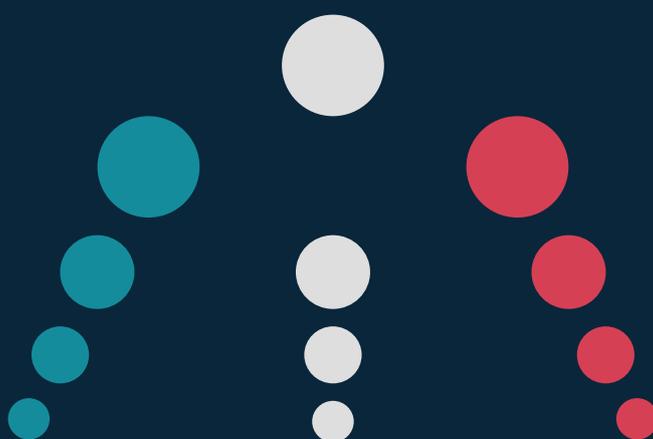


IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ESTUDIO

EL ROL DE LA MARCA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Madrid, 1 de Junio de 2021

Con la colaboración de:



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

ÍNDICE

0

INTRODUCCIÓN

01

AUTÉNTICAS Y ANCLADAS A SU ADN DE MARCA

Valores familiares y valores de marca
Evolución de la marca
El reto de la sucesión
Más allá de familiar: la cercanía

02

LA MARCA COMO PALANCA DE CRECIMIENTO Y PERDURABILIDAD

Resiliencia versus agilidad

03

DEL ORGULLO INTERNO A CONOCER Y VIVIR LA MARCA

Orgullo interno e imán para la captación
Conectar la marca internamente a través de la comunicación

04

HERRAMIENTAS DE EXPRESIÓN DE MARCA

Vehículos para trasladar la marca: diseño, tono de voz y personalidad

05

LA MARCA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO

El valor de observar, preguntar y escuchar
El valor del criterio experto

06

APRENDIZAJES

10 CLAVES PARA CONSTRUIR UNA MARCA FUERTE Y CONECTADA

¿POR QUÉ ESTE ESTUDIO?



Este informe de IDEAS LLYC expone los principales aprendizajes del estudio que hemos desarrollado con el fin de conocer y dar visibilidad al rol de la marca en la empresa familiar.

A través de su lectura, deseamos romper con el falso mito de considerar la marca como una herramienta de comunicación, ya que es uno de los activos estratégicos de negocio más importantes para todo tipo de empresas y, concretamente, para la empresa familiar; también ofrecer soluciones útiles y vislumbrar oportunidades para que las compañías familiares hagan crecer sus marcas y con ellas, sus negocios.

¿De dónde viene nuestro interés en la marca familiar? A lo largo de los años, las empresas familiares nos han enseñado cómo se puede crecer generando riqueza, apostando por las personas y comunidades locales, capeando las crisis con el foco en una internacionalización sin complejos y todo esto, sin renunciar a los valores con los que un día nacieron. Son ejemplo de compromiso con el crecimiento sostenible, la marca España, la fidelidad con el talento, el servicio al cliente, la armonía entre la artesanía y la innovación. Compañías que orgánicamente intuyeron la importancia de definir su propuesta de valor y de evolucionar sin renunciar a ser quiénes son.

Sin embargo, llevamos más de un año en una situación pandémica excepcional que ha transformado el paradigma de la gestión empresarial, el marketing y la comunicación, sacudiendo a todas las empresas, sin importar su tamaño o naturaleza. Esta crisis ha cambiado la manera en la que las personas, y por tanto las empresas, miran al mundo y se relacionan con las demás. Una situación que demanda marcas fuertes, con roles en el mercado definidos, con estructuras claras y promesas honestas y coherentes capaces de adaptarse a un consumidor polifacético. Un contexto idóneo para que las empresas familiares reflexionen hasta qué punto deben reforzar sus marcas y apalancarse en ellas para afrontar los desafíos, sin dejar de generar valor.

Metodología del estudio

Para desarrollar el estudio, LLYC y el Foro de Marcas Renombradas Españolas iniciamos una colaboración que ha ido desde el planteamiento del enfoque estratégico del estudio, la selección y acercamiento a las empresas familiares potenciales, al desarrollo de entrevistas cualitativas y la cosecha de los aprendizajes principales.

Al no tratarse de una investigación de mercados, el perfil de las empresas participantes es diverso y no se ajusta a criterios fijos exceptuando su condición de empresa familiar. Es por tanto que, aunque se persiga rigor metodológico, no se busca una representación exacta del mercado ni se pretende otra cosa que ofrecer insights y datos claros de la temática en cuestión.

Una de nuestras premisas fue centrarnos en el rol de la marca corporativa debido a que las arquitecturas de marca de las compañías del estudio eran muy variadas y no debíamos poner en el mismo nivel una marca corporativa con una marca comercial porque sus roles dentro y fuera de las empresas, difieren.

El estudio consta de dos partes, una serie de entrevistas cualitativas con responsables de marca, marketing y dirección corporativa de nueve compañías distintas de diferentes sectores (moda, retail, joyería, vitivinícola, cosmética, iluminación, cárnico, mobiliario, automoción). Una vez realizadas, lanzamos una encuesta compuesta por diecisiete preguntas, tres de filtros y catorce de cuestiones relacionadas con la marca.

ESTUDIO CUANTITATIVO

Encuesta online con **17 preguntas** combinando diferentes tipologías como respuesta múltiple, escalas de valoración, casillas de verificación o cuadros de texto libre.

PARTICIPANTES

79 Empresas familiares españolas han realizado la encuesta.

TAMAÑO

35% empresas grandes **60%** empresas medianas **5%** empresas pequeñas

ANTIGÜEDAD

<75 años de antigüedad: **15%** **40-75** años de antigüedad: **55%** **>40** años de antigüedad: **30%**

ESTUDIO CUALITATIVO

Entrevistas personales guiadas a **9 perfiles de departamentos** de marca, marketing, dirección corporativa o comunicación de empresas familiares.

Estas 9 empresas también forman parte del estudio cuantitativo.

1. AUTÉNTICAS Y ANCLADAS A SU ADN DE MARCA

En un contexto de crisis, se suele poner de manifiesto la importancia para las organizaciones de volver a sus valores elementales y fortalecer la identidad cultural de la que emanan las relaciones humanas.

Los valores de la marca, esos principios positivos en los que se fundamenta la cultura corporativa y sus empleados, son los bastiones de cualquier compañía para alinear todos sus esfuerzos en la consecución de los objetivos de negocio. Las empresas familiares, a diferencia de otro tipo de compañías, demuestran además un mayor apego por sus orígenes, independientemente de la coyuntura contextual en la que se encuentran.

Las empresas familiares son conscientes del importante rol que ejerce su promesa y valores de marca para transmitir una idea clara de lo que son, lo que no son y de cuáles son sus aspiraciones. Observamos que estas compañías valoran internamente la protección de su autenticidad por la alta conexión que tienen con los valores originales del proyecto empresarial. Son compañías que tienen una identidad propia, a menudo, muy estrechamente ligada a su fundador/a y que no tienen miedo a mostrarla siendo fieles y coherentes a la misma. **Este compromiso con su propia esencia termina reflejándose externamente en un comportamiento**

corporativo congruente que es percibido como un elemento diferenciador para los empleados y un *driver* de consideración de marca para los consumidores.

Este compromiso se tangibiliza en conceptos tan relevantes como estabilidad y largo plazo, trasladados en decisiones como las que tienen que ver con el crecimiento de su portafolio, el servicio al cliente o la elección de sus socios estratégicos.

El 87% de las compañías entrevistadas declaran que tienen una marca corporativa muy definida, conocida y compartida por las personas que forman parte de la misma.

¿Significa esto que las marcas familiares están mejor construidas que el resto? No, significa que **son altamente conscientes de la relevancia de tener una propuesta de valor que actúa como faro de la compañía.**

Uno de los aprendizajes claros del estudio consiste en que **la marca familiar se construye primero como producto y como organización**, de acuerdo con el modelo de identidad de David Aaker¹, y posteriormente, estas compañías dedican esfuerzos a desarrollar la marca como símbolo en la dimensión visual y verbal. Desde el punto de vista del producto, tradicionalmente, son compañías, sobre todo las más antiguas, que han crecido gracias a la reputación de sus productos y servicios, a su confiabilidad y su compromiso con su entorno más local, no tanto por la irrupción de una nueva necesidad en el mercado como ocurre con otros players emergentes.

El 87% de las compañías entrevistadas declaran que tienen una marca corporativa muy definida, conocida y compartida por las personas que forman parte de la misma.

¹ Las marcas según Asker, David Aaker y Roberto Álvarez del Blanco.

