

LA GESTIÓN DEL BRAND EQUITY EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

JORGE MENDOZA WOODMAN

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN
PUCP

Resumen

Diferentes investigaciones reconocen que las empresas familiares presentan ventajas sobre las no-familiares con relación al manejo de la reputación e imagen en la comunidad y el impacto positivo de una cultura organizacional de largo plazo, lo cual aumenta el valor de la marca o brand equity. El objetivo de la presente nota es, con base en una revisión bibliográfica, dar a conocer la manera en que los gerentes de empresas familiares añaden valor a sus organizaciones a través de la gestión del brand equity, y esbozar una posible agenda de investigación en este tema.

Palabras clave: brand equity, empresas familiares, valor de marca

1. Introducción

Es innegable el importante rol que tienen las empresas familiares en el desarrollo de los negocios y la economía en el mundo. Diversas investigaciones y reportes reconocen el impacto que estas tienen. A nivel global, el 19 % de las empresas en el ranking del Fortune Global son familiares, generan el 50 % del PBI en EE. UU., y representan más del 70 % de empresas en Europa (European Family Business, 2015; Forbes, 2015; Poza, 2007; PWC, 2014; The Economist, 2014). En Latinoamérica, 10 empresas familiares tienen el 40 % de las ventas de las 500 empresas más grandes de la región (Fernández Pérez & Lluch, 2015). En el Perú, aunque no se tienen estadísticas oficiales, se presume que, del total de empresas del país, entre 80 % y 90 % son familiares (La República, 2013; Semana Económica, 2014). Es entonces importante preguntarse si estas organizaciones se comportan de manera diferente y en qué áreas, y si es que su desempeño en la gestión del negocio presenta ventajas con respecto a las empresas no-familiares.

Sobre estas interrogantes, distintas investigaciones han identificado áreas de gestión en las cuales las empresas familiares, al parecer, tienen desventajas comparativas frente a las empresas no-familiares, tales como (i) problemas con el control y la gobernanza corporativa, debido al altruismo presente con

NOTAS ACADÉMICAS

ejecutivos familiares (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001; Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2012); (ii) una tendencia a asumir menores riesgos y a invertir menos en innovación, investigación y desarrollo (Chrisman & Patel, 2012; Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007); (iii) poco acceso a fuentes de financiamiento tradicionales y mayores costos financieros (Boubakri, Guedhami, & Mishra, 2010; Sirmon & Hitt, 2003); y (iv) un limitado acceso de trabajadores no-familiares a posiciones ejecutivas en la gestión del negocio, lo que afecta el ingreso de talento profesional especializado (De Massis, Kotlar, Campopiano, y Cassia, 2015; Olson et al., 2003).

Sin embargo, también se reconoce que las empresas familiares presentan un comportamiento que las diferencia positivamente de las no-familiares, por ejemplo: (i) en la reputación e imagen de la organización, debido a la construcción de una identidad de la empresa familiar en la comunidad (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010; Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006); y (ii) en la cultura familiar organizacional, lo cual tiene un impacto positivo en la sostenibilidad a largo plazo del negocio (Astrachan, Klein, y Smyrniotis, 2002; Bertrand y Schoar, 2006).

Las diferencias positivas señaladas son recursos de consideración para el desempeño de las actividades de *marketing* de una organización, y especialmente para el *brand equity*, *branding* derivado de la gestión de marca. Esta representa un activo intangible fundamental en las empresas por su valor financiero y refleja el comportamiento de los consumidores con relación al negocio (Kotler y Keller, 2006). Por este motivo, la presente nota explora el desarrollo del *marketing* en las empresas familiares y, de manera más específica, indaga si la gestión de la marca presenta diferencias con las empresas no-familiares, y si estas generan alguna ventaja competitiva en el *brand equity*.

2. Revisión de la literatura

2.1 Las empresas familiares y el *marketing*

¿Qué es lo que hace a las empresas familiares diferentes de las empresas no-familiares? De acuerdo con Hollander y Elman (1988) y Swartz (1989), la diferencia más saltante estaría en la dualidad familia-negocio, en la cual están

NOTAS ACADÉMICAS

presentes tres componentes entrelazados: el sistema familia-propietaria, el sistema negocio, y el miembro-familiar. Estos tres componentes se relacionan entre ellos, pero también tienen dinámicas por separado (Habbershon, Williams, y MacMillan, 2003; Kepner, 1983; Levinson, 1983). Esta dualidad familia-negocio pone énfasis en el dilema sobre qué está primero, si los intereses de la familia o los intereses del negocio, y cuya resolución depende de la orientación de la familia propietaria, que es de naturaleza dinámica, es decir, que cambia con el tiempo (Distelberg y Sorenson, 2009; Dunn, 1995; Ram, 2001).

Otros autores plantean, sin embargo, que esta dualidad no explica las diferencias entre las empresas familiares y no-familiares, y tampoco entre las mismas empresas familiares, ya que no se valora en qué grado y cómo influye la familia en el negocio. Se refieren a la esencia de la familia: el *familiness*, concepto según el cual la familia es solamente una condición necesaria pero no única (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Habbershon y Williams, 1999; Pearson, Carr, y Shaw, 2008). Este *familiness* sería, entonces, una única combinación de recursos que una empresa familiar en particular posee, y que se deriva de las interacciones entre la familia, sus miembros y el negocio.

En esa lógica, Sirmon y Hitt (2003) postularon una combinación de recursos que hace única a la empresa familiar y que la diferencia de las no-familiares: el capital familiar, el cual es formado por el capital humano (relaciones familiares en un contexto organizacional), el capital social (relaciones con los *stakeholders*), el capital financiero (capital de supervivencia del entorno familiar y una preferencia por el largo plazo en la gestión de capital) y la estructura de gobierno (que permite tener bajos costos de supervisión y control).

