

**Lesli Hormazábal, CFO de Summit Agro Sudamérica:**

## “Los inversores extranjeros tienen una mirada más positiva del ambiente chileno que los locales”

En conversación con Valtin Consulting, la gerenta de Finanzas de Summit Agro, Lesli Hormazábal, abordó el escenario que enfrenta el rubro agrícola en el país, sus proyecciones, la integración de mujeres en el sector, así como los desafíos de la industria para enfrentar la creciente competencia de Perú.

Y es que el rubro agrícola es algo que Lesli conoce en profundidad. Hace más de ocho años –en 2015– llegó a liderar la gerencia de Finanzas de Summit Agro Chile, empresa dedicada a la venta y comercialización de insumos agrícolas. Cinco años después, asumió como líder del área de Summit Agro Sudamérica, el cargo regional del holding con operaciones en Chile, Ecuador, Perú, Paraguay, Perú, Colombia y Argentina.

**–El agro es uno de los sectores relevantes de la economía chilena y de sus exportaciones. ¿Cómo ve el escenario económico actual?**

–En efecto, el sector agropecuario es uno de los pilares de la economía chilena, representando alrededor de un 18% de las exportaciones y aportando en torno al 4% del PIB. La inflación en escalada que hemos visto no es ajena a la industria y ha afectado directamente al precio de los insumos. Los productos para protección y nutrición de cultivos son indispensables para la producción, y el uso de tecnología es clave para obtener los mejores rendimientos posibles.

También se ha observado mayores costos y demoras logísticas a raíz de protocolos Covid con mayores inspecciones, lo cual repercute directamente en aumentos de costos en la industria. A mediano plazo se estima como desafío importante las iniciativas como la reforma tributaria y la reducción de la jornada laboral a 40 horas, pues el agro sigue siendo exigente en mano de obra.

**–Se ha hablado sobre la competitividad que estaba teniendo el mercado peruano en la exportación de ciertos productos, como uvas de mesa, por ejemplo, ¿qué condiciones debieran darse para que Chile pudiese liderar en ese aspecto?**

–Chile, al ser una economía muy abierta, enfrenta un entorno cada día más competitivo, donde hay mercados con mayores ventajas comparativas como diversidad climática más estable, menores costos de mano de obra y ubicación geográfica más cercana a los mercados de consumo. La agricultura peruana efectivamente presenta cultivos altamente competitivos con los chilenos y en muchos casos, sustitutos directos.

Para hacer frente a esta competitividad, Chile tiene diversos desafíos. Un pilar importantísimo es mejorar la respuesta de las autoridades hacia la innovación, siendo más ágil en temas regulatorios que promuevan su uso.

El recurso hídrico se vuelve un factor de éxito, por lo que mejores predictores y uso del agua de manera eficiente puede marcar el éxito o fracaso de una temporada.

**–¿Cree que el escenario económico actual y las medidas del gobierno tendrán un impacto en las inversiones y decisiones que puedan tomar desde las empresas?**

–La agricultura es una de las principales actividades económicas de Chile, por lo que en mi opinión no es permeable tan fácilmente a coyunturas económicas puntuales. Diversos cultivos presentan rentabilidades en constante crecimiento que los hacen ser atractivos para inversores nacionales y extranjeros y es tarea de la alta gerencia saber vivir con el escenario macroeconómico que rodee al negocio.

El ambiente económico actual en Chile finalmente es una condición común a toda la actividad económica nacional, por ende, evaluar los impactos y tomar medidas de mitigación a tiempo es una regla de juego común para toda actividad empresarial.

En general, los inversores extranjeros tienen una mirada más positiva del ambiente chileno que los propios locales y, en ese sentido, el agro se vislumbra como una plataforma altamente atractiva para atraer capitales.

### Los desafíos del agro

**–¿Cuáles son los principales riesgos a los que el rubro se ha expuesto dentro del último tiempo?**

–Hay diversos elementos que hoy en día representan grandes desafíos al sector. La exigencia de mayores productividades por hectárea es un elemento de constante preocupación para los productores, pues ello finalmente se traduce en rentabilidad. El no adaptarse a nuevas innovaciones que mejoren el proceso productivo, puede restar participación y competitividad.