Casi el 59% de las empresas analizadas dan prioridad al producto como forma de expresión de marca. Esto explica que estas compañías hayan construido el imaginario de marca alrededor de los beneficios funcionales, emocionales y autoexpresivos del propio producto o servicio. Y es por esto que actualmente, a nivel general, **las empresas familiares se enfrentan con el desafío de desarrollar significados adicionales que trascienden al producto/ servicio y permiten construir una relación emocional con los clientes.**

Desde el punto de vista de la organización, se refuerzan unos atributos claros que a menudo emanan directamente de la familia, generando un alto orgullo de pertenencia y fidelidad interna. Con el tiempo, cuando aparece la necesidad de crecer, diversificarse o diferenciarse, **estas empresas se ven en la necesidad de continuar desarrollando elementos adicionales de su identidad corporativa como por ejemplo sus sistemas gráficos y tono de voz, que les permiten competir con otros competidores que irrumpen con fuerza** para captar la atención del mercado.

Valores familiares y valores de marca

Uno de los mayores retos que afrontan estas compañías es el de diferenciar entre los valores de la familia fundadora, arraigados en el día a día de la organización, de los valores corporativos o de marca. Somos conscientes de que en las empresas familiares, a veces, los valores familiares coincidirán con los de la marca. Lo importante es reflexionar sobre ello y ser consciente de las decisiones que se toman en la construcción y gestión de la marca, sin ignorar cómo esta decisión favorecerá o no, el crecimiento del negocio. En concreto, **un 81% de las empresas encuestadas consideran que los valores del fundador/a y la**

familia propietaria se trasladan a los valores corporativos. Esto se explica, en muchas ocasiones, por el perfil carismático del fundador/a y por el rol que ellos o sus familias siguen desempeñando en la gestión de la compañía. **Esta particularidad debe ser considerada en la gestión de la marca para ser potenciada y que no se convierta en un freno para el crecimiento.**

“La presencia del fundador representa muchas ventajas porque es el primer convencido del propósito de la compañía”

Carlos Erroz,
Chief Marketing & Communication Officer en Veritas

Ambos niveles deben estar debidamente definidos, reflejados y delimitados para lanzar mensajes claros a los empleados y al mercado, sin generar confusión.

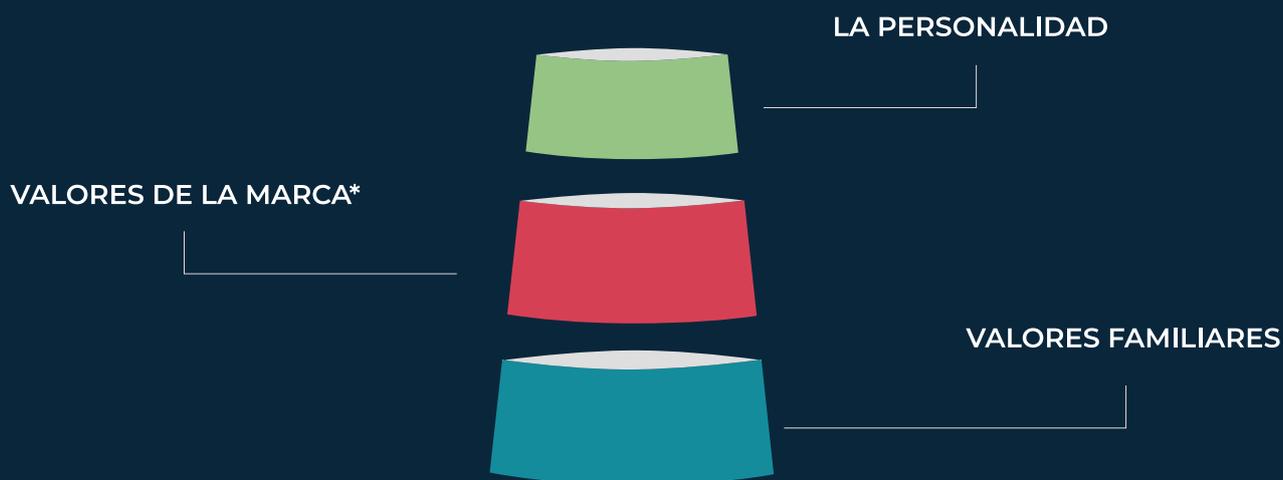
De acuerdo al Instituto de la Empresa Familiar², los valores familiares son “la consecuencia de la gestión de un patrimonio propio, con un objetivo último que es el legado y siempre con la dimensión humana como elemento de unión”. Estos contribuyen a conservar ese legado y que permanezca vivo en la cultura empresarial, definiendo un modelo único de gestión. Mientras, los valores de marca, principios y creencias positivas que sientan la base del comportamiento de la empresa, trasladan el nivel de autenticidad y competitividad de la misma a largo plazo.

¿Cómo se definen los dos niveles de valores?
 En primer lugar, es necesario hacer un proceso de destilación de los valores familiares para conocer cuáles son los que han dirigido e influenciado los pasos de la compañía. La participación no sólo de la dirección y la familia

sino también de los empleados de la empresa, será clave para identificar las “verdades” de la marca. A continuación, se analizan los valores de la categoría o mercado de la empresa y se categorizan según su nivel de relevancia, diferenciación y legitimidad.

Una vez que los valores están correctamente contruidos, la empresa familiar tiene la oportunidad de diferenciarse construyendo una personalidad de marca fuerte. Ésta debe ser capaz de tangibilizar esos valores que la hacen única y definen su comportamiento.

De los valores familiares a la personalidad de marca



*Extraídos teniendo en cuenta los valores de la categoría y los valores y motivaciones del consumidor.

² <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/valores/>

¿Hasta qué punto los valores del CEO de una compañía influyen en los valores de la misma?

Cuando los órganos de gobierno y responsables de la gestión de las compañías varían, la perdurabilidad de los valores corporativos puede verse tensionada. Por ello, **es fundamental para toda empresa delimitar hasta dónde la personalidad y los valores de una sola persona deben permear y cómo debe hacerlo en una estructura organizativa y en última instancia, en su marca.** Por razones obvias, este ejercicio es aún más importante para las compañías familiares.

Si bien es cierto que la mayoría de las empresas entrevistadas son conscientes del riesgo que entraña construir marcas personalistas o que reflejen fielmente la imagen de la familia, no todas saben diferenciar entre el rol que deben tener los valores familiares dentro de la compañía.

Evolución de la marca

¿Cómo incorporar en la marca nuevos atributos y valores relevantes para la sociedad a la vez que se respetan los valores fundamentales de la compañía ligados a la familia? **La necesidad de evolucionar y rejuvenecer la marca es un desafío para todas las compañías pero en el caso de la empresa familiar, predomina el miedo a desprenderse de su ADN por el apalancamiento de la marca en el origen y esencia familiar.** En ocasiones, la profunda reflexión que las compañías familiares dedican a esta problemática provoca una menor agilidad o mayor conservadurismo en la toma de decisiones.

Mientras que los valores son elementos más estables, la personalidad de marca debe ser revisada y actualizada periódicamente, sin abandonar su esencia, pero siendo flexible para integrar matices que serán importante para adaptarse a los cambios conductuales de las personas de dentro y fuera de la empresa.

“El fundador comparte valores como empresario y como persona. Sus hijos lo han vivido tan de cerca que la evolución de los valores de la marca no es algo forzado ni impostado, simplemente había que adaptarlos al nuevo mundo que estamos viviendo”

Marcos Vega,
Director de Marketing y Customer Experience en Pikolinos



De las entrevistas mantenidas con las diferentes compañías, apreciamos que saben y desean ser capaces de transformarse aunque todas comparten cierto temor sobre cómo hacerlo.

Son muchas las empresas familiares españolas globalizadas, que tienen un potencial enorme de crecimiento y generan riqueza y en definitiva, saben diferenciar que una cosa es ser familiar y otra cosa, comportarse como tal en todos los ámbitos empresariales.

El reto de la sucesión

Al contrario de lo que se pueda pensar, la sucesión no es percibida como uno de los retos más importantes para las empresas familiares o al menos, cuando se pregunta junto a otros desafíos empresariales. **Sólo 8 de las 79 empresas que han participado en el estudio, destacan el reto de la sucesión.**

Esto podría poner de manifiesto que o bien la mayoría considera que este reto está superado (algo que contradicen la mayoría de estudios desarrollados en la materia) o bien que hay otros desafíos que a día de hoy, cobran más importancia. De cualquier manera, destacamos el **enorme trabajo que han desempeñado estas compañías en los últimos años y la sofisticación que ha ido adquiriendo el Protocolo Familiar**. Este protocolo es la herramienta esencial en las empresas familiares para regular el funcionamiento interno de las mismas, que establece el marco de gestión y administración y desarrolla temas esenciales como los requisitos, comportamientos y remuneraciones que deben tener los familiares en su entrada o salida de las compañías.

Observamos una cualidad destacable en gran parte de estas empresas: la existencia de una fuente de creatividad que sobrevive al tiempo y que proviene del modelo de liderazgo carismático y del espíritu del fundador/a.

Hasta el 65% de los entrevistados mencionan que una de las particularidades que la empresa familiar aporta a la marca es la transmisión de un legado, una forma única de hacer las cosas.

“El legado es un generador de confianza”

Soledat Berbegal,
Consejera y responsable de reputación corporativa en Actiu.

