

# Cómo los CFO del país están enfrentando la incertidumbre económica y la transformación de sus industrias

12 gerentes de empresas IPSA revelan cómo están preparando sus estructuras financieras para responder al actual escenario geopolítico; su mirada del nuevo ciclo político de Chile; y las oportunidades y desafíos que enfrentan sus áreas de negocios.

POR FRANCISCO NOGUERA



## Geopolítica

Chile, como economía pequeña y abierta, internaliza con rapidez los cambios en el escenario externo. El reciente aumento del precio internacional del petróleo es un buen ejemplo. (...) Enfrentamos un evento de alta incertidumbre, tanto por su magnitud, donde más del 20% del comercio mundial de petróleo transita por el estrecho de Ormuz, como por los riesgos asociados a una eventual destrucción de capacidad de producción del crudo. En este escenario, resulta clave mantener una postura prudente, reforzar el análisis sectorial y profundizar los esfuerzos orientados a mejoras de productividad.

## Chile

Chile enfrenta importantes desafíos estructurales, siendo el principal la necesidad de retomar mayores tasas de crecimiento. Por ello, será determinante implementar una agenda con medidas que promuevan un mayor crecimiento, principalmente de la inversión. Entre ellas, reformas orientadas a mejorar el sistema tributario y reducir la incertidumbre asociada a los procesos de permisos, podrían transformarse en

**Rolando Arias,  
Banco de Chile**

elementos clave para fortalecer el crecimiento de largo plazo, disminuir el desempleo e incluso fortalecer las finanzas públicas.

## Industria

La banca, en general, es una caja de resonancia del entorno macroeconómico. Es indudable que, en un escenario caracterizado por mayor inflación, elevada incertidumbre y menores espacios para recortes de tasas de interés, existe el riesgo de una menor demanda por crédito. Si estas condiciones persisten, también podría observarse un deterioro gradual en los indicadores de riesgo, particularmente en morosidad.



## Geopolítica

Desde el punto de vista financiero, los entornos de mayor volatilidad e incertidumbre requieren una gestión de riesgos más prudente, resguardando ratios financieros sólidos y niveles de liquidez en la parte alta de los rangos de gestión. En este contexto, el modelo de negocio de Grupo Santander -basado en la diversificación de fuentes de financiamiento y en una sólida base de capital- es clave para enfrentar escenarios más desafiantes.

## Chile

Para el sector financiero, contar con un marco regulatorio con reglas claras y alineadas con estándares internacionales y economías comparables es fundamental para sostener el crédito, la inversión y el desarrollo del mercado de capitales, así como para resguardar la competitividad del país.

**Patricia Pérez,  
Banco Santander**

## Industria

A nivel de industria seguimos identificando oportunidades en digitalización, eficiencia operativa y profundización de la relación con nuestros clientes, lo que permitirá fortalecer la propuesta de valor y sostener un crecimiento sostenible en el mediano plazo.



**Juan Pablo Harrison,  
Grupo Falabella**

### Geopolítica

Si bien, como Grupo Falabella, contamos con una sólida posición financiera que nos da un respaldo importante, una de nuestras prioridades estratégicas se ha centrado en aumentar nuestra flexibilidad y capacidad de adaptación. Esto se traduce en una gestión proactiva de inventarios, la optimización de nuestra cadena logística y una estricta disciplina en la gestión de costos y gastos para navegar este ciclo de mayor volatilidad.

### Chile

Consideramos positivo que exista consenso sobre la importancia del crecimiento económico y empujar la productividad del país. Como compañía, valoramos aquellas iniciativas que promuevan la inversión o la simplificación regulatoria, que son elementos clave para impulsar el empleo y la competitividad del país en el largo plazo.

### Industria

La industria del retail enfrenta desafíos estructurales, en un entorno más competitivo y dinámico, con consumidores más exigentes y una aceleración del comercio digital. Vemos también áreas de consumo que demuestran mayor resiliencia como la industria de supermercados, aunque altamente competitiva, se beneficia de su naturaleza no discrecional. La industria de servicios financieros muestra solidez cuando se apalanca en un ecosistema con gestión de riesgo eficiente. Por último, la industria inmobiliaria de retail está evolucionando: su valor reside crecientemente en ser un centro de servicios y experiencias.

Creemos que hay una oportunidad importante para quienes logren adaptarse.