Un segundo elemento cada día más retador, es el cambio climático. Factores como seguros que cubran esta siniestralidad, están todavía en etapa muy primaria, a diferencia de lo que ocurre en otros países donde ya han madurado bastante. Esto obliga a buscar alternativas de mejor predicción y mejor uso del recurso hídrico.

Como tercer aspecto, mencionaríamos los cambios en el mercado laboral. Al haber una alta dependencia, nos obliga a buscar elementos que mejoren el capital humano, su productividad y profesionalismo.

**–En Chile, las gerencias de Finanzas están mayormente lideradas por hombres. ¿De qué forma se puede enfrentar este desafío para trabajar en la paridad? ¿Hay algún reto en particular que recuerdes dentro del rubro?**

–Siendo honestos, el panorama ejecutivo generalizado está marcado por una mayor presencia de hombres, no sólo la gerencia financiera. Lograr una paridad en este frente es un reto de muy largo aliento, donde no sólo inciden las competencias duras del profesional, sino que toda la estructura familiar que conlleva.

Insertar una cultura de igualdad en las organizaciones implica el desafío de entender la realidad holística de las ejecutivas, donde conciliar las demandas familiares es un aspecto clave. En este sentido, promover elementos de flexibilidad laboral puede conllevar a un punto de inflexión en mayor participación femenina en altos cargos.

En lo personal no he visto mermado mi desarrollo profesional por tema de género, todo lo contrario. Poder aportar desde un punto de vista distinto ha jugado muchas veces a favor, pues he sentido una valoración muy positiva en la autenticidad en mi forma de liderazgo.

**–¿Cuál debe ser el rol del CFO dentro de las empresas? Hay quienes plantean que el gerente de finanzas tiene un papel que debe ir más allá de las decisiones financieras, estando al tanto de los temas de sustentabilidad, reputacionales u otros.**

–Comparto totalmente esta premisa. Desde el frente financiero se puede medir y proyectar todos los pilares de crecimiento y sustentabilidad, por lo que los resultados de estos análisis impactan a todas las áreas funcionales de la compañía.

Finalmente, toda acción dentro de cualquier empresa se traduce directa o indirectamente en ingresos, gastos o ahorros, que por lo tanto repercute en rentabilidades.

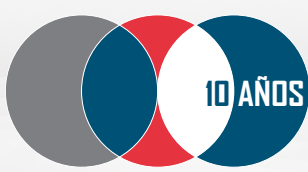
Hoy en día los CFO participan en la toma de decisiones estratégicas, por lo que sin duda se vuelve un valor imprescindible. Para un buen desarrollo, es necesario contar con óptimas habilidades comunicacionales de manera transversal a todos los cargos, sumado con capacidad de visión y estrategia, pero todo lo anterior apoyado por un buen conocimiento del sector industrial donde se mueve la corporación.

**–¿Cuáles son los principales retos del agro en materia de ASG, sobre todo en lo relacionado a lo social?**

–La agroindustria no es ajena a incluir elementos de impacto positivo en comunidades y en los negocios, con tal de presentarse más atractivos frente a potenciales inversores. La industria está fuertemente exigida para trabajar de manera sinérgica a lo largo de la cadena de valor, permitiendo una clara trazabilidad del producto.

Hay varios nuevos paradigmas que afectan la forma de hacer negocios en la agricultura, donde muchos de ellos nacen de demandas sociales. Uno muy trascendental es disminuir la aplicación de productos químicos tradicionales y reemplazarlos por aquellos de origen natural. Esto implica mayores desafíos para la ciencia y una búsqueda constante de nuevas moléculas que puedan tener igual de eficacia que un químico tradicional.





