



Càtedra
de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

BRAND

CUADERNO DE TRABAJO – 1/ 2024

CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LA MARCA EN LA EMPRESA FAMILIAR

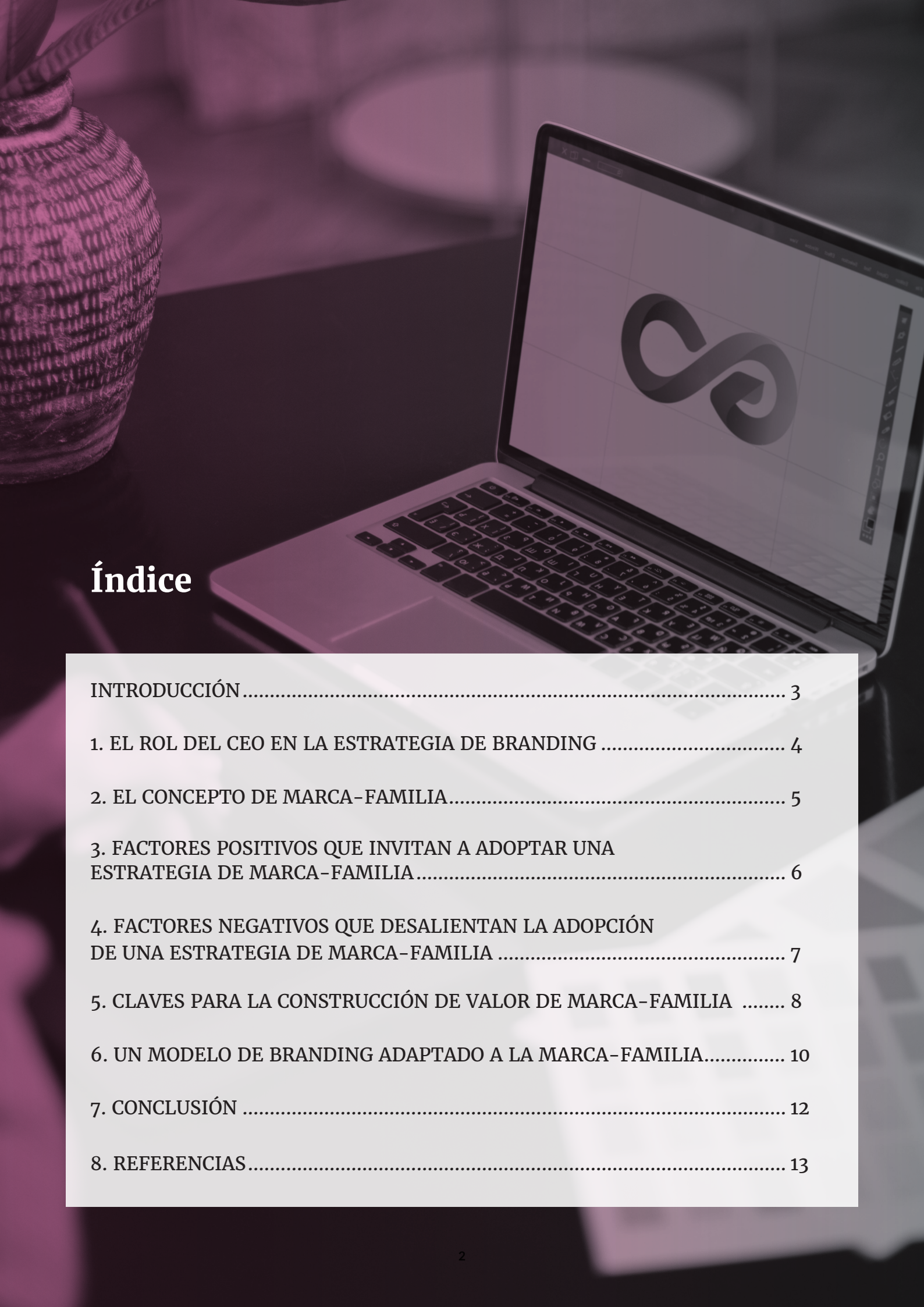
Dr. Emilio Llopis Sancho, Doctor en Branding, Profesor de EDEM Escuela de Empresarios y Socio de GLR Partners

Patrocina:



Promueven:





Índice

INTRODUCCIÓN	3
1. EL ROL DEL CEO EN LA ESTRATEGIA DE BRANDING	4
2. EL CONCEPTO DE MARCA-FAMILIA.....	5
3. FACTORES POSITIVOS QUE INVITAN A ADOPTAR UNA ESTRATEGIA DE MARCA-FAMILIA.....	6
4. FACTORES NEGATIVOS QUE DESALIENTAN LA ADOPCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA-FAMILIA	7
5. CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VALOR DE MARCA-FAMILIA	8
6. UN MODELO DE BRANDING ADAPTADO A LA MARCA-FAMILIA.....	10
7. CONCLUSIÓN	12
8. REFERENCIAS	13

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más saturado y competitivo, la marca emerge como un activo estratégico esencial, especialmente para las empresas familiares. Este tipo de empresas, con su rica herencia y valores transmitidos a través de las generaciones, encuentran en el “branding familiar” no solo una forma de comunicar su identidad única, sino también una herramienta poderosa para diferenciarse de competidores y grandes corporaciones.