Más allá de familiar: la cercanía

Las empresas del estudio coinciden en que el concepto de “familiaridad” se tangibiliza en un valor fundamental que se gesta y permanece presente en la organización: la cercanía. En el estudio, la cercanía es considerada como el vínculo emocional presente en los empleados que genera un lazo concreto con la compañía y que es consecuencia de la interacción que tienen con la familia propietaria o bien, por la importancia que ésta tiene o ha tenido en la historia de la marca. También, se describe la cercanía como la capacidad de interactuar con sus clientes, en su ámbito más local, fruto de su notoriedad y contribución en los ámbitos más próximos a la empresa.

Algunos participantes del estudio comparten la sensación de que este concepto de familiaridad/cercanía permea en sus consumidores y de que representa una ventaja competitiva. Otros cuestionan si esta cercanía sólo representa una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización porque les ayuda trasladar solidez, estabilidad y confianza. Vemos que compartimos con ellos cuestiones para las que no hay respuesta todavía, entre otras cosas porque no suelen llevar el componente familiar a sus métricas de marca, estudios, procesos de escucha, etc.

¿Qué representa el componente familiar para las personas que interactúan con la marca?

¿Es relevante? Si es así, ¿lo es en el mismo grado para todas las audiencias?

¿En qué parte del funnel adquiere más influencia?

¿Existe el riesgo de que este atributo se desconecte entre las generaciones más jóvenes?

Este concepto, se traduzca como se traduzca, contiene el componente humano que caracteriza a las empresas familiares y que es justo lo que en los últimos años ha ido demandando la sociedad a las marcas y lo que hoy día, en medio de una pandemia global, cobra más relevancia que nunca.

Observamos como oportunidad llevar a test el atributo familiar para conocer cómo es percibido por sus audiencias claves y así, traducirlo en una fuente de valor y diferenciación. Este ejercicio permitirá a las compañías familiares trasladar esta característica propia a través de la comunicación en formato de, por ejemplo, una buena historia, generando más valor y preferencia.

“Hay mucha gente que valora encontrar personas detrás de los proyectos, no somos todo marketing, tenemos el encanto de la cercanía, heredado del fundador”

Elena Serra,
Senior Vice President Corporate Communications en NATURA BISSÉ



2. LA MARCA COMO PALANCA DE CRECIMIENTO Y PERDURABILIDAD

La empresa familiar española tiene claras cuáles son sus palancas de crecimiento. **Una de ellas es sin duda la internacionalización.** La crisis económica del 2009, supuso un acicate para la empresa española en búsqueda de maneras de compensar la caída del consumo interno, y esa apertura al exterior ha venido para quedarse. En esa tendencia, según la consultora EY³, en el año 2015, el 48% de la empresa familiar española pretendía aumentar su presencia en los mercados internacionales y operaba en más de 22 países.

Los datos que arroja nuestra encuesta son aún más favorables: Todas las empresas

participantes en nuestro estudio tienen presencia internacional, la mayoría de ellas muy intensa, ya que un **47,44% declara que más de la mitad de su negocio proviene de mercados externos, y en el 41,03% de la muestra el negocio internacional está entre el 10% y el 50% del total de facturación.**

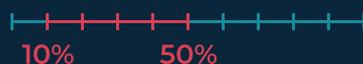
Según el VII Barómetro de la Empresa Familiar⁴, además de **la internacionalización, la innovación, la transformación digital y la inversión en talento son las claves para seguir creciendo.**

Los encuestados no solo tienen claros sus retos de negocio sino que coinciden mayoritariamente en darle a la marca un papel relevante en la consecución de los mismos. Si nos centramos en los que están más directamente asociados al crecimiento, más de la mitad creen que la internacionalización, la innovación y la transformación digital se ven claramente influidos por la marca, la cual es también muy importante para llegar a nuevos segmentos de consumidores.

Ante la pregunta "Por favor, indica el porcentaje de negocio internacional de tu empresa":

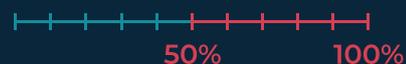
41,03%

declara que entre un 10% y un 50% de su negocio es internacional



47,44%

declara que más de la mitad de su negocio es internacional



³ Estudio de EY en 21 mercados globales, elaborado junto a la Universidad de Kennesaw State (Estados Unidos).

⁴ VII Barómetro de la empresa familiar, KPMG.

De los siguientes retos a los que se enfrenta la empresa familiar, elige hasta 3 para los que consideras que el rol de la marca es clave

OPCIONES DE RESPUESTA

RESPUESTAS

Reto de la internacionalización	56,41%
Reto de la innovación y digitalización	51,28%
Reto de captación y retención de talento	46,15%
Reto del compromiso social y medioambiental	37,18%
Reto de llegar a nuevos segmentos de consumidor/usuario	28,21%
Reto de la profesionalización de las estructuras	16,67%
Reto de tamaño competitivo	16,67%
Reto del cambio en los procesos	12,82%
Reto de la sucesión	10,26%
Reto de la cohesión cultural	8,97%
Reto de la diversidad	3,85%
Otro	0,00%

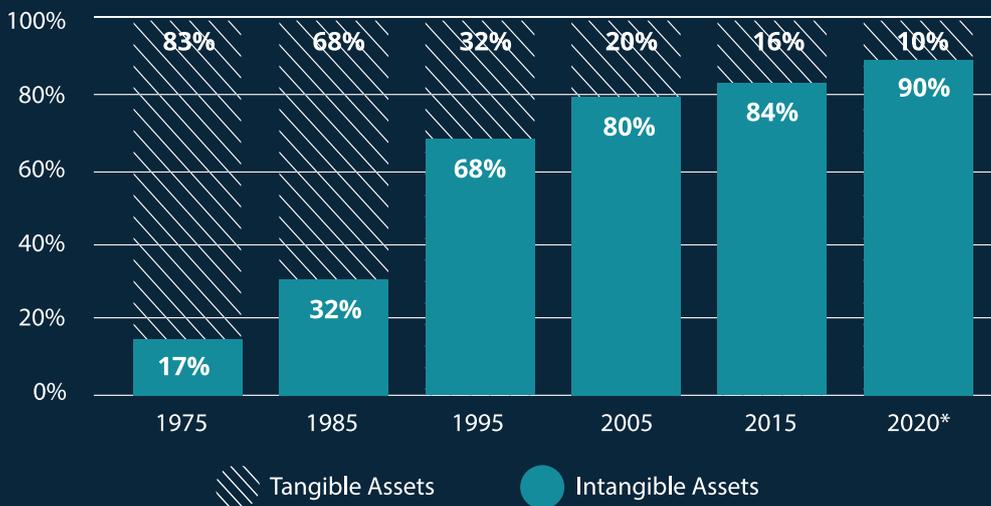
Total de encuestados: 79

Es importante no perder de vista estos datos ya que estamos inmersos en una grave crisis económica como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Los sectores que se han visto más afectados lo han sido en todas las geografías de manera parecida, disminuyendo el papel amortiguador de la implantación internacional en los resultados empresariales. Las compañías que están preparando toda su artillería para emprender el camino de la recuperación, no deben ceder a la tentación de reducir la inversión y la dedicación a su marca corporativa siendo un factor estratégico claramente identificado. Más

aún en la empresa familiar dado que, como ya hemos comentado, existe una clara identificación entre los valores de la familia y los de la marca.

Nos llama la atención que, en los diferentes análisis que se realizan en nuestro país sobre los vectores de crecimiento de las empresas españolas, sean estas familiares o no, raramente se analiza el papel de la marca como activo de negocio cuando el peso de los intangibles en el cálculo del valor de las empresas no ha dejado de crecer llegando incluso a superar el 90 % en las empresas del S&P 500⁵.

COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE



⁵ <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

Resiliencia *versus* agilidad

La empresa familiar es en casi todo el mundo un ejemplo de resiliencia empresarial. La longevidad de muchas de ellas proviene de la firme determinación de sus impulsores por salvar los obstáculos que se presenten en el camino y mantenerlas en el tiempo en una vocación de perdurar que está muy arraigada, tanto en la propiedad de la misma, como en la línea ejecutiva y en todos los empleados de la compañía. Muchas de ellas han superado crisis de todo tipo y tienen mucho de lo que podemos aprender, ahora que los conceptos de propósito y sostenibilidad- en el sentido amplio del término, no el meramente medioambiental- están en boca de todos.

“En nuestro caso somos extremadamente cuidadosas, pero eso no significa que no seamos valientes”

Rosa Oriol Tous,
Corporate Vice President en TOUS

Según el Instituto de la Empresa Familiar, estas compañías han tenido mayores tasas de supervivencia en época de crisis económicas. La tasa de cierre entre 2013 y 2015 fue de un 8,5%, una cifra por debajo de la media de las empresas no familiares, que se situó en 10,1%. Es pronto todavía para evaluar en su totalidad las consecuencias de la crisis en la que estamos

inmersos, necesitaremos un poco de perspectiva para sacar conclusiones pero, si nos atenemos a los datos de crisis anteriores, es bastante probable que la empresa familiar salga mejor parada. La voluntad de garantizar la continuidad del negocio prevalece sobre los objetivos de tipo económico. En este sentido, casi un 70%⁶ sitúa este objetivo por encima del aumento de los beneficios.