# VALTIN CONSULTING

NEWSLETTER SEPTIEMBRE 2023

Segundo encuentro Mesa CFO:

## Daniel Mansuy aborda la coyuntura nacional y analiza los pasajes de su libro "Salvador Allende: la izquierda y la Unidad Popular"

Con un repaso por la historia del país y los pasajes de su nuevo libro, el filósofo y columnista Daniel Mansuy, participó de la segunda jornada de nuestra Mesa de CFO, conversaciones con valor. Una conversación que convocó a destacados gerentes de Finanzas y representantes de importantes empresas del país, quienes conversaron con Mansuy en torno al escenario nacional actual y la investigación detrás de "Salvador Allende: la izquierda y la Unidad Popular".

"Cierta izquierda, que se entusiasmó con el 19 de octubre, pensó que lo que estaba pasando era una especie de momento cero en que conectaba con el 11 de septiembre y que venía a borrar los 50 años posteriores", fue parte de lo que comentó Mansuy en el encuentro.



Los integrantes de la "Mesa de CFO, conversaciones con valor" –impulsada por Valtin Consulting– junto al filósofo y columnista Daniel Mansuy.



Daniel Mansuy conversa con los integrantes de la Mesa de CFO y analiza el escenario político y social de Chile.



Los socios de Valtin Consulting, Javier Vergara y Hermann González junto a Natalia Heredia, directora comercial Valtin Consulting y Ana María Abarca, directora Alza AGF.



Francisco Moyano, gerente de Finanzas Parque Arauco; Marisol Céspedes, gerenta de Finanzas y Administración Forus S.A.; y Alonso Fernández, gerente de Finanzas Madeco by Nexans.



El socio fundador de Valtin Consulting, Javier Vergara, da la bienvenida al segundo encuentro de la "Mesa de CFO, conversaciones con valor" y destaca el valor de reunirse para abordar la contingencia y el impacto en las empresas.



Lorenzo Gazmuri, past president Icare; Daniel Mansuy, filósofo y académico Universidad de los Andes; Isabel Margarita Bravo, directora de empresas y consejera Valtin; Juan Diuana, gerente de Finanzas Copec; y Antonio Gil, consejero Valtin.



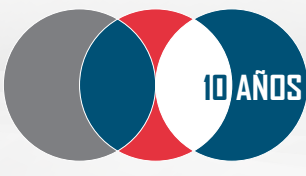
Esteban Rigo-Righi, gerente de Finanzas Enjoy S.A.; Elizabeth Varela, CFO de Latinoamérica Kraft Heinz Company; Morin Vera, senior manager PwC Chile; y Javier Vergara, socio Valtin Consulting.



Christian Eckholt, director financiero Vendomatica junto a destacados CFO.



Lorenzo Gazmuri, past president Icare; Hermann González, socio de Valtin Consulting; Germana González, subgerente de Asuntos Públicos Norte SQM; Antonio Gil, consejero Valtin; y Francisco Lepeley, CEO Wealth Minerals Chile.



# El valor de incorporar proyecciones de variables en la gestión de riesgos financieros

*Las proyecciones permiten a las organizaciones anticipar cambios en el mercado, identificar amenazas potenciales y aprovechar oportunidades, lo que les proporciona una ventaja estratégica.*