La importancia del branding en las empresas familiares se basa en su capacidad para encapsular y transmitir la esencia de la historia familiar y los valores. Esta estrategia no solo conecta con los clientes que buscan autenticidad y calidad, sino que también fortalece el vínculo emocional con la marca. Los clientes tienden a confiar más en las empresas que pueden demostrar un legado de integridad y compromiso ético, características que suelen estar arraigadas en las empresas familiares.

Además, una marca sólida no solo refuerza la percepción externa de la empresa, sino que también juega un papel crucial en la atracción y retención de talento, en la creación de un fuerte sentido de pertenencia entre los empleados, y en la instauración de una cultura corporativa integradora. Los empleados de empresas familiares frecuentemente ven su trabajo no solo como un empleo, sino como parte de un legado mayor, lo cual aumenta su compromiso y lealtad hacia la empresa.

Desde un punto de vista económico, la marca en las empresas familiares no solo es un reflejo de valores y tradición, sino también un activo de alto valor financiero. Este activo, cuando se gestiona eficazmente, puede traducirse en un aumento del valor de mercado de la compañía y en

la sostenibilidad económica a largo plazo de la familia propietaria. Las marcas fuertes actúan como un escudo protector en tiempos de crisis, permitiendo a las empresas recuperarse con mayor rapidez en comparación con sus competidores menos reconocidos o con marcas menos consolidadas.

Por lo tanto, es imperativo que las empresas familiares no solo cultiven y protejan su identidad de marca, sino también que innoven dentro de su alcance para mantener su relevancia y liderazgo en un entorno empresarial que está en constante evolución. La gestión de la marca debe ser vista no solo como un legado, sino como una inversión estratégica que requiere atención, recursos y una estrategia a largo plazo, diseñada meticulosamente para preservar el valor económico que la marca representa para la familia y la empresa.

Por ello podemos afirmar con rotundidad que el branding en las empresas familiares no es solo una herramienta de marketing, sino una estrategia integral que puede influir profundamente en la percepción pública y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Las empresas familiares que reconocen y actúan sobre la importancia de integrar su identidad familiar en su marca están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro y asegurar un legado duradero que trasciende generaciones.

1. EL ROL DEL CEO EN LA ESTRATEGIA DE BRANDING

El branding en el ámbito empresarial representa más que una simple herramienta de marketing; es una estrategia integral de diferenciación que define cómo los clientes ven y valoran una empresa. En el contexto de las empresas familiares, el branding adquiere una dimensión particularmente crítica dado que la marca encapsula no solo la identidad comercial de la empresa, sino también los valores y la herencia de la familia propietaria.

La marca, como activo empresarial intangible, juega un papel fundamental en la creación de valor a largo plazo para la empresa. En las últimas décadas, la relevancia de los activos intangibles, como las marcas y el know-how, ha aumentado significativamente, llegando a representar una porción sustancial del valor total de muchas empresas. Esto se debe a que una marca fuerte no solo mejora la capacidad de la empresa para generar ingresos futuros, sino que también actúa como un escudo contra las maniobras competitivas del mercado.

En las empresas familiares, el papel del CEO, ya sea un miembro de la familia o un ejecutivo de confianza nombrado por esta, es crucial para el desarrollo y la gestión de la marca. Este liderazgo no se limita a la dirección estratégica general; es esencial para asegurar que la esencia de la marca de la empresa familiar se alinee con los valores familiares y se refleje en cada aspecto de la operación.

El CEO de una empresa familiar tiene la tarea única de integrar la visión y los valores de la familia en la marca de la empresa, garantizando que todas las áreas de la organización estén comprometidas con estos principios. Esto incluye la supervisión de cómo la marca se

integra en las políticas y decisiones empresariales y cómo se vive y comunica la marca en todos los niveles de la organización. En este contexto, el branding va más allá de la mera comunicación de valor a los clientes; se convierte en una expresión de la identidad familiar y empresarial, donde cada interacción refuerza la percepción de la marca.

