



Cuando la experiencia empresarial llega al Estado

Cada cambio de gobierno abre una nueva etapa política en Chile. Con la reciente llegada a La Moneda de José Antonio Kast y su gabinete, el país inicia un nuevo ciclo que, más allá de las diferencias ideológicas o programáticas, también deja ver un rasgo interesante en el perfil de algunas de sus autoridades: algunos de ellos provienen del mundo de las empresas familiares.

Como ocurre en muchas organizaciones, los cambios de mando también son momentos de transición donde la gobernanza enfrenta desafíos relevantes. Algo similar ocurre en las empresas cuando se sucede el liderazgo: se abre una nueva etapa que pone a prueba la continuidad, la capacidad de gestión y la forma en que se proyectan las decisiones hacia el futuro.

Aunque a veces pase inadvertido en la percepción pública, la evidencia disponible en Chile muestra una

realidad elocuente: las empresas familiares constituyen el 78% de las empresas nacionales, es decir, algo más de tres cuartos del total¹. Propongo detenerse un momento en lo que esa cifra realmente significa.

En este contexto, algunos miembros del gabinete muestran trayectorias vinculadas al mundo empresarial familiar que resultan interesantes de observar. El propio presidente José Antonio Kast ha estado históricamente vinculado a Cecinas Bavaria, empresa fundada por su familia en 1964 y que se dedica principalmente a la producción y comercialización de carnes procesadas y embutidos.

Daniel Mas desarrolló gran parte de su carrera en Ecomac, la constructora de su padre, participando activamente en su expansión, con más de 100 proyectos inmobiliarios y alrededor de 2.000 colaboradores. Francisco Pérez Mac-

kenna lideró durante casi tres décadas el conglomerado Quiñenco, que a septiembre de 2025 reportó utilidades de \$552.564 millones, con presencia en sectores clave como banca, transporte y energía. Mientras que Francisco Undurraga Gazitúa participó en la creación y crecimiento de Emporio La Rosa junto a su hermana, transformando un pequeño local en una marca reconocida internacionalmente, con ventas de \$11.000 millones (CLP). La marca sigue activa bajo nuevos dueños desde 2016 (familia Bofill/Cantabria SPA), pero el rol en su fundación y principal impulsor de su expansión y posicionamiento es incuestionable.

De estas trayectorias podría desprenderse que la gestión de una empresa familiar comparte ciertas tensiones de gobernanza que no son tan distintas de los que enfrenta un ministerio: el encuentro transgeneracional entre distintas visiones, la convivencia entre ob-

jetivos de largo plazo y conflictos internos, la tensión entre continuidad y cambio, la responsabilidad frente a múltiples stakeholders, la construcción de legitimidad en el liderazgo y la planificación de la sucesión pensando en el largo plazo. Es posible imaginar que estas experiencias aportan una perspectiva estratégica y un manejo reflexivo de riesgos que van más allá de la contingencia inmediata, competencias que podrían trasladarse al ámbito público.

Aunque dirigir un país, a todas luces, no es lo mismo que administrar una empresa, la experiencia empresarial, especialmente en negocios familiares, aporta herramientas relevantes: formación práctica en gestión, comprensión de cómo funcionan las organizaciones y sensibilidad hacia el impacto de las decisiones sobre colaboradores, comunidades y actores diversos.

El desafío ahora es que esa experiencia no



Gonzalo Jiménez Seminario – CEO de Proteus Management & Governance y profesor adjunto de Ingeniería UC

se quede solo en la biografía de los ministros, sino que se traduzca en políticas públicas y gestión estratégica que miren más allá del corto plazo. Porque, en el fondo, gobernar un país comparte algo

esencial con sostener un negocio familiar: cuidar lo construido y tomar decisiones pensando en las nuevas generaciones.