

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**La marca en la empresa familiar.
El caso de Aceites Abril.**

Cacho Heras, Arturo

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 19/06/2023**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO.22/23

TRABAJO FIN DE GRADO

**La marca en la empresa familiar.
El caso de Aceites Abril.**

Trabajo presentado por: Cacho Heras, Arturo

Tutor: Temprano García, Victor

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 19/06/2023

Contenido

1. EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO.	5
1.2 EL ASPECTO SOCIOEMOCIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR.	12
2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	14
2.1 LA ECONOMÍA MUNDIAL Y LA EMPRESA FAMILIAR.	15
2.2 IMPORTANCIA CUANTITATIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA DE UN PAÍS.	17
2.3 LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ESTRUCTURA ECONÓMICA.	20
2.4 LA MICROECONOMÍA EN LA EMPRESA FAMILIAR.	20
3. LA GESTIÓN DE LA MARCA EN LA EMPRESA FAMILIAR.	22
3.1 LA PERSPECTIVA DE IDENTIDAD DE LA MARCA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	24
3.2 LA PERSPECTIVA DE LA IMAGEN DE LA MARCA DE UNA EMPRESA FAMILIAR.	25
3.3 LA PERSPECTIVA DE LA REPUTACIÓN DE LA MARCA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	25
3.4 ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA DEFINIR LA MARCA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	26
3.5 LA MARCA Y EL “BRANDING”.	28
3.6 ORIENTACIÓN DE LA MARCA.	30
3.7 ORIENTACIÓN DE LA MARCA Y LAS EMPRESAS FAMILIARES.	31
4. CASO PRÁCTICO, ACEITES ABRIL S.L.	33
4.1 HISTORIA.	33
4.2 GOBERNANZA.	34
4.3 PRODUCTOS.	34
4.4 MARKETING.	39
4.5 SUCESIÓN.	40
5. CONCLUSIÓN.	42
BIBLIOGRAFÍA	44

Contenido Figuras e Imágenes

Figura 1 Tipologías de empresa.....	5
Figura 2 Tipos de fundador.....	6
Figura 3 Representación de la tipología por desempeño y dirección.	8
Figura 4 Representación metáfora botánica.	9
Figura 5 Evolución de las empresas familiares multigeneracionales.	9
Figura 6 Aportación de la familia profesional.....	11
Figura 7 Empresas por tamaño.	11
Figura 8 Diferencia entre Grupo Familiar y Grupo Empresarial.	14
Figura 9 Empresa Familiar en EE. UU.	18
Figura 10 Representación de la empresa familiar en Europa.....	19
Figura 11 Representación de empresas por número de trabajadores.....	19
Imagen 1 Productos aceites del día a día.	35
Imagen 2 Productos aceites virgen extra premium.	36
Imagen 3 Productos aceites gourmet.	36
Imagen 4 Exportaciones Aceites Abril.	37
Imagen 5 Segundas marcas.	38
Imagen 6 Otras marcas.	39

1. Empresa familiar: Concepto.

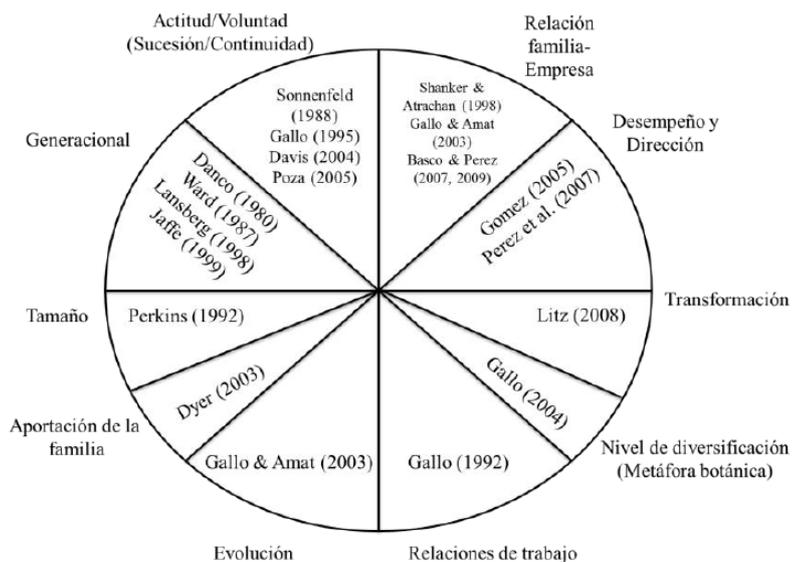
La empresa familiar es uno de los modelos de negocio más antiguos del mundo y que ha pasado desapercibido durante mucho tiempo, pero que durante los últimos años ha tenido un importante desarrollo.

La importancia de la familia es lo que marca la diferencia en este modelo de negocio, ya que los lazos de parentesco entre los integrantes ayudan a que el negocio fluya en la misma dirección. La familia no se encuentra limitada por los lazos de sangre existentes entre los cónyuges y sus hijos (familia nuclear), sino también, entre los parientes de estos (extensión de la familia). Esto hace que el modelo de negocio pueda llegar a tener una gran expansión, varios puntos de enfoque para una visión y una larga vida a través de los descendientes, haciendo de la empresa familiar un punto de conexión y de unión entre familiares. En conclusión, una empresa familiar sería cualquier empresa en donde al menos la dirección de la misma está formada por miembros de la misma familia.

Has muchos tipos de empresas familiares y a su vez características que las diferencian entre ellas, para poderlas distinguir se han creado diferentes tipologías según su situación y dimensión. (Zamudio y Satsumi, 2014)

Las tipologías resultantes se muestran en la siguiente imagen y sus respectivos autores:

Figura 1 Tipologías de empresa.



Tipología por actitud

La primera tipología se agrupa en el sector de actitud/voluntad, esto es porque se caracteriza por la actitud o voluntad que se tiene hacia la continuidad o sucesión de la empresa. Para hacer distinciones entran en juego las siguientes figuras, el “monarca”, el “general”, el “embajador” y el “gobernador”. Comenzando por el “monarca” que tiene una inclinación hacia la sucesión y de no dejar el cargo hasta que muera por causas de muerte, enfermedad, entre otros.

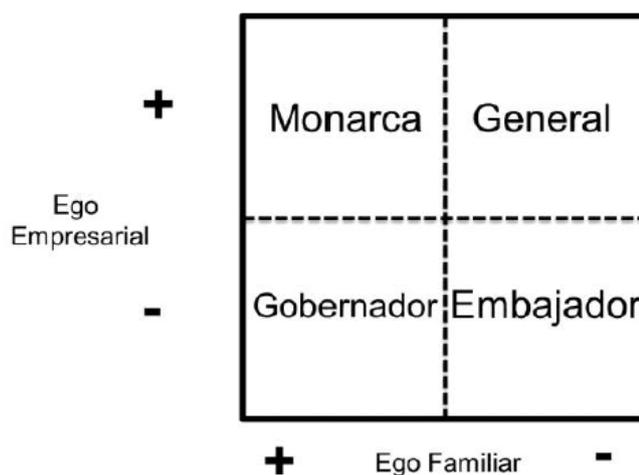
En el caso del general, estos son formados para el proceso de sucesión del cargo, pero nunca sin perder detalle de su sucesor para que en caso de cometer algún error este regrese al poder, salvando la empresa de una gestión y dirección del nuevo gerente.

Para el “embajador”, a su retiro por voluntad propia se convierte en una especie de asesor para el nuevo gerente y contará con la última palabra en las decisiones.

Por último, el “gobernador” es parecido al embajador por la aceptación de la sucesión, pero se diferencia en que luego no ocupa ningún cargo de asesoramiento ni de opinión o voto.

Estas distinciones se muestran en la siguiente imagen de manera más simplificada:

Figura 2 Tipos de fundador.



En la imagen, se hace referencia al concepto del ego empresarial que hace referencia a la reputación del fundador en el ámbito empresarial y social. En cuanto al

ego familiar, este se instaura cuando el fundador se ha convertido en el centro de la consulta familiar.

Tipología por relación empresa-familia.

Para esta tipología se diferencian tres tipos de empresas familiares diferenciadas por su participación directa de la familia en la empresa, que son la “amplia”, la “intermedia” y la “restrictiva”.

La “amplia” los miembros de la familia controlan la dirección estratégica de la empresa familiar, pero en el aspecto operativo los miembros son pocos.

En la empresa familiar “intermedia”, el fundador/dueño y sus descendientes dirigen la dirección de la empresa, tienen control sobre los votos y hay una participación significativa en el aspecto operativo de la empresa.

Por último, la empresa familiar “restrictiva”, por su recorrido generacional logra tener una gran intervención en el ámbito de la propiedad y dirección, con una contribución de más de un miembro de la familia.

Tipología por desempeño y dirección.

En esta tipología se distinguen cuatro tipos de empresas familiares que son la “crítica”, la “astuta”, la “ingenua” y la “ideal”.

Para comenzar, la empresa familiar “crítica” se distingue por la inexistencia de estrategia directiva ni confianza entre la familia ni entre los miembros externos a ella.

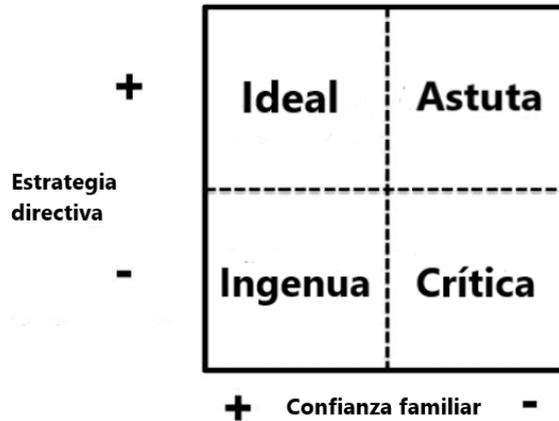
En la empresa familiar “astuta” existe estrategia directiva pero no una confianza entre familiares, esto hace que haya disputas entre familiares.

La empresa familiar “ingenua” es el caso contrario al de la empresa familiar “astuta”, no hay una estrategia directiva, pero en este caso sí que hay confianza familiar.

Por último, la empresa familiar “ideal” tiene una gran estrategia directiva y una alta confianza familiar lo que hace que la empresa funcione a la perfección.

Todo esto se representa en la siguiente imagen por nivel de estrategia directiva y nivel de confianza en la familia:

Figura 3 Representación de la tipología por desempeño y dirección.



Tipología por nivel de diversificación (metáfora botánica).

Esta tipología es usada en las empresas longevas, que cuenten con más de cien años de desarrollo.

Estas empresas familiares se van a separar en cuatro tipos, “Bonsái”, “Árbol Solitario”, “Bosque” y “Selva Tropical”.

En el tipo “Bonsái”, la empresa familiar no ha variado o cambiado prácticamente nada su modelo de negocio sigue con la misma cartera de clientes y con los mismos productos.

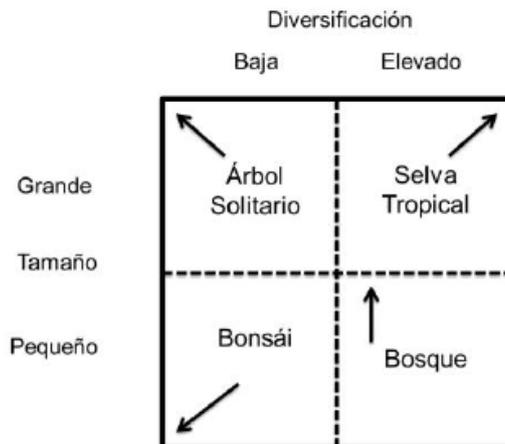
En el tipo “Árbol Solitario”, se caracterizan por haber experimentado un fuerte crecimiento en el mismo sector de su actividad empresarial.