Administrar eficazmente una marca en una empresa familiar requiere que el CEO actúe como el principal custodio y defensor de la marca. Esta responsabilidad abarca más que la supervisión; implica una participación activa en la definición y ejecución de la estrategia de branding, asegurando que la marca no solo sea relevante y respetada en el mercado, sino que también sea coherente a la herencia y expectativas de la familia.

Por tanto, el rol del CEO en la gestión de la marca en una empresa familiar es fundamental y abarca múltiples dimensiones. Es crucial que el CEO entienda y maneje la marca no solo como un reflejo de la empresa sino como una representación de la familia misma, lo que requiere una integración profunda de la estrategia de marca con la visión a largo plazo de la empresa y los valores familiares. Esta integración es esencial para asegurar que la marca de la empresa familiar siga siendo relevante y poderosa en un mercado competitivo y en constante cambio.

2. EL CONCEPTO DE MARCA-FAMILIA

Todas las empresas familiares, como cualquier empresa, gestionan marcas, aunque sólo sea la corporativa. Pero ello no quiere decir que todas las marcas que gestiona una empresa familiar tengan atributos relacionados con la familia. Por ello es útil el concepto de **marca-familia**, que es el puente de unión entre una marca y la familia.

El concepto de **marca-familia** en las empresas familiares representa una estrategia en la que se incorporan atributos, asociaciones, significados y valores de la familia empresarial en la marca corporativa o en la marca de productos/servicios de la empresa. Este enfoque no requiere necesariamente que el nombre comercial coincida con el nombre o apellido familiar, aunque en muchos casos puede ser así.

La implementación de una **marca-familia** en empresas familiares varía significativamente en su adopción global. Según datos recientes, alrededor del 57% de las empresas familiares han adoptado la estrategia de marca-familia. Esto implica que más de la mitad de estas empresas han decidido capitalizar su identidad familiar como un componente esencial de su imagen de marca y comunicación. De hecho, incluso entre las 100 principales empresas familiares del mundo, un tercio ha optado por esta estrategia de branding, destacando su relevancia y el valor percibido en conectar la marca comercial con la identidad de la familia.

Existen diversas posibilidades de cómo se puede configurar una **marca-familia** en la práctica. Las empresas pueden optar por una conexión directa, donde el nombre o apellido familiar es explícitamente parte del nombre comercial y juega un papel central en la comunicación de marca. En otros casos, la conexión puede ser más sutil, enfocándose en transmitir los valores y la filosofía de la familia sin necesariamente utilizar el nombre o apellido en la marca.

Esta diversidad en la aplicación del concepto de **marca-familia** refleja la flexibilidad que tienen las empresas familiares para adaptar su estrategia de branding a sus objetivos específicos, su cultura empresarial y las expectativas de sus stakeholders. Gestionar efectivamente una **marca-familia** implica no solo decidir cómo integrar la identidad familiar en la marca, sino también cómo comunicar esos valores de manera que tengan eco tanto internamente con los empleados como externamente con clientes y otros interesados.

El **branding familiar**, entendido como la estrategia de branding de la **marca-familia**, cuando se maneja bien, puede fortalecer significativamente la percepción de la empresa en el mercado, aumentando su atractivo y competitividad al ofrecer una propuesta de valor clara y diferenciada que destaca la autenticidad y el compromiso de la familia hacia la empresa y sus clientes.

