

12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

# Recuperar la ventaja

Las empresas familiares de alto rendimiento están  
aprovechando sus fortalezas únicas para lograr el crecimiento  
en tiempos de cambios rápidos.



Noviembre, 2025

## Introducción

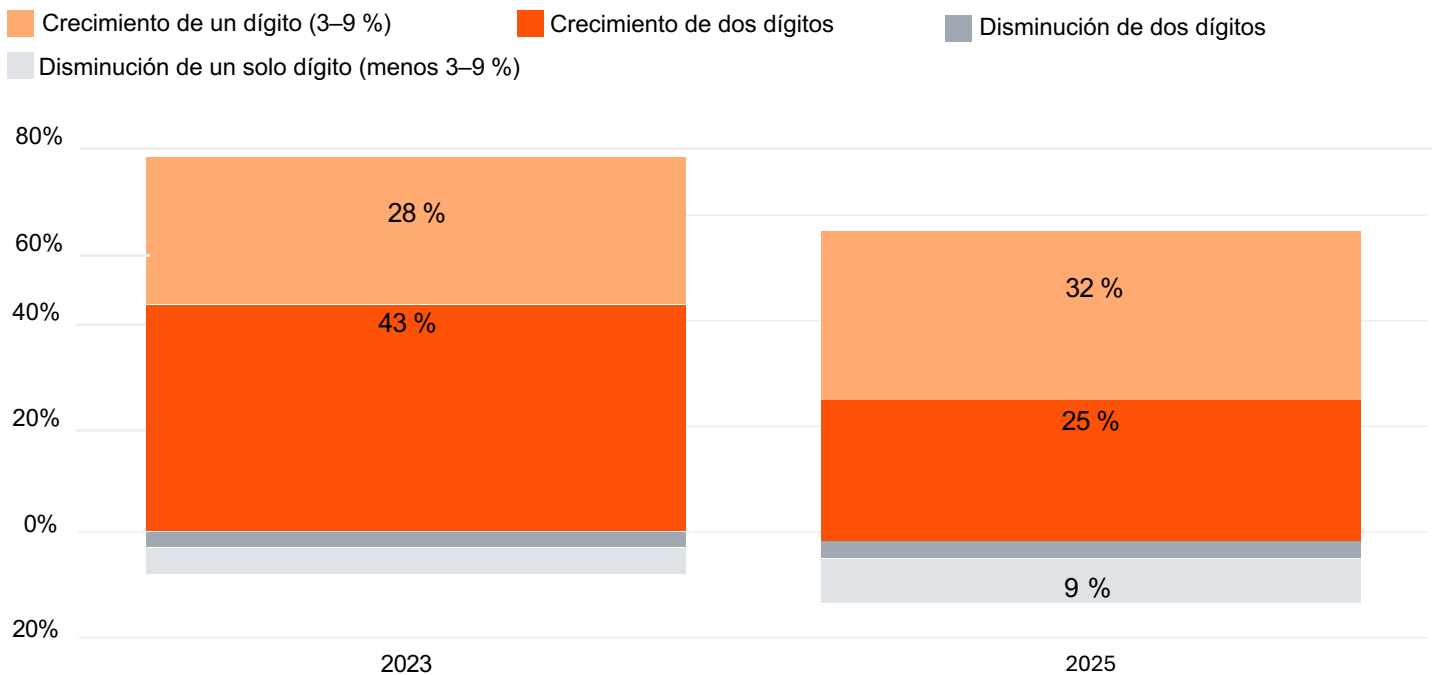
**El desempeño entre las empresas familiares es divergente. Nuestra encuesta global realizada a 1.325 ejecutivos y líderes sénior en más de 60 territorios muestra que solo una de cada cuatro empresas (25 %) logró un crecimiento de ventas de dos dígitos durante el año pasado. Eso es menos del 43 % registrado hace dos años y marca un regreso a los niveles de mediados de la pandemia en un sector central de la economía global.**

**La ONU estima que las empresas familiares generan alrededor de dos tercios del Producto Interno Bruto mundial (PIB) y el 60 % de los empleos. Consideradas durante mucho tiempo más resistentes que sus homólogas cotizadas en bolsa, muchas de ellas se encuentran ahora bajo una presión cada vez mayor.**

Parte del desafío es que las fortalezas tradicionales, como la alta reinversión y el bajo apalancamiento, ahora resultan más difíciles de convertir en crecimiento. Los choques geopolíticos, las políticas comerciales cambiantes, los problemas climáticos y los avances en la IA generativa están remodelando el entorno operativo. Al mismo tiempo, la investigación Valor en Movimiento de PwC 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, aún no existe una estrategia de renovación establecida.

## El crecimiento de las empresas familiares cae drásticamente

P: Mirando hacia atrás en el último año fiscal ¿qué variación han experimentado las ventas de tu empresa?



Nota: Se excluyen las respuestas "No sé"

Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

Esto plantea una pregunta fundamental: ¿qué separa a las empresas familiares de mayor rendimiento de la actualidad del resto? Para obtener la respuesta, combinamos nuestro análisis de la encuesta con entrevistas en profundidad con líderes de empresas familiares, acompañado de las ideas del profesor Matt Allen de la Kellogg School of Management y los especialistas en empresas familiares globales 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. Los resultados también dan luces sobre cómo puede evolucionar la estrategia de la empresa familiar en los próximos años.

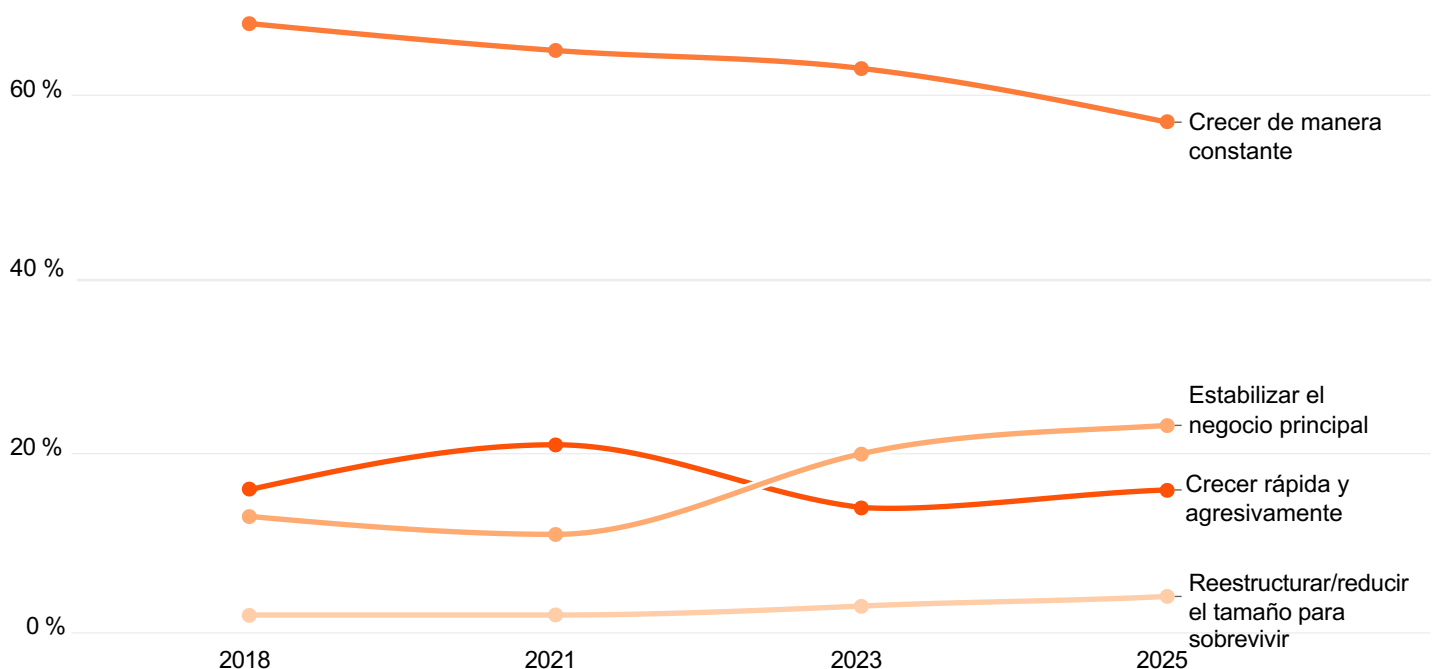
## Presión de navegación: el desafío en contexto

