



12ª Encuesta de Empresas Familiares Recuperando la ventaja

Las empresas familiares de alto rendimiento
están aprovechando sus fortalezas únicas para
lograr crecimiento en tiempos de cambio rápido.



Introducción

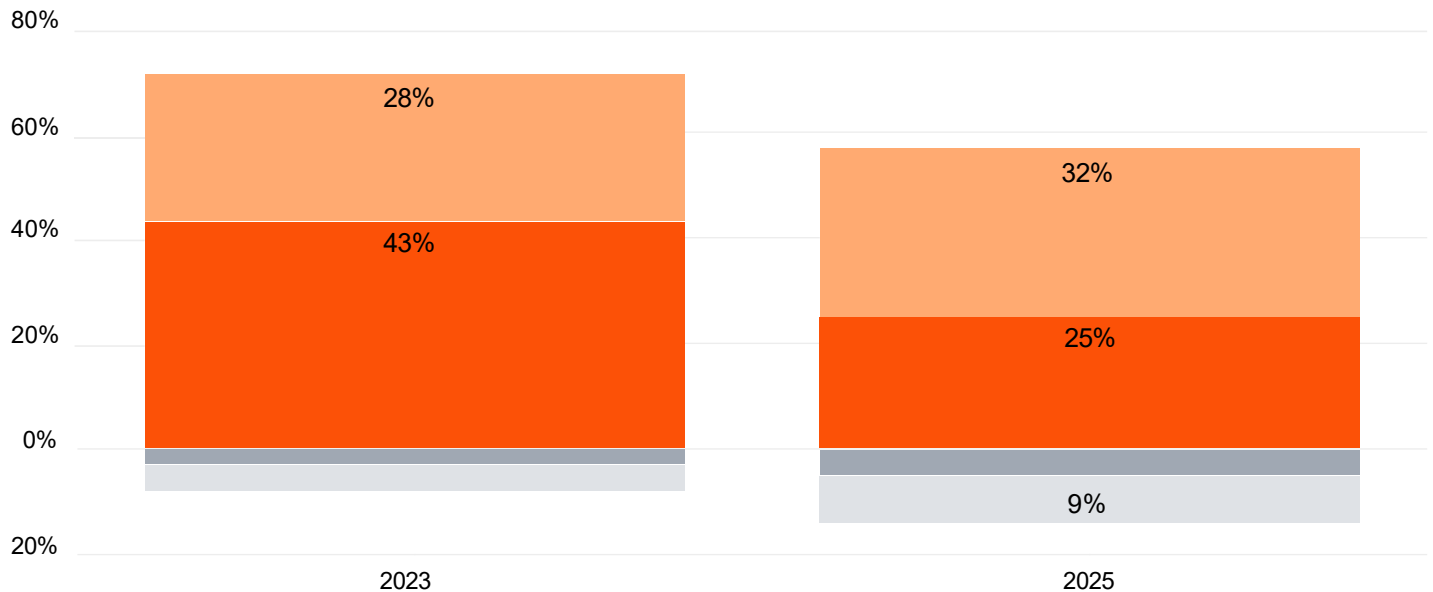
El rendimiento de las empresas familiares es divergente. Nuestra encuesta global a 1325 propietarios y altos directivos en más de 60 territorios muestra que solo una de cada cuatro (25%) logró un crecimiento de ventas de dos dígitos durante el último año. Esto representa una disminución respecto al 43% de hace dos años y marca un retorno a los niveles de mediados de la pandemia en un sector clave de la economía global. La ONU estima que las empresas familiares generan aproximadamente dos tercios del PIB mundial y el 60% de los empleos. Consideradas durante mucho tiempo más resilientes que sus homólogas de capital público, muchas se encuentran ahora bajo una presión creciente.

Parte del desafío radica en que las fortalezas tradicionales, como la alta reinversión y el bajo apalancamiento, ahora resultan más difíciles de traducir en crecimiento. Las crisis geopolíticas, los cambios en las políticas comerciales, los problemas climáticos y los avances en IA generativa (GenAI) están transformando el entorno operativo. Al mismo tiempo, la investigación de PwC sobre el valor en movimiento muestra que surgirán nuevas fuentes de valor a medida que las industrias tradicionales se reconfiguren en ecosistemas dinámicos durante la próxima década. El margen de error se está reduciendo, y para muchos, quedarse estancado puede parecer un progreso.

El crecimiento de las empresas familiares cae drásticamente

P: Al repasar el último ejercicio, ¿diría que sus ventas han sido...?

- Crecimiento de un dígito (3–9%)
- Crecimiento de dos dígitos
- Disminución de un dígito (3–9%)
- Disminución de dos dígitos



Nota: Excluye las respuestas "No sé".

Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

Esto plantea una pregunta fundamental: ¿qué distingue a las empresas familiares con mayor rendimiento del resto? Para encontrar la respuesta, combinamos el análisis de nuestra encuesta con entrevistas exhaustivas a líderes de empresas familiares y las perspectivas del profesor Matt Allen, de la Escuela de Administración Kellogg, y de los especialistas globales en empresas familiares de PwC. Estas perspectivas muestran cómo las empresas líderes están convirtiendo el propósito, la agilidad, la visión a largo plazo y la reputación en crecimiento bajo presión. También arrojan luz sobre cómo podría evolucionar el manual de estrategias de las empresas familiares en los próximos años.

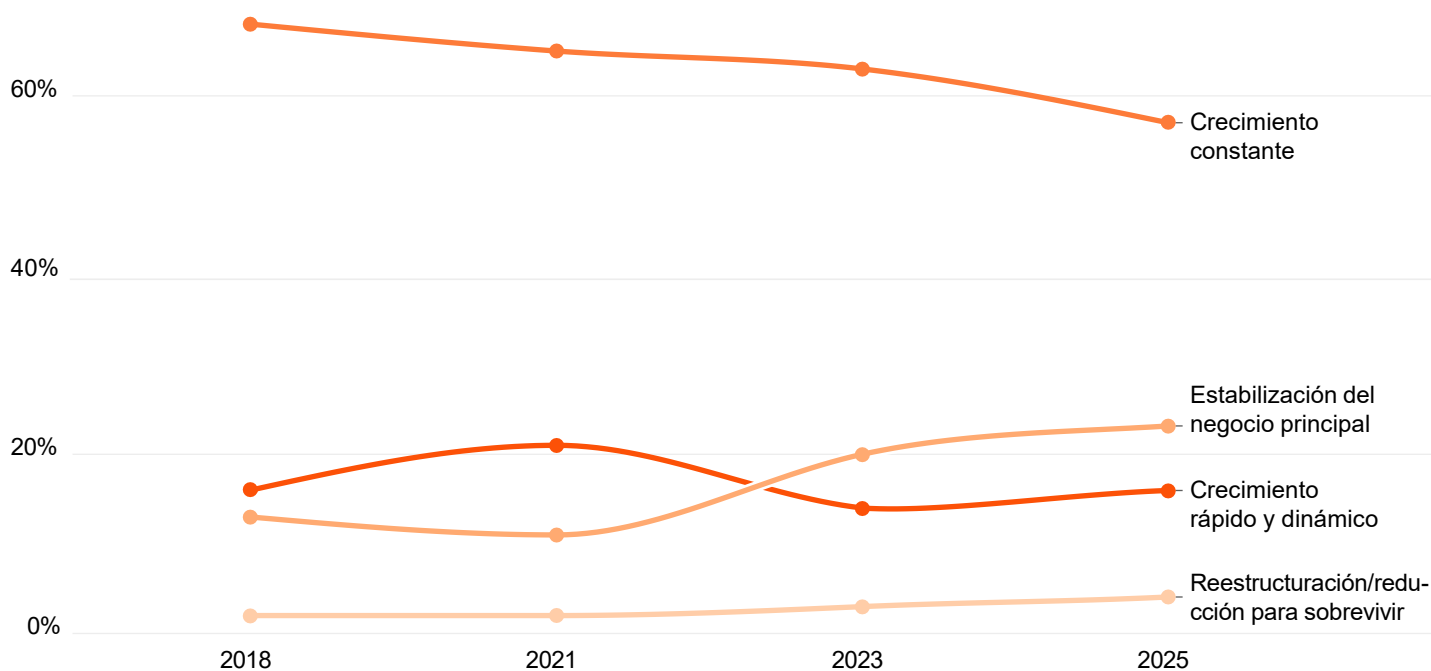
Superando la presión: el desafío en contexto

La persistente incertidumbre macroeconómica y los cambiantes marcos regulatorios dominan ahora las agendas de las juntas directivas. Los líderes de empresas familiares también nos manifestaron su preocupación por una serie de desafíos constantes: la disrupción de la cadena de suministro, la volatilidad de los costos, la saturación del mercado y la escasez de talento.