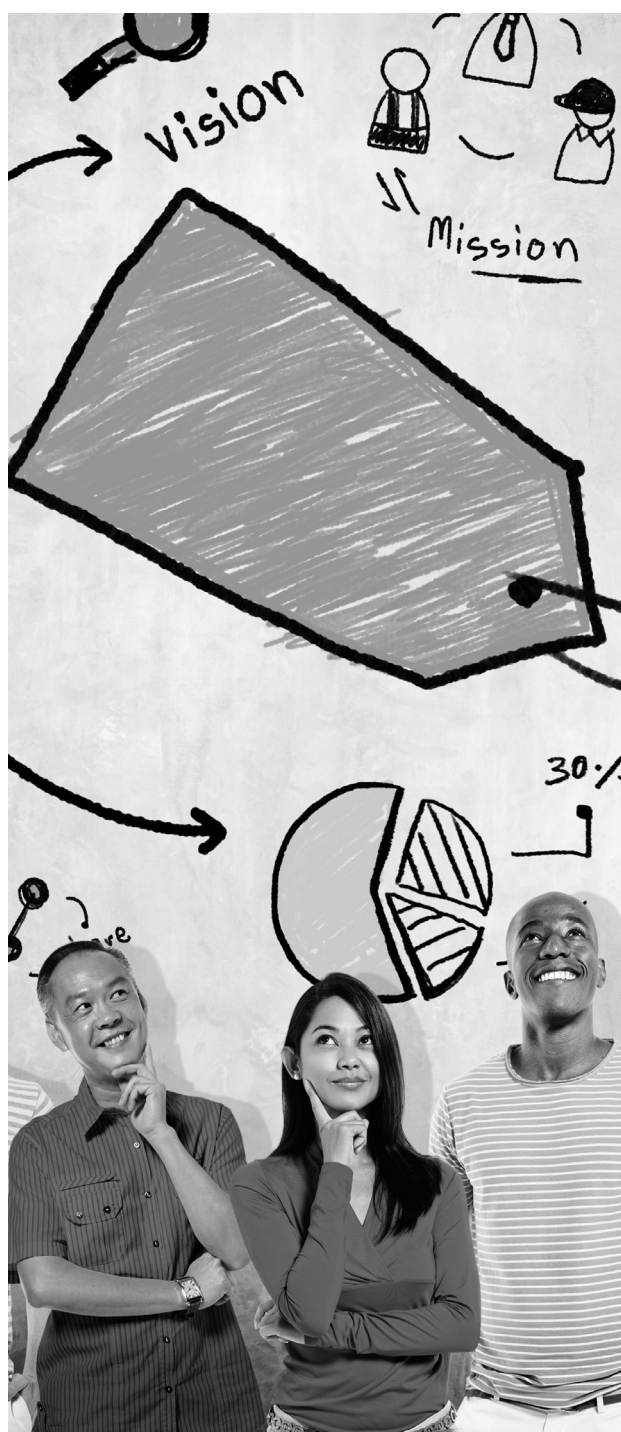
En el contexto del branding en empresas familiares, la adopción de una estrategia de **marca-familia** presenta tanto motivaciones positivas como retos que pueden desalentar su implementación. Este enfoque estratégico puede enriquecer significativamente la percepción y el valor de la empresa en el mercado, aunque también conlleva ciertos riesgos que deben ser gestionados cuidadosamente.



3. FACTORES POSITIVOS QUE INVITAN A ADOPTAR UNA ESTRATEGIA DE MARCA-FAMILIA

Entre los factores positivos de desarrollar una estrategia de marca-familia, encontramos los siguientes:

- 1. Refuerzo de la Identidad y Compromiso:** Las empresas familiares frecuentemente adoptan estrategias de marca-familia para fortalecer la identidad corporativa y el compromiso con la empresa. La marca se convierte en un reflejo de ciertos valores de la familia, estableciendo un vínculo indisoluble entre los miembros de la familia y la empresa.
- 2. Orgullo de Familia y Legado:** Utilizar una marca-familia permite a las empresas familiares promover el orgullo por los logros y el legado familiar. Esto se comunica a través del storytelling que abarca la historia familiar, destacando los logros pasados como fundamento del presente y del futuro de la empresa.
- 3. Diferenciación Positiva en el Mercado:** La percepción pública favorable hacia las empresas familiares incluye atributos como la orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, la confiabilidad y la autenticidad. Estos aspectos pueden ser clave para diferenciarse en el mercado, ofreciendo una imagen de mayor credibilidad y sostenibilidad.
- 4. Mejor percepción de los Stakeholders:** La marca-familia puede conducir a una mayor benevolencia por parte de los stakeholders, quienes pueden percibir la empresa como más comprometida con valores sociales y comunitarios, aumentando así su apoyo y lealtad.



4. FACTORES NEGATIVOS QUE DESALIENTAN LA ADOPCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA-FAMILIA

Entre los factores negativos de cara a adoptar una estrategia de **marca-familia** encontramos los siguientes:

- 1. Riesgo de Personificación:** Uno de los principales riesgos es la asociación excesiva de la marca con una sola persona, lo cual puede llevar a problemas de percepción si esa persona enfrenta dificultades personales o profesionales.
- 2. Exposición Familiar:** Adoptar una **marca-familia** implica una mayor exposición pública de los asuntos familiares, lo cual puede resultar en una pérdida de privacidad y potencialmente trasladar problemas familiares a la marca.
- 3. Dificultad para Evaluar el Impacto Positivo:** A veces es difícil medir cuánto contribuye realmente la familia al éxito de la marca, lo cual puede complicar las decisiones estratégicas sobre el branding y la inversión en marketing.
- 4. Riesgos de Trasladar Problemas Familiares a la Marca:** Las disputas o problemas dentro de la familia pueden afectar negativamente la percepción de la marca si los conflictos se hacen públicos, afectando la confianza y la lealtad del cliente.

