



Eduardo Milligan, Engie Chile

El CFO proyecta un año con mucha volatilidad y advierte que la coyuntura puede gatillar efectos dominó que golpeen las cadenas de suministros, las operaciones e incluso a los clientes. Dice que estos fenómenos se deben identificar con antelación, ya que pueden traer riesgos y oportunidades.

Desafíos

Dentro de los principales desafíos se encuentra el adaptarnos a la volatilidad en los mercados internacionales, tanto financieros como en los mercados físicos de materias primas o en la

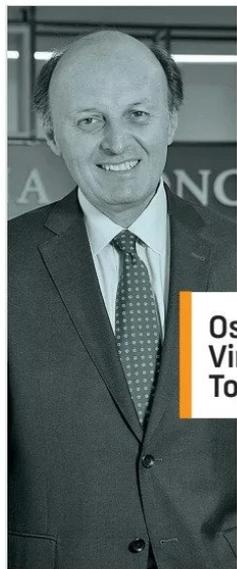
cadena de suministro para la compra de equipos. En cuanto al mercado de energía en Chile, se debe tener presente que continuamos en un proceso de transición energética que requiere de inversiones relevantes con una visión a largo plazo, lo que debe ir acompañado de un marco regulatorio y certezas que nos permitan continuar en esta vía.

Indicadores clave

Cadena logística y costos de transporte, commodities, tasas de interés y tipos de cambio.

La mirada de los CFO ante la incertidumbre económica y financiera

Un grupo de 16 gerentes de empresas IPSA revelan cómo están preparando sus estructuras financieras para enfrentar el escenario económico y la volatilidad del mercado. Junto a eso, proyectan los impactos en sus negocios e identifican las oportunidades que buscan aprovechar.



Osvaldo Solar, Viña Concha y Toro

Entre un 3% y 8% son las estimaciones de crecimiento de ventas para el 2025, y en ese sentido, Osvaldo Solar destaca que están en "buen pie para aprovechar las oportunidades". Respecto al impacto de la coyuntura global, el ejecutivo es claro: "Es en estos momentos

en que cobran valor las fortalezas de Viña Concha y Toro, como por ejemplo la diversificación de orígenes productivos, así como también su presencia con

productos en más de 130 mercados". En ese sentido, señala que contar con una filial en EEUU también es un elemento que ayuda a mitigar los potenciales riesgos.

Desafíos

Desde el punto de vista financiero, a los habituales desafíos propios de la actividad exportadora, con una canasta de monedas de más de 11 divisas, se sumó la volatilidad y una situación de incertidumbre de los distintos actores de la cadena de valor. Esto nos obliga a continuar con nuestro estricto apego al control de costos y gastos.



Patricia Pérez, Banco Santander

Amenos de seis meses de arribar a su actual cargo, Patricia Pérez se ha enfrentado a la incertidumbre de los mercados mundiales. Para la CFO, los impactos externos podrían tener consecuencias negativas en el crecimiento local. En detalle, para este año espera un crecimiento algo inferior al PIB de

2024, con una inflación que debería moderarse en los próximos trimestres y un tipo de cambio muy influenciado por las condiciones externas.

Desafíos

Las principales fuentes de incertidumbre y escenarios de riesgo vienen por la inestabilidad económica global. Como país, tenemos el desafío de retomar tasas de crecimiento más saludables. "Mi principal desafío es acompañar en la transformación de Banco Santander Chile hacia un Banco Digital con Work/Cafés, reforzando las líneas estratégicas y manteniendo un desempeño líder en la industria".

Indicadores clave

Índice VIX, Tesoro de EEUU a 10 años, bolsas internacionales, precios del cobre y petróleo, tipo de cambio y dólar Index.



Felipe Gazitúa, CAP

Detalla que la incertidumbre global se ha convertido en alta volatilidad en los mercados, en los precios de algunos commodities y en los tipos de cambio. "Esta situación se traduce también en volatilidad en tasas de interés, lo cual podría impactar el costo de

endeudamiento, sumado también al mayor riesgo de tipo de cambio recién mencionado".