En el tipo “Bosque”, cuentan con un crecimiento más leve que en el tipo “Árbol Solitario” y con una diversificación geográfica gracias a filiales manteniendo la gama de productos.

Por último, en el tipo “Selva Tropical” son las que tienen un crecimiento más elevado, gran diversificación en los productos, sectores y expansión.

En la siguiente imagen se representa por nivel de diversificación y tamaño los anteriores tipos de empresas familiares:

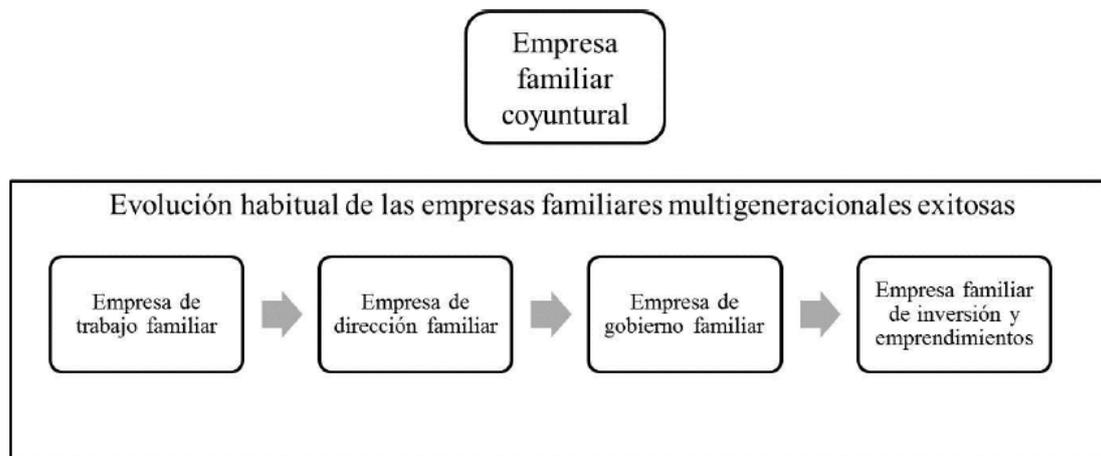
Figura 4 Representación metáfora botánica.



Tipología por relaciones de trabajo.

En esta tipología se proponen una evolución entre las empresas familiares multigeneracionales que se suele cumplir de forma general.

Figura 5 Evolución de las empresas familiares multigeneracionales.



Como se puede apreciar en la anterior imagen, se proponen cinco tipologías de empresas familiares multigeneracionales.

En la primera, la “empresa de trabajo familiar”, durante su proceso de creación y evolución, se hace todo lo posible para que todos los miembros posibles de la familia se incorporen y participen en la empresa, ocupando los cargos posibles.

En la “empresa de dirección familiar”, los cargos que ocupan los miembros de la familia son de dirección, siempre y cuando cuente con las capacidades para desempeñar los puestos.

Para las “empresas de gobierno familiar”, los miembros de la familia no realizan cargos de dirección, si no de gobierno.

En las “empresas familiares de inversión y emprendimiento”, es parecida a la “empresa de gobierno familiar”, solo que a mayores se promueve el emprendimiento de los miembros de la familia aportando capital, recursos y asesoramiento.

Por último, en la “empresa coyuntural” por diferentes circunstancias han tomado la decisión de dejar de operar como empresa familiar, por la convicción de que tienen mejores alternativas, como la de vender o mantener la empresa con terceros, ajenos a la familia, para así evitar las disputas en el entorno familiar.

Tipología por evolución.

Esta tipología se puede dividir en cuatro dimensiones, que a su vez se divide en dos para la actividad del negocio y las otras dos para la relación de la familia con la empresa. Las dos primeras dimensiones son para la formulación de una estrategia y la puesta en operación de la organización para implementarla. Y las dos últimas son el número de integrantes que forman la familia y el nivel de descentralización de la propiedad.

Teniendo en cuenta las anteriores dimensiones, se han formado tres tipos de empresas que se representan a través de caminos.

El primer camino es el “tradicional”, que se encuentra en las empresas de tipo “Bonsái” o de “Árbol Solitario” alcanzando el éxito. Sin embargo, este tipo de camino llevan a una muerte lenta de la empresa en la mayoría de los casos debida a la falta de retos u oportunidades de desarrollo.

Al segundo camino se le conoce como “evolución rápida” que se encuentra en las empresas en las que su fundador es un verdadero líder y aprovecha todas las oportunidades que se le ofrecen, por el contrario, cuenta con la debilidad de no saber formar a su sucesor.

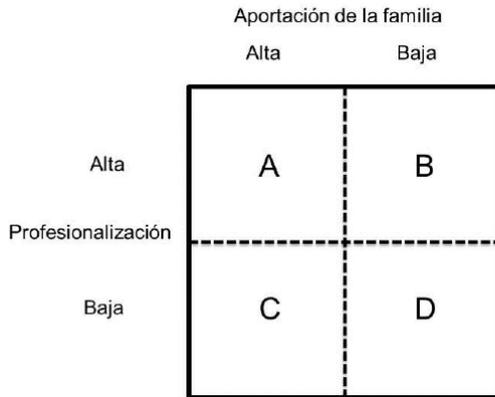
Al último camino se le conoce como “evolución equilibrada”, este tipo de empresa cuenta con la capacidad de aprovechar las cuatro dimensiones de forma equilibrada.

Tipología por aportación de la familia.

Esta tipología se centra en las aportaciones de los familiares preparados profesionalmente a la empresa.

Esto se divide en cuatro secciones:

Figura 6 Aportación de la familia profesional.



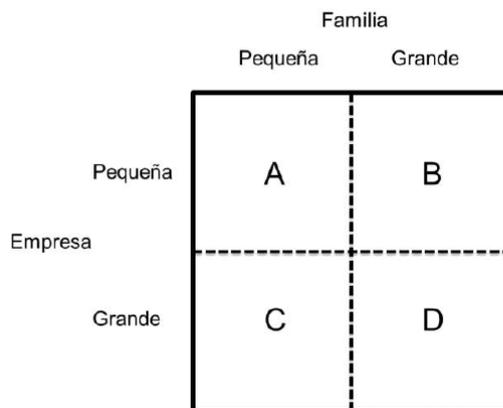
En la anterior imagen se puede apreciar como la sección “A” y “B” tienen la mayor profesionalidad, sistemas de gobernanza y dirección por su preparación, mientras que en las secciones “C” y “D” cuentan con una dirección “pobre”, quedándose como buenos emprendedores, debido a su falta de profesionalización.

Por otra parte, se encuentra la aportación familiar, que es más intensa en la sección “A” y “C” que cuentan con un mayor apoyo y compromiso, mientras que en las secciones “B” y “D” la aportación es prácticamente nula.

Tipología por tamaño.

En esta tipología se analizan el tamaño de la familia propietaria con el tamaño de la empresa en sí, dando lugar a la siguiente distribución:

Figura 7 Empresas por tamaño.



Resultan cuatro tipos de empresa, la empresa “A” es una empresa pequeña que se identifica con bajo desarrollo durante la primera y segunda generación.

En la empresa “B” de pequeño tamaño, pero con una gran familia se identifica con un desarrollo familiar más elevado que el de la empresa.

En la empresa “C” de gran tamaño, pero con una familia pequeña, se identifica con un crecimiento más elevado en el ámbito de la empresa que en el de la familia.

Por último, en la empresa “D” de gran tamaño empresarial y familiar se relaciona con una empresa multigeneracional exitosa.

Tipología generacional.

En esta tipología interfieren una gran cantidad de autores que se van apoyando unos en otros para dar lugar a la siguiente distribución generacional.

En la primera generación nos encontramos al fundador/dueño controlador, en la segunda generación a la asociación de hermanos que comparten la propiedad y por último el consorcio de primos con una propiedad fragmentada.

1.2 El aspecto socioemocional en la empresa familiar.

La riqueza socioemocional es un elemento de gran importancia dentro de las empresas familiares, equiparable a la riqueza financiera y que al igual que esta, se busca su crecimiento. La riqueza socioemocional es la principal fuente de diferenciación que poseen las empresas familiares con respecto a los otros tipos de empresas, ya que es lo que las hace únicas, explicando las razones por las que las familias empresarias muestran un comportamiento diferente como son los valores y la cultura. (Aguilar y Briozzo, 2020) La riqueza socioemocional es un elemento de investigación relativamente reciente y podría referirse a lo que (Romano, Tanewski, y Smyrniotis, 2001) hicieron referencia con el propietario de la empresa familiar, denominándolo “construcción de un estilo de vida”. Esto causó gran confusión por lo que años más tarde (Chua, Chrisman, y De Massis, 2015) plantean una nueva teoría que hace referencia a la modificación de la riqueza socioemocional en función de los flujos de stock no económicos y de cómo esto condiciona el comportamiento empresarial. Mas adelante (Cabrera, y otros, 2018) plantea una relación entre la riqueza socioemocional y la innovación tecnológica.

Otros autores como son (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, y Moyano-Fuentes, 2007) plantean la preferencia de las empresas familiares por el cuidado de la riqueza emocional asumiendo riesgos de mercado, aunque empresarialmente sean reacios a este. Por esta razón, resulta equivocado creer que las empresas familiares retrasan las opciones de crecimiento por renunciar a diversificar la propiedad de la empresa. Hay que tener en consideración que las empresas familiares

no dan una prioridad exclusiva a la obtención de rendimientos económicos, sino también a la riqueza socioemocional.

Esto hace que las empresas familiares estén dispuesta a enfrentar un riesgo mayor con relación a su desempeño para preservar esta riqueza socioemocional, ya que la pérdida de ella implicaría dejar de lado a la familia. Esta riqueza se encuentra tan unida a la empresa que resulta un objetivo primordial a cumplir.

(Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, y Moyano-Fuentes, 2007) plantean el concepto de la pérdida de control, que representa el sentido que la familia empresaria le otorga a la riqueza socioemocional. Para explicar la importancia que tiene la riqueza socioemocional en la familia empresaria, el autor pone como ejemplo la cadena de beneficios al pertenecer a una cooperativa donde se reciben una gran variedad de beneficios donde se busca reducir el riesgo del negocio que se equilibra con el precio de ingresar en el cooperativismo como son las reglas y condiciones que impone la cooperativa que van en contra de la riqueza socioemocional como es la pérdida del nombre de la empresa, la pérdida de la gobernabilidad, pérdida del voto, aceptar la supervisión de otras empresas como puede ser una auditoría externa. Esto, en definitiva, conlleva una pérdida de control.

Por el contrario, también es cierto que hay evidencias de que el abandono de la riqueza socioemocional es un hecho para las familias empresarias, estando dispuestas a asumir mayor riesgo del negocio siempre y cuando esto conlleve una reducción de esa pérdida.

Varios autores estudiaron el rechazo al riesgo y la pérdida de control para las empresas familiares, encontrando dos motivaciones diferentes. La primera se centra en el rechazo al riesgo haciendo que las empresas alcancen niveles de deuda más bajos y la segunda, se centra en las necesidades de financiar el crecimiento sin pérdida de control haciendo que las empresas alcancen niveles de deuda mayores.

(Schulze y Kellermanns, 2015) mantienen una teoría positiva para la riqueza socioemocional ya es un patrimonio indiscutible de la familia y mejora la empresa disminuyendo los conflictos de esta.

(Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, y Long, 2017) plantean también la importancia del aspecto socioemocional para las empresas y de cómo se producen dos efectos paradójicos, en primer lugar, como los objetivos no económicos pueden llegar a generar resultados beneficiosos para la empresa y por otro lugar, el caso contrario

donde se pueden llegar a producir objetivos que no beneficien a la empresa llegando incluso a perjudicarla.