En nuestras conversaciones con los diferentes participantes en este estudio, hemos encontrado **un amplio consenso en que esa forma clara y estable de la que hablábamos de definir la marca en la empresa familiar es una de las causas que están ayudando a capear el temporal** frente a otras compañías.

Como contrapunto a esta estabilidad, **a esa menor tendencia al riesgo, podemos encontrarnos con empresas menos ágiles para responder a los retos de un mercado que se mueve cada vez más rápido.** Sin embargo, más allá de datos concretos existen indicios de lo contrario. La empresa familiar española señala la innovación como su principal prioridad, sobre todo en aquellas que tienen que competir en el mercado global, seguida de la captación y formación del talento para trabajar en un entorno de cambio constante⁷, lo que va de la mano de un reconocimiento de la agilidad como algo necesario para mantenerse en el mismo.

En referencia a ese foco en el talento para tener equipos alineados con la permanente transformación, nuevamente encontramos una calificación extraordinaria por parte de los encuestados en cuanto al papel de la marca como motor en la retención y captación del mismo, aspecto que desarrollamos en mayor profundidad en el siguiente epígrafe.

⁶ https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-04/empresas-familiares-economia-espanola-bra_1624960/

⁷ VIII Barómetro Empresa Familiar 2019_Edición España, KPMG.

3. DEL ORGULLO INTERNO A CONOCER Y VIVIR LA MARCA

En la historia del branding y la gestión empresarial, la percepción e imagen que los empleados de una compañía tenían sobre su marca siempre quedó relegada a un segundo puesto, priorizando a nivel de comunicación de marca a otros públicos externos y stakeholders. No fue hasta 1996 cuando Simon Barrow y Tim Ambler⁸ acuñaron por primera vez el término “employer branding”, aunque su uso extendido no se dio hasta casi una década después.

En los últimos años, el trabajo de la marca empleadora ha cobrado gran importancia. En primer lugar porque, tras el nacimiento de las redes sociales, los empleados se convirtieron, más que nunca, en embajadores de sus marcas. Sus opiniones y quejas sobre la compañía en la que trabajaban ya no se quedaban en su entorno más cercano, sino que podían difundirse a miles de personas a través de redes sociales como LinkedIn. Y en segundo lugar, porque la captación de talento se ha convertido en una auténtica competición en un entorno de trabajo globalizado y con los players de cada sector multiplicándose a medida que pasan los años.

“Actuamos de forma distinta a las grandes multinacionales, pero las cosas salen igual, de hecho tiene sus ventajas. A mi me gusta hablar de *The power of slow motion*, que te da oportunidad de poner todo en su lugar logrando muy buenos resultados. La empresa familiar tiene otra forma de hacer”

Gabriela Riviaccio,
Marketing Director en Freixenet

⁸Journal of Management, Diciembre 1996.

En los últimos años, el trabajo de la marca empleadora ha cobrado gran importancia. En primer lugar porque, tras el nacimiento de las redes sociales, los empleados se convirtieron, más que nunca, en embajadores de sus marcas. Sus opiniones y quejas sobre la compañía en la que trabajaban ya no se quedaban en su entorno más cercano, sino que podían difundirse a miles de personas a través de redes sociales como LinkedIn. Y en segundo lugar, porque la captación de talento se ha convertido en una auténtica competición en un entorno de trabajo globalizado y con los players de cada sector multiplicándose a medida que pasan los años.

“Somos 3.600 empleados, hay muchas personas y entre ellas, diferentes generaciones de las mismas familias que han trabajado aquí. Esto, sin duda, aporta pertenencia y arraigo”

*Mikel Bernedo,
Director de Marketing en Incarlopsa*

En la empresa familiar, el employer branding cuenta con una dimensión especial. Entre sus empleados se encuentran, en la gran mayoría de casos, miembros de la familia fundadora. Además, **para muchas de ellas, su fuerte arraigo a las regiones donde nacieron hace que gran parte de su talento sea local**, habiendo conocido de forma personal al fundador o fundadora, y/o a miembros de su familia. En muchas ocasiones, antes de tener una relación laboral, muchos de ellos fueron vecinos, amigos o conocidos.

En parte, este es también el motivo por el cual las empresas familiares tienen interiorizado desde sus comienzos la importancia de destinar recursos para mejorar distintos ámbitos de la sociedad y el medio a través de actividades de responsabilidad social en las zonas en las que operan. **La naturaleza altruista de estas compañías contrasta con la corriente actual de desarrollar este tipo de iniciativas que nacen de una necesidad más estética y superficial.** Quizá por este motivo, las empresas familiares no ven este compromiso como algo ya alcanzado sino que pretenden seguir mejorando. En este sentido, cabe destacar que **más del 37% de las empresas analizadas consideran que la marca es clave para afrontar el “Reto del compromiso social y medioambiental”**, siendo uno de los desafíos estratégicos en los que la marca tiene una influencia más importante y que, además, funciona a su vez como atractor de talento según nuestro estudio.

Más del 37% de las empresas analizadas consideran que la marca es clave para afrontar el “Reto del compromiso social y medioambiental”.



Pensamos que esta singularidad contribuye a que las empresas analizadas en este estudio **consideren “El comportamiento de los empleados” como la segunda forma más importante de expresión de sus marcas**, muy por encima de las campañas de publicidad, el relacionamiento o el branded content.

Un dato que de por sí llama la atención, pero que resulta paradójico cuando descubrimos que más de un 41% de esas empresas afirma que en su compañía no existe formación de marca a nivel interno. Esta contradicción desvela la necesidad de las compañías familiares de introducir formación y herramientas que les permitan asegurarse de que sus empleados conocen la marca y la están comunicando correcta y coherentemente. La formación sobre la marca, lejos de ser un evento puntual cuando existe por ejemplo una nueva incorporación, o cuando se realizan cambios en materia de branding, debe ser algo recurrente.

¿Por qué? Porque **la marca traduce la estrategia de negocio, por lo que conocerla es conocer también el posicionamiento, ventajas competitivas, promesa, personalidad de la empresa, elementos clave que ayudan a la compañía a competir en el mercado y a diferenciarse del resto de empresas.** Debido a este impacto directo a nivel de negocio, es clave mantener actualizado el conocimiento de los empleados de todas las áreas sobre la marca y permitirles conocer a fondo todas las dimensiones de la misma.

Un dato que de por sí llama la atención, pero que resulta paradójico cuando descubrimos que más de un 41% de esas empresas afirma que en su compañía no existe formación de marca a nivel interno.

“Intentamos apoyar iniciativas locales, es como una responsabilidad. Has nacido ahí y es importante estar y dedicar recursos a hacer cosas localmente”

Nathalie Naval,
Corporate Branding Communication Manager en Simon

Es importante recordar que las marcas se construyen desde dentro hacia fuera, y puede que las marcas familiares, que han crecido con fundadores muy carismáticos que han transmitido los valores de marca de forma personal, tengan una falsa sensación sobre el conocimiento de la marca a nivel interno, muchas veces atribuido a la falta de métricas interna de marca. En cualquier caso, las compañías familiares no deberían vivir de la herencia que dejó el fundador/a, sino apostar por compartir, formar y hacer partícipe de la marca a sus empleados, de manera regular.

Orgullo interno e imán para la captación

Si por algo destacan positivamente a nivel interno las empresas familiares, es por el sentimiento y orgullo de pertenencia que existe entre sus empleados de forma casi intrínseca. **Un 74,36% de las empresas del estudio consideran que este "sentimiento de pertenencia y orgullo entre los empleados" es una consecuencia clara del hecho de ser empresa familiar.**

Como hemos visto anteriormente, resulta interesante cómo el componente familiar se traduce en atributos de familiaridad y cercanía a nivel de marca, y son estos atributos los que fomentan ese sentimiento de pertenencia. Una peculiaridad que, si analizamos teniendo en cuenta el informe 'Los cinco atributos de las empresas familiares duraderas' de McKinsey⁹, podemos relacionar con que este tipo de empresas enfatizan mucho en el cuidado y