En resumen, mientras que la **marca-familia** puede ofrecer numerosos beneficios en términos de autenticidad y conexión emocional con los consumidores, también requiere una gestión cuidadosa para evitar potenciales riesgos asociados con la visibilidad y dinámicas familiares. Las empresas que consideran esta estrategia deben evaluar tanto los beneficios como los desafíos para implementar un enfoque de branding que no solo respete y promueva los valores familiares, sino que también proteja la integridad y la privacidad de la familia.



5. CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VALOR DE MARCA-FAMILIA

Para construir una **marca-familia** efectiva y valiosa, las empresas familiares deben seguir un proceso metódico para capitalizar tanto sus atributos internos como su relación con el mercado externo. En adelante detallamos las claves esenciales para desarrollar una estrategia de marca-familia exitosa:

1. Contenidos y Atributos de la Marca

1.1. Historia y Herencia: La narrativa debe centrarse en la trayectoria de la familia y cómo ha influenciado la empresa. Es vital comunicar los orígenes, los momentos significativos y cómo estos han moldeado los valores corporativos que se trasladarán a la marca.

1.2. Tradición e Innovación: Equilibrar estos aspectos demuestra que la empresa respeta sus raíces mientras se adapta a las necesidades del mercado moderno. La innovación debe estar alineada con los valores tradicionales, asegurando que la marca siga siendo relevante.

1.3. Responsabilidad y Valores: Promover activamente los valores familiares y la responsabilidad social de la empresa. Estos deben reflejarse no sólo en

las políticas internas sino también en las interacciones con la comunidad y los diferentes stakeholders.

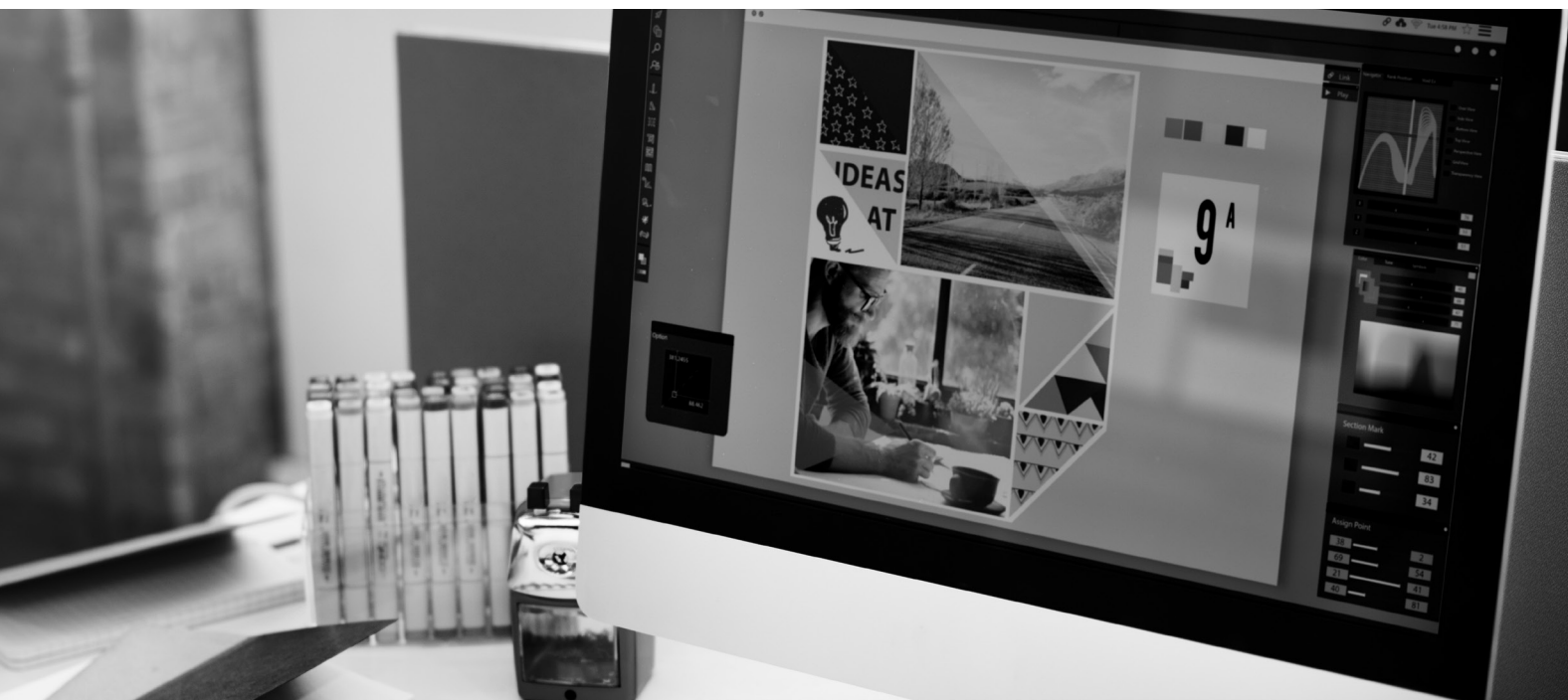
2. Preparación de la Familia y la Empresa