La persistente incertidumbre macroeconómica y los cambiantes marcos regulatorios dominan ahora las agendas de los consejos de administración. Los líderes de las empresas familiares también nos dijeron que están preocupados por una serie de desafíos reiterativos: interrupción de la cadena de suministro, volatilidad de costos, saturación del mercado y escasez de talento.

Muchas empresas familiares se están alejando de las apuestas de alto crecimiento y están transitando hacia estrategias medidas y de crecimiento constante que refuerzan su resiliencia. Hemos observado una tendencia basada en priorizar las operaciones centrales estables, ya que los objetivos de crecimiento a dos años caen con respecto a 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 tu empresa para los próximos dos años?



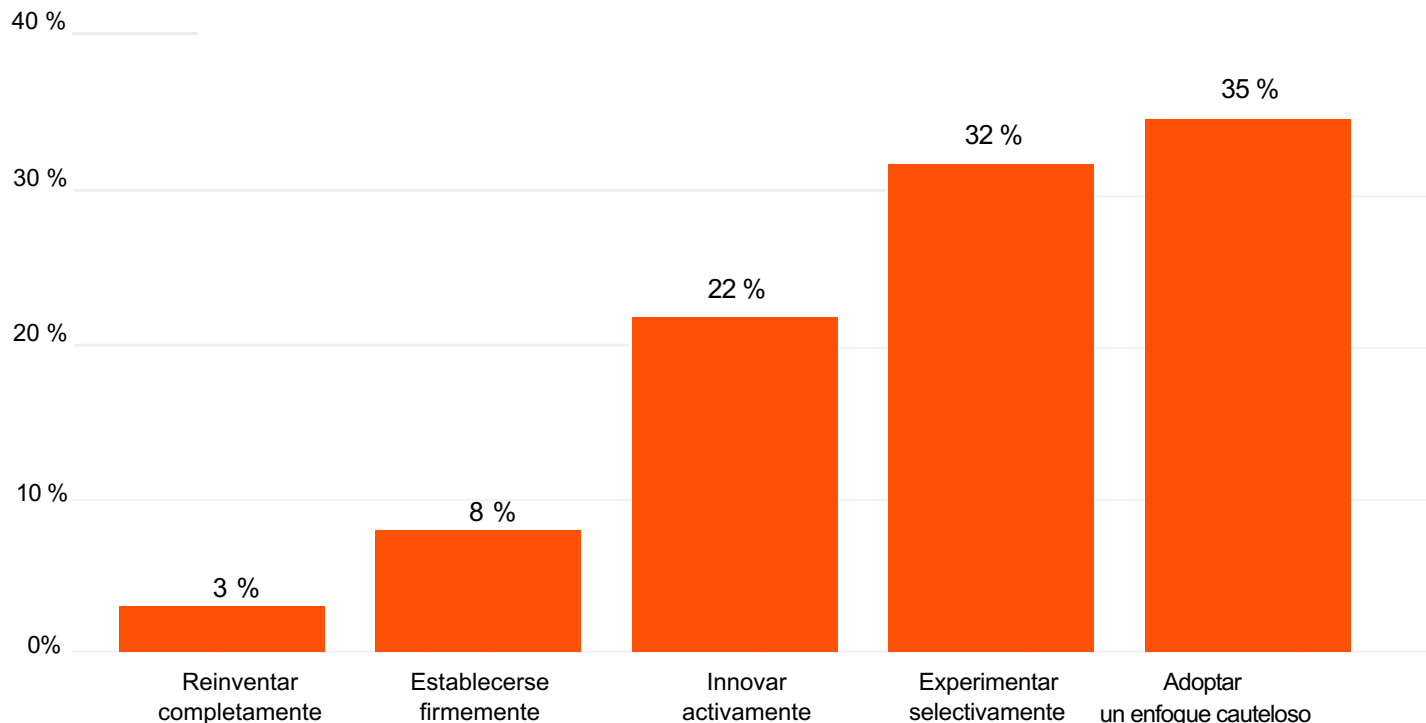
Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

Este cambio es coherente con lo que entendemos sobre el espíritu de las empresas familiares, a menudo reconocidas por su enfoque conservador. Además, nuestra encuesta de este año revela que, en tiempos de disrupción del mercado o cambios de la industria, solo el 22 % dice que innova activamente, lo que incluye repensar sus estrategias de gestión.

Solo el 3 % de las empresas buscan reinventar completamente sus negocios, y la mayoría prefiere la precaución o adopta un enfoque altamente selectivo para experimentar a través de nuevos enfoques de gestión. Esta precaución sugiere que, en un mundo de convergencia industrial y la disrupción del ecosistema, muchas empresas familiares pueden estar subestimando los cambios que se avecinan y la velocidad a la que lo hacen.

## Las empresas familiares prefieren respuestas conservadoras a la disrupción

P: En tiempos de disrupción del mercado o cambios significativos en la industria, ¿cómo suele responder tu empresa familiar en términos de método de gestión?



Y, sin embargo, el crecimiento permanece como una opción viable. Las empresas familiares más dinámicas persiguen el impulso de las ventas a través de la estabilidad, no de la volatilidad. Los avances tecnológicos y la transformación digital siguen siendo las principales prioridades de casi dos tercios de las empresas familiares (65 % y 64 %, respectivamente). Estas prioridades son aún más comunes entre las empresas medianas que están creciendo.

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

Las oportunidades de expansión y diversificación también están dando forma a la estrategia. Poco más de una quinta parte (21 %) de las empresas familiares citaron estos factores como el desencadenante de los recientes cambios de dirección. Entre las empresas con ingresos de entre USD\$100 millones y USD\$1.000 millones, el impulso está aumentando. 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 de manera diferente los colaboradores de alto rendimiento

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

No obstante, lo que hace que estas empresas sean resilientes también puede ralentizarlas. En mercados dinámicos, el liderazgo centralizado puede ofrecer velocidad o actuar como un freno a la innovación en las fronteras de la organización. Las transiciones de liderazgo a menudo se retrasan porque la próxima generación no está completamente preparada. Muchos líderes reconocen que sus estructuras de gobierno carecen de la agilidad para seguir el ritmo de un cambio acelerado. Las juntas impulsadas por el consenso, a menudo compuestas por voces de ideas afines, pueden fallar cuando se necesita una acción decisiva.