Desafíos

"Los principales desafíos que enfrentaremos las compañías tienen relación con la amenaza latente de recesión y los niveles de inflación, que, dado el contexto mundial, se mantendrían altos y con mayor volatilidad en comparación con los niveles pre-pandemia". Lo anterior podría tener un impacto en lo que es demanda de commodities, precios, niveles de costos de operación, además de acceso a deuda y mayor costo de endeudamiento.

Indicadores clave

PIB, índice PMI y tasas de inflación de EEUU y China. También Tasas del Tesoro de EEUU.



Gerardo Illanes, SQM

Para el CFO de la minera no metálica, el 2025 se está viendo desafiante por los conflictos comerciales y el impacto que pueda traer en el crecimiento de las principales economías del mundo. También expresa una preocupación cada vez mayor en temas de sostenibilidad, "lo cual

nos motiva a redoblar nuestros esfuerzos en estos temas".

Desafíos

"Seguimos trabajando en aumentar nuestra capacidad de producción de carbonato e hidróxido

de litio, y al mismo tiempo, estamos trabajando en la construcción de una cañería de agua de mar, que nos permita aumentar nuestra producción de yodo [...] A esto se suma el desafío de reducir en 50% nuestra extracción de salmuera, la optimización del uso de energía para alcanzar carbono neutralidad en litio, yodo y potasio", dijo.

Indicadores clave

Tesoro de EEUU a 10 años, movimientos de principales monedas, datos de crecimiento, inflación de los principales mercados y precios de commodities.



Juan Pablo Undurraga, ILC

El CFO de la nueva firma integrante del IPSA expresa que la volatilidad de los mercados financieros se suma a una situación de bajo crecimiento de la economía nacional. Pese a eso, destaca que hay una menor incertidumbre a nivel local en materia de salud y pensiones,

"aunque en el caso de esta última hay definiciones aún pendientes".

Desafíos

Entre los principales desafíos considera el gestionar y velar por la resiliencia de las ope-

raciones, prever debidamente los niveles de liquidez, el uso eficiente del capital y niveles adecuados de endeudamiento, para cumplir con los compromisos financieros y para mantener niveles de flexibilidad que les permitan aprovechar y promover oportunidades de crecimiento en sus filiales, hacer frente a eventos adversos de mercado o regulatorios, y cumplir con su propósito.

Indicadores clave

Tasas del Tesoro EEUU y de Chile, tasa de política monetaria, tipo de cambio, inflación, índice VIX y bolsas.



Francisco Moyano, Parque Arauco

Moyano observa un entorno favorable para el consumo, que va acompañado de "los altos niveles de ocupación en nuestros centros comerciales". Por otro lado, indica que 2025 será un año récord en términos de inversiones de Capex (US\$ 500 millones), que

incluye oportunidades de M&A. "En total, esperamos sumar más de 250.000 m² de nuevo GLA".

Desafíos

El foco es tener el mejor portafolio de activos en la región, "que destaque

tanto por su productividad como por su diversificación de formatos y ubicaciones, que otorgue estabilidad y solidez a los flujos, disminuyendo el riesgo del negocio en un entorno altamente competitivo. [...] En términos de productividad, buscaremos mantener el liderazgo en ingresos por metro cuadrado en los tres países donde operamos".

Indicadores clave

Tasas de interés de mediano y largo plazo, e inflación.



Rodrigo Huidobro, Empresas Copec

Atenta y flexible es la mirada que mantiene ante el actual escenario. Paralelo a eso, Rodrigo Huidobro indica que Empresa Copec está con una posición financiera sólida, posiciones competitivas bien asentadas y una diversificación de sus operaciones que le permite gestionar adecuadamente estos

desafíos y adaptarse a escenarios cambiantes.