**Rodrigo Huidobro,  
Empresas Copec**

### Geopolítica

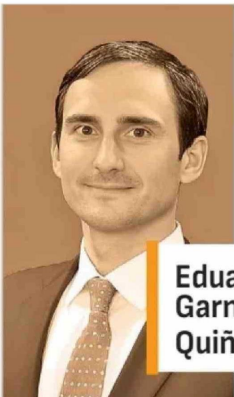
El escenario geopolítico global es complejo y volátil, y lo estamos enfrentando desde una mirada consolidada, apoyándonos en las fortalezas estructurales del grupo de compañías. Además de la diversificación relevante de industrias, países, mercados y productos. A ello se suma una cultura histórica de prudencia financiera con un adecuado calce de flujos y vencimientos bien distribuidos en el tiempo. Esta disciplina es especialmente relevante en un contexto volátil y considerando que estamos en medio de un ciclo de inversión importante.

### Chile

Seguimos invirtiendo en Chile porque confiamos en sus fundamentos de largo plazo, y porque creemos que tiene un potencial especialmente relevante en los sectores en los que operamos: energía y recursos naturales. Valoramos que el crecimiento económico vuelva a ocupar un lugar central, ya que es clave para generar empleo, fortalecer los ingresos fiscales y abordar de manera sostenible las urgencias sociales del país.

### Industria

Vemos nuestras industrias impactadas por la volatilidad global, pero con una preparación concreta a nivel operativo y financiero. En energía, el foco está en asegurar el suministro, mantener la eficiencia de la cadena de distribución y entregar el mejor servicio al cliente. En los negocios ligados a commodities, el énfasis permanente es mantener estructuras de costos eficientes y formatos contractuales que amortigüen shocks externos. Más que cambiar nuestra estrategia frente al entorno geopolítico, reforzamos aquello que siempre ha sido central: eficiencia, disciplina y foco operacional.



**Eduardo Garnham,  
Quiñenco**

### Geopolítica

El escenario geopolítico actual es, sin duda, uno de los más complejos que hemos visto en mucho tiempo, con altos niveles de volatilidad e incertidumbre y un impacto relevante sobre el costo de la energía. Ante esto, nuestra respuesta está ligada a nuestra disciplina financiera y visión de largo plazo. Contamos con

un portafolio diversificado y resiliente, que nos ofrece una base sólida para afrontar este difícil contexto, junto con la flexibilidad para adaptarnos a las necesidades del entorno o para actuar cuando identifiquemos oportunidades.

### Chile

El nuevo ciclo está recién partiendo y hay que darle tiempo antes de evaluar. Por supuesto que lo seguimos con la expectativa de que se logren implementar medidas para que Chile recupere el vigor de su economía y vuelva a dar saltos en productividad y en atracción de inversión, porque recuperar el crecimiento y la creación de empleo exige dotar de mayor eficiencia, estabilidad y competitividad al país y su marco normativo.

### Industria

Nuestra perspectiva es de largo plazo y la diversificación que nos ofrece nuestro portafolio es vital para sortear periodos de mayor volatilidad y fluctuaciones de los mercados. La combinación de industrias y países en los que estamos presentes es sólida y siempre estamos alerta, porque incluso en escenarios desafiantes, pueden surgir oportunidades atractivas que requieren estar analizando con atención los mercados y mantener la disposición de capital para actuar con responsabilidad y agilidad cuando la ocasión se presente.



**Derek Tang,  
MallPlaza**

### Geopolítica

Estamos mirando con atención la situación mundial de manera de adelantarnos y mantener siempre la conexión con nuestros visitantes. Por la experiencia que tenemos, ante situaciones complejas a nivel global, las personas buscan potenciar el encuentro con otros, la sociabilización y tener lugares donde se

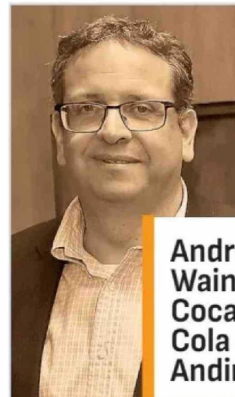
sientan acogidos. Mallplaza cuenta hoy con un sólido balance que ha consolidado un ciclo de crecimiento sostenido, un desempeño bursátil sobresaliente y un flujo de caja estable y predecible, con ingresos que en gran parte tienen un ajuste por la inflación.

### Chile

Siempre nos hemos adecuado a los cambios de autoridades en los países en dónde operamos y así está siendo también ahora. Nuestros centros urbanos son polos de desarrollo relevantes en las distintas ciudades y en ese rol por supuesto, que mantenemos y buscamos una relación cercana y colaborativa con la autoridad. El compromiso de Mallplaza es seguir adelante con nuestra estrategia de crecimiento, que es ambiciosa y que contempla una inversión de más de US\$ 600 millones a nivel regional.