Muchas empresas familiares están abandonando las apuestas de alto crecimiento y adoptando estrategias de crecimiento constante y medurado que refuerzan su resiliencia. Hemos observado una tendencia a priorizar las operaciones centrales estables, a medida que los objetivos de crecimiento a dos años caen desde los niveles de 2021 y 2023.

Ambiciones de la empresa para los próximos dos años

P: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor las ambiciones de su empresa para los próximos dos años?



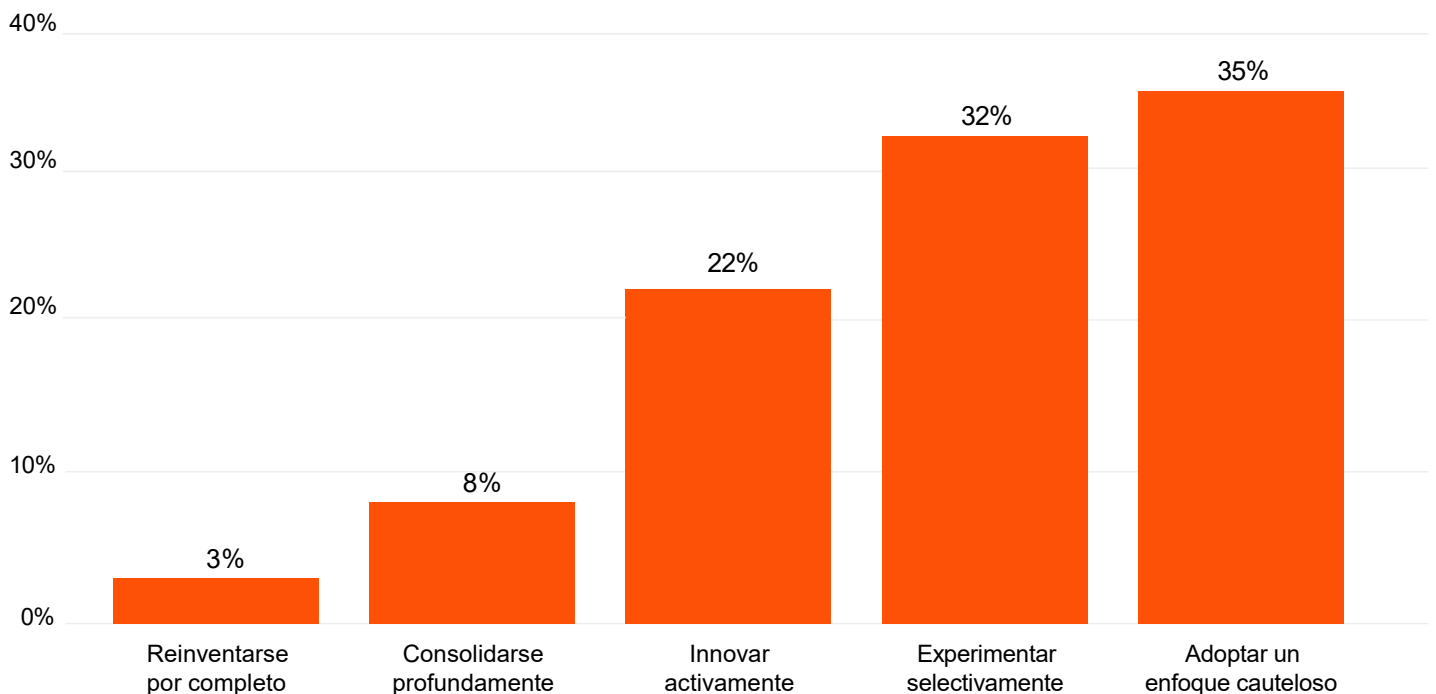
Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

Este cambio es coherente con lo que entendemos sobre la ética de las empresas familiares, a menudo reconocidas por su enfoque conservador. Es más, nuestra encuesta de este año revela que, en tiempos de disrupción del mercado o cambios en el sector, solo el 22% afirma innovar activamente, lo que incluye replantear sus estrategias de gestión.

Solo el 3% de las empresas busca reinventar completamente sus negocios, y la mayoría prefiere la cautela o adopta un enfoque muy selectivo al experimentar con nuevos enfoques de gestión. Esta cautela sugiere que, en un mundo de convergencia industrial y disrupción del ecosistema, muchas empresas familiares podrían estar subestimando la magnitud y la velocidad del cambio que se avecina.

Ambiciones de la empresa para los próximos dos años

P: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor las ambiciones de su empresa para los próximos dos años?



Sin embargo, el crecimiento no está descartado. Las empresas familiares más dinámicas buscan impulsar las ventas mediante la estabilidad, no la volatilidad. Los avances tecnológicos y la transformación digital siguen siendo prioridades clave para casi dos tercios de las empresas familiares (65% y 64%, respectivamente). Estas prioridades son aún más comunes entre las empresas medianas que están expandiéndose.

En nuestras recientes mesas redondas con líderes de empresas familiares, varios ejecutivos informaron beneficios tangibles de la experimentación temprana con GenAI, lo que el 60% de los encuestados mencionó como una oportunidad de crecimiento. Por ejemplo, algunos notaron mejoras en los tiempos de respuesta de sus precios dinámicos, lo que mejoró la interacción con el cliente, a pesar de haber realizado inversiones de capital relativamente modestas en la implementación de GenAI.

Las oportunidades de expansión y diversificación también están configurando la estrategia. Poco más de una quinta parte (21%) de las empresas familiares mencionaron estos factores como el detonante de los recientes cambios de rumbo. Entre las empresas con ingresos entre 100 millones y 1.000 millones de dólares estadounidenses, el impulso está cobrando impulso. Dos tercios (63%) de este grupo, que también registró las tasas de crecimiento más altas durante el año pasado, apuntan a una expansión constante en los próximos años, seis puntos porcentuales por encima de su promedio de 2023.

Lo que hacen diferente los de alto rendimiento

El reto de la expansión, como siempre, reside en la ejecución. Para las empresas familiares, la búsqueda del crecimiento está inextricablemente ligada a su ADN estructural: modelos de gobernanza profundamente arraigados, transiciones generacionales de liderazgo y relaciones con las partes interesadas arraigadas en la comunidad.

Sin embargo, lo que hace resilientes a estas empresas también puede frenarlas. En mercados dinámicos, un liderazgo centralizado puede acelerar el proceso o actuar como un freno a la innovación en las áreas periféricas. Las transiciones de liderazgo suelen retrasarse porque la siguiente generación no está completamente preparada. Muchos líderes reconocen que sus estructuras de gobernanza carecen de la agilidad necesaria para seguir el ritmo de los cambios rápidos. Las juntas directivas impulsadas por el consenso, a menudo compuestas por voces afines, pueden fallar cuando se requiere una acción decisiva.