Desafíos

El principal reto es sortear y mitigar los efectos derivados del nuevo ciclo de tensiones

comerciales. Por otro lado, el foco estará en el desarrollo de la nueva planta de Arauco en Brasil, que se considera la inversión más alta en la historia del grupo (US\$ 4.600 millones). Ello requerirá mantener abiertos todos los canales financieros y cuidar nuestros indicadores crediticios. [...] Más a largo plazo, nuestras filiales del sector energía siguen abordando el desafío de la transición energética y la transformación de su modelo de negocios.

Indicadores clave

Tasas de interés, tipos de cambio, commodities, crecimientos de las economías y las bolsas.



Simone Conticelli, Enel Chile

Con casi 20 años en el grupo de capitales italianos, Simone Conticelli ve a Chile como un país prioritario, donde buscan tener una presencia integrada a través de diferentes líneas de negocio. Respecto a su proyección, señala que "el 2025 será un buen año para el sector", mientras

que el plan de inversión de la filial prevé una inversión de US\$ 1.800 millones hasta el 2027, con foco en energías renovables, resiliencia de las redes y digitalización.

Desafíos

"Esperamos que este año se concreten cambios a nivel regulatorio que permitan generar espacios para hacer más inversiones, y así modernizar las redes y los sistemas. [...] Un desafío para 2025 es la mejora continua de la calidad de nuestro servicio haciéndolo más fiable. Para ello necesitamos optimizar ciertos procesos y desarrollar un trabajo más colaborativo con entidades y organismos públicos.

Indicadores clave

PIB de las principales economías, commodities, tipo de cambio e inflación.



Rolando Arias, Banco de Chile

Para el CFO de la mayor empresa por capitalización bursátil de la Bolsa de Santiago, la economía del país ha presentado un dinamismo menor al esperado e insuficiente para las aspiraciones de desarrollo de Chile. Junto a eso, señala que, de mantenerse o agudizarse la política arancelaria de EEUU, "sin duda terminará

afectando el crecimiento de la economía chilena". Respecto a cómo enfrentar el escenario, comenta que para Banco de Chile será fundamental priorizar una adecuada estrategia con foco en la eficiencia

operativa y calidad de servicio, preservando una adecuada gestión de riesgos.

Desafíos

"El principal desafío es cómo somos capaces de revertir el ciclo de estancamiento económico de los últimos años y, a nivel sectorial, el decrecimiento que exhiben las colocaciones comerciales ya prácticamente por tercer año consecutivo".

Indicadores clave

PIB, inversión, inflación, tasas de interés y desempleo.



Juan Pablo Harrison, Grupo Falabella

Tras su liderazgo para recuperar la salud financiera de la compañía, el CFO señala que el 2025 estará marcado por un crecimiento selectivo. En esta nueva etapa, el retailer proyecta un plan de inversiones de US\$ 650 millones enfocado en potenciar negocios estratégicos, "con una

disciplinada asignación de capital y una gestión financiera orientada al largo plazo".

Desafíos

El desafío está en consolidar la rentabilidad de todos nuestros negocios.

Eso implica mantener la eficiencia operativa, fortalecer la propuesta de valor y asegurar que el crecimiento venga acompañado de retornos sostenibles. Al mismo tiempo, seguimos atentos al entorno macroeconómico. (...) Estamos preparados para enfrentar escenarios desafiantes con flexibilidad y con una estructura financiera que nos permite actuar con agilidad y resiliencia.

Indicadores clave

Evolución del consumo, inflación, desempleo, tasas de interés, tipo de cambio y mercados financieros.



Derek Schwietzer, Mallplaza

Incertidumbre y volatilidad son los términos con los que Derek Schwietzer describe el contexto económico internacional. A pesar que reconoce riesgos, comenta que las cosas van bien para el negocio. "Mallplaza tiene unos de los niveles más bajo de apalancamiento de los

últimos años y con acceso a capital. En momentos como este, se pueden generar oportunidades para nuevas inversiones, y estamos preparados para este escenario".