2.1. Unidad Familiar: Asegurar que todos los miembros de la familia están alineados con las metas y objetivos empresariales y familiares. Esta unidad es crucial para presentar un frente unificado tanto interna como externamente.

2.2. Valores Claramente Identificados: Es fundamental que los valores familiares estén claramente definidos y sean ampliamente conocidos y compartidos por todos los miembros de la empresa.

2.3. Integración de Valores en el Negocio: Los valores familiares y empresariales deben estar estrechamente alineados y ser una parte integral de todas las operaciones y decisiones de negocio.

2.4. Acuerdo sobre la Representación Familiar: Definir cómo se representará la familia en la empresa. Esto incluye decidir quiénes serán los portavoces y cómo se comunicarán los valores familiares al público.



3. Rol de la Familia en la Identidad de la Marca

3.1. Liderazgo Familiar: Identificar cómo el liderazgo de los miembros de la familia aporta valor a la marca, ya sea a través de la gestión directa o como embajadores de la empresa.

3.2. Innovación Garantizada por la Familia: Demostrar cómo la familia contribuye a la innovación dentro de la empresa, asegurando que la marca se mantenga a la vanguardia del sector.

3.3. Compromiso Comunitario: Resaltar la implicación de la familia en la comunidad y cómo esto enriquece la reputación y el valor de la marca.

4. Intensidad de la Asociación entre Familia y Marca

La intensidad de la asociación puede variar desde una presencia mínima hasta una implicación máxima, dependiendo de cómo se quiera posicionar la marca en el mercado y cuánto se desea exponer la conexión familiar.

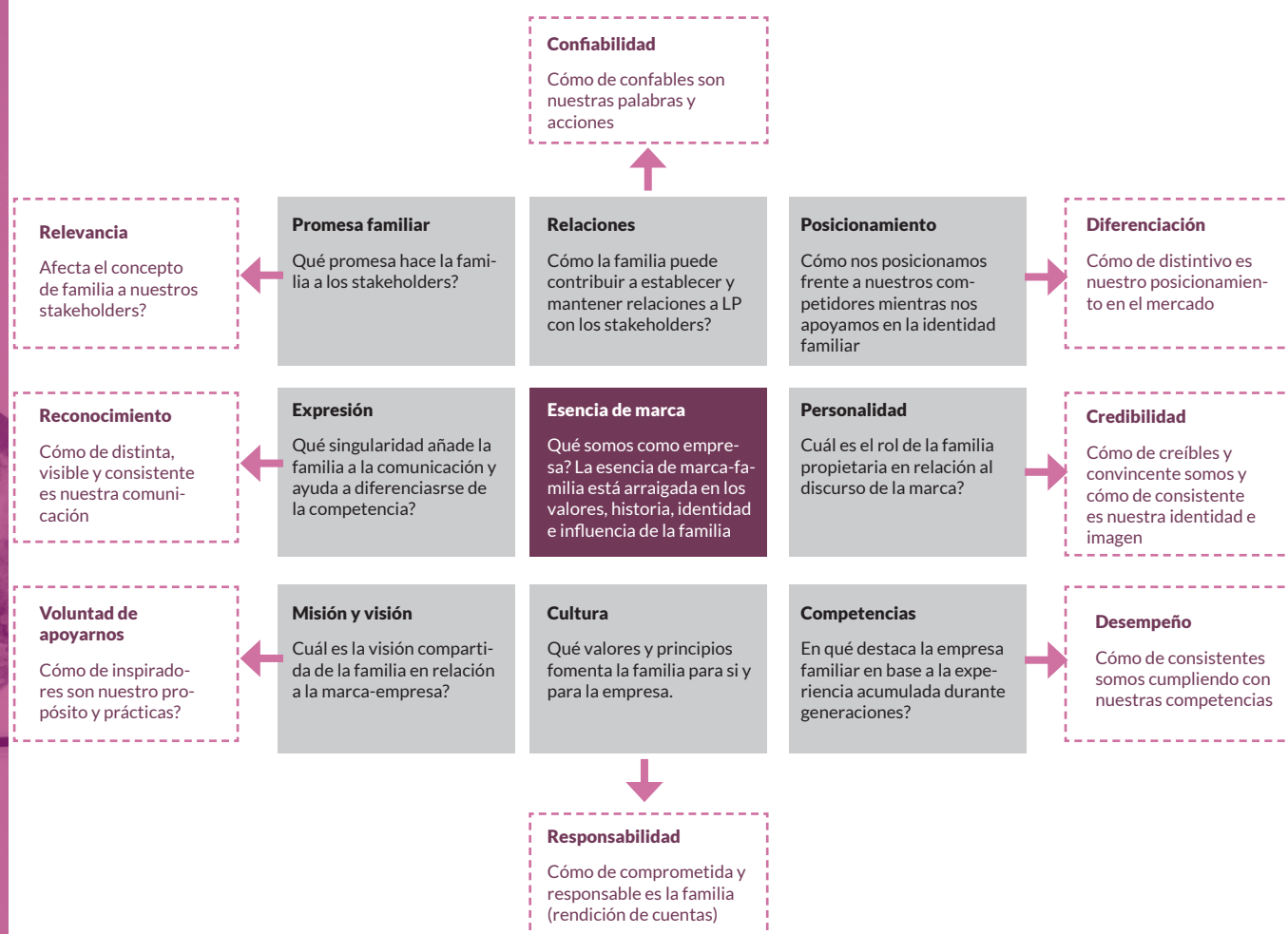
5. Operativización de la Estrategia de Marca