Para crecer con confianza, las empresas familiares líderes están afrontando sus vulnerabilidades y aprovechando sus características únicas. Nuestra investigación señala cuatro áreas de enfoque que distinguen a las de mayor rendimiento, que se detallan a continuación:

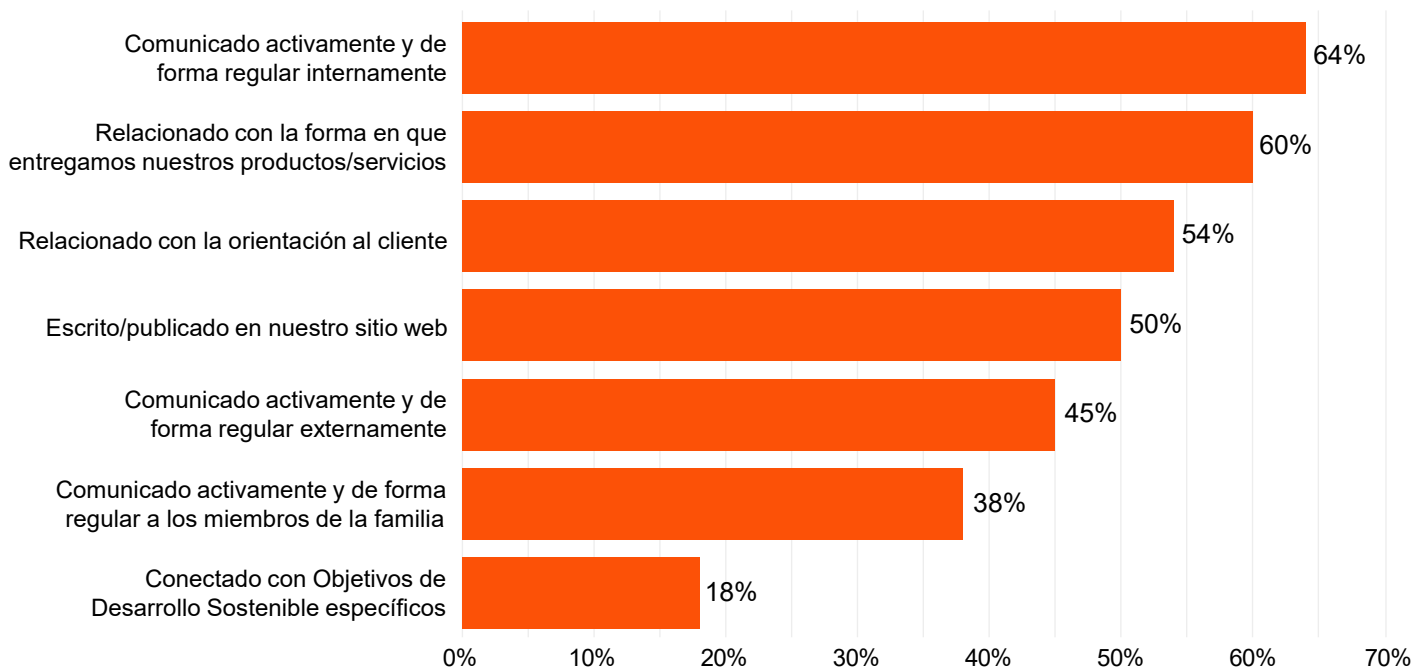
- **Escalar tu propósito.** Un propósito claro y codificado está detrás de una variedad de capacidades que impulsan el crecimiento.
- **Abrazar tu agilidad estructural.** Las empresas familiares de alto rendimiento están adoptando una toma de decisiones centralizada.
- **Poner a trabajar tu capital a largo plazo.** En una era de incertidumbre macroeconómica y volatilidad geopolítica, el capital paciente está demostrando ser un motor de crecimiento.
- **Proteger y activar tu reputación.** Para las empresas familiares, la reputación es tanto un legado que proteger como una palanca para activar el crecimiento.

1. Escalar tu propósito

Hace tiempo que entendemos que el propósito empresarial puede ser una fuente de ventaja competitiva. Las empresas familiares se unen cada vez más en torno a una declaración clara y bien definida de su misión y valores: el 80% de los encuestados puede expresar los suyos en una sola frase (frente al 76% de hace dos años). El 64% afirma que este propósito se comunica activamente dentro de la organización. Además, el 60% afirma que está directamente relacionado con los productos y servicios que ofrecen, un factor tangible de la estrategia empresarial y el valor para el cliente.

Las empresas familiares cumplen con su propósito

P: (pregunta a las empresas que tienen una declaración de propósito clara): ¿Cuáles de estas afirmaciones son ciertas para el propósito de su empresa? (Seleccione todas las que correspondan)



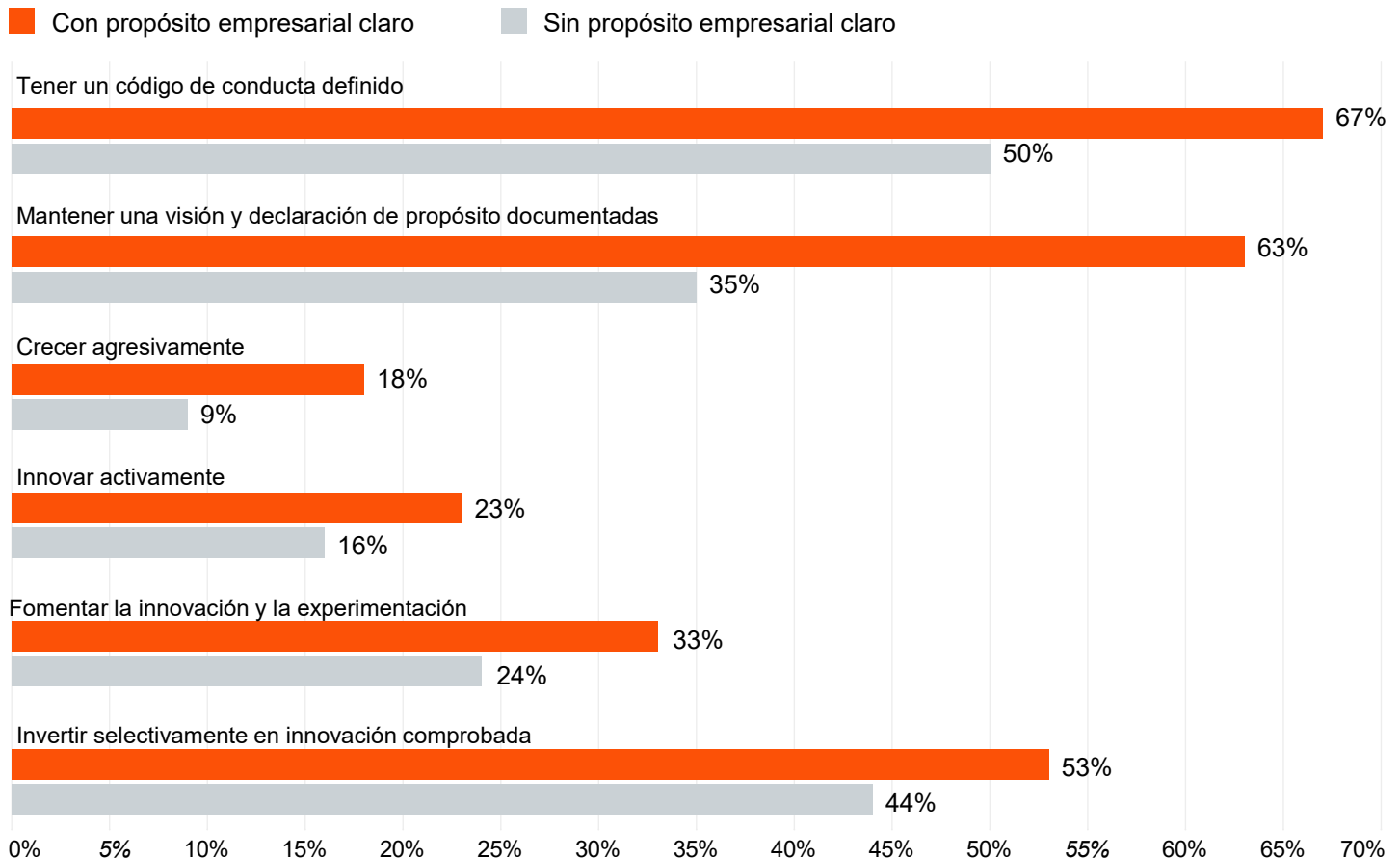
Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

Existe un fuerte vínculo entre el propósito y los factores clave que impulsan el rendimiento sostenido en las empresas familiares. Las empresas con un propósito claramente articulado no solo están más arraigadas en valores sólidos, sino que también están más en sintonía con la innovación, la visión a largo plazo y la confianza de las partes interesadas.