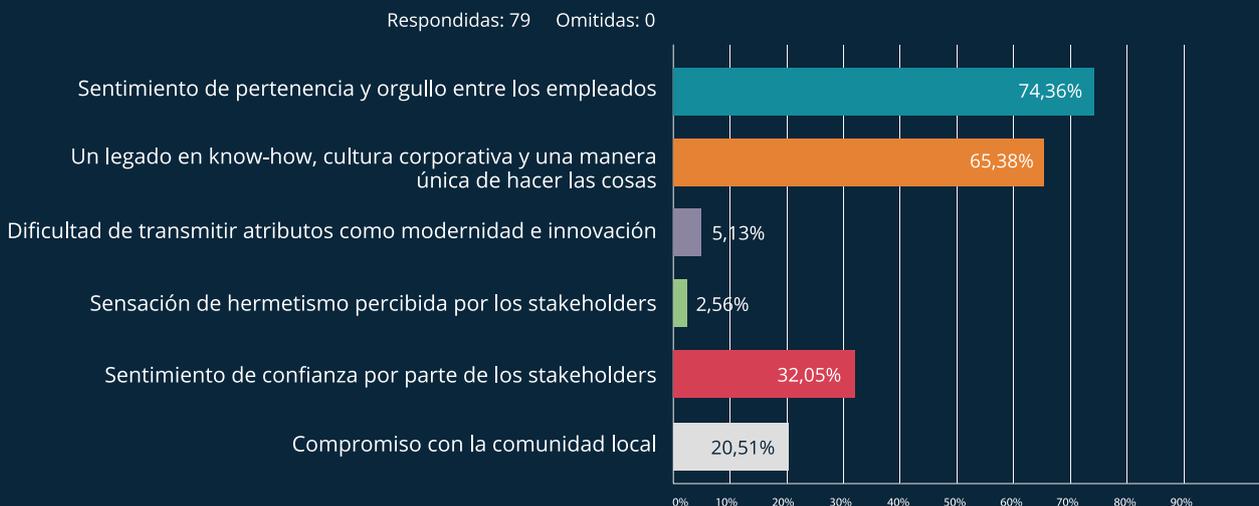
la lealtad para con sus empleados. Durante el estudio, ha resultado frecuente ver cómo este tipo de compañías no solo actúan de forma cercana, sino que ofrecen ventajas claramente definidas a sus equipos de trabajo, especialmente en cuanto a conciliación laboral-familiar.

Sin embargo, este orgullo y sentimiento de pertenencia, y esa frecuente "felicidad corporativa", no están siendo comunicadas todo lo que se puede y, sobre todo, no se están utilizando como drivers de captación de talento. El estudio Perfect Match 2020¹⁰, llevado a cabo por LLYC, midió las reacciones de los jóvenes a las iniciativas reales de captación de talento del TOP 100 compañías que más empleo generan en España. Su principal conclusión sobre las ofertas de empleo escritas en tono cercano y cuyas empresas utilizaban la familiaridad como un driver de captación son sorprendentes.

⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>

¹⁰ <https://perfectmatch.llorenteycuenca.com/>

El hecho de ser una empresa familiar, ¿qué particularidades crees que aporta a la marca de tu compañía?



“El componente familiar está siempre presente, es algo emocional. Se siente cuando entras en la empresa, todo el mundo quiere ayudar, eso es parte de ser una familia”

Nuria Piñol,
Marketing Manager en Istobal

Los jóvenes, lejos de sentirse atraídos, lo percibían como algo falso o impostado. Aunque deducían un buen ambiente laboral (una de sus máximas a la hora de elegir), muchas empresas utilizan un lenguaje casi publicitario en las ofertas de empleo que les causa rechazo. El uso del término “familia” les hace percibir que si la empresa se considera su familia no facilitará la conciliación; aunque, por otro lado, el sentimiento de cercanía les atrae al saber que van a sentirse acogidos.

Esta dualidad, difícil de conciliar para la captación de talento, supone una oportunidad enorme para las empresas familiares, que cuentan con un activo único en este sentido: sus empleados. Son auténticamente cercanas y auténticamente familiares. El sentimiento de pertenencia y orgullo interno generado por la autenticidad de sus marcas puede ser trasladado al exterior como una garantía de que esos atributos son reales y no un reclamo para la captación de talento. Involucrar a los empleados en comunicación externa que consiga transmitir este espíritu diferenciador es una oportunidad clave.



¿Qué herramientas de comunicación interna se utilizan en tu empresa para trasladar la marca?

Respondidas: 79 Omitidas: 0



Conectar la marca internamente a través de la comunicación

Si la formación sobre la marca debería ser algo periódico, la comunicación interna sobre la misma debería ser también frecuente. En este sentido, **llama la atención que casi un 13% de las empresas familiares analizadas no utiliza ninguna herramienta de comunicación interna para trasladar la marca.** Una necesidad, casi imperativa, para lograr que nuestros empleados conecten con la marca y se sientan parte de ella.

Teniendo en cuenta esa necesidad como objetivo, **cabe destacar que tan solo un 14% de las empresas analizadas dan relevancia a la comunicación interna a empleados como forma de expresión de la marca.** Esta falta de prioridad sobre la comunicación interna puede representar un problema si tenemos en cuenta que las marcas deben construirse desde dentro hacia fuera, por lo que comunicar la marca a nuestros empleados debería cobrar más importancia en las estrategias de comunicación.

Por otro lado, **cabe destacar que el manual de marca o brand book sigue sin ser la norma: tan solo un 46,7% de las empresas familiares que forman parte del estudio lo utilizan.**

Este dato ratifica una necesidad que llevamos tiempo vislumbrando y es que el manual de marca debe dejar de ser desarrollado y entendido como un documento estático y unidireccional que sólo contiene normas a aplicar por diseñadores e implementadores de marca. Debe ser una herramienta multiformato ilusionante que contenga el contenido y el espíritu estratégico de la marca, recogiendo el tono de comunicación y el estilo visual, audiovisual, olfativo y sonoro de la marca. Debe ofrecer soluciones pero también plantear alternativas. No ha de tratarse de un documento con el único objetivo de velar por la marca pues su poder está en empoderar a las personas de la misma a seguir desarrollándola con respeto pero sin perder creatividad.

Los profesionales del branding tenemos la responsabilidad de reflexionar sobre qué herramientas son necesarias para que no solo se conozca y entienda la marca en sus ámbitos estratégicos, verbales y visuales, sino que también ayuden a los equipos a trasladar los mensajes de marca adecuados y a incorporar pensamiento de marca en el producto, en la cultura corporativa, en el servicio al cliente, en los procesos de innovación... Pero sobre todo a desarrollar herramientas y manuales vivos, digitales, más amigables y que ayuden a vivir y lo que es más importante, a trasladar la marca con pasión en todas las áreas de la compañía.

Y de la misma forma, **debemos ser capaces de entender las diferentes necesidades respecto a la expresión de la marca que tiene cada área dentro de una misma compañía**, para enfocar nuestro trabajo en ayudar a cada una de ellas y ayudarles a conectar con las personas y comunidades que son relevantes para el negocio, velando por la identidad.

Pensando en el objetivo de trasladar la marca a los empleados, existen múltiples herramientas e iniciativas como: la creación de un brand center interactivo y práctico que traslade la marca y recoja todos los recursos; tener un servicio de acompañamiento como el de guardián de marca que vele por el desarrollo correcto de la misma y empoderar a los equipos internos y externos;

impartir formaciones cuando la marca sufra cambios estratégicos, utilizar frecuentemente herramientas de comunicación como mailings internos o desarrollar merchandising, papelería o diferentes materiales corporativos para que la marca esté presente en las oficinas. Todos estos ejemplos ayudan a que la marca esté presente, sea compartida y vivida a nivel interno, reforzando la cultura empresarial.

¿Y qué se puede hacer desde la comunicación? Una marca bien desarrollada cuenta con múltiples elementos que la dotan de expresividad los cuales solemos tener en cuenta para conectar con nuestro consumidor o cliente pero que son igualmente eficaces o incluso más para llegar a nuestra audiencia interna buscando su fidelización para nuestro proyecto empresarial. Vivimos en la era de la transversalidad y la dilución de fronteras y las personas de nuestra compañía no son sólo nuestros empleados, son miembros de diferentes comunidades digitales o físicas, accionistas o inversores en otros negocios, desarrollan sus hobbies, viajan, leen, consumen multitud de productos y multitud de contenidos. No podemos creer que van a leer cualquier documento, que van a interactuar con cualquier propuesta, solo porque sea emitida desde la empresa. Es necesario persuadir y atraer, con nuestra manera de contar y el formato en el que lo contamos.



4. HERRAMIENTAS DE EXPRESIÓN DE MARCA

De nada sirve tener una marca saludable y fuerte si no se construyen las herramientas necesarias para conectarla con la comunicación, el marketing y la publicidad. El proceso de trasladar la marca a los diferentes puntos de contacto, en branding, lo llamamos “programa de implementación” y consiste en crear un *roadmap* y unas herramientas claves que nos permiten establecer las líneas de interacción de la marca con otras áreas, en todos los puntos de contacto de la marca con las personas.