Sabemos que la riqueza socioemocional hace acto de presencia en todas las decisiones empresariales, por eso (Hernández-Trasobares y Galve-Górriz, 2016) plantearon la hipótesis de, si la diversificación conlleva la toma de nuevas actividades que suponen la adjudicación de mayores recursos, la empresa se mostrará más reacia si supone una pérdida de su riqueza socioemocional. Bajo esta hipótesis, los autores analizaron 99 empresas cotizantes y encontraron que las empresas familiares no están dispuestas a la diversificación total pero no lo son en cuanto a la diversificación relacionada, lo que explicaría la extensión piramidal donde hay una empresa madre y unos grupos económico-familiares, llegándose a entender la diversificación como una forma de extender el linaje.

2. Importancia de la empresa familiar.

Las empresas familiares son de vital importancia en la economía española, ya que el 90% de las empresas privadas son familiares, generando el 70% del empleo privado y aportando cerca del 60% del PIB. (IEF, 2023).

Esto quiere decir que las empresas familiares son imprescindibles para el desarrollo de la sociedad y crecimiento del país ya sea con sus aportaciones, impuestos y ofertas de empleo. Antes de enunciar algunas de las razones por las que las empresas familiares resultan de gran importancia, hay que diferenciar entre el grupo familiar y el grupo empresarial que se distingue en la siguiente tabla.

Figura 8 Diferencia entre Grupo Familiar y Grupo Empresarial.

Grupo Familiar		Grupo Empresarial	
Relaciones subjetivas e informales	Personas = fines	Relaciones objetivas y formales	Persona = medios
Lazos de consanguinidad	Base emocional	Relaciones temporales	Base racional
Orientación intrínseca	Cooperación	Orientación extrínseca	Competencia
Igualdad	Lealtad	Méritos	Oportunidad
Familiares necesitados	Aceptación incondicional de los integrantes	Personal competente	Aceptación condicional de los integrantes

Por este tipo de diferencias, varias de las razones por las que las empresas familiares resultan de gran importancia son que estas empresas tienen una perspectiva

a largo plazo en su inmensa mayoría, ya que los integrantes de la empresa han invertido en ella y esperan que la empresa crezca y conseguir beneficios. Esto permite también que haya una estabilidad y continuidad a largo plazo ya que la propiedad de la empresa se transferirá entre generaciones. (Mera y Bermeo, 2017)

Otra de las razones y que resulta de gran importancia es la identidad y los valores de esta, ya que la familia ayuda a que haya una cultura empresarial coherente y compartida entre los miembros de la misma.

También se puede destacar la flexibilidad y rapidez con que se pueden tomar decisiones en función de la necesidades y oportunidades por el bien de la empresa sin tener que responder ante las exigencias de inversores externos a la propia familia.

Además, los miembros que dirigen y participan en la gestión de la empresa, suelen esperar y desear que la empresa funcione adecuadamente a largo plazo, ya que su patrimonio personal suele depender de lo bien que le vaya a la empresa. Esto incentiva a que todos miren por el bienestar de la empresa y responsabilidad con la misma. Por último, las empresas familiares a menudo están comprometidas con los residentes, vecinos, amigos de su comunidad lo que hace que tiendan a tener una fuerte responsabilidad social y que miren por su reputación y legado.

2.1 La economía mundial y la empresa familiar.

El proceso de globalización de la economía moderna ha llevado a un aumento del comercio internacional y, por tanto, a la creciente internacionalización de los mercados. Por otra parte, un aumento en la libre circulación de capitales y personas se manifiesta en el hecho de que es más fácil para las empresas instalarse en lugares donde la mano de obra u otros recursos les son favorables o donde existen incentivos fiscales más atractivos.

Las empresas deben ser altamente competitivas para poder tener éxito en los negocios, por lo que es importante que mantengan sus costos de producción lo más bajos posibles y establezcan un nivel de calidad que les permita satisfacer las necesidades de un mercado mucho más grande y exigente. Hay que recordar que, en este mercado internacionalizado, la competencia será cada vez más fuerte y en algunos casos más abundante.

El fuerte desarrollo del comercio mundial y la ampliación de los espacios de integración y cooperación, conducen a la desaparición de las barreras arancelarias, lo que lleva al debilitamiento o incluso a la desaparición de las fronteras nacionales. Esta

Esta política internacional favorece el crecimiento del comercio a escala mundial, impulsado también por el abaratamiento del transporte y el desarrollo de las telecomunicaciones, permitiéndole conocer precios y productos de otros países desde cualquier parte del mundo, así como realizar transacciones comerciales y financieras al instante.

Las multinacionales han creado este entorno porque a menudo tienen unidades de producción ubicadas en cualquier parte del mundo, lo que sustenta las operaciones de las filiales nacionales en todo el mundo. Su principal objetivo es penetrar en los diferentes mercados nacionales, en base a las ventajas que ofrecen cada mercado.

Las empresas multinacionales han tenido una influencia decisiva en el desarrollo del comercio mundial, la globalización de la inversión privada y la difusión de la tecnología. Su gran fortaleza económica les permite desarrollar y aplicar las tecnologías más avanzadas en todos los ámbitos de la estructura empresarial, tanto en la comunicación como en la producción. La cantidad de recursos financieros que manejan para que sus actividades afecten a los mercados monetarios nacionales y el sistema monetario internacional. Las consecuencias para la economía global pueden verse como positivas a nivel global, aunque también hay efectos negativos en los países donde operan. Por una parte, se ve aumentado el nivel de tecnología en estos países, mejoran las balanzas de pagos, incrementan su PIB y generan empleo. Por otra parte, su capacidad de creación de riqueza hace que los países en desarrollo traten de capturarlas por todos los medios, otorgándoles diversas ventajas como son inmobiliarias, financieras o legales. A medida que un país comienza a desarrollarse y el nivel de vida de sus residentes crece, aumentan los salarios y los costos de las materias primas, las dos fuerzas impulsoras detrás de las corporaciones multinacionales desaparecen. El aumento de los costos significa que este tipo de empresas eventualmente se mudarán a nuevos países en desarrollo, y el crecimiento que han generado en ese país disminuirá progresivamente.

Como vemos, las multinacionales con la misma facilidad con la que se instalan en un país también pueden abandonarlo. Por tanto, debemos preguntarnos qué papel juegan las empresas familiares, especialmente las PYMES, en un futuro de economía cada vez más globalizada y de rápida expansión frente a corporaciones multinacionales cuya estructura organizativa va más allá de la de la empresa familiar. Para competir en este escenario, es necesario producir a un precio competitivo, utilizar nueva tecnología y poder ingresar a nuevos mercados.

La empresa familiar puede cumplir con estos requisitos e incluso aprovechar varios beneficios que pueden contribuir a su crecimiento en el futuro. Muchas corporaciones multinacionales necesitan PYMES para adquirir ciertos productos y servicios, e incluso para vender sus productos. El establecimiento de una empresa multinacional en un país creará un efecto multiplicador sobre la actividad y el empleo, canalizando recursos hacia la economía nacional y creando una demanda que incremente la actividad de la industria, los negocios y los servicios, dando lugar a la creación de nuevas pequeñas y medianas empresas que en su mayoría son de propiedad familiar. Estas empresas auxiliares crean más puestos de trabajo de alta calidad que las empresas multinacionales individuales, debido a su participación en actividades intensivas de mano de obra y, por tanto, su importancia en el desarrollo de las tasas de desempleo de los países.

La empresa familiar tiene una ventaja competitiva fundamental sobre una multinacional, porque es típicamente pequeña y tiene unos costes estructurales generalmente más bajos. De hecho, la multinacional confía en ellas a la hora de desarrollar su estrategia de producción y distribución como alternativa preferente a su propia comercialización o producción porque podrían exigir unos mayores costes. Por otra parte, una empresa familiar no desaparece del panorama nacional tan rápido como lo pudo llegar a hacer una internacional. El hecho de que una empresa familiar no tenga la misma movilidad geográfica que una empresa internacional es garantía de seguridad laboral nacional.

Así, mientras los gobiernos subsidian y otorgan beneficios a las multinacionales establecidas y para que se instalen en sus países, logrando así un efecto multiplicador, no pueden ni deben olvidarse de las empresas familiares, porque brindan garantías mucho mayores de seguridad laboral y de estabilidad para la economía nacional.

2.2 Importancia cuantitativa de las empresas familiares en la economía de un país.

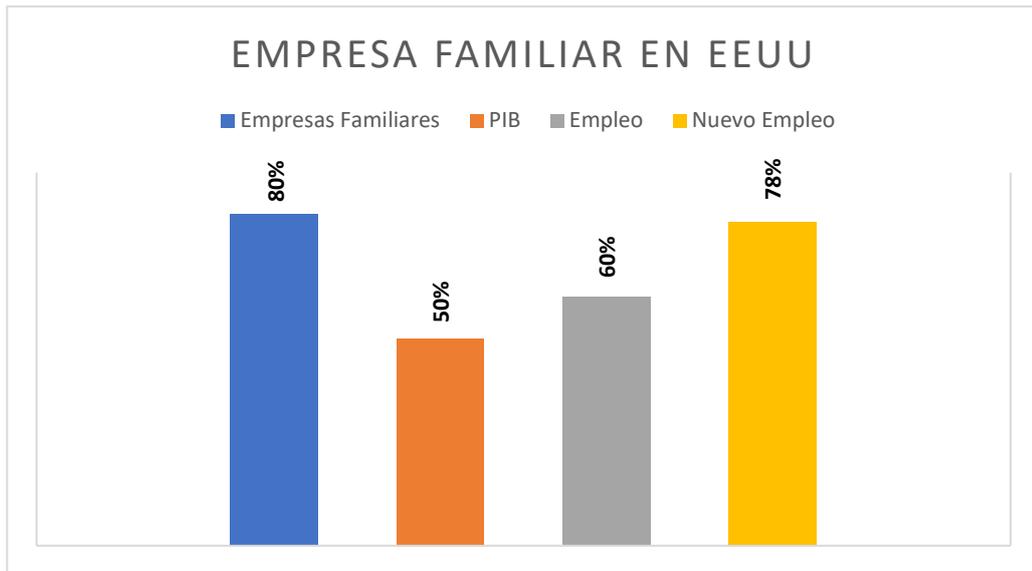
La importancia cuantitativa de las empresas familiares es muy elevada en todos los países, independiente de cuál sea su nivel de desarrollo.

Se estima que, en promedio a nivel mundial, el 35% de las empresas más grandes en los países más ricos están controlados por familias, y también se ha observado que el control familiar se convierte en una forma de control que depende principalmente del tamaño de la empresa que se aumenta conforme esta mengua. (Mera y Bermeo, 2017)

En Estados Unidos, según “University of Southern Maine’s Institute to Family-Owned Business” el 35% de las empresas norte americanas más importantes están controladas por familias.

Las empresas familiares estadounidenses representan el 90% de todas las empresas. Este 90% genera el 50% del PIB, dan empleo al 60% de la población americana y ofrecen empleo de nueva creación representando el 78%.

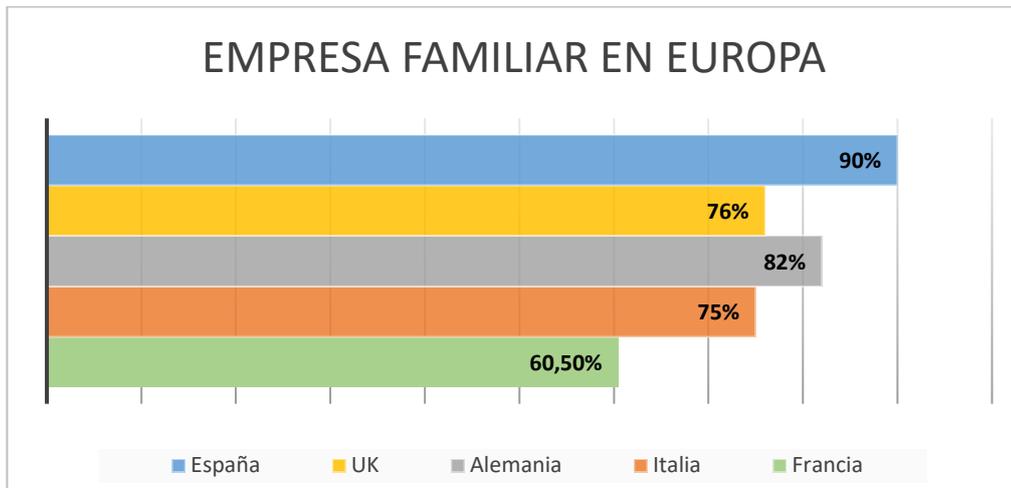
Figura 9 Empresa Familiar en EE. UU.



