

Directorio Generativo – Shareholders vs Stakeholders en Andes Cooper

Archivado en: Columnistas

Gonzalo Jiménez Seminario | Martes, 3 de febrero de 2026, 09:35

Compartir 0

Post



El anuncio de la renuncia del CEO de Los Andes Copper, Santiago Montt, para asumir como Ministro de Minería, previo al comunicado oficial del Presidente electo José Antonio Kast sobre su gabinete, ha generado un intenso debate sobre la gobernanza corporativa y el impacto en el sector minero de la decisión improvisada de “bajar” al casi-ministro ad- portas de su nombramiento.

Algunos defienden al directorio, destacando su obligación de informar al mercado inmediatamente, proteger la transparencia y evitar la asimetría de información. Desde la perspectiva fiduciaria, dichos argumentos son sólidos: el directorio cumplió con la ley y con su deber hacia los accionistas.

Ahora bien, existe una forma alternativa de mirar el episodio, desde la governance generativa. Veamos la diferencia: La lógica fiduciaria se pregunta: “¿cuál es el problema?” y busca zanjarlo; identifica un riesgo e intenta mitigarlo, promoviendo mercados eficientes y transparentes. La lógica generativa, en cambio, se pregunta: “¿cuál es la pregunta que debemos hacernos?”. Cambia el foco de la solución inmediata a la reflexión estratégica sobre el contexto y los efectos más amplios de la decisión.

Si lo aplicamos a Andes Copper, la pregunta del directorio no sería: “¿cumplimos con nuestra obligación de informar al mercado apenas nos enteramos?”, sino que conocidas las razones de la renuncia del CEO -que éste debió haberse guardado en reserva-, partiría por contextualizar la situación.

Recordaría que se trata de una minera canadiense extrayendo minerales del suelo chileno, que no sólo debe ser respetuosa de la legalidad, sino de la institucionalidad-país y de los procesos políticos, del diseño de un presidente y de sus tiempos y ritos ciudadanos. Con eso en mente, se vuelve evidente la respuesta a la pregunta y por ende, la inconveniencia de anunciar las razones de la renuncia del CEO.

En este contexto, la compañía debió cuestionarse a quién se debía prioritariamente: ¿a los shareholders con Milton Friedman, o a los stakeholders de Edward Freeman? Entre los stakeholders se cuentan los chilenos, la minería nacional, la presidencia, las comunidades mineras y la ciudadanía, dado el royalty minero. De lo anterior fluye que Andes Copper se equivocó de audiencia primaria y en el alcance de la información difundida.

La perspectiva generativa, brinda una noción de valor más amplia: no solo protege a los shareholders en el largo plazo (imagine las relaciones con las autoridades electas), sino que anticipa riesgos sistémicos y muestra cómo mitigar daños estratégicos. La diferencia es sutil, pero crucial: la pregunta adecuada importa tanto más que la solución técnica.

Este episodio es una lección de gobernanza corporativa. Demuestra que un directorio puede cumplir con sus obligaciones fiduciarias y, aun así, generar tensiones si no considera la responsabilidad hacia el país. En un contexto de cambio político, las empresas extranjeras y los directorios mineros deben complementar su compliance con discernimiento respecto de los stakeholders, en especial al ser “guest companies in a host country” y que por tanto deben respeto a las instituciones y a la estabilidad del sector en el que operan. Solo así el gobierno corporativo puede aspirar a ser riguroso, ético, estratégica y socialmente responsable.

El caso Andes Copper es más que un error de dirección. Es, una oportunidad para deliberar sobre cómo los directorios debieran instalar en su governance un modo reflexivo, proactivamente, protegiendo a los accionistas, ponderando la institucionalidad y las comunidades e integrando a los roles fiduciario y estratégico del gobierno corporativo, la emergente dimensión generativa.



DR. GONZALO JIMÉNEZ SEMINARIO
Fundador y CEO PROTEUS

Profesor Ingeniería & MBA
Pontificia Universidad Católica de Chile
Doctor en Gobierno Corporativo