### Industria

Esta es una industria de futuro que se mantiene conectada profundamente con las personas, capaz de innovar, de adaptarse y de evolucionar con ellas, a través de respuestas y propuestas innovadoras y diferenciales. De hecho, categorías como la entretención, disfrute, gastronomía y servicios están teniendo un crecimiento relevante a nivel mundial en los últimos años y en Mallplaza ya las tenemos integradas.



**Andrés Wainer,  
Coca-Cola Andina**

### Geopolítica

Nuestra forma de enfrentar este entorno combina una rigurosa gestión de costos y una agenda permanente de productividad. Esto implica optimizar rutas, mejorar la productividad logística, invertir en flotas y procesos más eficientes, y priorizar decisiones de inversión que fortalezcan nuestra resiliencia operativa. En contextos

como el actual, lo más relevante es mantener la disciplina financiera, flexibilidad operativa, capacidad de adaptación y una mirada de largo plazo.

### Chile

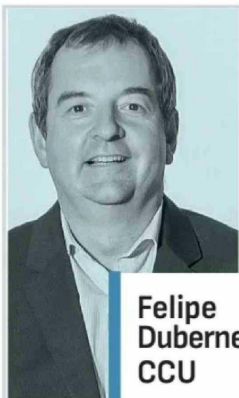
Vemos una economía que ha mostrado un crecimiento algo por debajo de lo esperado, y que ahora estará además afectada a una fuerte presión inflacionaria.

Cuando se inicia un nuevo ciclo político, se abren oportunidades para avanzar en certezas, productividad y condiciones que impulsen la inversión. Para una compañía como Coca-Cola Andina, la estabilidad regulatoria, la agilidad en los procesos relacionados a permisos, y un entorno que favorezca el desarrollo de la actividad económica, son elementos fundamentales para seguir creciendo y aportando al país.

### Industria

Consumidores con preferencias cada vez más diversas, una acelerada digitalización de los hábitos de compra y una exigencia creciente por productos y modelos de negocio más sostenibles.

Venimos impulsando una transformación profunda en digitalización, innovación de portafolio y una estrategia de economía circular. (...) Vemos una industria con grandes oportunidades para quienes sean capaces de combinar escala, eficiencia, innovación y sostenibilidad.



**Felipe Dubernet, CCU**

### Geopolítica

Con el objetivo de mitigar el impacto del alza en los costos de materias primas y las fluctuaciones cambiantes, hemos desplegado iniciativas robustas de gestión de ingresos en todas nuestras categorías, centradas en fortalecer la resiliencia de nuestros márgenes. Complementamos este enfoque con una búsqueda continua de eficiencias operativas y una priorización táctica del CAPEX, asegurando así la flexibilidad financiera necesaria ante el entorno global.

### Chile

Vemos con interés la agenda enfocada en la reactivación económica y la modernización del Estado, particularmente en lo que respecta a la agilización de permisos sectoriales y los incentivos a la inversión. Nuestra prioridad sigue siendo contribuir al desarrollo del país, manteniendo un diálogo constructivo con las autoridades y comunidades, monitoreando de cerca que los marcos regulatorios promuevan el crecimiento económico.

### Industria

Observamos una dinámica inflacionaria más persistente de lo anticipado hace unos meses, lo que naturalmente genera una presión transitoria en el poder adquisitivo. A pesar de lo anterior, la categoría de bebidas no alcohólicas continúa exhibiendo una resiliencia estructural destacable.

Esta solidez nos permite ser optimistas sobre nuestra capacidad de adaptación e innovación, apoyándonos en un portafolio diversificado que logra capturar ocasiones de consumo incluso en entornos de menor dinamismo económico.



**Miguel Alarcón, Colbún**

### Geopolítica

La guerra en Medio Oriente vuelve a mostrar que en la industria de la energía eléctrica no hay "balas de plata" y que no es una buena política apostar a una sola tecnología. Es bajo ese mismo predicamento que Colbún tiene por política impulsar una cartera diversificada de tecnologías y proyectos.

A nivel de gestión estamos con

altos niveles de liquidez, contamos con instrumentos de cobertura de riesgo, disponer de repuestos críticos para nuestra operación y mantener un diálogo permanente con proveedores.

### Chile

Empresas como Colbún invierten y desarrollan su negocio con una visión de largo plazo; en esa perspectiva, todo lo que contribuya a contar con reglas estables, marcos regulatorios predecibles y espacios de diálogo técnico que permitan dar señales de confianza a quienes invierten en infraestructura estratégica es una buena noticia.