Para crecer con confianza, las empresas familiares que más se destacan, buscan entender sus vulnerabilidades y sacan ventaja de las cualidades que las hacen únicas. Nuestra investigación apunta a cuatro áreas de enfoque que distinguen a los mejores colaboradores, que se analizan en detalle a continuación:

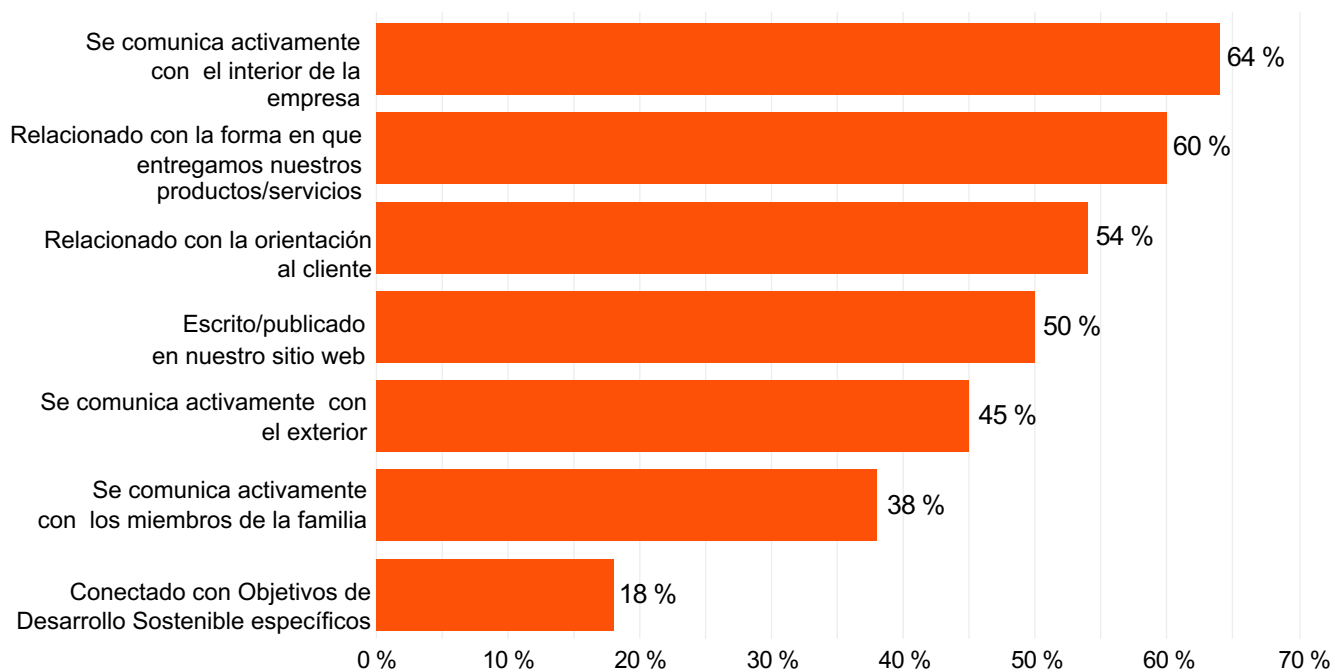
- **Escalando el propósito.** El propósito claro y codificado está detrás de una gama de capacidades que impulsan el crecimiento.
- **Adoptando la agilidad estructural.** Las empresas familiares de alto rendimiento se están inclinando por la toma de decisiones centralizada.
- **Poner a trabajar el capital a largo plazo.** En una era de incertidumbre macroeconómica y volatilidad geopolítica, el capital paciente está demostrando ser un motor de crecimiento.
- **Protegiendo y activando la reputación.** Para las empresas familiares, la reputación es tanto un legado que proteger como una palanca para activar el crecimiento.

## 1. Escalar el propósito

Hace tiempo que entendemos que el propósito de la empresa puede constituirse como una fuente de ventaja competitiva. Las empresas familiares se están uniendo constantemente en torno a una declaración clara y bien definida de su misión y valores: el 80 % de los encuestados puede articular los suyos en una sola oración (frente al 76 % de hace dos años). El 64 % informa que este propósito se comunica activamente dentro de la organización. Además, el 60 % dice que está directamente vinculado a los productos y servicios que ofrecen, un impulsor tangible de la estrategia comercial y el valor para el cliente.

### Las empresas familiares cumplen su propósito

Pregunta a las empresas que tienen una declaración de propósito clara: ¿Cuál de estas afirmaciones es precisa para el propósito de tu empresa? (Selecciona todas las que correspondan)



Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

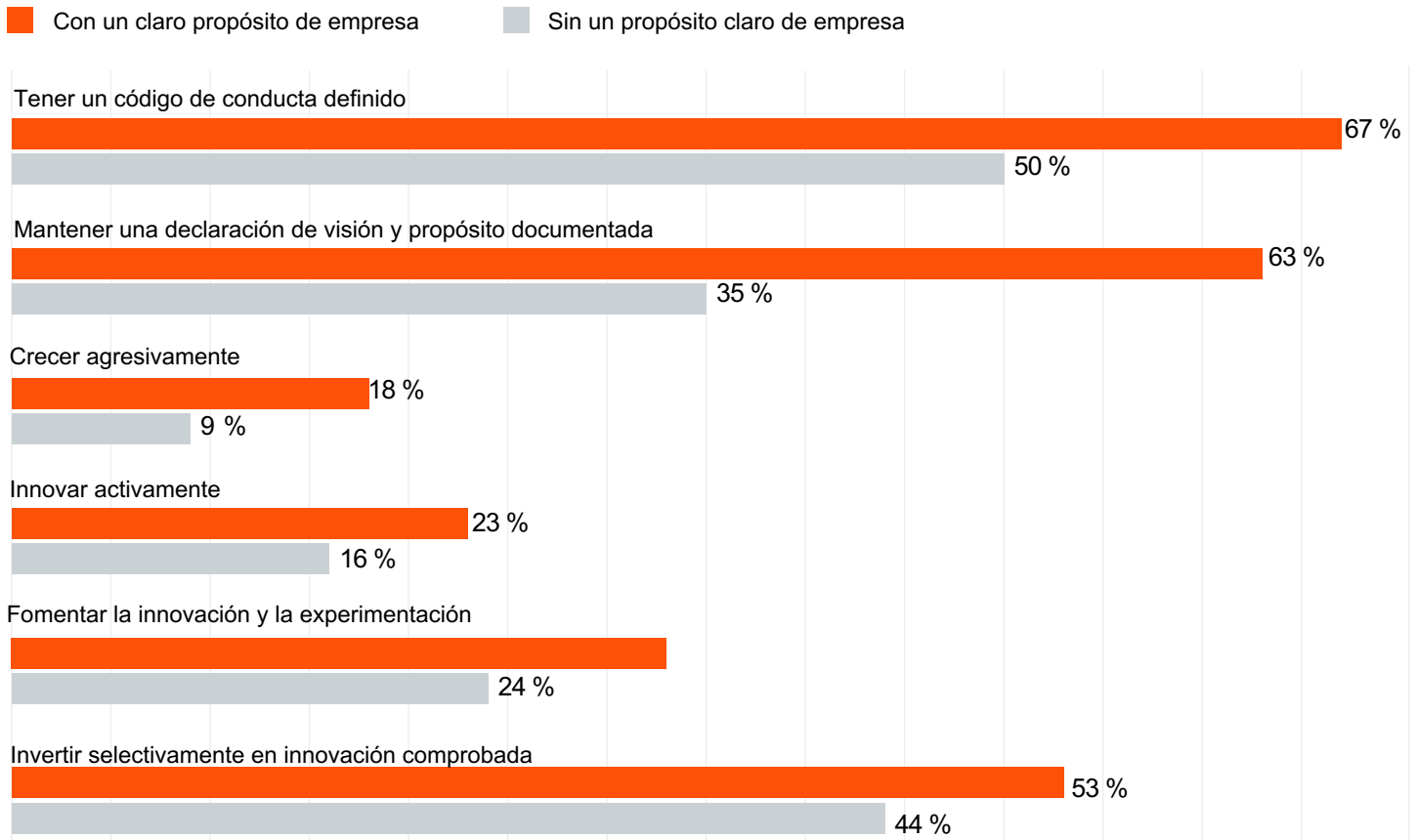
Existe un poderoso vínculo entre el propósito y los facilitadores principales del desempeño continuo en las empresas familiares. Las empresas con un propósito claramente articulado no solo están más ancladas a valores sólidos, sino que también están más en sintonía con la innovación, la visión a largo 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 significativamente más probabilidades de priorizar la innovación (23 % frente al 16 %) y los objetivos a largo plazo (35 % frente al 26 %). Un tercio (33 %) fomenta activamente una cultura de experimentación e innovación, en comparación con solo el 24 % de la muestra total. Las empresas familiares impulsadas por un 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 documentada de visión y propósito.