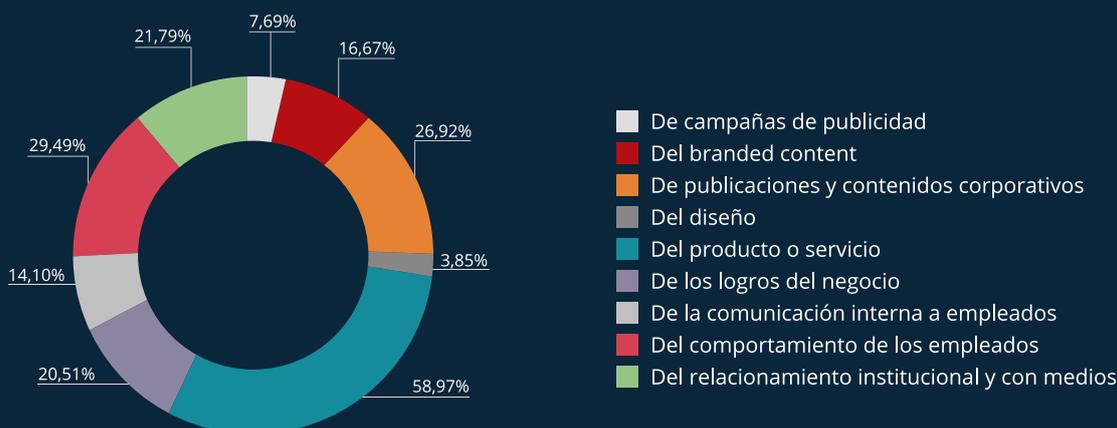
En ocasiones, cuando oímos hablar de comunicación de marca (especialmente a un nivel corporativo), pensamos solo en medios de comunicación, campañas de marketing o publicidad o canales digitales. Nada más lejos de la realidad. La marca está presente en cada acción que la empresa desarrolla y por tanto la podemos ver en múltiples sitios como en el portal de empleados, eventos, mailings, servicio al cliente, mobiliario y distribución de espacio en retail, uniformes y flota de empleados, discursos de los directivos, alianzas estratégicas, notas de prensa, etc.

Decidimos comprobar cómo los encuestados reconocen que la marca se expresa. Los resultados han sido muy reveladores.

Como ya adelantamos, el producto es el factor más seleccionado y es lógico, porque no sólo pone de manifiesto la cultura de marca centrada en la oferta de las empresas familiares sino también es el elemento que más claramente traduce la marca. Fijémonos por ejemplo en Nike y cómo sus prendas trasladan el espíritu de la marca que se ve reflejada en los aspectos novedosos, el confort, la calidad y el servicio al cliente con independencia del canal o la geografía donde se adquiera.

Para las empresas familiares, **el segundo factor más popular para trasladar la marca es el comportamiento de los empleados**. Este reconocimiento de la importancia de los profesionales de la compañía debe llevar, como decíamos en el apartado anterior, a desarrollar programas de marca internamente con el objetivo de educar e influir a los empleados a que sus acciones desde marketing, servicio al cliente, comunicación en redes sociales, etc. sean coherentes con la marca en su dimensión estratégica, verbal y visual. Programas de advocacy, acciones de engagement destinadas a la generación y estabilidad del orgullo de pertenencia, redundarán en una alineación entre nuestros mensajes corporativos y lo que nuestra gente dice de nosotros, manteniendo siempre presente que ellos son quienes mejor nos conocen y que la coherencia entre el decir y el hacer de la marca es la base de todo.

**¿A través de qué elementos se expresa la marca corporativa?
Elige las 2 opciones con las que estés más de acuerdo**



Nos parece muy significativo que **la publicidad** apenas ha sido marcada por el 8% de los encuestados. Con este dato entendemos que la comunicación de la marca corporativa se entiende alejada de las campañas y estrategias de *awareness* más clásicas del ámbito publicitario. En este punto, destacamos la oportunidad que tienen las marcas familiares de elevar su publicidad para trasladar su propósito, promesa de marca y espíritu. El hecho de que estemos hablando de marcas corporativas no significa que la comunicación tenga que restringirse a los formatos y medios más formales y convencionales. Podemos y debemos ser creativos, inspiradores y relevantes para movilizar a través de nuestras marcas y para ello, la publicidad es un medio idóneo. Lo importante, como decíamos, es tener los instrumentos adecuados que conecten la marca con la publicidad.

La producción de **branded content** tiene una calificación mejor (un 16%) , pero consideramos que aún muy por debajo de sus posibilidades. Todavía son muchas las empresas que asocian al *branded content* utilidades similares a las de la publicidad, por desinformación o falta de experiencia en el desarrollo de este tipo de contenidos. El Content Scope 2020, en su cuarto tracking de branded content en nuestro país muestra un claro cambio de tendencia en la disponibilidad a producir y utilizar esta forma de comunicación. En 2020 el 91% de las empresas participantes en el content scope declararon haber realizado alguna acción de *branded content*, frente al 59% en 2013, con un gran aumento del volumen de inversión medio por proyecto.

Según Infoadex¹¹, el tercer medio que presentó un crecimiento del 1,6% en el 2020 con respecto al 2019 es el branded content, acumulando un total de 363,7 millones de euros en inversión publicitaria. Durante la pandemia, fueron muchas las compañías que decidieron invertir en contenidos de marca adaptándolas al medio digital y reconectar sus marcas con las audiencias en un entorno donde es complicado estar cerca de ellas.

Y es que la producción de contenidos de marca, especialmente en sus formato audiovisual y experiencial, es especialmente eficaz para trasladar los valores de la marca y su historia de forma creativa y entretenida a los diferentes grupos de personas que consideremos relevantes, y no hablamos solo de consumidor, si no también de empleados, proveedores o accionistas, por citar solo los más comunes. Nuestra experiencia en la generación de contenidos de marca ha sido realmente satisfactoria en términos de generación de conversación en las diferentes audiencias gracias a su versatilidad en términos de formato (vídeos, podcasts, acciones en la calle, eventos, etc.).

A la puntuación anterior creemos que debemos sumar la referente a las publicaciones y contenidos corporativos -lo cual situaría los contenidos de marca un segundo puesto por delante del comportamiento de los empleados- pues entendemos que estos contenidos, no dejan de ser contenidos de marca, y como tales deberían ser tratados, enriqueciéndolos de forma innovadora y creativa para provocar el engagement que deseamos, aunque adaptemos el tono de voz de la marca a las audiencias a las que nos dirigimos con los mismos, que a veces son más especializadas como sucede, por ejemplo, con los contenidos de IR (Relación con Inversores).

¹¹ Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2020.

Vehículos para trasladar la marca: diseño, tono de voz y personalidad

Cuando preguntamos en espontáneo sobre qué es la marca, la vinculación con la dimensión estratégica es muy alta.

Sin embargo, durante todo el estudio, hemos identificados elementos de la marca que por su omisión, entendemos que deben seguir construyéndose como medio para humanizar y conectar la marca mejor con las personas.

La baja presencia del tono de voz en la construcción de la marca implica un alto riesgo de aplicar un estilo comunicacional diferente e incongruente para las distintas audiencias, provocando confusión que sin duda, dañará a la imagen de marca. Es por tanto, una oportunidad perdida en términos de diferenciación y dificulta adaptar los contenidos a cada audiencia de manera flexible, sin poner en riesgo la esencia de nuestra personalidad de marca.

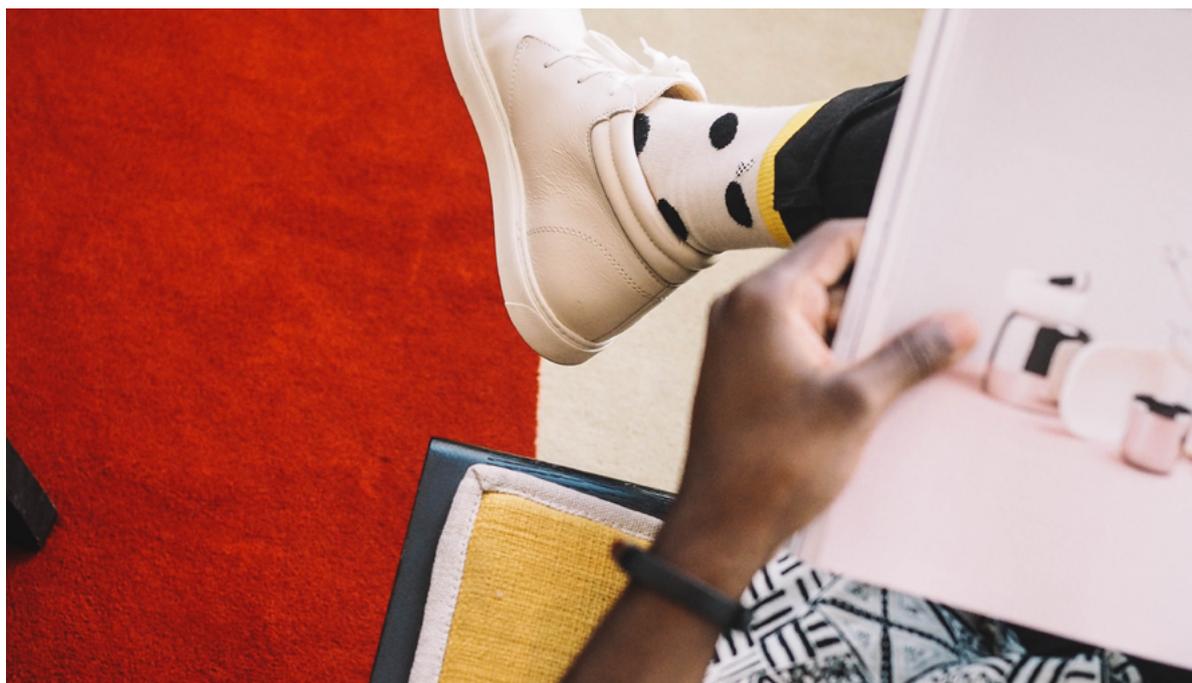
Por tanto, **descartamos la oportunidad de seguir desarrollando un tono de voz propio de marca, capaz de vertebrar y alinear la comunicación verbal y no verbal para garantizar que estas marcas familiares**

trasladen los valores y la personalidad que la hacen únicas.