### Industria

Hoy convivimos con un crecimiento acelerado de las energías renovables, mayores exigencias en seguridad y resiliencia del sistema, y una demanda creciente por soluciones más limpias y eficientes, y más allá de la coyuntura, esas premisas siguen guiando el desarrollo de esta industria. Seguimos considerando que el sector eléctrico en Chile tiene fundamentos robustos, un marco regulatorio de largo plazo y perspectivas de desarrollo interesantes.



**Vincent Sorel, Engie Chile**

### Geopolítica

La implementación de nuestra hoja de ruta nos ha permitido enfrentar los impactos. Primero, la transformación de nuestra matriz de generación al avanzar hacia energías renovables y

almacenamiento. Segundo, hoy estamos en una etapa

donde gran parte de los equipos críticos ya están en el país, lo que reduce significativamente la exposición a interrupciones. Tercero, una estrategia financiera

estructurada en torno a instrumentos de largo plazo, con un perfil equilibrado y decisiones de cobertura que ayudan a mitigar los riesgos.

### Chile

Valoramos la disposición a fortalecer la certeza regulatoria y asegurar la consistencia de largo plazo en las señales para el sector. La industria eléctrica requiere marcos estables para viabilizar decisiones de inversión intensivas en capital y con horizontes de 20 años o más. En ese sentido, es clave avanzar en procesos de permisos más eficientes, en el desarrollo oportuno de la transmisión y en señales de mercado que reconozcan adecuadamente la flexibilidad y el almacenamiento.

### Industria

La industria eléctrica está en una transformación profunda, con una rápida incorporación de energías renovables, apalancada en las características únicas de los recursos de Chile. Esto está redefiniendo la forma en que opera el sistema. Hoy el principal desafío no es solo crecer en capacidad, sino asegurar que el mercado funcione adecuadamente para capturar ese valor. Estamos viendo distorsiones relevantes, como vertimientos, congestión y señales de precio que no siempre reflejan la realidad operacional del sistema.



**José Luis Sánchez, Salfacorp**

### Geopolítica

Frente a condiciones financieras más exigentes, nuestro foco ha estado en reforzar una gestión basada en prudencia, contención en alzas de costos y asegurar flexibilidad.

En esa línea, recientemente concretamos la colocación de un nuevo bono a 7,5 años en el mercado local, lo que nos permite fortalecer la liquidez y, sobre todo, validar nuestra capacidad de acceder al mercado en condiciones competitivas, en escenarios exigentes.

### Chile

Para el mundo financiero, lo clave es contar con marcos regulatorios claros y predecibles. En ese sentido, de avance, particularmente en la

necesidad de acelerar, dar mayor certeza y avanzar hacia una modernización de los procesos permisológicos, de manera de habilitar oportunamente los proyectos de inversión. Creemos que Chile mantiene fundamentos sólidos y un importante potencial de crecimiento, pero ese potencial depende en gran medida de su capacidad de destrabar iniciativas de inversión.

### Industria

La industria enfrenta un entorno más exigente desde el punto de vista financiero, pero existe un catastro de inversiones importante, en infraestructura, energía, minería y desarrollo inmobiliario que viene en crecimiento. El principal desafío hoy es la velocidad y predictibilidad con que estos proyectos logran materializarse.



**Felipe Gazitúa, CAP**

### Geopolítica

Mantenemos una política financiera prudente, con adecuados niveles de caja y liquidez que nos permiten operar con normalidad y cumplir oportunamente nuestras obligaciones. En paralelo, monitoreamos de forma permanente variables clave como tipo de cambio, tasas de interés, precios de la energía e inflación, evaluando su impacto mediante análisis de escenarios sobre flujos, costos y márgenes. A esto se suma una gestión estricta de costos y eficiencia operacional, enfocada en resguardar la rentabilidad y el perfil financiero en contextos de alta volatilidad.

### Chile

Chile tiene una oportunidad relevante para retomar dinamismo si se consolidan condiciones claras, estables y predecibles para el desarrollo de proyectos estratégicos. El desafío es que estas señales se traduzcan en medidas concretas y sostenibles, considerando que las decisiones de inversión dependen directamente de certezas regulatorias y tiempos de ejecución.

En ese contexto, es clave aprovechar el potencial del país en sectores como las tierras raras, el hierro de alta ley, la transición energética y la infraestructura logística-portuaria.

### Industria

En lo relativo al hierro, en el corto plazo observamos una industria relativamente estable en términos de oferta y demanda, aunque sujeta a episodios de volatilidad por tensiones geopolíticas, con impactos en costos vía mayores precios de petróleo y fletes.

En el largo plazo, visualizamos oportunidades estructurales relevantes, impulsadas por una mayor diferenciación entre minerales de baja y alta ley, en línea con las exigencias de eficiencia y descarbonización de la industria siderúrgica.