## La conexión propósito-rendimiento

Las empresas con un propósito claro informan una mayor probabilidad de llevar a cabo acciones que impulsen un desempeño sostenible.



Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC



Las empresas familiares que articulan un propósito compartido, integrado tanto en la propiedad como en la organización, a menudo exhiben un enfoque estratégico más nítido. Ese propósito actúa como una visión unificadora, guiando la toma de decisiones y alineando a las partes interesadas a través de las generaciones.

En tales entornos, el desempeño ya no se mide únicamente por métricas de crecimiento o resultados de innovación, sino por el grado en que estos logros son el medio para una misión más amplia.

A medida que aumentan la incertidumbre y las interrupciones del mercado, tener un fuerte sentido de propósito será aún más importante".

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

**Idea aplicable:** Codificar y comunicar el propósito públicamente. Intégralo tanto en la experiencia del cliente como en la propuesta de valor para el colaborador. Aunque el 86 % de las empresas familiares dicen que se guían por un conjunto claro de valores familiares, solo el 61 % lo ha documentado claramente. Esta desconexión representa una oportunidad perdida, especialmente en una era en la que la transparencia y la autenticidad son impulsores clave del valor de la marca y la creación de confianza.

En el recorte de empresas familiares de la Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024 de PwC, dos tercios de los colaboradores de empresas familiares creían en los objetivos a largo plazo de su organización, y el 80 % dijo que su trabajo se alinea con sus valores o creencias. Dado que las empresas familiares suelen tener una fuerte retención de colaboradores, los hallazgos subrayan cómo un propósito claro fortalece el compromiso y el impacto en toda la organización.

## 2. Adoptando la agilidad estructural

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

La realidad: las empresas familiares de alto rendimiento se están apoyando en su agilidad. Lejos de ser frenadas por la tradición, estas empresas están aprovechando las ventajas estructurales, como la propiedad privada, las jerarquías planas y el poder de toma de decisiones concentrado, para moverse rápida y decisivamente.

La investigación académica sobre las empresas familiares a menudo se ha centrado en cómo su orientación a largo plazo y su liderazgo unido pueden fomentar la resiliencia y la innovación, especialmente en tiempos de crisis, cuando están empoderadas por la cultura y la gobernanza adecuadas. Las juntas desempeñan un papel fundamental para permitir la capacidad de respuesta al definir líneas de autoridad claras, fomentar la previsión estratégica y respaldar el despliegue rápido de capital. Sin embargo, muchas empresas familiares siguen sin tener suficiente poder en esta área.

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

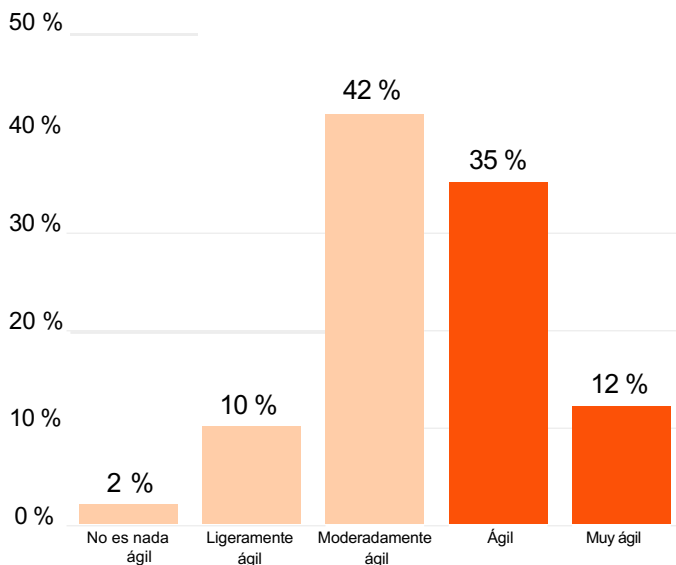
"Pasamos de la vela al vapor y al petróleo, y ahora estamos haciendo la transición a sistemas de propulsión eléctrica y embarcaciones para dar servicio a los parques eólicos marinos", dice el presidente Sir Michael Bibby, reflexionando sobre la reinención constante de la compañía. "Tienes que evolucionar. No seguirás aquí en 40 años si no lo haces. Y eso es solo una generación".

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

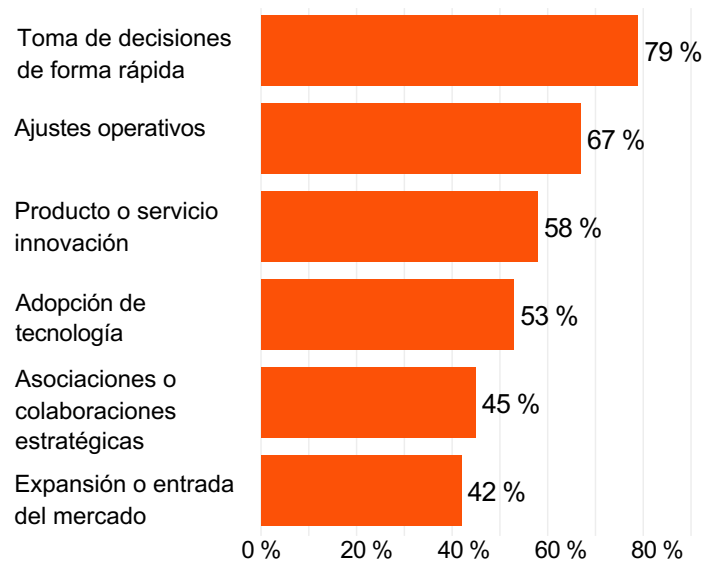
## Operar con agilidad

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

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



P: (preguntado a las empresas que eligieron "muy ágil" o "ágil"): ¿En qué áreas ha sido más evidente esta agilidad en tu negocio?