Desafíos

Tenemos el desafío de consolidar la operación en Perú, potenciando la propuesta de valor y los resultados de los activos que adquirimos en 2024, además de avanzar en nuestro plan de crecimiento en Chile y Perú, en los proyectos brownfield. Tenemos un balance sano que nos permite hacer inversiones y seguir creciendo. Y también, está el foco en mejorar la eficiencia de la compañía.

Indicadores clave

Renta de las familias, nivel de desempleo, consumo, disponibilidad de crédito, tipo de cambio y tasas de interés.



Andrés Wainer, Coca-Cola Andina

El CFO de la mayor distribuidora de Coca-Cola en el país también ve un menor crecimiento producto de la volatilidad de los mercados. A pesar de que los aranceles no los afectan directamente, factores como la devaluación de las monedas traen sus riesgos. "Otro efecto esperable es un eventual

impacto negativo en nuestros volúmenes de venta". Pese a eso, enfatiza que es muy pronto para poder dimensionar el impacto.

Desafíos

Uno de los principales desafíos que estamos enfrentando es el efecto del nuevo esquema cambiario en Argentina. A pesar de que en el corto plazo podrá impactar en los resultados, en el largo plazo debería ayudar a aumentar la confianza y fomentar la inversión, además de facilitar el pago de importaciones y la repatriación de dividendos. Otro desafío es la puesta en marcha de la planta de cerveza en Brasil, ubicada en la actual planta Duque de Caxias.

Indicadores clave

Tipos de cambio, precio internacional del azúcar y de resina PET, y tasas de interés de largo plazo en UF y dólares.



Miguel Alarcón, Colbún

Un año para seguir concretando avances en la agenda estratégica y potenciar el crecimiento en energías renovables y capacidad de almacenamiento es cómo ve el 2025 el CFO de Colbún. La compañía continúa avanzando el parque eólico Horizonte, el más grande de Chile.

Respecto al arranque del año hidrológico, reconoce que comenzó seco, aunque cuentan con acceso a generación térmica eficiente y flexible para enfrentar escenarios adversos.

Desafíos

Los principales desafíos están dados por los extensos plazos e incertidumbre de tramitación de proyectos de inversión, la volatilidad de los mercados internacionales que puede afectar los costos de desarrollo de proyectos y el acceso a crédito; así como también la búsqueda de iniciativas para aumentar la eficiencia en nuestra operación.

Indicadores clave

Tasas de interés, commodities, paridades cambiarias frente al dólar, bolsas internacionales.



Arturo Silva, SMU

Para el CFO de la cadena de supermercados, el primer trimestre del 2025 será desafiante, ya que lo ven "plano en materia de crecimiento, para lo que es la industria de alimentos". Pese a eso, proyectan un repun-

te en los trimestres posteriores, basado en el crecimiento de la economía y de una base de comparación más débil.

Desafíos

Los principales desafíos son crecimientos débiles aún por el comportamiento de la economía, con presiones de gastos por el aumento de las remuneraciones y la inflación, lo cual nos obliga a mejorar los niveles de eficiencia y productividad para mantener nuestros márgenes operacionales.

Indicadores clave

IMACEC, salarios reales, consumo, inflación general y crecimiento de la industria ISUR.



Marcelo Bermúdez, Entel

Para la industria Telco, el año 2025 ha venido cargado de novedades en los mercados a nivel mundial, pero también a nivel regional, lo que genera desafíos y variadas oportunidades, indica el CFO de Entel. Bermúdez explica que la estrategia de este año

considera una inversión de \$618 mil millones.

Desafíos

"Nuestros objetivos se centran en mantener nuestro liderazgo; rentabilizar los negocios de conectividad B2B en Chile; expandir nuestra presencia en el negocio hogar en ambos países; fortalecer nuestra posición en el servicio móvil en Perú y alcanzar un margen Ebitda del 28-30%; capturar nuevas oportunidades en el negocio digital B2B en ambos países y avanzar en el programa de eficiencias, el cual tiene como objetivo capturar ahorros recurrentes del orden de US\$ 100 millones al 2025".

Indicadores clave

Tendencias de consumo, Tipo de cambio, Tasas de interés e inflación.