En Europa, según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), existen más de 17 millones de empresas familiares que emplean a más de 100 millones de personas que representan el 60% de la estructura empresarial de la Unión Europea. Además, el 25% de las 100 primeras empresas de la Unión Europea son empresas familiares. (IEF, 2023)

Como ya sabemos, las empresas familiares son las más habituales en la estructura empresarial de la mayoría de los países del entorno económico español siendo su representación en Francia, el 60,5% de las empresas son familiares, en Italia representan el 75%, en Alemania el 82%, en Reino Unido el 76% y en España el 90%. Todas estas empresas familiares acaban o acabaran dando empleo al 65% de los universitarios europeos.

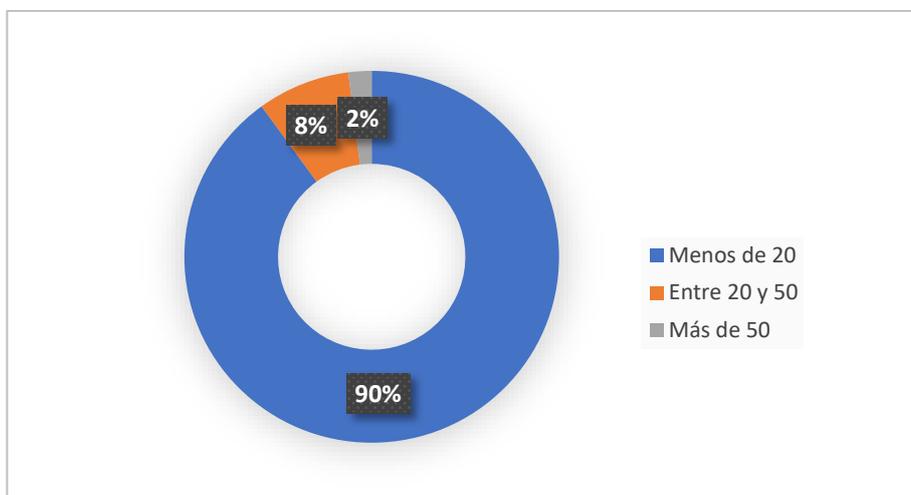
Figura 10 Representación de la empresa familiar en Europa.



En 2016, las empresas familiares en España dieron las siguientes cifras: el 65% de las empresas familiares españolas generan entre el 60% y el 65% de PIB, cerca del 80% de los puestos de trabajo son en el sector privado y el 60% de las exportaciones. Por otro lado, en el resto del mundo, el 60% de las empresas familiares proporcionan el 50% de los puestos de trabajo globales, lo que supone unos 100 millones de puestos de trabajo y entre el 40-60% del PIB mundial.

En España, las pymes de menos de 20 empleados representan el 90% del total de empresas, y entre 20 y 50 empleados representan el 8% de las empresas. Mas de un millón de empresas están formadas por autónomos, ósea el 65% de ellas. Las empresas de la industria con menos de 50 empleados representan el 50% del empleo en el sector, y las empresas con menos de 500 empleados representan casi el 75% de los puestos de trabajo.

Figura 11 Representación de empresas por número de trabajadores.



2.3 La Empresa Familiar en la estructura económica.

Las empresas familiares son más comunes en algunos sectores de la economía que en otros. Están presentes casi en su totalidad en los sectores agrícolas, aunque a menudo también se encuentran en el sector servicios, especialmente en el comercio minorista, la restauración, la hostelería, los talleres mecánicos, los concesionarios de automoción, transportista y la distribución. Entre las industrias, se encuentran más desarrolladas en la industria de alimentación y en aquellas que producen productos para mercados específicos, como resultado de los talentos visionarios de los creadores de las empresas, tales como la perfumería, farmacéutico, alimenticio, vitivinícola, etc.

En el caso de España, hay muy pocas grandes empresas familiares en los campos caracterizadas por una economía a gran escala, como pueden ser la industria naval, caucho, y neumáticos, metalurgia, petróleo, energía eléctrica y el vidrio.

A pesar de esto, las empresas familiares prefieren mantenerse y crecer hasta alcanzar el liderazgo en otros muchos sectores que se caracterizan por tener un compromiso ideológico elevado, la tradición, posesión de activos inmovilizados de gran singularidad y un patrimonio histórico heredado de la familia.

Estos sectores son aquellos en los que resulta de gran importancia pautas como las siguientes: la habilidad heredada o transferida entre generaciones, sectores donde no es necesaria una inversión frecuente o elevada en tecnología, sectores donde las marcas locales siguen siendo de referencia, sectores donde la internacionalización se desarrolla por medio de exportaciones y no por inversiones en terceros países, sectores donde la estructura no se encuentra muy concentrada, sectores donde las actividades domésticas se han transformado. En definitiva, son sectores donde las inversiones necesarias para la actividad y mantener el liderazgo no resultan muy elevadas.

En la actualidad, hay muchas empresas familiares y se espera que haya más en el futuro, lo que requiere de organizaciones, tanto públicas como privadas, que ayuden a incorporar a los empresarios a la economía empresarial del país.

2.4 La microeconomía en la empresa familiar.

Una empresa es una organización formada por personas, recursos y procesos. Las funciones corporativas son diferentes áreas de responsabilidad dentro de la empresa. Estas funciones son necesarias para el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa. (Koontz y Weihrich, 2018)

Hay muchos roles diferentes dentro de la empresa, pero algunos de los más importantes incluyen:

-Operaciones, la función de operativa se encarga de la producir bienes o servicios. Esto incluye actividades tales como la producción, el almacenamiento y el transporte.

-La investigación y desarrollo se encarga del desarrollo de nuevos productos y servicios. Esto incluye actividades tales como la investigación, pruebas y creación de prototipos.

-Tecnologías de la información, es responsable de los sistemas y redes informáticas de la empresa. Esto incluye actividades como desarrollo de software, mantenimiento de hardware y seguridad de datos.

-Las finanzas, son responsables de administrar los recursos financieros de la empresa. Esto incluye contabilidad, la elaboración de presupuesto, pronósticos y análisis financieros.

-Los recursos humanos, se encargan de reclutar, contratar, capacitar y desarrollar a los empleados de la empresa. Esto también incluye administrar los salarios y beneficios de los empleados, así como garantizar que la empresa cumpla con todas las leyes laborales aplicables.

-Gestión, la función de gestión esta encargada de supervisar las operaciones generales de la empresa. Esto incluye el establecimiento de metas, desarrollo de estrategias y la toma de decisiones.

Cada una de estas funciones comerciales es importante a su manera. La función de marketing es responsable de generar ingresos, la función de finanzas es responsable de asegurarse de que la empresa tenga suficiente dinero para operar, la función de recursos humanos es responsable de atraer y retener el talento excelente, y las funciones de gestión son responsables de asegurarse de que todo funciona sin ningún problema.

La función del servicio de atención al cliente es la de brindar soporte a los clientes de la empresa. Esto incluye actividades como responder preguntas, resolver problemas y proporcionar comentarios.

Las funciones de la empresa son fundamentales para que una empresa funcione de manera eficiente y efectiva. Trabajando juntas, estas funciones pueden ayudar a una empresa a alcanzar sus metas y objetivos. (Koontz y Weihrich, 2018)

Todas estas funciones empresariales son necesarias para el éxito empresarial por lo que es interesante que se encuentre entrelazadas y que trabajen juntas para que la empresa pueda alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

Estas funciones están interrelacionadas. Por ejemplo, el departamento de marketing necesita conocer la posición financiera de la empresa para desarrollar planes de marketing realistas y alcanzables. El departamento financiero necesita conocer los planes de marketing de la empresa para asegurarse de que haya suficiente dinero para financiarlos. El departamento de recursos humanos necesita conocer los planes financieros y de marketing de la empresa para contratar y preparar a las personas adecuadas para ejecutarlos. Y el departamento de gestión necesita conocer todas las funciones de la empresa para asegurarse de que todas trabajen juntas para lograr los mismos objetivos.

La función del marketing es la de crear e implantar planes de marketing que ayuden a la empresa a llegar a su público objetivo. Esto incluye el desarrollo y el posicionamiento de productos y servicios, la fijación de los precios, la comunicación con los clientes y la promoción de la marca de la empresa. (Koontz y Weihrich, 2018)

3. La gestión de la marca en la empresa familiar.

En un mundo cada vez más competitivo y saturado de opciones, las marcas se han convertido en un factor determinante para el éxito empresarial. Detrás de cada producto o servicio exitoso, hay una marca poderosa que ha logrado conectar de manera significativa con los consumidores. La gestión de la marca juega un papel fundamental en la creación y desarrollo de estas conexiones duraderas, va más allá de simples elementos visuales o estrategias de marketing, es el arte de forjar una identidad sólida y auténtica que permanezca en el corazón y la mente de los consumidores. Desde los logotipos hasta las experiencias de compra, la gestión de la marca es un proceso estratégico que busca establecer una posición única en el mercado, diferenciarse de la competencia y generar una lealtad emocional hacia la marca.

En estos momentos donde lo digital reina, sobre todo, donde las redes sociales y la comunicación instantánea han transformado la forma en que interactuamos, la gestión de la marca se ha vuelto aún más relevante ya que las empresas han tenido que

adaptarse rápidamente para comprender las necesidades y deseos de los consumidores, y transmitir de manera efectiva su propuesta de valor en un entorno cada vez más saturado. Desde el diseño cuidadoso de la identidad visual hasta la creación de eslóganes convincentes y la construcción de experiencias auténticas, la gestión de la marca se ha convertido en un factor clave para la construcción de una reputación sólida e influir en las decisiones de compra de unos consumidores con experiencia donde la conexión emocional y la autenticidad son más valiosas que nunca, la gestión de la marca o también denominado “branding” se ha convertido en una disciplina imprescindible para cualquier empresa que busque destacar, perdurar y prosperar en el mercado. La gestión de la marca en la empresa familiar es un aspecto crucial para su éxito a largo plazo, ya que la marca es la imagen y reputación de la empresa, y es uno de los activos más valiosos que posee. En el caso de las empresas familiares, la marca va más allá y está asociada con los valores familiares, históricos y tradiciones, lo que la hace aún más valiosa. En definitiva, la marca debe reflejar la identidad y valores de la empresa, ser comunicada adecuadamente, protegida y gestionada de manera efectiva en situaciones de crisis teniendo en cuenta la continuidad y el legado familiar, así como la necesidad de adaptarse a los cambios en el mercado y en la sociedad.

A lo largo del tiempo se ha creado confusión en la comprensión de la marca corporativa al utilizar diferentes términos que a menudo son más o menos sinónimos al estudiar este fenómeno. Si bien existe una similitud fundamental al tratar de describir como la propiedad familiar puede funcionar como un diferenciador en el mercado, la falta de una definición única plantea un gran desafío para avanzar en este campo, ya que conduce a diferentes interpretaciones y procesos operativos para medir la marca de una empresa familiar, lo que dificulta combinar los resultados de la investigación y el desarrollo teórico en el campo.

Para ir más allá de lo que todavía puede considerarse una etapa emergente, se necesita una definición integral, basada en el conocimiento acumulado durante la última década, de lo que es una marca de empresa familiar. Podemos dividirlo todo en tres partes con diferentes perspectivas o conceptos de marca de empresa familiar.