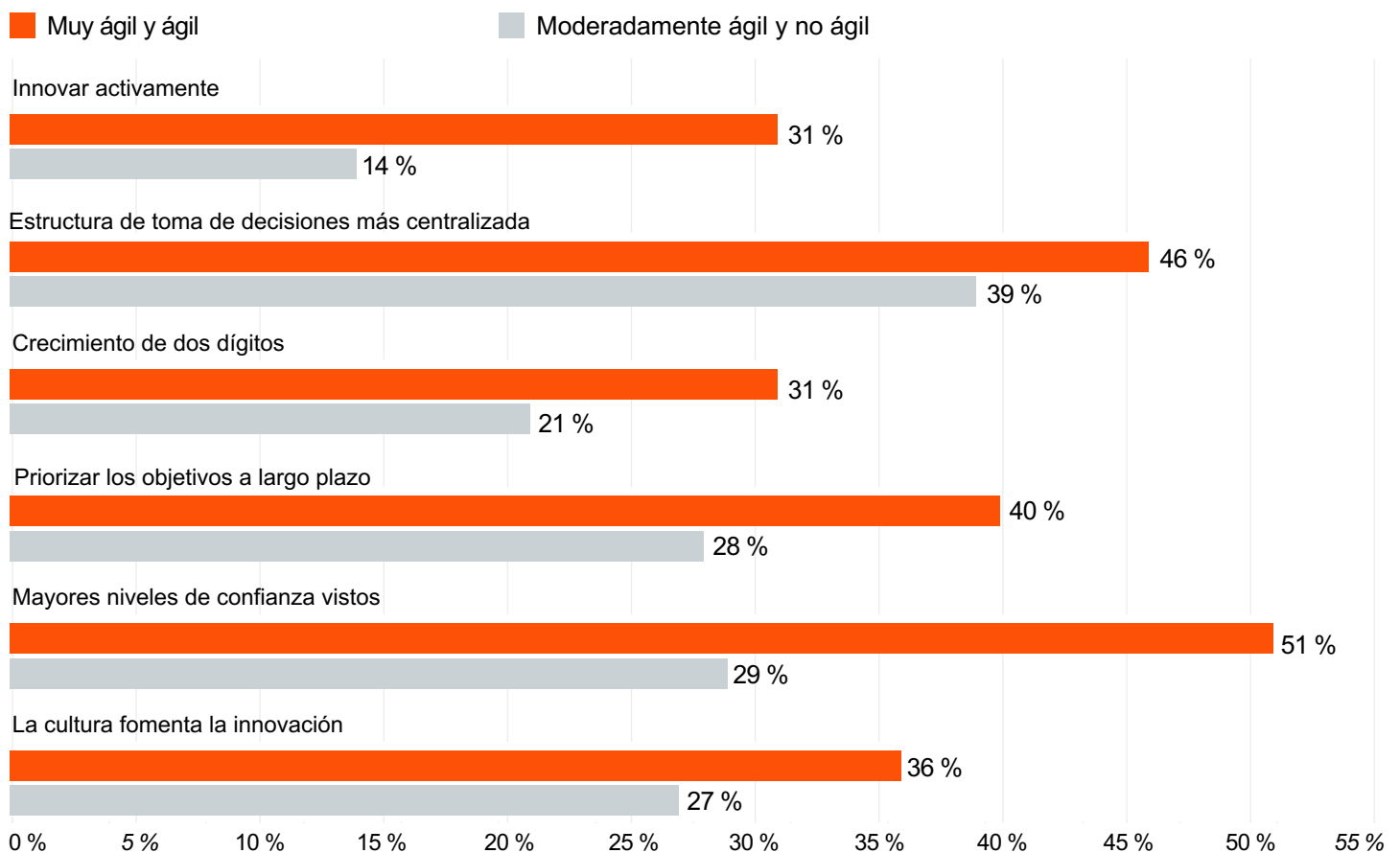
Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

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 año pasado tenían significativamente más probabilidades de lograr resultados comerciales sólidos: el 31 % registró un crecimiento de dos dígitos, en comparación con solo el 21 % de la muestra general.

Pero los beneficios se extienden más allá de los ingresos. Las empresas ágiles tienden a operar con estructuras de toma de decisiones más centralizadas (46 % frente a 39 %), un factor clave que respalda respuestas más rápidas y coordinadas en toda la empresa. También es más probable que prioricen los objetivos a largo plazo (40 % frente al 28 %) y que busquen activamente la innovación (31% frente al 14 %). En particular, el 51 % tiene niveles de confianza más altos observados en las partes interesadas, frente al 29 % de las empresas menos ágiles.

## La conexión agilidad-rendimiento

Las empresas ágiles superan en varias áreas estratégicas.



Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

**Idea aplicable:** Reimagina la composición de su junta para incluir diversidad generacional, de género y experiencial para alinearse con las aspiraciones de crecimiento futuro. La agilidad se habilita a través de una gobernanza sólida: toma de decisiones definida, planificación de escenarios y despliegue de capital flexible.

Pero solo el 9 % de las empresas familiares tienen juntas directivas diversas, y solo el 30 % tiene una constitución familiar, dos palancas principales para la agilidad. Construye agilidad a través de la gobernanza intencional.

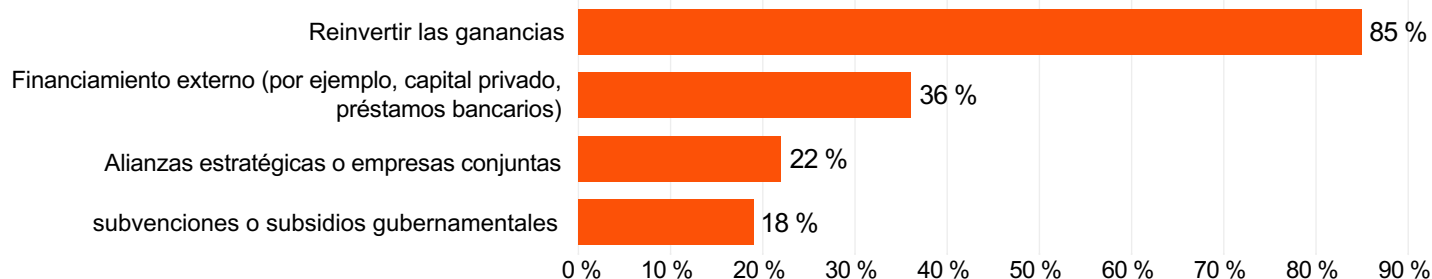
Según el profesor Matt Allen, la agilidad estructural no es un beneficio natural para todas las empresas familiares. "Para capitalizar los beneficios relacionados con la agilidad, las empresas familiares deben centrarse en desarrollar un liderazgo fuerte que reconozca y sea capaz de explotar los beneficios estructurales. Esta habilidad es más importante durante las transiciones de liderazgo. Es esencial que las familias se centren en preparar líderes que puedan pensar y actuar estratégicamente, no solo mantener lo que lograron sus predecesores".

### 3. Poner a trabajar el capital a largo plazo

Las empresas familiares se han definido tradicionalmente por la inversión paciente a largo plazo y el compromiso con la creación de valor a largo plazo. Cuando se les pregunta cómo equilibran los resultados a corto plazo con los objetivos a largo plazo, tres cuartas partes de las empresas familiares favorecen una visión a largo plazo o equilibrada. Solo una de cada cuatro adopta un enfoque a corto plazo. Del mismo modo, el 85 % de las empresas reinvierten las ganancias para financiar la innovación, confiando en el capital interno sobre el financiamiento externo y señalando una clara preferencia por la sostenibilidad sobre la velocidad.