Por **Gianfranco Marchelli**

Gerente de Consultoría,  
Valtin Consulting

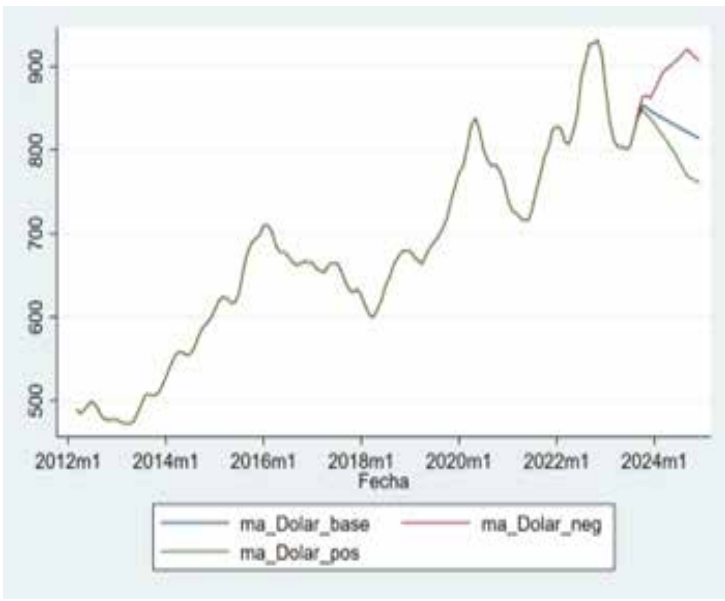


La gestión de riesgos se ha vuelto fundamental para el éxito de las empresas en un entorno económico cada vez más volátil y competitivo. Una de las herramientas más valiosas en esta gestión es la proyección de variables económicas y de mercado (tipo de cambio, inflación, precio de combustible, precio del cobre, etc.). Estas proyecciones permiten a las organizaciones anticipar cambios en el mercado, identificar amenazas potenciales y aprovechar oportunidades, lo que les proporciona una ventaja estratégica.

Como primer elemento, la proyección de variables es esencial para la planificación estratégica y construcción de presupuestos a mediano y largo plazo. Permite a las empresas anticipar tendencias del mercado y ajustar sus objetivos y metas en consecuencia. En el siguiente gráfico podemos observar una estimación de escenarios con horizonte de una semana para la toma de decisiones de corto plazo. De la misma forma, se puede extender el plazo de estimación a un año de manera que, si una compañía está construyendo su presupuesto anual, pueda utilizar un tipo de cambio lo más cercano a un escenario base -que es el más probable- y ajustar algún componente para prepararse ante un escenario negativo.

Información de este tipo puede ser clave también al momento de sustentar decisiones frente a un Directorio u otras instancias de control interno.

## Gráfico de Proyección del Tipo de Cambio USD/CLP al 25/08



Por otro lado, la proyección de variables como tasas de inflación, tasas de interés, tipos de cambio y precios de materias primas, ayuda a las empresas a identificar riesgos potenciales en su entorno operativo. Al monitorear y proyectar estas variables, las organizaciones pueden anticipar posibles aumentos en los costos de producción debido a la inflación, cambios en las condiciones de financiamiento por las tasas de interés o fluctuaciones en los precios de las materias primas que podrían afectar sus márgenes de ganancias. La identificación temprana de estos riesgos permite a las empresas tomar medidas preventivas para mitigar su impacto.

De la misma manera, la proyección de variables permite hacer análisis de estrategias de cobertura para mitigar riesgos de manera más robusta, utilizando escenarios de riesgo como los que vemos en el gráfico anterior y evaluando el posible comportamiento del riesgo y alternativas de cobertura, de manera de poder tomar una decisión con mayor conocimiento de los impactos de cada alternativa.

Adicionalmente, es posible realizar un análisis de correlaciones entre variables económicas y de mercado. Como vemos en el cuadro a continuación, se pueden identificar posibles coberturas naturales entre los riesgos a los que se ve expuesta la compañía.

## Tabla de análisis de correlaciones entre variables

	IPC	Diesel	Dólar	ICMO
IPC	1.00			
Diesel	0.62	1.00		
Dólar	0.92	0.43	1.00	
ICMO	0.99	0.52	0.93	1.00

Esto permite ahorros significativos en costos de cobertura y operacionales, aprovechando el calce natural entre exposiciones. Por ejemplo, en el caso de una compañía cuya moneda funcional es el peso chileno, y tiene ingresos indexados al USD y costos en UF.

En definitiva, la proyección de variables económicas y de mercado permite a las organizaciones anticipar, adaptarse y tomar decisiones informadas en un mundo en constante cambio. De la misma forma, desempeña un papel crucial en la gestión de riesgos y en el éxito general de las empresas. No sólo es una herramienta valiosa, sino también una necesidad para cualquier empresa que busque lograr sus objetivos de rentabilidad y valor en un entorno económico dinámico.