- 1.- La perspectiva de la identidad de marca de la empresa familiar se centra en lo que los propietarios y líderes de empresas familiares creen que es cierto acerca de su organización, incluido lo que ven como un aspecto diferenciador para la empresa.

2.- La perspectiva de la imagen de marca de la empresa familiar se refiere a como los dueños y líderes de los negocios eligen representar la naturaleza familiar de sus negocios ante las partes interesadas de dentro y fuera de la empresa (es decir, la imagen es lo que los líderes y propietarios de la empresa familiar proyectan al mundo con la creencia de que su proyección creará una imagen de la empresa en la mente de los interesados que se ajusta estrechamente a la esencia de la empresa).

3.- La perspectiva de la reputación de la marca de la empresa familiar refleja la percepción única que las partes interesadas externas ven como un factor distintivo para las empresas familiares en el mercado y más allá.

Aunque estos puntos de vista se presentan como tres conceptos diferentes, a menudo no se utilizan como enfoques diferentes; imagen, reputación, y marca a veces se usan indistintamente. Las siguientes secciones se presentan cada enfoque para comprender mejor lo que sabemos sobre estos conceptos de marca de empresa familiar, para analizar cada componente y resaltar la contribución de cada perspectiva a la comprensión de nuestro conocimiento de la marca de la empresa familiar. (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018)

3.1 La perspectiva de identidad de la marca de la empresa familiar.

La identidad organizacional describe las "asociaciones mentales sobre la organización mantenidas por los miembros organizacionales" (Brown, Dacin, Pratt, y Whetten, 2006). Responde a la pregunta "¿quiénes somos como organización?" y describe las características organizacionales que los grupos internos consideran más centrales, distintivas y perdurables sobre la empresa (Albert y Whetten, 1985).

También se puede pensar en ella como la esencia de la empresa (Zavyalova, Pfarrer, y Reger, 2017). En las empresas familiares, la identidad organizacional se compone de una combinación de la identidad de la familia propietaria y la identidad del negocio (Tagiuri y Davis, 1996). Estas dos identidades pueden juntarse o separarse en diversos grados. Esto puede variar desde muy poca integración entre las dos identidades, con poca o ninguna superposición entre las identidades del hogar y la empresa, hasta muy alta, con límites flexibles entre las identidades del hogar y de la empresa (Sundaramurthy y Kreiner, 2008). Las empresas familiares estrechamente interconectadas y se superponen sistemáticamente, ya que las familias participan activamente en la empresa, y donde tanto las familias como las empresas comparten muchos de los mismos objetivos y valores, creencias, normas y estilos de interacción,

la probabilidad de que la propiedad familiar destaque en su marketing y publicidad es elevada y así se la reconozca del resto.

El contenido de este enfoque explora la marca de la empresa familiar desde la perspectiva de la organización (el emisor), describe los procesos y factores que la impulsan, así como aquellos que pueden obstaculizarla.

3.2 La perspectiva de la imagen de la marca de una empresa familiar.

La imagen de una organización consiste en las asociaciones mentales que los miembros de la organización quieren que otros tengan (y crean) sobre la organización (Brown, Dacin, Pratt, y Whetten, 2006). Este es el estado deseado de percepción de la empresa y sus incentivos, en el que la organización intenta influir a través de la comunicación corporativa gestionada formalmente y señales informales (por ejemplo, el comportamiento del personal, los servicios al cliente) (Dutton y Dukerich, 1991; Gioia, Schultz, y Corley, 2000). En este argumento, la marca de empresa familiar es en parte la promesa que la organización hace a las personas con base en la información única que los líderes y propietarios de empresas (el principal interesado en la marca de la empresa familiar) eligen comunicar sobre la empresa intentando diferenciarse en el mercado utilizando el carácter familiar de la misma.

La perspectiva de la imagen de la marca de la empresa familiar es representar la naturaleza familiar de la empresa ante las partes interesadas internas y externas. Por ejemplo, tan pronto como la familia aparece en las comunicaciones corporativas (Micelotta y Raynard, 2011), o como se caracteriza y utiliza la familia para promover ciertos valores (Binz Astrachan y Astrachan, 2015).

Al igual que el punto de vista de la identidad, la visión de la imagen también se basa en el emisor, porque se centra en la forma en que a los propietarios y líderes de la empresa familiar eligen representar como es la familia de su organización a sus interesados. Sin embargo, la visión de la marca se centra en lo que está haciendo el emisor para controlar y crear un mensaje de su marca.

3.3 La perspectiva de la reputación de la marca de la empresa familiar.

La reputación, o "asociaciones mentales sobre la organización que tienen las personas fuera de la organización" (Brown, Dacin, Pratt, y Whetten, 2006), esto se definió como una evaluación general a largo plazo y estable del comportamiento de la organización a lo largo del tiempo por parte del público en general. Este es el número de las creencias (y asociaciones) reales que tienen las diferentes audiencias de la

empresa, que están influenciadas por varias fuentes (por ejemplo, competidores, medios de comunicación), que la compañía no puede controlar completamente (Brown, Dacin, Pratt, y Whetten, 2006). La reputación excepcional de una empresa familiar es el resultado de la selección, organización e interpretación de valores de la información sobre el patrimonio familiar por parte de diferentes grupos de interés (Beck y Pruegl, 2015; Botero, 2014; Dessi, Floris, y Cabras, 2014; Eskine y Locander, 2014; Hauswald y Hack, 2013; Kahlert, Botero, y Pruegl, 2017; Lude y Pruegl, 2016). El tercer tema general para comprender la marca de una empresa familiar está relacionado con el significado de las partes interesadas pueden inferirse de los bienes familiares.

Los investigadores de marcas de empresas familiares utilizan este enfoque para capturar información única que las partes interesadas internas y externas ven como factores diferenciadores para las empresas familiares en el mercado. Desde la perspectiva de la reputación, la marca de una empresa familiar representa las asociaciones y expectativas que surgen en la mente de las partes interesadas como resultado de señalar la participación familiar en el negocio y ayudar a distinguir las empresas familiares de otras empresas en el mercado y entre sus muchas partes interesadas. Esta visión de la marca de empresa familiar se basa en un enfoque de audiencia, ya que son las personas que reciben la información las que impulsan la marca de empresa familiar.

3.4 Enfoque sistemático para definir la marca de la empresa familiar.

Cada uno de los tres enfoques o aspectos aporta información importante para entender que es una marca de empresa familiar. Dado que los tres enfoques están interrelacionados, el enfoque de sistemas tiene en cuenta estos componentes individuales (es decir, la marca consta de diferentes dimensiones) y los movimientos relacionados (es decir, los cambios en una parte del sistema conducen a cambios en otras partes del sistema). (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018)

Dividir el concepto de una marca de empresa familiar en sus partes constituyentes puede ser beneficio en términos de investigación y desarrollo del concepto. El enfoque de identidad arroja luz sobre por qué los propietarios y gerentes de empresas familiares eligen promover sus antecedentes familiares entre las partes interesadas, así como los elementos disponibles para la promoción. Se ha argumentado que la identidad también establece los límites de una imagen de marca sostenible, ya que puede que no sea posible mantener una brecha entre lo que es (identidad) y lo que se pretende (imagen) a largo plazo. El enfoque de imagen explica parcialmente cómo

se representa la identidad familiar se manifiesta en una marca a través de la representación familiar y otras formas de comunicación, tanto a través de imágenes intencionales como de imágenes no intencionales. Finalmente, el enfoque de la reputación muestra cómo los destinatarios del mensaje interpretan estas señales intencionadas y no intencionadas, es decir, las partes interesadas relevantes de la empresa, lo que resulta en asociaciones y expectativas distintas que permiten la diferenciación en el mercado y en otros ámbitos.

Uno de los principales problemas en el desarrollo de una definición operativa y ampliamente aceptada de una marca de empresa familiar es la confusión entre los conceptos, porque los conceptos de identidad organizacional, imagen, reputación y marca a menudo se usan indistintamente. Aunque existen similitudes entre estos cuatro términos, también existen diferencias significativas en el contenido al que cada concepto intenta referirse. Los cuatro conceptos aportan información valiosa sobre la marca de una empresa familiar. Si bien estos elementos se pueden ver como la base y el resultado de la marca de una empresa familiar, es mejor considerarlos holísticamente como componentes de la marca y del proceso de desarrollo de la marca (Lievens y Slaughter, 2016; Mazzei y Ravazzani, 2015). Una definición de marca sistémica para una empresa familiar debe incluir elementos de identidad, imagen y reputación para proporcionar una imagen de marca más completa.

Sobre la base de la investigación de (Blombäck, 2009), argumenta que el reconocimiento de la empresa familiar agrega una dimensión adicional a las percepciones empresariales y elige explícitamente indicar la participación familiar como una característica del negocio, producto o servicio, es parte de una marca más amplia (es decir, una marca de producto o empresa). Desde esta perspectiva, la marca de empresa familiar se define como la comunicación formal e informal del elemento familiar de la naturaleza (identidad) de una empresa, incluida la participación de la familia en el negocio y la creación de asociaciones y expectativas en la mente de las partes interesadas (reputación) que ayudan a diferenciar a estas empresas de otras en el mercado y en otros sectores.

Esta definición refleja la visión global de la marca propuesta por (Urde y Greyser, 2016), quienes afirman que "para tener una comprensión más amplia del fenómeno de la marca corporativa, es necesario adoptar múltiples perspectivas". El enfoque sistemático propuesto para la marca de la empresa familiar requiere un enfoque multifacético que depende en gran medida de los valores y cultura de la empresa (y en

el caso de las empresas familiares, la cultura familiar), dándose cuenta de que todo lo que importa para la organización es una comunicación con las partes interesadas, requiere una visión a largo plazo y requiere que la marca se vea como genuina y no artificial para aumentar el valor (Balmer y Gray, 2003).

3.5 La marca y el “Branding”.

Como revela (Beliaeva, Ferasso, Kraus, y Mahto, 2022), recientemente ha habido un aumento en el número de estudios sobre el marketing en empresas familiares y gestión de marca. En particular, el branding y la gestión de marcas en empresas familiares se han convertido en un tema de gran interés para los investigadores de empresas familiares, como se ve en las revisiones de (Beck, 2016; Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018; Sageder, Mitter, y Feldbauer-Durstmüller, 2018; Andreini, Bettinelli, y Apa, 2020).

Uno de los aspectos más estudiados de esta línea de investigación es la percepción de la marca de la empresa familiar y el impacto de la propiedad familiar en la reputación y la lealtad del cliente. Aunque se reconocen algunas asociaciones negativas, como que las empresas familiares a veces se perciben como estancadas, misteriosas y con una oferta de productos restringida, la literatura hace énfasis en la imagen y la reputación positiva de las empresas familiares (Andreini, Bettinelli, y Apa, 2020). Estos negocios generalmente se consideran más auténticas, confiables, orientadas al cliente y de largo plazo, y más cercanos a la comunidad local. (Temprano-García, Pérez-Fernández, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, y Barros-Contreras, 2023)

Otro tema clave es la percepción y comunicación real del estado de la empresa familiar, con estrategias de branding que difieren significativamente dependiendo de si la empresa oculta sus antecedentes familiares o si reconoce y comunica su estado de empresa familiar como una señal informativa adecuada para las partes interesadas, incluyendo el nombre de la familia como elemento de la marca corporativa (Barroso Martínez, Sanguino Galván, Botero, González-López, y Buenadicha Mateos, 2019; Botero, Thomas, Graves, y Fediuk, 2013; Deephouse y Jaskiewicz, 2013; Kashmiri y Mahajan, 2010). En su evaluación del campo del marketing y el branding en la empresa familiar, (Binz Astrachan, Prügl, Hair Jr, y Babin, 2019) señalan una gran cantidad de estudios que muestran los efectos positivos de que una empresa promueva su identidad familiar entre los grupos de interés, aunque también advierten sobre la necesidad de

seguir investigando, ya que la investigación científica ayudara a comprender cuando esta promoción es realmente beneficiosa y cuando no lo es.