#### Invertir para obtener valor a largo plazo

P: ¿Cómo financia la innovación en tu negocio?



Nota: Se excluyen las respuestas de "Otro"

Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

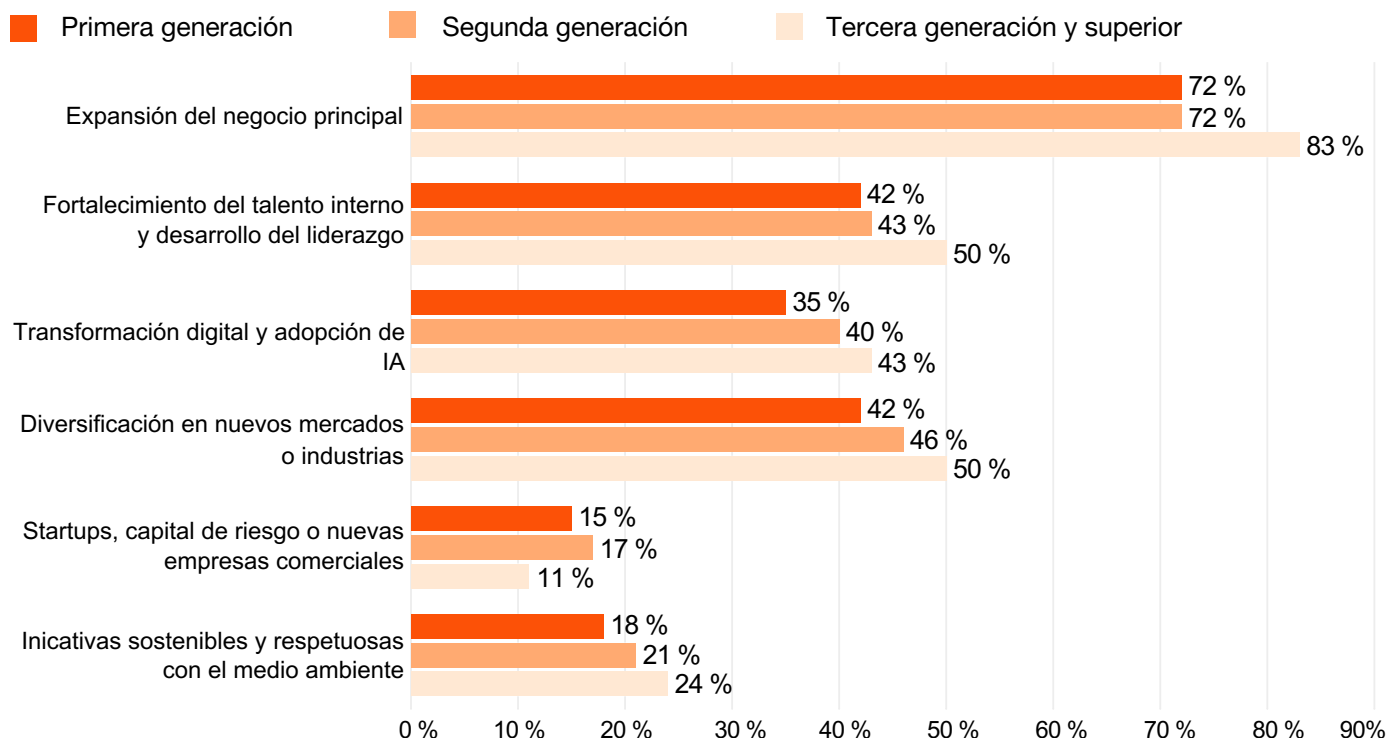
En entrevistas, los líderes de empresas familiares explicaron cómo una tesis de inversión más paciente puede ser una fuente de ventaja competitiva. Una multinacional de segunda generación obtuvo derechos de franquicia exclusivos en Arabia Saudita para una importante cadena de tiendas de conveniencia de EE. UU. Esto supone una audaz inversión en un sector minorista naciente, pero en rápida evolución, pero que puede quedar fuera del alcance de las empresas que cotizan en bolsa, impulsadas por los rendimientos a corto plazo.

"Sabíamos que el sector se estaba modernizando, pero que sería un desafío ingresar y requeriría una inversión a largo plazo", dice el Dr. Ghassan Alsulaiman, fundador y presidente del Grupo Alsulaiman, con sede en Jeddah. "Pero estamos mirando más allá de lo que se puede lograr en los próximos años. Estamos buscando inversiones que puedan llevar el negocio familiar a través de varias generaciones".

Las empresas familiares de mayor crecimiento (aquellas que reportan un crecimiento de dos dígitos durante el último año fiscal), muestran solo ligeras diferencias en las prioridades de crecimiento. Sin embargo, la madurez generacional determina fuertemente el comportamiento de inversión, y las empresas de la generación posterior favorecen la expansión central, el desarrollo del liderazgo y la transformación digital. Las empresas familiares de la generación más joven se inclinan hacia las nuevas empresas.

## Prioridades de inversión a largo plazo

P: ¿Dónde prioriza actualmente tu empresa familiar la inversión para el crecimiento a largo plazo? (Selecciona todas las que correspondan)



Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

Varias dimensiones se destacaron en nuestro análisis sobre cómo estas empresas orientadas al largo plazo superan constantemente a sus pares orientadas al corto plazo. Es más probable que logren un crecimiento de un solo dígito (33 % frente a 21 %), una señal de rendimiento estable y sostenible. También están más enfocados en fortalecer sus operaciones principales (78 % frente a 67 %) y significativamente más inclinados a adoptar nuevas tecnologías (21 % frente a 12 %).

Una dimensión interesante es el papel de las oficinas familiares, que gestionan los asuntos financieros de una familia a través de las generaciones. Si bien las oficinas familiares se han centrado durante mucho tiempo en la preservación de la riqueza, 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 empresas en etapa inicial, explorar



mercados adyacentes y probar mercados emergentes tecnológicos, sin sobrecargar el negocio principal. Esta separación crea espacio para la experimentación, con ideas exitosas que a menudo retroalimentan a la empresa operativa.

## Apuestas largas, victorias tempranas

Las estrategias a largo plazo parecen estar dando resultados a corto plazo, particularmente en tecnología emergente y sostenibilidad. Tomemos la IA generativa: aunque alrededor de un tercio de los directores ejecutivos de empresas no familiares informan un aumento de los ingresos (29 %) y la rentabilidad (32 %) de la tecnología, los rendimientos entre las empresas familiares públicas son notablemente más fuertes. Según los datos de las empresas familiares en la 28ª Encuesta Anual de Presidentes de PwC, casi la mitad (46 %) de estas empresas informan que la IA generativa ha aumentado 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 desplegar capital paciente en iniciativas respetuosas con el clima.

Y este compromiso está dando sus frutos: el 46 % de las empresas familiares públicas dicen 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 de los directores ejecutivos de las empresas en general.

**Idea aplicable:** Distíngete a través de una estrategia de inversión a largo plazo. Los movimientos realizados por 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 los rendimientos a largo plazo.

A principios de los 2000, guiada por la visión del fundador, la compañía, con sede en Gurugram, India, realizó una importante inversión en investigación y desarrollo en un negocio de productos químicos especializados, a pesar de que la compañía enfrentó desafíos financieros iniciales y años de falta de rentabilidad. "Hoy, es nuestro mayor negocio", dice el director general Ashish Bharat Ram. "Fue un viaje de 15 años. Fue arriesgado. Pero aquí es donde las empresas familiares realmente pueden marcar la diferencia, asumiendo riesgos a largo plazo que otros no pueden".