En cuanto a la identidad visual, más allá de identificar los elementos básicos como el logotipo, los colores y la tipografía, **destacamos la oportunidad que existe para representar gráficamente los componentes estratégicos de estas empresas como son el legado, sus valores, la familiaridad, la voluntad de permanencia, etc.**

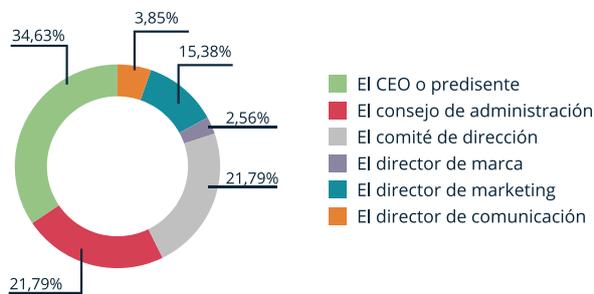
Sólo tres personas de la encuesta reconocen la importancia del diseño para trasladar correctamente la marca.

De forma general, aunque con excepciones, **el diseño se vincula fundamentalmente con su función estética en el desarrollo de productos y servicios. Pero el diseño también es estratégico** y va más allá de una imagen, una representación artística, o un layout, el diseño ha de ser entendido como una experiencia. Ya, en ámbitos como en el de la tecnología, se está considerando el diseño como una herramienta transversal capaz de organizar procesos y capitalizar la innovación de una compañía.



5. LA MARCA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO

Según apuntan los resultados de la encuesta, **cerca del 35 % de los encuestados identifican al CEO o presidente, seguido del consejo de administración como los principales decisores sobre la marca, seguidos en un 21,8% por el comité de dirección.** Solo los activos claramente estratégicos están en estos niveles de la toma de decisiones.



Estos datos son muy relevantes porque exponen el compromiso explícito de los máximos órganos de gestión de las compañías familiares con la marca. Sin embargo, cabe destacar que están lejos de los trasladados en noviembre del 2020 por Aebrand y SIGMADOS en su estudio BrandPulse¹³, en el que exponen que hasta

el 65% de los CEO de las empresas españolas es responsable de la marca.

QUOTES EXTRAÍDOS DE LAS ENTREVISTAS QUE RESPONDEN A “QUÉ ES PARA TI UNA MARCA”.

“La esencia de la empresa, la expresión de unos valores, el propósito, la familia, la cohesión, el alma”.

“Es sinónimo de empresa”.

“Lo que se quiere transmitir al mercado, a los clientes, a los empleados”.

“Es un nombre, una visualización, tu seña de identidad como compañía”.

“Aquello que representa a la familia propietaria”.

“Va más allá del producto, es la representación de un pensamiento”.

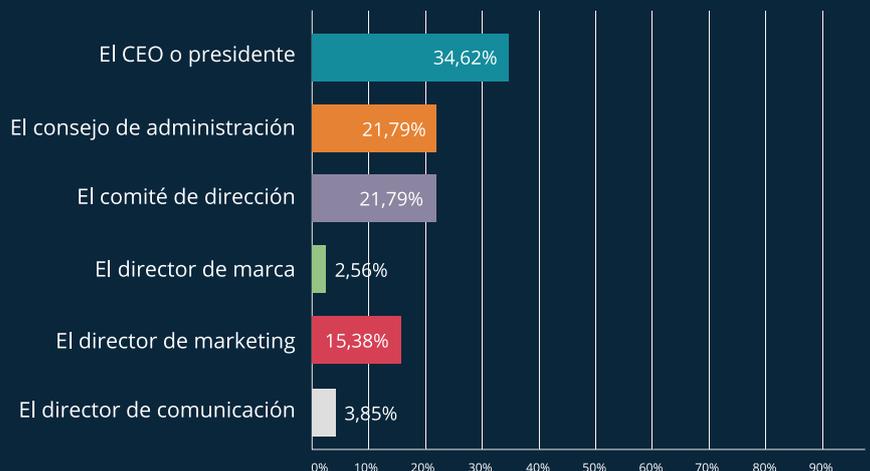
“La garantía para el consumidor”.

Es muy probable que esta distancia se deba a que en las empresas familiares, sea la propiedad quien decida sobre la estrategia de marca (que no necesariamente ocupa el cargo de CEO), como afirman varias de las compañías entrevistadas. De cualquier forma, es importante tener en cuenta que de forma mayoritaria, **el 91% de los encuestados en nuestro estudio afirman que la estrategia de la marca ha ganado relevancia en la estrategia de negocio de sus compañías.**

¹² BrandPulse 2020, III Estudio sobre la Salud del Branding en España, elaborado por Aebrand y Sigma Dos.

¿Quién es el decisor principal sobre la definición de la estrategia de marca corporativa en tu compañía?

Respondidas: 79 Omitidas: 0



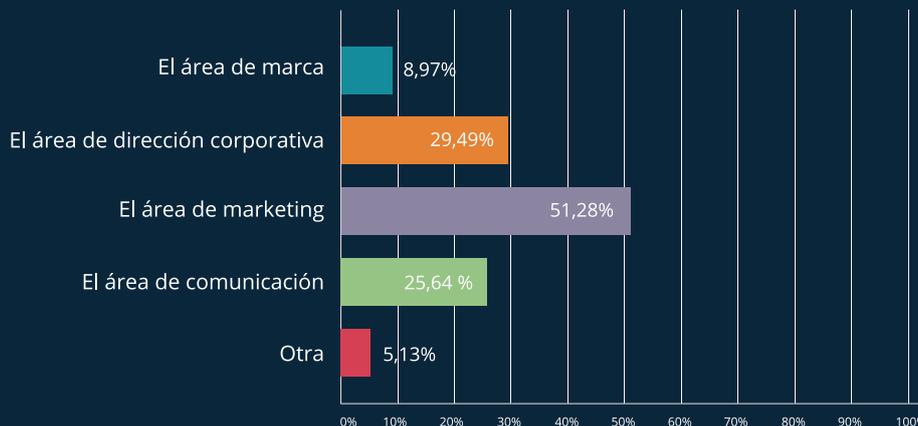
Observamos por tanto una mayor conciencia sobre el rol estratégico de la marca en las organizaciones pero en el caso de las empresas familiares, probablemente esto deba seguir implicando cambios en la gestión e implicación en la gestión de la alta dirección. **Por tanto, aunque exista una tendencia al alza por comprender y gestionar la marca como un activo estratégico empresarial hay, sin duda, mucho camino por recorrer.**

Pero ¿quién gestiona el día a día de la marca en la empresa familiar? **Un 51% de la muestra destaca la implicación de los equipos de marketing en la gestión de la marca y sólo un 9% menciona la existencia del área de marca.**

En general, para empresas familiares y no familiares, no existe un área exclusivamente dedicada a la marca, sino que se siguen compartiendo las responsabilidades de marca, marketing y/o comunicación bajo un mismo área o departamento. Lo importante es que los responsables de la gestión de la marca tengan experiencia y recursos para saber hacerlas crecer sin renunciar por ello a lo que las hace únicas, creíbles y relevantes; que participen en la creación y gestión de la estrategia de negocio y consideren que una marca fuerte puede llegar a ser el pilar de la ventaja competitiva; que compartan una visión de la marca como algo que debe permear en la organización de manera horizontal y no vertical, como ha sido tradicionalmente.

¿Qué área de tu compañía gestiona la marca corporativa?

Respondidas: 79 Omitidas: 0



Si consideramos a la marca como activo estratégico que genera valor más allá del producto, es positivo que exista un área específica con la importancia suficiente para hacer oír su voz en el comité de dirección, **porque tal y como ocurre con el marketing, la tecnología, la digitalización, etc. la marca necesita un liderazgo propio, un compromiso con convicción, un presupuesto y una dirección; porque de otra manera, dejará de ser un activo estratégico para convertirse en un instrumento táctico errático.**

El valor de observar, preguntar y escuchar

Por omisión en las entrevistas y a la vista de los resultados de la encuesta, destacamos la necesidad de las empresas familiares de invertir en conocer y medir la percepción de la marca, que en definitiva, es la imagen real que tienen las personas sobre la misma. Una marca no significa lo que los directivos de una empresa creen o desean que signifique, sino lo que los empleados, clientes, proveedores, medios de comunicación, etc. sientan y digan de ella.