Estas empresas tienen el doble de probabilidades de perseguir un crecimiento agresivo (18% frente al 9%) y una probabilidad significativamente mayor de priorizar la innovación (23% frente al 16%) y los objetivos a largo plazo (35% frente al 26%). Un tercio (33%) promueve activamente una cultura de experimentación e innovación, en comparación con tan solo el 24% de la muestra total. Las empresas familiares con propósito también tienen más probabilidades de operar con principios codificados: es más probable que tengan un conjunto claro de valores familiares o un código de conducta definido, y que mantengan una declaración de visión y propósito documentada.

La conexión propósito-rendimiento

Las empresas con un propósito claro reportan una mayor probabilidad de emprender acciones que impulsen un desempeño sustentable.





"Las empresas familiares que articulan un propósito compartido, arraigado tanto en la propiedad como en la organización, suelen mostrar un enfoque estratégico más definido. Este propósito actúa como una visión unificadora, guiando la toma de decisiones y alineando a los *stakeholders* a lo largo de las generaciones. En estos entornos, el rendimiento ya no se mide únicamente por métricas de crecimiento o resultados de innovación, sino por el grado en que estos logros contribuyen a una misión más amplia. A medida que aumentan la incertidumbre y las disrupciones del mercado, tener un sólido sentido de propósito cobrará aún más importancia".

—Matt Allen, John L. Ward Profesor Clínico de Empresas Familiares, Escuela de Administración Kellogg, Northwestern University

Idea práctica: Codifica y comunica públicamente el propósito. Incorpóralo tanto en la experiencia del cliente como en la propuesta de valor para los colaboradores. Si bien el 86% de las empresas familiares afirman guiarse por un conjunto claro de valores familiares, solo el 61% los ha documentado claramente. Esta desconexión representa una oportunidad perdida, especialmente en una era donde la transparencia y la autenticidad son impulsores clave del valor de marca y la construcción de confianza.

En la sección de empresas familiares de la [Encuesta Global de Esperanzas y Temores de la Fuerza Laboral 2024 de PwC](#), dos tercios de los empleados de empresas familiares creían en los objetivos a largo plazo de su organización, y el 80% afirmó que su trabajo se alinea con sus valores o creencias. Dado que las empresas familiares suelen tener una alta tasa de retención de colaboradores, los hallazgos subrayan cómo un propósito claro fortalece el compromiso y el impacto en toda la organización.

2. Abrazar tu agilidad estructural

El mito: Las empresas familiares son demasiado cautelosas para adaptarse rápidamente.

La realidad: Las empresas familiares de alto rendimiento están aprovechando su agilidad. Lejos de verse limitadas por la tradición, estas empresas están aprovechando ventajas estructurales —como la propiedad privada, las jerarquías horizontales y la concentración del poder de decisión— para actuar con rapidez y decisión.

La investigación académica sobre las empresas familiares se ha centrado a menudo en cómo su orientación a largo plazo y su liderazgo unido pueden fomentar la resiliencia y la innovación, especialmente en tiempos de crisis, cuando se ven impulsadas por la cultura y la gobernanza adecuadas. Los consejos directivos desempeñan un papel fundamental para facilitar la capacidad de respuesta, definiendo líneas de autoridad claras, fomentando la previsión estratégica y apoyando la rápida asignación de capital. Sin embargo, muchas empresas familiares siguen sin estar suficientemente capacitadas en este ámbito.

Las empresas familiares más dinámicas están respondiendo de forma ágil a las cambiantes demandas del mercado. Por ejemplo, el Grupo Bibby Line, con sede en Liverpool y fundado en 1807 por John Bibby, evolucionó a lo largo de seis generaciones desde un operador de barcos de vela hasta un grupo empresarial diversificado que incluye servicios financieros e infraestructura.

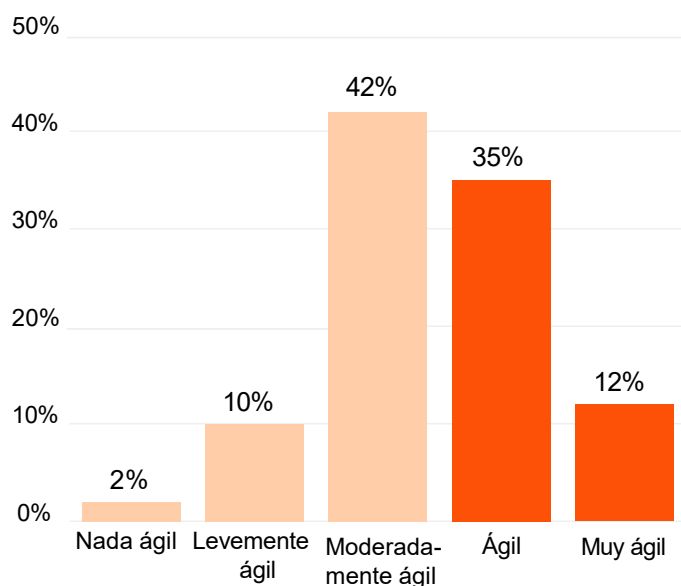
“Pasamos de la vela al vapor y al petróleo, y ahora estamos haciendo la transición a sistemas de propulsión eléctrica y embarcaciones para dar servicio a parques eólicos marinos”, afirma el presidente, Sir Michael Bibby, reflexionando sobre la constante reinención de la empresa. “Hay que evolucionar. No se seguirá aquí dentro de 40 años si no se evoluciona. Y eso es solo una generación”.

Según Bibby, un reto fundamental para las empresas familiares en crecimiento reside en mantener la alineación entre los accionistas (miembros de la familia con participaciones a largo plazo) y los ejecutivos, quienes pueden no estar incentivados a asumir riesgos empresariales. Esta alineación es especialmente crucial para preservar la agilidad, una de las fortalezas que definen a las empresas en fase inicial y dirigidas por sus fundadores.

Operar con agilidad

Casi la mitad de las empresas familiares se describen a sí mismas como muy ágiles o ágiles.

P: ¿Cómo calificaría la agilidad de su empresa para responder a los cambios del mercado, las demandas de los clientes y los desafíos operativos durante el último año?



P: (pregunta a las empresas que eligieron “muy ágil” o “ágil”): ¿En qué áreas ha sido más evidente esta agilidad en su negocio?