Trabajar con un modelo de branding que abarque la propuesta de valor, cómo se relaciona la marca con los clientes, su posicionamiento en el mercado y cómo se expresa y comunica la marca. Este modelo debe reflejar la esencia de la marca-familia, asegurando que todos los aspectos sean coherentes y efectivamente comunicados en todas las plataformas. En el siguiente apartado proponemos un modelo de branding adaptado al desarrollo estratégico de la marca-familia.

6. UN MODELO DE BRANDING ADAPTADO A LA MARCA-FAMILIA

El modelo de branding propuesto para empresas familiares parte y se fundamenta en el “Brand Matrix Model”, un marco conceptual publicado en Harvard Business Review y en los trabajos acerca de branding en la empresa familiar desarrollados por los doctores Claudia Binz Astrachan y Joseph H. Astrachan. Este modelo original ha sido adaptado para incorporar la idiosincrasia y las características únicas de las empresas familiares, integrando aspectos como la herencia, los valores transgeneracionales y la gestión familiar en la construcción y gestión de la marca. Dicha adaptación es crucial para alinear la estrategia de marca con la esencia y las necesidades específicas de las empresas que no solo buscan rentabilidad, sino también la conservación de un legado familiar.

El modelo adaptado se muestra en la siguiente figura:



PROMESA FAMILIAR

La promesa que una empresa familiar hace a sus stakeholders, principalmente clientes, es fundamental. Se centra en los compromisos específicos que reflejan la ética y los valores familiares. Esta promesa debe ser clara y diferenciada, destacando la responsabilidad y la conexión emocional que la empresa mantiene con su comunidad, garantizando una diferenciación sólida frente a competidores no familiares.

RELACIONES

Las empresas familiares están en una posición única para cultivar relaciones duraderas gracias a su enfoque en la continuidad a largo plazo. Este bloque explora cómo la empresa utiliza su naturaleza familiar para reforzar y profundizar las conexiones con clientes, proveedores y otros grupos de interés, valorando la lealtad y la confianza como pilares de su estrategia comercial.

POSICIONAMIENTO

Este bloque se centra en cómo la empresa se distingue de sus competidores a través de su identidad familiar. Las empresas familiares pueden utilizar su historia, su trayectoria en el tiempo y su compromiso generacional como herramientas clave de diferenciación en el mercado, ofreciendo una perspectiva de estabilidad y confiabilidad que es altamente valorada.

EXPRESIÓN

Refleja la manera única en que la empresa comunica su marca. La autenticidad de la voz familiar en la comunicación permite a la empresa destacarse y resonar más profundamente con su audiencia. Este bloque también aborda cómo la estética visual y los mensajes de la empresa reflejan su carácter y sus valores familiares.

ESENCIA DE MARCA

La esencia de la marca en una empresa familiar está profundamente arraigada en los valores, la historia y la identidad que la familia ha cultivado a lo largo de generaciones. Este bloque es el corazón del branding, donde se sintetizan la misión y la visión de la empresa, articulando claramente lo que hace única a la marca.