Las marcas pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva por su potencial para diferenciar la oferta de una empresa de la de sus competidores (Rovelli, Benedetti, Fronzetti Colladon, y De Massis, 2022). Para utilizar este potencial y obtener una ventaja competitiva sostenible, una empresa debe gestionar adecuadamente su marca (Kozlenkova, Samaha, y Palmatier, 2014). La gestión de marca, definida por (Beck, 2016) como "análisis y la planificación para cerrar la brecha entre la identidad de marca y la percepción de los stakeholders" (p. 227), ayuda a asegurar la visión estratégica, una estrategia consistente y coherente entre la marca y la empresa, fomentando así los posteriores recursos para construir marcas confiables (Keller y Lehmann, 2006; M'zungu, Merrilees, y Miller, 2010). Una estrategia de gestión de marca coherente y solida permitirá a una empresa transformar en una ventaja la experiencia y la asociación de la marca entre consumidores, clientes, empleados y otros grupos de interés internos y externos (Urde, 2013).

Así, un factor clave en el éxito a largo plazo de una empresa familiar es la capacidad de gestionar el sistema de marca, que según (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018), basado en tres pilares: la identidad de la empresa familiar, su imagen y su reputación. Estos autores definen la identidad como "la percepción compartida de los miembros de la organización con respecto a quiénes son como organización" (p. 6). La imagen de una empresa familiar se refiere al conjunto de vínculos que los propietarios y gerentes quieren que sus grupos de interés tengan con la empresa (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018), es decir, que quieren que la empresa y su oferta sean percibidas y qué atributos deben tener los grupos objetivo relevantes para presentar esta imagen y lograr la diferenciación (Beck, 2016).

Finalmente, la reputación incluye el nivel general percepción positiva de la organización por parte de varios grupos de interés (Deephouse y Jaskiewicz, 2013). La identidad clara es un pilar donde las empresas familiares exhiben personalidades y características únicas que las diferencian de las empresas no familiares y que condicionan la gestión de la marca (Sageder, Mitter, y Feldbauer-Durstmüller, 2018). Es la base de la política de medios y la base para construir una imagen y reputación. Identificar la identidad implica pensar que hace que una empresa sea única o valiosa y cuáles son sus objetivos principales (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018).

El rasgo más característico de una empresa familiar es la interacción de dos sistemas íntimamente relacionados: la familia y la empresa (Wielsma y Brunninge, 2019). Por lo tanto, una importante línea de investigación que se centra en las fuerzas internas y externas determina hasta qué punto las identidades familiares y corporativas están vinculadas, en un continuo desde identidades fragmentadas en la que la familia y la empresa están claramente separadas (Sundaramurthy y Kreiner, 2008). Ambas estrategias tienen ventajas y desventajas. La integración de las identidades familiares y comerciales permiten una mejor identificación y el intercambio de compromisos por parte de los miembros de la familia, pero también significa que existe una fuerte superposición de roles, lo que puede crear confusión, roles ambiguos y conflictos con diferentes expectativas y objetivos. La situación es diferente en las empresas del segmento familiar y de identidad empresarial. La estrategia intermedia no está exenta de problemas porque no es fácil de implementar y además es difícil lograr el equilibrio deseado. (Temprano-García, Pérez-Fernández, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, y Barros-Contreras, 2023)

Cabe señalar que las decisiones de marca que resultan importantes para las empresas familiares, como integrar o segmentar las identidades familiares y empresariales, no son simples, sino muy complejas y polifacéticas. De hecho, resultan tan complejas como las relaciones entre los miembros de la familia y otras partes interesadas, así como las diferentes preocupaciones y perspectivas de los involucrados en el proceso de toma de decisiones. Esto puede deberse al enfoque interno y la falta de una dirección estratégica clara en muchas empresas familiares (Gudmundson, Hartman, y Tower, 1999), y especialmente a la falta de un enfoque de marca consistente.

3.6 Orientación de la marca.

Según (Noble, Sinha, y Kumar, 2002), quienes definen la dirección estratégica como "los principios rectores que influyen en las actividades de marketing y la formulación de estrategias de una empresa", se cree que las decisiones de gestión de marca están impulsadas en gran medida por la dirección estratégica de la empresa. La orientación de marca es un enfoque estratégico que enfatiza la importancia de construir marcas fuertes para lograr una ventaja competitiva sostenible (Chang, Wang, Su, y Cui, 2020; Urde, 1999). Las empresas centradas en la marca adoptan un enfoque interno, donde la marca se ve como un activo estratégico y la identidad de la marca es clave (Urde, Baumgarth, y Merrilees, 2013). La orientación a la marca es una complicación de la dirección estratégica de una empresa, ya que la satisfacción del cliente se integra en el marco de las marcas gestionadas (Urde, Baumgarth, y Merrilees, 2013). En una

empresa impulsada por la marca, la identidad de la marca es una guía importante para el núcleo estratégico, por lo que se evalúan las recomendaciones y se toman decisiones basadas en lo que representa la marca. No se trata solo de los deseos y las necesidades del cliente. (Temprano-García, Pérez-Fernández, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, y Barros-Contreras, 2023).

Los desarrollos teóricos sobre la orientación de la marca se han intensificado desde principios de la década de los 2000, con un enfoque particular en la exploración de su relación con el desempeño en todas las industrias (Anees-ur-Rehman, Wong, y Hossain, 2016). Los estudios empíricos han demostrado que este tipo de cultura corporativa y enfoque de los procesos estratégicos está fuertemente asociado con resultados positivos, como el desempeño de la marca o el desempeño económico y financiero.

Aunque la literatura sobre este tema es menor, se han realizado esfuerzos para encontrar los precursores de la orientación de marca (Anees-ur-Rehman, Wong, y Hossain, 2016; Gromark y Melin, 2011). Varios investigadores han encontrado factores que influyen positivamente en la orientación de la marca de una organización, como la orientación comercial y de mercado, la comerciabilidad y la fortaleza del departamento de marketing (Chang, Wang, y Arnett, 2018; Piha, Papadas, y Davvetas, 2021), y los altos directivos (Gromark, 2020). Además, (Huang y Tsai, 2013) encuentran que la asociación y el compromiso a largo plazo de los miembros de la empresa con la misión, la visión y los valores plasmados en la marca corporativa llevarán a que una empresa tome el nombre de la marca. Además, (Evans, Bridson, y Rentschler, 2012) argumentan que la orientación a la marca está respaldada por el liderazgo y los recursos financieros, pero está restringida por la estructura organizacional, el tamaño y la antigüedad. En esta línea, las divisiones funcionales y de gestión actúan como barreras para la dirección de la marca (Gyrd-Jones, Helm, y Munk, 2013). Para las PYMES, la creencia de que carecen del tiempo y los recursos para construir una marca también dificulta la transición hacia una orientación de marca integrada (Wong y Merrilees, 2005). Esto es consistente en la conclusión de (Baumgarth, 2010), que las pymes están en desventaja competitiva porque tienen una orientación de marca más débil.

3.7 Orientación de la marca y las empresas familiares.

Aunque las empresas familiares pueden ser seleccionadas para alguna investigación empírica que examine las causas y/o las consecuencias de la orientación a la marca, hasta donde sabemos, la orientación a la marca en las empresas familiares

no ha sido claramente estudiada. En este contexto, existe una escasez de investigación empírica sobre las empresas familiares, ya que muchas marcas están marcadas por elementos distintivos como la historia, la cultura, la reputación y otros factores que impactan en la gestión de la marca (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018; Beck y Prügl, 2018; Sageder, Duller, y Mitter, 2015). Además, toda empresa se enfrenta al problema de la “multiidentidad” (Botero, Thomas, Graves, y Fediuk, 2013; Urde y Greyser, 2016), que puede agudizarse en el caso de las empresas familiares. (Sundaramurthy y Kreiner, 2008) señalan las dificultades de dirigir una empresa familiar debido a la interacción de dos identidades: la familiar y la empresarial, que esencialmente coexisten, pero no necesariamente son compatibles entre sí. La compleja interacción entre las identidades familiares y empresariales, consciente o inconscientemente, influye en todas las estrategias y tácticas de marca que dan forma a la imagen, la reputación y el rendimiento operativo de una empresa e inevitablemente afecta a la reputación y el bienestar de la familia (Wielsma y Brunninge, 2019). Con base en la teoría de los límites, (Sundaramurthy y Kreiner, 2008) proponen el trabajo de límites como un mecanismo ideal para manejar conscientemente el estrés y lograr el equilibrio deseado entre la integración y la división de la identidad coexistente. Al crear una cultura corporativa de apoyo donde el valor de la marca se considera importante, la orientación la marca ayuda a ampliar los límites de la identidad al ayudar a los propietarios, gerentes y empleados a compartir una visión y un propósito compartidos y garantizar que todos estén comprometidos con la misión principal de crear y entregar la marca. (Temprano-García, Pérez-Fernández, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, y Barros-Contreras, 2023)

Todos estos rasgos distintivos y características de la gestión de marca en una empresa familiar hacen especialmente interesante el estudio del impacto y papel de la orientación de marca. Los propietarios familiares deben ser conscientes de la importancia de gestionar adecuadamente el sistema de marca de la empresa familiar (Blombäck y Ramírez-Pasillas, 2012) y asegurarse de que la marca de la empresa familiar esté en el centro de la toma de decisiones estratégicas de la organización (Krappe, Goutas, y von Schlippe, 2011). En ese contexto, la orientación a la marca es una mentalidad que pone más énfasis en la misión, visión y valores fundamentales de la organización y que será la base para un sistema de marca más comprensible, equilibrado y sostenible en el futuro (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018). La orientación a la marca permitirá a una empresa familiar garantizar que la marca corporativa, así como las marcas individuales de su cartera, se adapten a las

condiciones dinámicas del mercado, formando asociaciones que satisfagan las expectativas siempre cambiantes de los clientes y diversos grupos de interés, y de esta forma puedan contribuir al desempeño de la empresa.

Por lo tanto, justificar los beneficios de estar orientado a la marca en una empresa familiar plantea una pregunta relacionada con qué factores impulsan a una empresa familiar a estar más orientada a la marca. El estudio de (Lee, 2013) sobre los procesos de “rebranding” o cambio de marca, señalan la importancia de equilibrar los intereses potencialmente dispares de los diferentes grupos de interés en la organización, lo que puede provocar enfrentamientos, y diluir los esfuerzos del branding. Por lo tanto, para desarrollar adecuadamente una cultura organizacional impulsada por la marca, es importante reflexionar y comprender a fondo la diversidad de identidades, perspectivas y expectativas de los diferentes grupos de interés de la empresa (Gromark, 2020). Dado que las características específicas de la empresa familiar influyen claramente en la gestión del valor de la marca, se puede considerar que la orientación a la marca (Urde, 1999) está impulsada por la preocupación de los dueños por preservar los aspectos positivos asociados con la familia.

4. Caso práctico, Aceites Abril S.L.

El caso práctico se centrará en la empresa familiar Aceites Abril, a través de una entrevista en profundidad realizada el 22 de mayo del 2023 por teléfono contactando con D^a Elena Rivo Lopez, vocal del consejo de administración de la empresa, con D. Javier Martinez, responsable de exportación para Sudamérica y con D. Daniel y D. Enrique del departamento de marketing de la empresa. Además de las entrevistas se han utilizado artículos de prensa e información de diversas paginas web para realizar el estudio.