En la generación fundadora, 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 crea oportunidades y tensiones, ya que los propietarios sopesan la reinversión en el negocio principal frente a la diversificación. Cuando la familia ya no está involucrada en las operaciones diarias, cada decisión de inversión exige un equilibrio cuidadoso.

En esta etapa, la gobernanza se vuelve crítica. Los convenios claros y los marcos de toma de decisiones ayudan a alinear el grupo de propietarios con los objetivos a largo plazo de la empresa. La educación también juega un papel vital: las familias que desarrollan capacidades en torno a la propiedad, la gobernanza y las expectativas de los accionistas están mejor equipadas para manejar estas tensiones y mantener la alineación entre generaciones.

## 4. Proteger y activar la reputación

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

La reputación – la percepción pública de una empresa derivada de su comportamiento pasado, incluidos sus productos, servicios, valores y trato a las partes interesadas – se correlaciona positivamente con el crecimiento del negocio, aunque el patrón se inclina hacia la estabilidad en lugar de una rápida expansión. Las empresas que califican la reputación como "muy importante" tienen muchas más probabilidades de reportar cualquier crecimiento (59 % frente al 47 % entre las neutrales o menos enfocadas en ella). Sin embargo, es más probable que este crecimiento sea de un solo dígito (33 % frente a 21 %), lo que apunta a un enfoque conservador basado en la gestión de riesgos y la continuidad.

Las empresas con mentalidad de reputación también exhiben capacidades más sólidas vinculadas al desempeño a largo plazo, incluida una articulación más clara del propósito, una comunicación de valores más sólida y estructuras de gobierno más formales. La reputación no es solo más valorada en las empresas de la generación anterior, sino también más sistemáticamente integrado. A medida que las empresas familiares maduran, es mucho más probable que refuercen la reputación a través de estrategias y políticas institucionales basadas en un propósito, y estas pueden cosechar

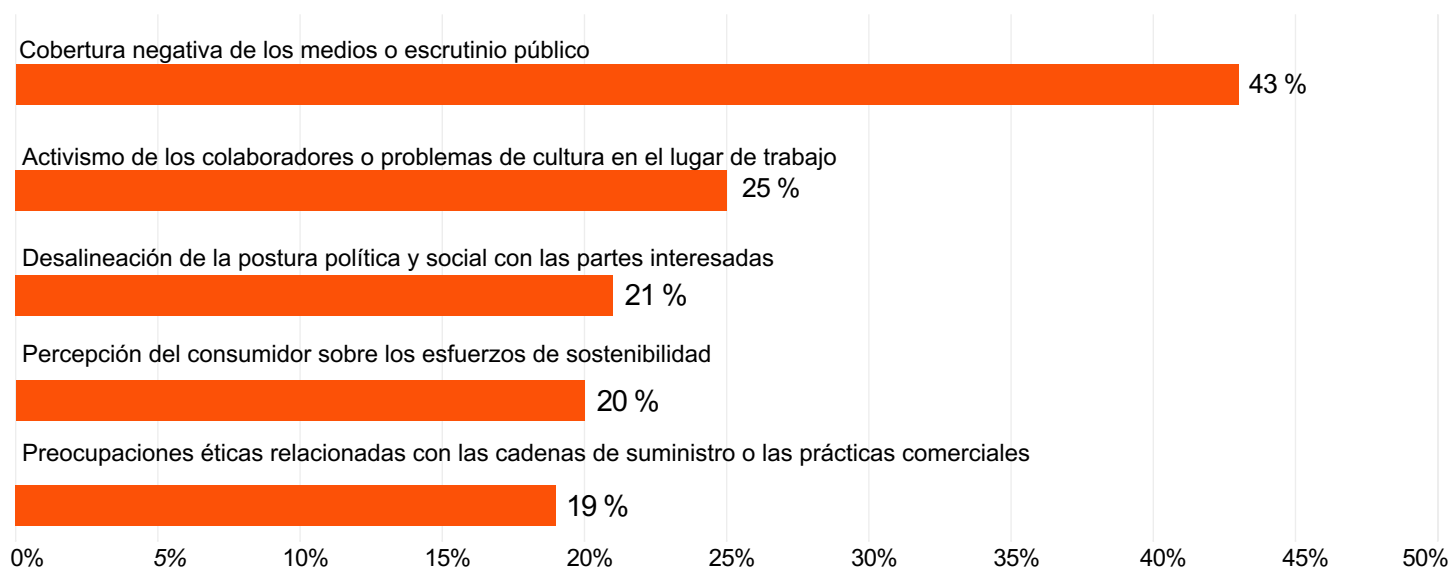
recompensas tanto interna como externamente. "La marca familiar y la reputación ayuda a atraer a buenas personas a su organización", dice Sir Michael Bibby. "También pueden atraer buenos clientes y ayudar a fomentar esas relaciones a largo plazo".

Al mismo tiempo, los líderes de las empresas familiares se centran en el potencial de los riesgos para la reputación, incluidas las críticas de los medios, las percepciones erróneas sobre los privilegios o la gobernanza opaca, para limitar la agilidad estratégica necesaria para el crecimiento. Muchos líderes reconocen una mayor exposición en un entorno de alto escrutinio de los medios. Y

Aquellas empresas con vulnerabilidades reputacionales más agudas tienden a ser menos ágiles, más limitadas financieramente y 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 tu empresa? (Selecciona máximo dos)



Nota: Se excluyen las respuestas "Otro"

Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

## El factor de confianza

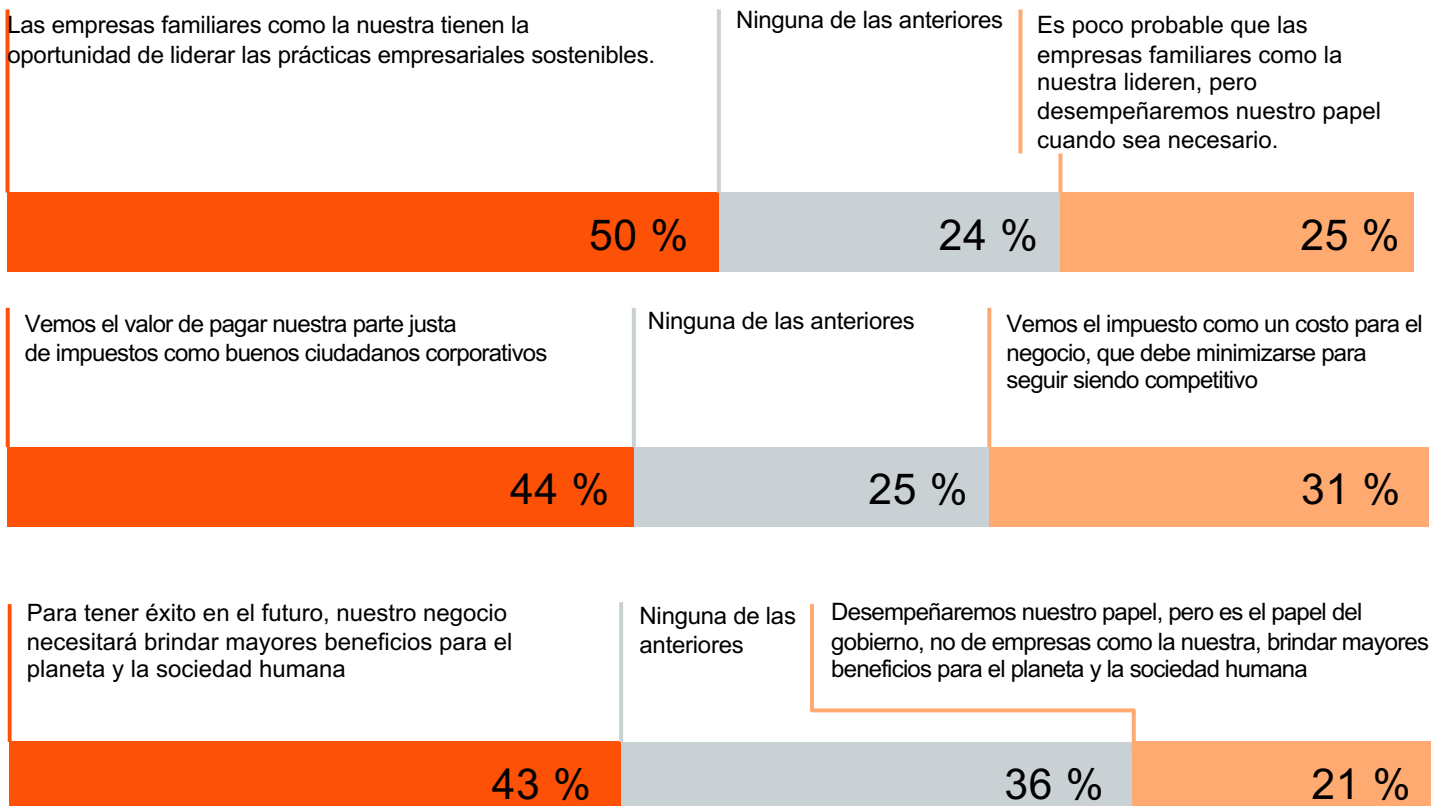
La confianza agrava los desafíos de reputación. Una vez que fue una ventaja heredada, la confianza se está convirtiendo en un campo de batalla competitivo, especialmente en un ecosistema de alto riesgo asociaciones y las expectativas de las partes interesadas. Más de dos tercios (74 %) de los líderes de empresas familiares dicen que sus organizaciones son más confiables que las empresas no familiares, una visión alineada con la forma en que estas empresas han sido percibidas tradicionalmente por clientes, empleados y comunidades. Sin embargo, el Barómetro de Confianza de Edelman, una encuesta anual que mide la confianza en las empresas, el gobierno, los medios de comunicación y las ONG, muestra que esta brecha de confianza se está reduciendo, de 16 puntos en 2015 a solo 8 en 2025.

Esta tendencia sugiere que la confianza ya no es un hecho, sino algo que se gana activamente.

Los datos del Barómetro de Confianza muestran que los consumidores a menudo tienen expectativas diferentes de responsabilidad social corporativa de las empresas públicas 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 los encuestados ven la oportunidad de liderar como ciudadanos corporativos o para 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 falta de compromiso.

## El papel de la empresa familiar

P: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor lo que sientes respecto al papel que desempeña tu empresa familiar en la actualidad?



Fuente: 12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

**Idea aplicable:** Comparte mensajes sobre su papel en las comunidades locales. El ADN de las empresas familiares está profundamente entrelazado con tus raíces locales. Incluso para las empresas familiares multinacionales exitosas que ahora 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 de las empresas.

Para algunos, esto implica un cambio de mentalidad, según Richard Edelman, director ejecutivo de la firma de comunicaciones globales Edelman: "En lugar de ser multinacional, tienes que ser multilocal, especialmente porque la confianza ahora es hiperlocal y se construye a través de relaciones laborales y fuentes de información que están cerca de casa o se pueden relacionar con la audiencia prevista".

¿Cómo se ve esto en la práctica? "Comienza por enfatizar su abastecimiento local e integrar los productos locales en la cadena de suministro", dice Edelman. "Esto también significa construir marcas que resuenen localmente, invertir en innovación específica para cada país, capacitar y elevar el talento local, y comprometerse con las comunidades a través de conversaciones y asociaciones relevantes con instituciones locales confiables.

Al enraizar las operaciones, el desarrollo del talento y las comunicaciones en el contexto local, una empresa puede fomentar una confianza más profunda".

Edelman recomienda una variedad de otras consideraciones, incluido el dominio del panorama de los medios de comunicación de ritmo rápido, particularmente las redes sociales, al equipar a los colaboradores con una comprensión profunda de la historia y los valores de su empresa y capacitarlos para que sean comunicadores creíbles. Además, considera integrar a los miembros más jóvenes de la familia en el negocio de manera más directa para beneficiarse de sus conocimientos sobre los medios modernos y las tendencias de consumo para garantizar que la marca siga siendo vibrante y relevante en tu mensaje.

## Sobre la encuesta

La 12ª Encuesta Global de Empresas Familiares 2025 es un estudio de mercado internacional sobre empresas familiares.

El objetivo de la encuesta es comprender cómo perciben los líderes de las empresas familiares 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 Kellogg de Administración.

La encuesta se llevó a cabo mediante 1325 entrevistas en línea en 62 territorios entre el 1 de abril y el 17 de junio de 2025. En nombre de su Kellogg School of Management, La encuesta realizó 1325 entrevistas en línea en 62 territorios entre el 1 de abril y el 17 de junio de 2025.

Los encuestados comprendían empresas con ingresos que iban desde menos de 10 millones de dólares (18 %) hasta empresas multimillonarias (9 %). Más de la mitad (54 %) declara ingresos anuales de más de 51 millones de dólares con un 41 % de más de 101 millones de dólares). La industria manufacturera representa el 34 % de las empresas encuestadas, el 29 % se dedica a los bienes de consumo y el resto proviene de los servicios financieros, la tecnología y la sanidad, entre otras industrias.

La Encuesta de Empresas Familiares 2025 de PwC destaca un momento crucial para las empresas familiares en todo el mundo. En un panorama moldeado por la turbulencia económica, la rápida disrupción tecnológica y las cambiantes demandas de las partes interesadas, algunas empresas familiares se están distinguiendo al combinar la resiliencia tradicional con una evolución audaz. Nuestros hallazgos clave incluyen:

- **Propósito como diferenciador:** las empresas que definen e incorporan un propósito claro en la estrategia superan constantemente 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 la gobernanza optimizada permiten que muchas empresas familiares se adapten más rápido a las cambiantes demandas tecnológicas y de los consumidores. Esta agilidad resulta especialmente vital durante los períodos de interrupción.
- **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 lograr el crecimiento en horizontes temporales prolongados, sin restricciones por las presiones del mercado a corto plazo.
- **Reputación como escudo y palanca:** las reputaciones confiables protegen a las empresas en mercados volátiles, pero deben administrarse activamente en un panorama de medios en evolución. La reputación, cuando se aprovecha, puede profundizar la confianza de la comunidad y desbloquear 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 en torno a la agilidad y la gobernanza. Aquellos que adoptan este cambio no solo están salvaguardando su legado, sino que están expandiendo su influencia económica global.



12ª Encuesta de Empresas Familiares de PwC

# Recuperar la ventaja



## Contáctanos:

**Wilson Herrera Robles**

Socio de Unidad de Estrategia Familiar, PwC

Colombia

[Email](#)

[Linkedin](#)