LITORALPRESS

Fecha: 30-06-2025
Medio: Diario Financiero
Supl. : Diario Financiero
Tipo: Noticia general
Título: Directorios en tiempos de tensiones geopoliticas: qué los preocupa, qué acciones toman y quiénes los asesoran

Pág. : 18
Cm2: 325,8

Tiraje: 16.150
Lectoría: 48.450
Favorabilidad: No Definida

Directorios en tiempos de tensiones geopolíticas: qué los preocupa, qué acciones toman y quiénes los asesoran

■ Más allá del rubro en que se desempeña cada empresa, la situación internacional se transformó en una preocupación adicional que monitorean las mesas directivas desde el punto de vista del análisis de riesgo, la estrategia y los potenciales efectos para el negocio.

POR MARÍA PAZ INFANTE

En un año marcado por las tensiones geopolíticas, la guerra comercial y un clima global de incertidumbre, los directorios de empresas están obligados a ampliar su mirada más allá de las fronteras.

A medida que el escenario internacional impacta sobre cadenas de suministro, regulaciones y decisiones de inversión, comienzan a tomar definiciones estratégicas frente a un riesgo externo que dejó de ser marginal.

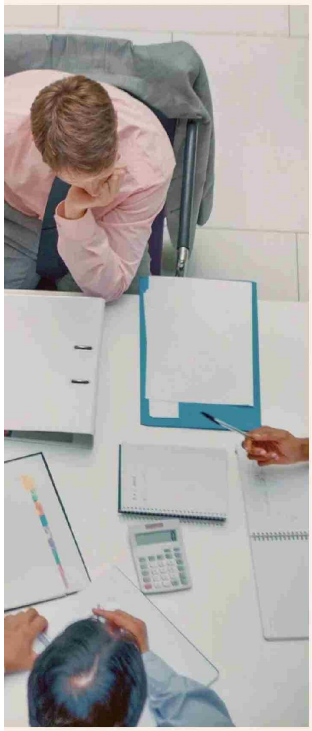
Para la directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile, Fadua Gajardo, "hoy las tensiones geopolíticas son vistas por los directorios no solo como un

LITORALPRESS

Fecha: 30-06-2025
Medio: Diario Financiero
Supl. : Diario Financiero
Tipo: Noticia general
Título: **Directorios en tiempos de tensiones geopoliticas: qué los preocupa, qué acciones toman y quiénes los asesoran**

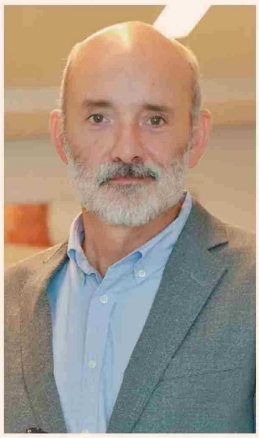
Pág. : 19
Cm2: 537,1

Tiraje: 16.150
Lectoría: 48.450
Favorabilidad: No Definida



FADUA GAJARDO
DIRECTORA EJECUTIVA DEL INSTITUTO DE DIRECTORES DE CHILE

"Las empresas que hoy destacan en resiliencia no solo tienen buenos asesores, sino que cuentan en su directorio con personas que piensan distinto, que hacen preguntas difíciles".



PEPE BARROILHET
SOCIO DE SPENCER STUART

"(Como asesores) recurren a economistas y en el último tiempo también a exembajadores, excancilleres y a quienes estuvieron detrás de la arquitectura de los tratados de libre comercio".

ALEJANDRA WOOD
DIRECTORA EJECUTIVA CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO UC

"Los directorios deben reforzar el monitoreo constante del entorno, incorporando análisis de riesgo geopolítico como parte de su ejercicio estratégico".

riesgo operacional o financiero, sino como una variable estructural que debe estar en el centro de la estrategia".