4.1 Historia.

La empresa Aceites Abril es una empresa dedicada al envasado y venta de aceite de alimentación. Actualmente se encuentra en la séptima posición en el ranking del sector de la fabricación de aceite de oliva, a nivel nacional se encuentra entre las 700 mejores empresas según las ventas, por encima de empresas como Aldi, cuenta con una plantilla de unos 200 empleados. (einforma, 2023)

La historia comienza en el siglo pasado con el abuelo de la actual generación de propietarios D. José Pérez Delgado. En los años cincuenta se dedicaba al sector vitivinícola. Como necesitaba más uva envió a su hijo Manuel Pérez a La Mancha para

comprar una bodega y un molino para la vendimia. Un año después todo dio un giro por la imposición de la compra de las olivas y lo que parecía un contratiempo más tarde se convertiría en una oportunidad. En las mismas prensas que se usaban para hacer vino un poco más tarde se usarían para hacer “el oro líquido” o aceite de oliva, un bien tanpreciado en nuestro país. La empresa se llamó inicialmente Aceites Pérez Delgado. Tras el fallecimiento de D. José, su hijo Manuel creó junto a su esposa la empresa Aceites Abril, dejando el negocio del vino a su hermana. La elección del nombre de la empresa parece que puede tener su origen en que es en abril cuando los olivos empiezan a florecer y por la Feria de Abril Sevillana (que tanto le gustaba a D. Manuel Pérez que acudía junto a su mujer para reunirse con los empresarios del sector aceitero). (Aceites Abril, 2023; elCorreoGallego, 2020)

4.2 Gobernanza.

La empresa tiene como principal órgano de administración un consejo de administración con dos consejeros delegados. Se trata de una empresa de carácter familiar, ya que la propiedad luego tiene un gerente más un director de fábrica, una directora de la refinería y una directora del departamento de calidad, es decir, el hecho de ser empresa familiar no quiere decir que esté profesionalizada y bueno, pues las direcciones estratégicas y los consejeros delegados de la empresa son miembros de la familia que actúan también como ejecutivos, pero también hay mandos intermedios, como en el departamento de Exportación, Marketing que es de la familia, en el de Recursos Humanos, en el área internacional, fábrica logística y refinería.

Ante la pregunta, ¿La empresa o la familia, en una empresa familiar? La entrevistada respondió que no tiene sentido la empresa familiar sin una familia detrás, la importancia de que la familia Pérez Canal esté detrás de Aceites Abril, pues da garantía tanto a clientes como a proveedores.

A la hora de tomar decisiones en la empresa, los socios son totalmente de la familia y las decisiones estratégicas son tomadas por la familia en el Consejo de administración y luego son llevadas a cabo a nivel táctico.

4.3 Productos.

Aceites Abril es una gran empresa que cuenta con una gran variedad de productos que se dividen en tres secciones, los aceites del día a día entre los que se encuentran el de oliva virgen extra, el de oliva suave, oliva intenso, oliva virgen y el de girasol son los aceites imprescindibles para el día a día en la cocina para convertir las

recetas en platos llenos de sabor presentados en envases prácticos, resistentes y fáciles de usar. (Aceites Abril, 2023)

Imagen 1 Productos aceites del día a día.



La sección de aceite virgen extra premium son aceites de oliva de calidad extra con sabores y matices armónicos y equilibrados, resultando aceites más redondos con perfiles de cata adaptados al gusto de los consumidores.

Entre ellos se encuentra el aceite de oliva virgen extra gran selección, un aceite de oliva que junta las variedades arbequina, hojiblanca y picual dando lugar a un virgen extra único con un sabor armónico y equilibrado, el ecológico está producido y elaborado con un respeto absoluto por el medio ambiente al no utilizar ningún producto químico durante su cultivo, lo que da lugar a un aceite natural, saludable y sabroso. Además, tres aceites monovaritales que son el “arbequina”, “hojiblanca” y “picual”. (Aceites Abril, 2023)

Imagen 2 Productos aceites virgen extra premium.



Para finalizar, se encuentra la sección gourmet con “gotas de abril” que es una variedad de aceites de oliva virgen extra premium de color verde esmeralda de las variedades arbequina y hojiblanca que cuentan con una personalidad única tanto en nariz como en boca, “colleita propia” es un aceite que mezcla distintas variedades de aceite de oliva, dando lugar a un color dorado y una personalidad única, con influencia del clima atlántico y “la diosa” resulta ser una edición exclusiva en lata que rinde homenaje a la diosa griega Demeter, protectora de los campos y cosechas. (Aceites Abril, 2023)

Imagen 3 Productos aceites gourmet.



La marca en la empresa familiar. El caso de Aceites Abril.

Cacho Heras, Arturo

Desde el principio la empresa ha apostado por la calidad de sus productos, por eso cuenta con diversos certificados y acreditaciones como son: “ISO-9001” que certifica la calidad de gestión, procesos y actividades del sistema, “IFS” es una norma internacional de alimentación que otorga una garantía de cumplimiento de sus altos estándares, “BRC” es un certificado mundial para la seguridad de los alimentos que refleja su compromiso con la calidad y seguridad de sus productos, “Halal Food Quality” este certificado asegura que sus productos son aptos para el consumo de los creyentes musulmanes, “Kosher STAR-K” garantiza que los productos son aptos para el consumo de los creyentes judíos y “Agricultura Ecológica” es un certificado que asegura el compromiso de la empresa con la producción de unos productos de máxima calidad respetando el medio ambiente. (Aceite del campo, 2023)

Aceites Abril cuenta con una refinería que tiene un área de 1.870 m², incluyendo 14 tanques con una capacidad total de almacenamiento de 6.422 toneladas, con una capacidad de 280 toneladas por día. El centro logístico de Vilagarcía de Arousa cuenta con 5 tanques de almacenamiento que tienen una capacidad total de 6.422 toneladas.

Aceites Abril centra sus esfuerzos en Asturias, en Castilla y León, Cantabria y Madrid ya que el resto de las áreas cuentan con una fuerte competencia y por eso sus esfuerzos van con menor intensidad. Ante esta gran competencia, Aceites Abril optó por la internacionalización llegando a vender en 42 países entre los que se encuentran China, Estados Unidos y Portugal (Emprendedores, 2018). El producto que se internacionaliza tiene un enfoque gourmet generalmente pero también existen grandes consumidores y cadenas de supermercados que demandan otro tipo de producto.

Imagen 4 Exportaciones Aceites Abril.



En cuanto a las ventas, lo ideal sería que se pudiese vender siempre la marca Aceites Abril, la marca premium, pero hay veces que en determinados países y/o en

determinados distribuidores, quieren su propia marca, ellos se encargan luego de distribuirla, nunca se cede el uso de la marca Abril fuera de ella, digamos de la empresa, no como una exclusividad.

Luego están, las grandes superficies que quieren sus propias marcas porque consiguen mucho más margen. Lo ideal sería poder conseguir vender con la marca propia siempre, pero no siempre es posible. Últimamente, en los últimos años la nueva directora de marketing, que es miembro también de la familia de la segunda generación, pues ha remodelado un poco lo que es el envase de las botellas, el etiquetado, ha hecho campañas de marketing muy novedosas.

Aproximadamente el 40% del aceite total producido por Aceites Abril es realizado con su propia marca, entorno al 20% es realizado para segundas marcas como son Sabroliva que es del grupo Eroski, Frutoliveira, Percaoliva y Turoliva entre otras, y el 40% para otras marcas como por ejemplo Aliada que es de Hipercor o Froiz Sol que es de Froiz.

Imagen 5 Segundas marcas.



Imagen 6 Otras marcas.



Hoy es una marca valorada, el mercado en España es maduro y en el mercado internacional hay mucho más margen.

4.4 Marketing.

En esta sección entrevistamos a D. Daniel y D. Enrique del departamento de marketing para obtener información acerca de cómo se gestiona el área de marketing en la empresa Aceites Abril.

Una campaña publicitaria debe perseguir un fin: aumentar la notoriedad o reconocimiento de marca, incrementar ventas, etc. Dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar se selecciona el “mix” de medios. La creatividad de la publicidad y los soportes escogidos son fundamentales para la eficacia de la campaña, entre los soportes seleccionados se encuentran: exteriores en el noroeste de la península, prensa papel y prensa digital en principales cabeceras regionales, redes sociales (Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn) radio o televisión regional, reforzando con programática.

En el caso de Aceites Abril, las campañas están dirigidas tanto a compradores como a consumidores: se trata de hombres y mujeres, con acceso a la cocina (desde los 26 años a senior, con un perfil de responsable de la compra en el hogar de 35 años

a 70 años) y que preparen sus platos tanto cocinados como en crudo, de una forma sana con aroma y sabor.

Las últimas campañas se trabajaron en torno al aumento de la notoriedad y reconocimiento de marca con el fin de incrementar la cuota de mercado.

El proceso que se lleva a cabo para poder lanzar una nueva campaña publicitaria comienza con “briefing” o una plantilla. Posteriormente, se desarrolla un boceto de creatividad, a continuación, se contratan los proveedores de producción y atraviesa todo el proceso de producción y postproducción, después se contratan los soportes y adaptaciones para por último poder lanzarlo, finalizando con unos análisis de reporte de retornos y alcances.

En cuanto a la responsabilidad social y los patrocinios, Aceites Abril cuenta con varios proyectos. “Base de Oro” es el proyecto que trata de fomentar el deporte base de formación, no profesional. Actualmente colaboran con más de 60 centros deportivos de toda Galicia, Asturias y León.

Otro proyecto relevante es el denominado, “Colleita Propia” con el que se pretende la recuperación del olivar gallego; Un proyecto que se puso en marcha hace más de 10 años acompañados por un centenar de productores locales.

Por otra parte, Aceites Abril tiene un gran compromiso social colaborando con bancos de alimentos de España y otras ONGs.

Ante la pregunta de si realizan alguna campaña de marketing internacional, respondieron, que no realizaban ninguna campaña, pero sí que utilizaban herramientas de marketing para alcanzar nuevos mercados: fundamentalmente ferias internacionales de alimentación y herramientas comerciales ad-hoc para exportación (bases de datos, etc). Aceites Abril hace un gran esfuerzo para estar presente en las Ferias Internacionales de Alimentación, ya que constituyen una puerta de entrada fundamental, aportando un volumen importante de actuales y potenciales clientes.

Las ferias internacionales en las que participa Aceites Abril (las más importantes a nivel mundial de alimentación) son: ANUGA, SIAL PARIS, GULFOOD, FHC SEOUL, FHC CHINA, FOODEX JAPAN, GOURMET MADRID, ALIMENTARIA BARCELONA.

4.5 Sucesión.

En principio los socios eran la madre y 3 hijos, primera y segunda generación. En el año 2005 elaboraron un protocolo de sucesión porque consideran que el tránsito generacional es muy importante y debe ser regulado.

El Protocolo de Sucesión firmado el año 2005, regula la entrada a los órganos de gobierno, la entrada de la familia política en principio está excluida de las actividades de gestión y también establece la distribución de dividendos.

El Protocolo precisamente establece los mecanismos de entrada de la siguiente generación. En la actualidad los hijos de los socios todavía son jóvenes y se están formando con carreras universitarias y programas de posgrado con la idea de continuar en la empresa familiar. La siguiente generación, que sería la tercera, pretenden tener todos una formación universitaria e internacional, necesaria en un mundo tan global, incorporando también formación en nuevas tecnologías.

Los miembros de tercera generación y más jóvenes acaban de terminar sus carreras, uno acaba de finalizar un trabajo de posgrado y está trabajando en una empresa externa, otro está acabando de terminar la carrera y realizará un posgrado en Estados Unidos y los otros, o están todavía en la época de colegio, bachillerato y/o iniciando sus carreras universitarias. Al ser la tercera generación que dirigiría la empresa, podría llegar a existir la posibilidad de perder la riqueza socioemocional con el paso de las generaciones de forma progresiva ya que pasarían de una relación de hermanos a otra de primos, que no tendría por qué ser tan cercana.