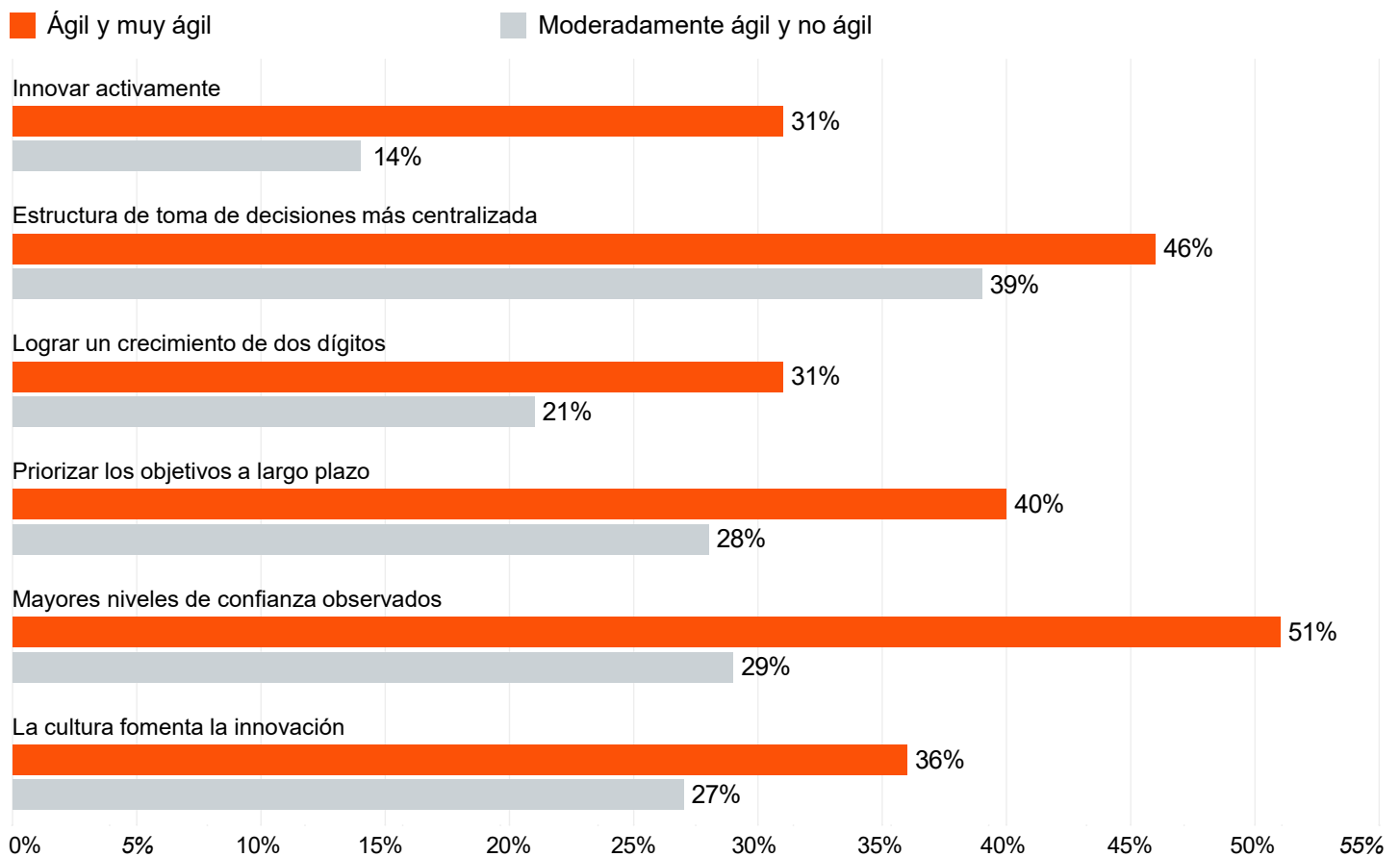
Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

Las empresas familiares que informaron una mayor capacidad de respuesta a los cambios del mercado, las demandas de los clientes y los desafíos operativos durante el último año tuvieron una probabilidad significativamente mayor de lograr sólidos resultados comerciales: el 31% registró un crecimiento de dos dígitos, en comparación con solo el 21% de la muestra general.

Pero los beneficios van más allá de los ingresos. Las empresas ágiles tienden a operar con estructuras de toma de decisiones más centralizadas (46% frente al 39%), un factor clave que facilita respuestas más rápidas y coordinadas en toda la empresa. También son más propensas a priorizar los objetivos a largo plazo (40% frente al 28%) y a buscar activamente la innovación (31% frente al 14%). Cabe destacar que el 51% presenta niveles de confianza de las partes interesadas más altos, frente al 29% de las empresas menos ágiles.

La conexión agilidad-rendimiento

Las empresas ágiles destacan en diversas áreas estratégicas.



Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

Idea práctica: Replantea la composición de tu directorio para incluir diversidad generacional, de género y experiencial, alineándose con las futuras aspiraciones de crecimiento. La agilidad se logra mediante una gobernanza sólida: toma de decisiones definida, planificación de escenarios y asignación flexible de capital. Sin embargo, solo el 9% de las empresas familiares tienen directorios diversos, y solo el 30% cuenta con una constitución familiar, dos factores clave para la agilidad. Fomenta la agilidad mediante una gobernanza intencional.

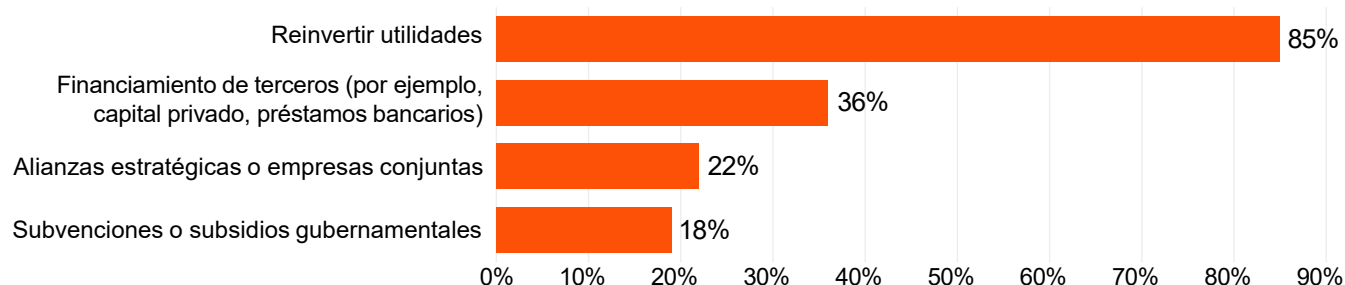
Según el profesor Matt Allen, la agilidad estructural no es un beneficio natural para todas las empresas familiares. "Para capitalizar los beneficios relacionados con la agilidad, las empresas familiares deben centrarse en desarrollar un liderazgo sólido que reconozca y sea capaz de aprovechar los beneficios estructurales. Esta capacidad es fundamental durante las transiciones de liderazgo. Es fundamental que las familias se centren en preparar líderes capaces de pensar y actuar estratégicamente, no solo de mantener los logros de sus predecesores".

3. Cómo aprovechar al máximo tu capital a largo plazo

Las empresas familiares se han caracterizado tradicionalmente por su inversión paciente y a largo plazo, así como por su compromiso con la creación de valor a largo plazo. Al preguntarles cómo equilibran los resultados a corto plazo con los objetivos a largo plazo, tres cuartas partes de las empresas familiares se inclinan por una visión a largo plazo o equilibrada. Solo una de cada cuatro adopta un enfoque a corto plazo. De igual manera, el 85% de las empresas reinvierte sus beneficios para financiar la innovación, priorizando el capital interno en lugar de la financiación externa, lo que demuestra una clara preferencia por la sostenibilidad frente a la rapidez.

Invertir para generar valor a largo plazo

P: ¿Cómo financian la innovación en su empresa?



Nota: Excluye las respuestas "Otro".

Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

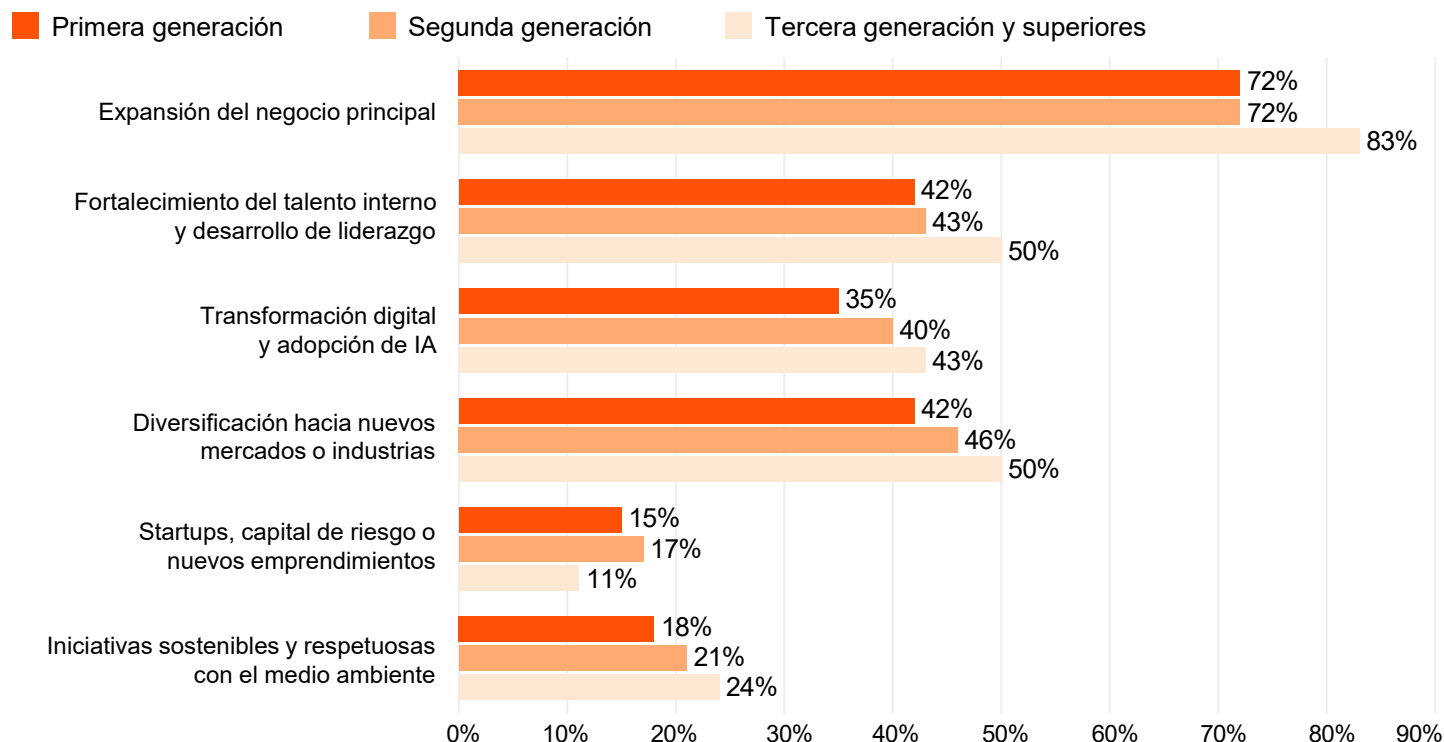
En entrevistas, líderes de empresas familiares explicaron cómo una tesis de inversión más paciente puede ser una fuente de ventaja competitiva. Una multinacional de segunda generación obtuvo derechos de franquicia exclusivos en Arabia Saudita para una importante cadena estadounidense de tiendas de conveniencia. Esto representa una inversión audaz en un sector minorista incipiente pero en rápida evolución, pero que podría estar descartada para empresas cotizadas impulsadas por la rentabilidad a corto plazo.

“Sabíamos que el sector se estaba modernizando, pero que sería difícil entrar y requeriría una inversión a largo plazo”, afirma el Dr. Ghassan Alsulaiman, fundador y presidente del Grupo Alsulaiman, con sede en Yeddah. “Pero miramos más allá de lo que se puede lograr en los próximos años. Buscamos inversiones que puedan impulsar la empresa familiar a lo largo de varias generaciones”.

Las empresas familiares de mayor crecimiento (aquellas que registraron un crecimiento de dos dígitos durante el último ejercicio fiscal) muestran solo ligeras diferencias en sus prioridades de crecimiento. Sin embargo, la madurez generacional influye considerablemente en el comportamiento inversor, ya que las empresas de generaciones posteriores priorizan la expansión del núcleo, el desarrollo del liderazgo y la transformación digital. Las empresas familiares de generaciones más jóvenes se inclinan por las startups.

Prioridades de inversión a largo plazo

P: ¿En qué áreas prioriza actualmente su empresa familiar la inversión para el crecimiento a largo plazo? (Seleccione todas las opciones que correspondan).



Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

En nuestro análisis, se destacaron varias dimensiones sobre cómo estas empresas con visión a largo plazo superan consistentemente a sus pares con visión a corto plazo. Tienen mayor probabilidad de lograr un crecimiento de un solo dígito (33% frente al 21%), lo que indica un rendimiento estable y sostenible. También se centran más en fortalecer sus operaciones principales (78% frente al 67%) y son significativamente más propensas a adoptar nuevas tecnologías (21% frente al 12%).

Una dimensión interesante es el papel de las oficinas familiares (family offices), que gestionan los asuntos financieros de una familia a lo largo de las generaciones. Si bien las oficinas familiares se han centrado durante mucho tiempo en la preservación del patrimonio, la evidencia anecdótica sugiere que también pueden desempeñar un papel en el crecimiento empresarial. Con capital flexible y una perspectiva a largo plazo, permiten a las empresas familiares respaldar proyectos en fase inicial, explorar mercados adyacentes y probar tecnologías emergentes, sin sobrecargar el negocio principal. Esta separación crea espacio para la experimentación, y las ideas exitosas a menudo retroalimentan a la empresa operativa.

Apuestas a largo plazo, victorias tempranas

Las estrategias a largo plazo parecen estar dando resultados a corto plazo, especialmente en tecnologías emergentes y sostenibilidad. Tomemos como ejemplo GenAI: aunque alrededor de un tercio de los CEO de empresas no familiares reportan un aumento en los ingresos (29%) y la rentabilidad (32%) gracias a esta tecnología, la rentabilidad entre las empresas familiares que cotizan en bolsa es notablemente mayor. Según datos de empresas familiares de la 28ª Encuesta Anual de CEO de PwC, casi la mitad (46%) de estas empresas afirman que GenAI ha impulsado tanto los ingresos como la rentabilidad.

El mismo patrón se aplica a las inversiones climáticas. Las empresas familiares que cotizan en bolsa tienen casi el doble de probabilidades de invertir capital paciente en iniciativas respetuosas con el medio ambiente. Y este compromiso está dando sus frutos: el 46% de las empresas familiares que cotizan en bolsa afirma que sus inversiones en sostenibilidad en los últimos cinco años han aumentado directamente los ingresos, en comparación con solo el 32% de las empresas privadas y un tercio del total de directores ejecutivos de empresas.

Idea práctica: Distinguirse mediante una estrategia de inversión a largo plazo. Las decisiones de SRF Ltd, un conglomerado químico diversificado en su segunda generación de propiedad familiar, ejemplifican la capacidad de asumir riesgos calculados e invertir con un enfoque en la rentabilidad a largo plazo.

A principios de los 2000, guiada por la visión de su fundador, la empresa, con sede en Gurugram, India, realizó una importante inversión en I+D en un negocio de productos químicos especializados, a pesar de enfrentar dificultades financieras iniciales y años de falta de rentabilidad. "Hoy en día, es nuestro negocio más grande", afirma el director general Ashish Bharat Ram. "Fue un recorrido de 15 años. Fue una toma de riesgos. Pero aquí es donde las empresas familiares realmente pueden marcar la diferencia, asumiendo riesgos a largo plazo que otros no pueden".