Encuestas psicográficas, (destinadas a analizar y a segmentar a las personas de acuerdo a sus actitudes, motivaciones, valores, personalidad y estilo de vida), encuestas de percepción, escucha digital, focus groups, comunidades online... hay un sin fin de herramientas y metodologías de investigación que pueden ser aplicadas en diferentes canales y a diferentes públicos y que permitirán tomar decisiones idóneas para construir la marca deseada.

A falta de recurrir a fuentes externas, de incorporar nuevas visiones en la compañías, algunas de las empresas del estudio mencionan el riesgo que sufren de endogamia, un fenómeno del que no está exento otro tipo de organizaciones. La permanencia de una misma familia en la gestión de la compañía a lo largo de los años puede generar una burbuja en ideas, métodos y procesos que ponga en evidencia la falta de nuevas formas de hacer y pensar. Son muchos los autores que apuntan a la idea de que **para sobrevivir con éxito esta época de**

continuos cambios es necesario potenciar la creatividad, la imaginación, la curiosidad y la innovación y para ello, es necesario buscar en formas, personas y sitios distintos.

El valor del criterio experto

A la hora de la verdad ¿En quién confían las empresas familiares para desarrollar los proyectos de branding? **Hasta el 70% de las compañías que han participado en este estudio afirman haber contratado servicios de branding en los últimos 5 años y el resto dicen desarrollar los proyectos internamente.**

Es complicado extraer conclusiones porque desconocemos la tipología de proyectos y de partners en los que han confiado para desarrollarlos. No obstante, destacamos el valor de contar con ayuda profesional de expertos en marca, porque no siempre las empresas hacen un diagnóstico objetivo y acertado de sus marcas desde el interior de las mismas o no tienen suficiente experiencia para afrontar desafíos concretos, porque junto a la realidad empresarial, el branding se ha ido complejizando.

Todo esto hace que **en momentos claves cuando una compañía se plantea cosas como ajustar su rol estratégico en el mercado, evolucionar su oferta comercial, inyectar más fuerza a una de las marcas del portafolio, incorporar proyectos de innovación o cultura interna, etc. es mejor apoyar a los equipos internos con profesionales especializados que incorporarán una visión más fresca y una total dedicación.**

APRENDIZAJES DEL ESTUDIO

Las empresas familiares son conscientes del importante rol que ejerce su promesa y valores de marca para transmitir una idea clara de lo que son, lo que no son y de cuáles son sus aspiraciones, y consideran que su marca corporativa está bien definida y comunicada tanto interna como externamente.

Los valores del fundador/a y la familia propietaria se trasladan en los valores de marca dándole solidez y coherencia a la toma de decisiones. No obstante, es importante definir entre estos dos niveles de valores y hacer una reflexión profunda para evitar el riesgo de crear una marca personalista, restando competitividad a la misma.

La empresa familiar tiene claro el rol estratégico de la marca para la consecución de sus objetivos de negocio, especialmente en los retos de innovación y transformación digital, internacionalización y retención y captación de talento.

Estas compañías identifican que su condición de empresa familiar va asociada a cuatro atributos específicos que no se están capitalizando adecuadamente desde el punto de vista de la marca que son:

Autenticidad

Cercanía

Resiliencia

Valores compartidos a nivel interno

Estos cuatro atributos, unidos a su rol en las comunidades locales donde impactan positivamente generando empleo y oportunidades, son la base de un orgullo de pertenencia intenso y que se transmite de generación en generación. Sin embargo, en la mayor parte de las compañías no existen estrategias específicas para formar y transmitir la identidad de marca de forma expresa.

Desde el punto de vista de la internacionalización destacamos un gran reto: convertir en globales marcas que en muchos casos no concibieron serlo en su nacimiento y mantenerse coherentes en Pekín, Miami o Varsovia. Trabajar esto que llamamos “glocalidad” significa conservar la esencia de su marca en el proceso de expansión sin dejar de atender a las necesidades locales de los consumidores en particular y la sociedad, en general. Un camino que sin duda requiere un programa, procesos y herramientas de branding.

A pesar de reconocer la importancia de la marca para trasladar sus ventajas competitivas, el perfil de comunicación de marca de estas compañías es muy bajo. Se centran sobre todo en la dimensión del producto, usan pocas herramientas y sus formatos son poco innovadores, alejados de los intereses actuales de las audiencias y que no les permiten dirigir la atención a los elementos identitarios más importantes.

Como activo estratégico que es, la toma de decisiones sobre la marca está en los órganos de administración de las compañías (CEO, Consejo de Administración o Comité de Dirección). Sin embargo, a nivel de gestión existen pocas empresas que tengan un área de marca específica y, aunque contratan servicios profesionales especializados en algunas ocasiones no es lo habitual.

En resumen, la empresa familiar va por delante de otras empresas en términos de reflexión identitaria, de cohesión y de coherencia en sus acciones, pero está desaprovechando las posibilidades que en términos de negocio le aportaría una adecuada construcción de su marca corporativa ya que ningún otro activo estratégico de las compañías tiene el potencial de la marca para generar valor interna y externamente y rentabilizarlo en términos de comunicación.

10 CLAVES PARA CONSTRUIR UNA MARCA FAMILIAR FUERTE Y CONECTADA

Como parte de una marca familiar...

UNO.

Eres consciente de la importancia de tu propuesta de valor ligada a los valores de la familia fundadora; **profundiza, pregunta, escucha y conversa constantemente con tus audiencias para conocer qué piensan sobre la marca y qué representa para ellas el componente familiar.**

DOS.

Recuerda que **la marca es un activo estratégico. Involucra a la alta dirección en la toma de decisiones y no cedas a la tentación de reducir la inversión y la dedicación** a tu marca porque necesita un compromiso a largo plazo.

TRES.

Ve más allá del producto creando nuevos significados y anclándote a territorios de marca que te ayuden a construir relaciones más emocionales

CUATRO.

Protege tu autenticidad por encima de todo y **diagnostica la marca frecuentemente para actualizarla.** Así conseguirás que desempeñe un rol estratégico.

CINCO.

Diferencia entre los valores de la familia fundadora y los valores de marca, y delimita de forma consciente hasta dónde debe permear la personalidad del fundador, CEO o Presidente en la marca.

SEIS.

Apóyate en la marca para alimentar el sentimiento de pertenencia y la cercanía con tus empleados y utilízalo como driver de captación de talento.

SIETE.

Alza tu voz, conecta la marca con la comunicación dentro y fuera de la compañía. Si lo haces de forma relevante, entretenida y flexible, ganarás recuerdo y atracción.

OCHO.

Saca pecho de tu compromiso social y medioambiental. Estamos deseando conocer el impacto positivo que generas.

NUEVE.

Apuesta por la agilidad sin perder el slow motion que tanta estabilidad te aporta, ayúdote a capear los momentos de crisis.

DIEZ.

Apuesta por el conocimiento experto, la objetividad y la colaboración; ayudará a tu marca a seguir creciendo y actualizándose para afrontar los retos presentes y futuros de la compañía (y los profesionales del branding te lo agradeceremos).

AUTORAS



Ana Folgueira. Socia y Directora Ejecutiva de Estudio Creativo de LLYC.

Licenciada en Ciencias Económicas por la UAM y Máster en Escritura Creativa por la Escuela de Letras de Madrid, ha combinado su pasión por la narrativa y la gestión de empresas desde el inicio de su carrera. Es experta en storytelling aplicado al ámbito empresarial e institucional. Ha dirigido más de 50 proyectos de branded content para empresas como EY, BBVA, Schindler, Multiópticas o Repsol o Endesa, que han obtenido múltiples reconocimientos internacionales. Dirige Estudio Creativo, en donde desarrolla su labor junto a un equipo multidisciplinar que integra branding, diseño y producción audiovisual, y es miembro del patronato de Fundación LLYC.

afolgueira@llorentycuenca.com



Bárbara Ruiz. Directora de Estudio Creativo de LLYC, especialista en Branding.

Ha trabajado para reconocidas consultoras de branding y cuenta con una dilatada experiencia en proyectos de estrategia, auditoría, arquitectura y gestión de portafolio, namings, identidad verbal, etc, para marcas globales y nacionales, B2B y B2C, de diferentes sectores, como son: Multiópticas, Repsol, EY, Hitachi Cooling & Heating, Caixabank, Riu Hotels & Resorts, LaLiga, Pernod Ricard, Orange, etc. Con máster en creación y dirección de marcas por MSMK, Licenciatura en Administración y Dirección de empresas por la Universidad de Loyola, con experiencia vital y profesional internacional, habiendo estudiado en prestigiosas universidades como Fordham University (New York, EEUU), Marquette University (Milwaukee, EEUU), Johannes Kepler Universitat (Linz, Austria) y Boston University (Boston, EEUU).

bruiz@llorentycuenca.com

Este Estudio ha sido elaborado con la colaboración de **María Olivares Aires, Consultora de Marca en LLYC.**

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendezalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cúra
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y
Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior
Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior Área Comunicación
Corporativa / Financiero
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso
Directora Senior Stakeholders
Management
aalonsog@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Carmen Julia Corrales
Directora General
cjecorralles@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Mª Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC

Con la colaboración de:



**Foro de
Marcas Renombradas
Españolas**