La empresa en los últimos años está realizando más de una gran expansión. Aparte de una planta de envasado de aceite, se integran hacia atrás, con una refinería que se inaugura en el año 2015 y recientemente, el año pasado inauguraron una ampliación de la refinería y en estos momentos está en un proceso también de ampliación de instalaciones. Afortunadamente, tanto la pandemia como la guerra de Ucrania no perjudicaron el futuro de la empresa.

Ante la pregunta de una situación hipotética futura en la que la empresa se vendiera, la respuesta fue que la empresa es un negocio familiar con una familia que hay detrás y la idea, en principio no es la de la de venta, sino la de la continuidad generacional. La empresa cuenta con una situación financiera sólida y en estos momentos está realizando la inversiones y ampliaciones de la fábrica con recursos propios. Inicialmente en el año 2015 concluyeron la construcción de una refinería con la financiación tanto bancaria como una sociedad de capital riesgo y el año pasado finalizó la financiación, la devolución y la salida de la sociedad de capital de riesgo.

5. Conclusión.

Este trabajo ha demostrado la importancia que tienen las empresas familiares en el mundo actual y el papel crucial de la familia en todo su funcionamiento a través de la riqueza socioemocional, siendo su principal instrumento de diferenciación y fortaleza la cultura y los valores que hacen que las empresas sigan un rumbo firme y marcado por la familia. Pero también cuenta con la debilidad de llevarlas a cometer riesgos, en ocasiones, para mantener esta riqueza socioemocional como plantean (G. Aguilar y Briozzo, 2020), o que no lleguen a evolucionar y quedarse estancadas como exponen (Zamudio y Satsumi, 2014). Esto puede abrir un nuevo estudio sobre la pérdida de la riqueza socioemocional en la empresa familiar con el paso de las generaciones, como se ha planteado en el caso práctico de la empresa Aceites Abril.

Además, las empresas familiares son uno de los principales motores de las economías de los países, a pesar de no estar presentes en algunos de los sectores de la economía. Constituyen la parte mayoritaria del sector privado; generan una gran cantidad de empleo y compromiso con la comunidad gracias a su responsabilidad social, perspectiva de continuidad y flexibilidad en la toma de decisiones.

En base a estos datos, las empresas familiares tienen que prestar gran atención a la marca y su orientación para construirla fuerte y representativa, ya que resulta una parte fundamental del negocio, que refleja el alma de la empresa como cuentan (Astrachan, Botero, Astrachan, y Prügl, 2018). Por ello, las empresas han incrementado el marketing que se dirige hacia la marca y como ésta es percibida por los clientes, con el objetivo de mejorar la reputación que influye en el nivel de aceptación de la marca y percepción positiva de ésta, como señalan (Beliaeva, Ferasso, Kraus, y Mahto, 2022; Temprano-García, Pérez-Fernández, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, y Barros-Contreras, 2023).

En relación con el caso práctico de Aceites Abril, la empresa cuenta con una dirección fuerte y formada íntegramente por los miembros de la segunda generación que toman todas las decisiones conjuntamente en el Consejo de administración. Aceites Abril cuenta con un amplio catálogo de productos bajo la marca de carácter monolítico de Aceites Abril que se distribuyen alrededor de 42 países de todo el mundo, sin perder de vista y centrando sus esfuerzos en el mercado español, apostando siempre por la calidad de sus productos, como así demuestra con su gran variedad de certificaciones. Además, Aceites Abril cuenta con varios proyectos de responsabilidad social, patrocinios y campañas publicitarias con el fin de resaltar la marca de la empresa. Por último, con

el fin de proteger a la empresa y sus intereses, Aceites Abril cuenta con un Protocolo de Sucesión que regula la entrada a la dirección y así mantener el gobierno de la empresa en manos de la familia.

En definitiva, la empresa familiar es importante porque representa un modelo de negocio saludable y armónico, donde la marca debe ser el sello de identidad de la empresa que resume su trayectoria y representa el ADN familiar.

Bibliografía

- A Romano, C., A Tanewski, G., & X Smyrniotis, K. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. EL SIEVER.
- Aceite del campo. (2023). *Aceite del campo*. Obtenido de <https://aceitedelcampo.com/aceites-abril/>
- Aceites Abril. (2023). Obtenido de Aceites abril: <https://aceitesabril.com/>
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. Routledge.
- Andreini, D., Bettinelli, C., & Apa, R. (2020). How Do Consumers See Firms' Family Nature? A Review of the Literature. *Family Business Review*.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H., & Hossain, M. (2016). The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management*, 23.
- Astrachan, C., Botero, I., Astrachan, J., & Prügl, R. (2018). *Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda*. EL SIEVER.
- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*.
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., Botero, I., González-López, Ó., & Buenadicha Mateos, M. (2019). Exploring family business brands: Understanding predictors and effects. *Journal of Family Business Strategy*, 10, 1. EL SEVIER.
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44, 5.
- Beck, S. (2016). Brand management research in family firms: A structured review and suggestions for further research. *Journal of Family Business Management*.
- Beck, S., & Pruegl, R. (2015). *Being Perceived as a Family Firm and New Product Acceptance: An Empirical Analysis*. Academy of Management.
- Beck, S., & Prügl, R. (2018). Family Firm Reputation and Humanization: Consumers and the Trust Advantage of Family Firms Under Different Conditions of Brand Familiarity. *Family Business Review*, 31, 4.
- Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., & Mahto, R. (2022). Marketing and family firms: Theoretical roots, research trajectories, and themes. *Journal of Business Research*, EL SIEVER.
- Binz Astrachan, C., & Astrachan, J. (2015). *Family business branding: Leveraging stakeholder trust*. London: IFB Research Foundation.
- Binz Astrachan, C., Prügl, R., Hair Jr, J., & Babin, B. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*, 10, 1. EL SEVIER.
- Blombäck, A. (2009). *Family business: a secondary brand in corporate brand management*. Working Paper.

- Blombäck, A., & Ramírez-Pasillas, M. (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Corporate Communications: An International Journal*, 17, 1.
- Botero, I. (2014). Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China. *Journal of Family Business Strategy*, EL SEVIER.
- Botero, I., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 1. EL SEVIER.
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., & Whetten, D. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Cabrera, S., Déniz, D., M. d., Katuska, M., Santana, A. M., & Josefa. (2018). Orientation Toward Key Non-family Stakeholders and Economic Performance in Family Firms: The Role of Family Identification with the firm. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 27. EL SEVIER.
- Chang, Y., Wang, X., Su, L., & Cui, A. (2020). B2B brand orientation, relationship commitment, and buyer-supplier relational performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36, 2.
- Daspit, J., Chrisman, J., Sharma, P., Pearson, A., & Long, R. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*.
- Deephouse, D., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50, 3.
- Deephouse, D., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal Of Management Studies*.
- Dessi, C., Floris, N., & Cabras, S. (2014). How small family-owned businesses may compete with retail superstores: Tacit knowledge and perceptive concordance among owner-managers and customers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, EL SIEVER.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*.
- EAE Business School. (2023). *eaeprogramas*. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

- einforma. (2023). *elEconomista.es Ranking de Empresas*. Obtenido de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/ACEITES-ABRIL.html>
- elCorreoGallego. (08 de Mar de 2020). *elCorreoGallego*. Obtenido de <https://www.elcorreogallego.es/hemeroteca/gran-fabrica-oro-liquido-nacio-ourense-abril-1962-KTCG1234482>
- Emprendedores. (2 de Abril de 2018). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/aceites-abril-aceitera-gallega-exportacion/>
- Eskine, K., & Locander, W. (2014). A Name You Can Trust? Personification Effects Are Influenced by Beliefs About Company Values. *Psychology & Marketing*.
- Evans, J., Bridson, K., & Rentschler, R. (2012). Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, 46, 11-12.
- G. Aguilar, V., & Briozzo, A. (2020). *Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional*. Obtenido de SciELO: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782020000100007
- Gallo, M. Á. (Feb de 2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo Vol.VII*, págs. 241-258.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptative instability. *Academy of Management Review*.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*.
- Gromark, J. (2020). Brand orientation in action: A transformational learning intervention. *Journal of Business Research*, 119.
- Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18.
- Gudmundson, D., Hartman, E., & Tower, C. (1999). Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*.
- Gyrd-Jones, R., Helm, C., & Munk, J. (2013). Exploring the impact of silos in achieving brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29, 9-10.
- H. Chua, J., J. Chrisman, J., & P. Steier, L. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Hauswald, H., & Hack, A. (2013). Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence. *Family Business Review*.

- Hernández-Trasobares, A., & Galve-Górriz, C. (2016). Estrategias de diversificación en los grupos familiares y no familiares: Principales diferencias según el tipo de grupo no familiar. *Cuadernos de Gestión*.
- Huang, Y.-T., & Tsai, Y.-T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, 47, 11-12.
- iefamiliar. (2023). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/>
- Infocif. (2023). *Infocif*. Obtenido de <https://infocif.economia3.com/ficha-empresa/aceites-abril-si>
- Kahlert, C., Botero, I., & Pruegl, R. (2017). Effects of being perceived as a family firm in the recruiting market in Germany. *Journal of Family Business Management*.
- Kashmiri, S., & Mahajan, V. (2010). What's in a name?: An analysis of the strategic behavior of family firms. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 3. EL SEVIER.
- Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Principles of management: Functions and fundamentals of effective management*. Pearson Education.
- Kozlenkova, I., Samaha, S., & Palmatier, R. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The “family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1, 1.
- Lee, Z. (2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of Marketing Management*, 29, 9-10.
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Lude, M., & Pruegl, R. (2016). *Effects of communicating the family firm status on brand perception: Insights from an experimental study*. *European Academy of Management*.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding. *Micro & Macro Marketing*.
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. 4 No 12. (2) ISSN 1390-93. *Revista Publicando (Corporación Educativa SER, Ecuador)*, págs. 506-531.
- Mglobal Marketing. (27 de 10 de 2022). *Mglobal Marketing*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/como-se-define-el-branding-de-una-marca/>
- Micelotta, E., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*.

- M'zungu, S., Merrilees, B., & Miller, D. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*.
- Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66, 4.
- Nóvoa, R. (28 de Nov de 2022). *La Voz de Galicia*. Obtenido de <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/galicia-innova/2022/11/22/empresa-familiar-distingue-duenos-aceites-abril-exemplo-implicacion/00031669144474914713201.htm>
- Piha, L., Papadas, K., & Davvetas, V. (2021). Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 134. EL SEVIER.
- Rovelli, P., Benedetti, C., Fronzetti Colladon, A., & De Massis, A. (2022). As long as you talk about me: The importance of family firm brands and the contingent role of family-firm identity. *Journal of Business Research*, EL SEVIER.
- Sageder, M., Duller, C., & Mitter, C. (2015). Reputation of family firms from a customer perspective. *International Journal of Business research*, 15, 2.
- Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*.
- Schulze, W., & Kellermanns, F. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*.
- Temprano-García, V., Pérez-Fernández, H., Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A., & Barros-Contreras, I. (2023). *How to build a brand-oriented family firm: The impact of socioemotional*. *Journal of Business Research*, EL SIEVER.
- unex. (2023). *Universidad de Extremadura*. Obtenido de <https://www.unex.es/>
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 1-3.
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*.
- Urde, M., & Greyser, S. (2016). The Corporate Brand Identity and Reputation Matrix: The case of the Nobel Prize. *Journal of Brand Management*.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation: From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66, 1. EL SEVIER.

- Wielsma, A., & Brunninge, O. (2019). "Who am I? Who are we?" Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10, 1. EL SEVIER.
- Wong, H., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 3.
- Zamudio, J., & Satsumi, J. (2014). *Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico*. Veracruz: Universidad Cristóbal Colon.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M., & Reger, R. (2017). Celebrity and Infamy? The Consequences of Media Narratives About Organizational Identity. *Academy of Management*.