PERSONALIDAD

La personalidad de la marca es influenciada directamente por la familia propietaria. Este bloque explora cómo los miembros de la familia actúan como embajadores de la marca, y cómo su comportamiento y sus valores personales refuerzan la imagen pública de la empresa.

MISIÓN Y VISIÓN

Define la dirección futura y las aspiraciones de la empresa familiar. Este bloque aclara no solo lo que la empresa busca alcanzar a largo plazo, sino también cómo estos objetivos se alinean con los valores familiares y responden a las expectativas de las futuras generaciones.

CULTURA

La cultura de una empresa familiar refleja los valores y principios que la familia promueve tanto internamente como en su interacción con el exterior. Este bloque es crucial para garantizar que la operación diaria de la empresa y sus interacciones estratégicas se mantengan fieles al espíritu de la familia.

COMPETENCIAS

Destaca las habilidades y capacidades únicas que la empresa ha desarrollado a lo largo de generaciones. Este bloque subraya cómo la experiencia y el conocimiento acumulado no solo contribuyen a la excelencia operativa, sino que también fortalecen la posición competitiva de la empresa en el mercado.

El ajuste de estos elementos a la idiosincrasia de la empresa familiar permite que el modelo no solo mejore la percepción externa de la marca, sino que también fomente una mayor cohesión y compromiso interno. A través de este enfoque integrado, las empresas familiares pueden asegurar no solo su éxito comercial sino también la transmisión de su legado de manera efectiva y significativa a las futuras generaciones.

7. CONCLUSIÓN

En el contexto del branding en empresas familiares, es crucial reconocer la marca como un activo estratégico que no solo refleja la herencia y los valores familiares, sino que también fundamenta la cultura corporativa y el compromiso interno. La gestión eficaz de esta marca no sólo refuerza la percepción externa de la empresa, sino que también juega un papel vital en la atracción y retención de talento, aumentando así la lealtad y el compromiso de los empleados. Esto, a su vez, establece un fuerte sentido de pertenencia y es esencial para el crecimiento sostenido y la viabilidad a largo plazo de la empresa.

Es esencial trabajar con un modelo de branding que esté adaptado a la idiosincrasia de la marca-familia. Este enfoque debe integrar la herencia, los valores transgeneracionales y las peculiaridades de la gestión familiar en la construcción y gestión de la marca. Un modelo de branding bien adaptado no solo mejora la percepción externa de la marca, sino que también fortalece la cohesión interna y el compromiso de todos los miembros de la organización con los objetivos de la empresa.

Finalmente, las empresas familiares deben ver la marca no solo como un legado, sino como una inversión estratégica vital para el futuro. La gestión de la marca debe ser una práctica continua que combina la preservación de los valores familiares con la adaptación a las dinámicas del mercado moderno. Las empresas que logran integrar con éxito su identidad familiar en su estrategia de marca están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros y asegurar un legado duradero que trascienda generaciones.

8. REFERENCIAS

Family Business Branding. Leveraging stakeholder trust

Researched and written by Claudia Binz Astrachan
and Joseph H. Astrachan
March 2015

Crear la Marca Global.

Emilio Llopis
Ed. Esic, 2015

“We are a family firm” An exploration of the motives
for communicating the family business brand

Claudia Binz Astrachan
Lucerne School of Business, Lucerne University of
Applied Sciences and Arts, Luzern, Switzerland, and
Isabel C. Botero
Department of Management, Stetson University, De-
Land, Florida, USA

The influence of the firm on family business brand- ing: the mediator role of the family

Zhibiao Zhang
College of Economics and Management, Wenzhou
University of Technology, Wenzhou, China;
Business School, Wenzhou University, Wenzhou, Chi-
na and Shidler College of Business, University of Ha-
wai'i at Manoa, Honolulu, Hawaii, USA, and
Peter Rowan

Innovation and Entrepreneurship Center, Albers
School of Business and Economics, Seattle University,
Seattle, Washington, USA

Sobre el autor:

Emilio Llopis es Doctor en Branding , Licenciado en Ciencias Empresariales y PDD por IESE. Es profesor en EDEM Escuela de Empresarios e IE Business School entre otras.

Experto en estrategia de negocio, su foco es la construcción de valor de marca desde la óptica del negocio y del empresario. Para ello ha desarrollado una sólida metodología de branding que, partiendo la estrategia de la empresa, se concreta en una aplicación operativa en la experiencia de cliente.

Conferenciante y consultor con una extensa experiencia acompañando a empresas y empresarios en sus procesos de estrategia, marca y go to market en más de 80 empresas.

Puedes conocer sus libros, experiencia y acceder a contenidos en:

www.emiliollopis.es

BRAND



Càtedra
de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF_UV

www.cefuv.org