Entre las temáticas que actualmente están abordando los directorios, Gajardo mencionó: la diversificación de mercados de exportación e importación; evaluación del riesgo país al tomar decisiones de inversión; reestructuración de acuerdos comerciales y contratos clave; además de estrategias de *nearshoring* y alianzas regionales que permitan reducir la exposición.

Sobre eso, destacó el fortalecimiento de acuerdos regionales, *joint ventures* o relocalizaciones que consoliden cadenas de valor más cercanas y seguras.

La directora ejecutiva del Centro de Gobierno Corporativo UC, Alejandra Wood, advirtió que, en el escenario actual, "los directorios deben reforzar el monitoreo constante del entorno, incorporando análisis de riesgo geopolítico como parte de su ejercicio estratégico".

Agregó que deben estar atentos a los lineamientos de organismos como el Banco Central y las señales que emiten instituciones internacionales con presencia global.

"Este análisis permite anticipar impactos en cadenas de suministro, costos energéticos o flujos de inversión, y ajustar decisiones clave: desde la diversificación de mercados hasta políticas de resiliencia operativa", explicó.

El socio de Spencer Stuart, Pepe Barroilhet, aseguró que los directorios están enfocados en riesgos y oportunidades con un horizonte de largo plazo. "Estos pueden presentarse de manera directa -por ejemplo, aranceles o cierre de mercados que afectan directamente su negocio- o indirecta, a través de proveedores o clientes que ven afectadas sus cadenas logísticas por cambios en las rutas o acceso a mercados", dijo.

Añadió que también se consideran dentro de los riesgos financieros factores como el alza en las tasas de interés, aumento en los costos de seguros, crisis de liquidez o el incumplimiento de pagos por parte de acreedores.

Retos para las mesas

La situación actual plantea importantes desafíos para las mesas directivas. Para Gajardo, "la principal preocupación que observamos es la falta de preparación y anticipación en las empresas".

De hecho, afirmó que no en todos los directorios existe una hoja de ruta clara para enfrentar fenómenos como la creciente fragmentación global, el proteccionismo, las disrupciones logísticas o los riesgos cibernéticos que derivan de conflictos internacionales.

Así, remarcó que una de las responsabilidades de los directores es "convertir la incertidumbre en una palanca de crecimiento sostenido".

Para Wood, las principales inquietudes que hoy rondan en las mesas están relacionadas con "el aumento en el costo de la energía (particularmente combustibles), la inestabilidad de las rutas comerciales y la incertidumbre que puede afectar la planificación de inversiones".

Agregó que, "en contextos complejos, es natural una mayor cautela", aunque "una buena gobernanza también exige identificar las oportunidades que estos escenarios pueden abrir: acceso a nuevos mercados, alianzas estratégicas o el impulso a una transformación más sostenible y tecnológica".

Wood, quien también es directora de Codelco, concluyó que "el rol del directorio es mantener una visión de largo plazo, sin dejarse paralizar por la coyuntura".

Asesorías externas

Para comprender de mejor manera el actual escenario global, los directorios están contratando asesores externos especialistas en la materia.

Barroilhet mencionó que se trata principalmente de economistas con visión global, aunque en el último tiempo se ha recurrido a exembajadores, excancilleres y personas que participaron en la arquitectura de tratados de libre comercio.

Wood sostuvo que los directorios también buscan una asesoría con mirada global y multidisciplinaria. "Esto incluye consultoras con presencia internacional, capaces de integrar perspectivas políticas, económicas, culturales y religiosas", detalló.

Agregó que, en muchos casos, se recurre a analistas internacionales, cientistas políticos, expertos en riesgo país o académicos especializados en relaciones internacionales.

Gajardo planteó que más allá de sumar expertos externos, que sin duda aportan, "lo verdaderamente estratégico es tener un directorio diverso por diseño".

Afirmó que "las empresas que hoy destacan en resiliencia no solo tienen buenos asesores, sino que cuentan en su directorio con personas que piensan distinto, que hacen preguntas difíciles, que provienen de contextos diversos y que entienden los impactos de lo político, lo ambiental, lo tecnológico y lo social en los negocios".