En la generación de los fundadores, este enfoque suele ser instintivo, impulsado por la visión y la convicción. Sin embargo, a medida que la propiedad pasa a la segunda y tercera generación, la dinámica puede cambiar. El capital familiar compartido genera oportunidades y tensiones, ya que los propietarios sopesan la reinversión en el negocio principal frente a la diversificación. Cuando la familia deja de participar en las operaciones diarias, cada decisión de inversión exige un cuidadoso equilibrio.

En esta etapa, la gobernanza se vuelve crucial. Unos convenios claros y marcos de toma de decisiones ayudan a alinear al grupo propietario con los objetivos a largo plazo de la empresa. La formación también desempeña un papel vital: las familias que desarrollan capacidades en torno a la propiedad, la gobernanza y las expectativas de los accionistas están mejor preparadas para gestionar estas tensiones y mantener la alineación intergeneracional.

4. Proteger y activar la reputación

Para las empresas familiares, la reputación es tanto un activo que proteger como una palanca que activar. En nuestra encuesta, salvaguardar el negocio (78%) y preservar el legado familiar (77%) se posicionan como los principales objetivos a largo plazo de los líderes de empresas familiares, muy por delante de generar dividendos (68%) o dar empleo a los miembros de la familia (27%).

La reputación —la percepción pública de una empresa derivada de su comportamiento pasado, incluyendo sus productos, servicios, valores y trato a las partes interesadas— se correlaciona positivamente con el crecimiento empresarial, aunque el patrón tiende a la estabilidad en lugar de a una rápida expansión. Las empresas que califican la reputación como "muy importante" tienen una probabilidad significativamente mayor de reportar crecimiento (59% frente al 47% de las neutrales o menos centradas en ella). Sin embargo, este crecimiento es más probable que sea de un solo dígito (33% frente al 21%), lo que indica un enfoque conservador basado en la gestión de riesgos y la continuidad.

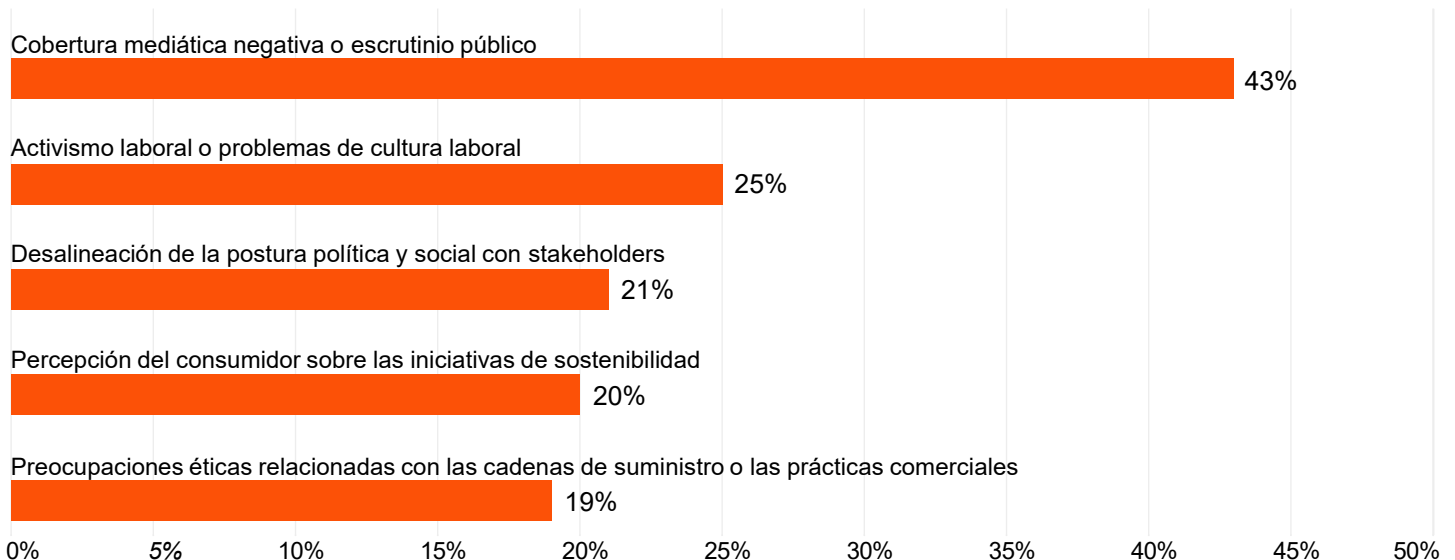
Las empresas que priorizan la reputación también exhiben capacidades más sólidas vinculadas al rendimiento a largo plazo, incluyendo una articulación más clara de su propósito, una comunicación de valores más sólida y estructuras de gobernanza más formales. La reputación no solo se valora más en las empresas de generaciones anteriores, sino que también está más arraigada. A medida que las empresas familiares maduran, son mucho más propensas a reforzar su reputación mediante estrategias orientadas al propósito y políticas institucionales, lo que puede generar beneficios tanto internos como externos.

"La marca y la reputación familiar ayudan a atraer a buenas personas a la organización", afirma Sir Michael Bibby. "También pueden atraer buenos clientes y ayudar a fomentar esas relaciones a largo plazo".

Al mismo tiempo, los líderes de las empresas familiares se centran en el potencial de los riesgos reputacionales —como las críticas de los medios de comunicación, las percepciones erróneas sobre los privilegios o una gobernanza opaca— que limitan la agilidad estratégica necesaria para el crecimiento. Muchos líderes reconocen una mayor exposición en un entorno de alto escrutinio mediático. Y las empresas con vulnerabilidades reputacionales más agudas tienden a ser menos ágiles, tener mayores limitaciones financieras y ser más reactivas en tiempos de crisis.

La atención negativa es el mayor riesgo para la reputación

P: ¿Cuál de los siguientes factores representa el mayor riesgo para la reputación de su empresa? (Seleccione hasta dos)



Nota: Excluye las respuestas "Otro".

Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

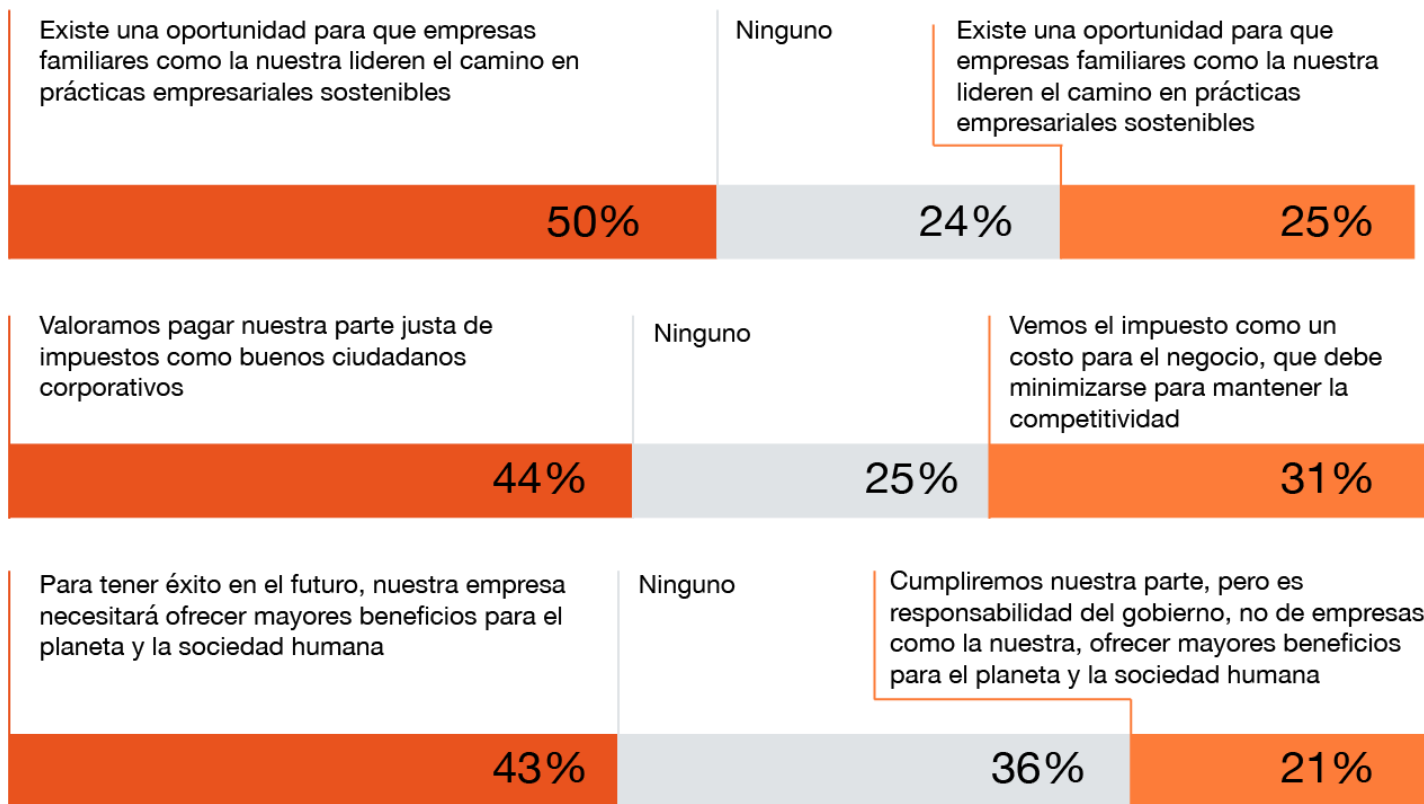
El factor confianza

La confianza agrava los desafíos reputacionales. Anteriormente una ventaja heredada, la confianza se está convirtiendo en un campo de batalla competitivo, especialmente en asociaciones de ecosistemas de alto riesgo y en las expectativas de las partes interesadas. Más de dos tercios (74%) de los líderes de empresas familiares afirman que sus organizaciones generan más confianza que las empresas no familiares, una opinión que coincide con la percepción que tradicionalmente han tenido estas empresas de clientes, empleados y comunidades. Sin embargo, el Barómetro de Confianza de Edelman, una encuesta anual que mide la confianza en empresas, gobiernos, medios de comunicación y ONG, muestra que esta brecha de confianza se está reduciendo, de 16 puntos en 2015 a tan solo 8 en 2025. Esta tendencia sugiere que la confianza ya no es algo dado, sino algo que debe ganarse activamente.

Los datos del Barómetro de Confianza muestran que los consumidores suelen tener expectativas diferentes en cuanto a la responsabilidad social corporativa de las empresas que cotizan en bolsa en comparación con las empresas privadas y familiares. Se espera que las empresas familiares inviertan en sus comunidades. Sin embargo, la mitad o menos de nuestros encuestados ve una oportunidad para liderar como ciudadanos corporativos o contribuir activamente a las personas y al planeta. El silencio, en este contexto, es arriesgado. A medida que evolucionan las expectativas de las partes interesadas, la ausencia de una comunicación clara y orientada a un propósito crea espacio para la duda y la desconexión.

El papel de la empresa familiar

P: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor cómo se siente acerca del papel de su empresa familiar hoy en día?



Fuente: Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC.

Idea práctica: Compartir mensajes sobre tu rol en las comunidades locales. El ADN de las empresas familiares está profundamente arraigado en sus raíces locales. Incluso para las empresas familiares multinacionales exitosas que ya están en su tercera o cuarta generación, mantener una fuerte presencia local podría ser una fuente de ventaja competitiva, así como un contrapeso al creciente escepticismo hacia las empresas.

Para algunos, esto implica un cambio de mentalidad, según Richard Edelman, CEO de la firma global de comunicaciones Edelman: "En lugar de ser multinacional, hay que ser multilocal, especialmente porque la confianza ahora es hiperlocal y se construye a través de relaciones laborales y fuentes de información cercanas o cercanas al público objetivo".

¿Cómo se traduce esto en la práctica? "Empieza por enfatizar el abastecimiento local e integrar productos locales en la cadena de suministro", afirma Edelman. Esto también implica construir marcas con impacto local, invertir en innovación específica para cada país, capacitar y potenciar el talento local, e interactuar con las comunidades mediante conversaciones relevantes y alianzas con instituciones locales de confianza. Al arraigar las operaciones, el desarrollo del talento y las comunicaciones en el contexto local, una empresa puede fomentar una mayor confianza.

Edelman recomienda otras consideraciones, como dominar el dinámico panorama mediático, en particular las redes sociales, dotando a los empleados de un profundo conocimiento de la historia y los valores de la empresa y empoderándolos para que sean comunicadores creíbles. Además, considera integrar a los miembros más jóvenes de la familia en la empresa de forma más directa para que se beneficien de su conocimiento de los medios modernos y las tendencias de consumo, y así garantizar que la marca mantenga su dinamismo y relevancia en su mensaje.

Sobre la encuesta

La Encuesta Global de Empresas Familiares 2025 de PwC es un estudio de mercado internacional sobre empresas familiares. Su objetivo es comprender cómo los líderes de empresas familiares perciben sus compañías y el entorno empresarial. La encuesta se realizó en línea en colaboración con el Centro John L. Ward para Empresas Familiares de la Universidad Northwestern, en nombre de su Escuela de Administración Kellogg. Se realizaron 1.325 entrevistas en línea en 62 territorios entre el 1 de abril y el 31 de mayo de 2025. Los encuestados representaban empresas con ingresos que iban desde menos de US\$ 10 millones (18%) hasta empresas multimillonarias (9%). Más de la mitad (54%) reporta ingresos anuales superiores a US\$ 51 millones (y el 41% supera los US\$ 101 millones). El 34% de las empresas encuestadas se dedica a la manufactura, el 29% a bienes de consumo y el resto a servicios financieros, tecnología y atención médica, entre otros sectores.

La Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC destaca un momento crucial para las empresas familiares a nivel mundial. En un panorama marcado por la turbulencia económica, la rápida disrupción tecnológica y las cambiantes demandas de los grupos de interés, algunas empresas familiares se distinguen al combinar la resiliencia tradicional con una evolución audaz. Nuestras principales conclusiones incluyen:

- **Propósito como diferenciador:** Las empresas que definen e integran un propósito claro en su estrategia superan consistentemente a las que no lo tienen. El propósito actúa como una visión unificadora y una ventaja competitiva.
- **Agilidad a través de la estructura:** La propiedad privada y una gobernanza optimizada permiten a muchas empresas familiares adaptarse más rápidamente a las cambiantes demandas de los consumidores y la tecnología. Esta agilidad resulta especialmente vital en períodos de disrupción.
- **Ventaja de inversión a largo plazo:** Las empresas familiares se benefician del capital a largo plazo, lo que les da la flexibilidad de invertir tanto en sectores adyacentes como no adyacentes. Una visión paciente y generacional puede generar crecimiento a largo plazo, sin verse limitada por las presiones del mercado a corto plazo.
- **Reputación como escudo y palanca:** Las reputaciones de confianza protegen a las empresas en mercados volátiles, pero deben gestionarse activamente en un panorama mediático en constante evolución. La reputación, cuando se aprovecha, puede fortalecer la confianza de la comunidad e impulsar el crecimiento.

La resiliencia a largo plazo de las empresas familiares dependerá cada vez más de la combinación de fortalezas atemporales (propósito, capital paciente, reputación) con estrategias innovadoras en torno a la agilidad y la gobernanza. Quienes adopten este cambio no solo protegerán su legado, sino que también expandirán su influencia económica global.



12ª Encuesta de Empresas Familiares Recuperando la ventaja

Contacto:



Felipe Dawes
Socio
Consultoría y Asesoría Empresarial
PwC Chile
felipe.dawes@pwc.com