mercurio	Centro de Documentación El Mercurio
Página 36	Afiche Salitre	Memoria Chilena
Página 39	Oficinas Salitreras	Memoria Chilena
Página 40	Molinera San Cristóbal	Archivo Molinera San Cristóbal
Página 41	Gala en Buenos Aires	Archivo PwC
CAPÍTULO 3		
Página 43	Roy Milroy	Archivo PwC
Página 45	II Guerra Mundial	Istock
Página 45	Portada El Mercurio	Centro de Documentación El Mercurio
Página 46	Puerto de Valparaíso	Memoria Chilena
Página 49	Afiche Mujeres	Memoria Chilena
Página 50	Edificio CCU	Archivo Empresa CCU
Página 50	Bodega CCU	Archivo Empresa CCU
Página 52	Edificio Ahumada 235	Archivo PwC
	Edificio Agustinas	Archivo PwC
Página 53	Máquinas sumadoras	Archivo PwC
Páginas 54	Planta industrial Eperva	Archivo Eperva

---



---

## FOTOGRAFÍA

### CAPÍTULO 4

Página 57	George Young
Página 58	Mina de cobre, Chuquicamata
Página 60	Aviso laboral
Página 61	Gustavo Serrano
Página 62	Edificio España
Página 63	Portada El Mercurio Mundial de fútbol
Páginas 64 y 65	Equipo de colaboradores PwC
Página 66	Industria de Acero Pesca Industria Automotriz
Página 69	Manifestación política

### CAPÍTULO 5

Página 71	John F. Parkes y Gustavo Serrano
Página 73	Portada El Mercurio
Página 74	Presidente Salvador Allende
Página 75	Denis King y Eugenio Marshall
Página 77	Afiche Papelera
Página 78	Recorte de diario
Página 81	Alan Mackenzie

### CAPÍTULO 6

Página 83	Gustavo Serrano
Página 84	Bombardero de La Moneda
Página 86	Portada El Mercurio
Página 87	Equipo de colaboradores PwC
Página 88	Fábrica textil Represa
Página 91	Equipo de colaboradores PwC
Página 92	Valparaíso
Página 95	Equipo de colaboradores PwC
Página 96	Equipo de colaboradores PwC
Página 99	Incendio de Torre Santa María
Página 100	Portada El Mercurio
Página 103	Equipo de colaboradores PwC
Página 104	Rueda de la Bolsa de Comercio
Página 107	Equipo de colaboradores PwC, oficina de Valparaíso

## DERECHO DE AUTOR

Archivo PwC
Memoria Chilena
Archivo PwC
Archivo PwC
Archivo PwC
Centro de Documentación El Mercurio
Archivo PwC
Istock
Archivo Eperva
Archivo Museo Histórico Nacional
Centro de Documentación El Mercurio

Archivo PwC
Centro de Documentación El Mercurio
Centro de Documentación El Mercurio
Archivo PwC
Archivo PwC
Archivo PwC
Archivo PwC

Archivo PwC
Centro de Documentación El Mercurio
Archivo PwC
Centro de Documentación El Mercurio
Istock
Istock
Archivo PwC
Istock
Archivo PwC
Archivo PwC
Centro de Documentación El Mercurio
Centro de Documentación El Mercurio
Archivo PwC
Centro de Documentación El Mercurio
Archivo PwC

---

---

## FOTOGRAFÍA

## DERECHO DE AUTOR

---

### CAPÍTULO 7

Página 109	Antonio Castilla, Alberto López - Hermida, Gustavo Serrano	Archivo PwC
Página 110	Torre Entel	Istock
Página 113	Salmón, Viña e Industria forestal	Istock
Página 114	Antonio Castilla, Alberto López-Hermida y María Eugenia Sandoval	Archivo PwC
Página 115	Calle de Nueva York	Archivo PwC
Página 116	Portada El Mercurio	Centro de Documentación El Mercurio
Página 118	Equipo de colaboradores PwC	Archivo PwC
Página 120	Escarapela de la fusión PwC	Archivo PwC
Página 121	Equipo de colaboradores PwC	Archivo PwC

### CAPÍTULO 8

Página 123	Lisandro Serrano y Anthony Dawes	Archivo PwC
Página 125	Torre Costanera	Archivo PwC
Página 126	Teatro Municipal	Archivo PwC
Página 129	Equipo de colaboradores PwC	Archivo PwC
Página 130	Equipo de colaboradores PwC	Archivo PwC
Página 131	Mapa del mundo	Istock

### CAPÍTULO 9

Página 133	Luis Enrique Álamos y Renzo Corona	Archivo PwC
Página 134	Terremoto 2010	Istock
Página 137	Pandemia	Istock
Página 138	Portada El Mercurio	Centro de Documentación El Mercurio
Página 141	Seminario “Reconstruyendo La Confianza”	Archivo PwC
Página 142	Premio “Potenciando el Talento Femenino”	Archivo PwC
Página 145	Premio PwC Chile Innovación	Archivo PwC
Página 146	Federico Morello, Francisco Selamé y Fernando Orihuela	Archivo PwC
Páginas 150 y 151	Equipo de socios PwC	Archivo PwC

---



# CRÉDITOS

---

## **Comité Editorial**

Renzo Corona S.  
Germán Campos K.  
Eduardo Vergara D.

## **Coordinación editorial, investigación y redacción**

Loreto Daza N.  
Bernardita del Solar V.

## **Colaboración**

Equipo de comunicaciones de PwC

## **Fotografía**

Úrsula Ortiz M.  
Sandra Aguilera C.

## **Diseño**

Francisca Sierralta H.

## **Correctora de estilo:**

Norinna Carapelle V.  
Carmen Bonilla P.

## **Agradecimientos**

Centro de Documentación de *El Mercurio*  
Compañía de Cervecerías Unidas (CCU)  
Empresa Pesquera Eperva  
Molinera San Cristóbal

## **Ediciones El Líbero**

**3450 ejemplares**

**I.S.B.N.** 978-956-08033-0-6





110 años  
en Chile

---

Av. Andrés Bello 2711, piso 1,  
Las Condes,  
Santiago de Chile  
[www.pwc.com/cl/es](http://www.pwc.com/cl/es)

 /company/pwchile

 /pwc.cl

 @pwc\_chile

 @pwc\_chile

 /pwchileoficial