Es así que, al revisar diferentes investigaciones acerca de cómo es el comportamiento de las empresas familiares en relación con el *marketing*, se puede apreciar que el capital familiar, social y financiero les otorga una ventaja en *marketing* con respecto a las empresas no-familiares. Para Kashmir y Mahajan (2014), las empresas familiares presentan un mejor desempeño en momentos de recesión que las empresas no-familiares, debido a que tienen más actividades orientadas al *marketing*: más publicidad y mayores ratios de introducción de productos nuevos (lo cual muestra, en este caso, un rasgo

NOTAS ACADÉMICAS

diferente de lo que se esperaría de ellas), y un comportamiento más activo en relación con la responsabilidad social corporativa, debido todo esto a un conocimiento más especializado del negocio, políticas de largo plazo en cuanto a sus inversiones, incentivos para que la gerencia no tenga una visión de corto plazo, y su mayor preocupación por el impacto del negocio en la reputación de la familia a raíz de sus conexiones con la comunidad.

Las empresas, en general, presentan una orientación al mercado, es decir, a focalizarse en los intereses y necesidades del cliente, a ofrecer productos y servicios que generen valor al cliente, a buscar altos niveles de satisfacción de sus consumidores y evaluar continuamente a la competencia para aprovechar oportunidades (Tokarczyk, Hansen, Green, & Down, 2007). Lo particular de las empresas familiares es que no solo escuchan y atienden a sus clientes, sino que están comprometidas para entender sus necesidades, expresadas y latentes, razón por la que los colocan en el centro de su estrategia y operaciones. De esa manera, se desarrollarían comportamientos más eficientes y eficaces para la generación de un valor superior para el cliente, y, por ende, un constante rendimiento superior para el negocio (Beck, Janssens, Debruyne, y Lommelen, 2011).

Se debe precisar, sin embargo, que, en las empresas familiares de primera generación, esta orientación al mercado es mayor que en las de segunda y tercera generación, puesto que estas últimas, para minimizar el riesgo, prefieren profundizar la relación con los clientes que ya conocen, en lugar de buscar nuevos clientes y ser más innovadoras, lo cual puede afectar la continuidad del negocio. En las nuevas empresas familiares se presenta menor aversión al riesgo que en las maduras, por lo que son más agresivas en términos de estrategia de ingreso al mercado que las no-familiares, invierten más en *marketing* y en desarrollo de nuevos productos y tienen un mejor balance en la preocupación por la atención a los clientes actuales y la búsqueda de nuevos clientes. Además, están obsesionadas por la calidad y la reputación, porque el nombre de la familia está asociado al servicio, lo que conlleva a que el incremento del precio de sus productos y servicios sean aceptados por los clientes (Beck *et al.*, 2011; Teal, Upton, y Seaman, 2003).

NOTAS ACADÉMICAS

2.2. Las empresas familiares y el *brand equity*.

El cliente elige comprar de acuerdo a la percepción del valor que reciba y según sus expectativas (Kotler y Keller, 2016), pero dado que, al final, el consumidor no se relaciona con el producto o servicio sino con la marca, el gestionar la marca implica realizar actividades para darle un posicionamiento único en la mente del consumidor (Davis, 2000). Estas actividades, destinadas a incrementar el valor de la marca o *brand equity* (Kotler, Armstrong, Saunders, y Wong, 2005) están relacionadas con la gestión de la conciencia de marca (tanto de su reconocimiento como de su retiro) y con la gestión de la imagen de marca (las asociaciones con otras marcas según su unicidad, fortaleza y favorabilidad, así como de sus atributos, beneficios y actitudes), con el objetivo de crear estructuras mentales en los consumidores para facilitarles la toma de decisiones, que a la vez creen valor a la empresa (Keller, 1993; Kotler y Keller, 2006).

Dentro de la gestión de organizaciones se reconoce que el *brand equity* es un elemento sustancial de la identidad organizacional, una parte fundamental de la ventaja competitiva de la empresa, y el reflejo del valor intangible de la relación con los consumidores (Aaker, 1991; Kotler y Keller, 2006). Por otro lado, el *brand equity* también representa la identidad corporativa que la organización gestiona para comunicarse con sus *stakeholders*. De acuerdo con Markwick y Fill (1997), gestionar esta identidad significa cómo se presenta la organización ante sus *stakeholders* y cómo se distingue de otras organizaciones ya que quiere ser percibida por un público específico para alcanzar objetivos particulares mediante la articulación de lo que es, lo que hace y cómo lo hace con relación a sus estrategias de negocio. En el caso de las empresas familiares, tal como se ha visto anteriormente, el capital familiar y el capital social son recursos que les dan una ventaja competitiva con respecto a las empresas no-familiares, por lo que crear y proteger la marca del nombre de la familia es de suma importancia, dado que permite apalancar dicho capital entre la familia y los *stakeholders* del negocio (Dyer, 2006).

De acuerdo con Craig, Dibrell y Davis (2008), las empresas familiares presentan un mejor rendimiento cuando su estrategia está orientada al cliente (servicio y relación), en vez de cuando están orientadas al producto

NOTAS ACADÉMICAS

(transaccional), y la identidad de la marca de la empresa familiar es un recurso muy importante que apalanca dicha estrategia. Las intenciones y comportamientos del consumidor de la empresa familiar se derivan de la percepción que tienen de los valores, creencias y normas asociadas con la identidad y marca de la empresa familiar, en las cuales la reputación y la confianza actúan como un *proxy* de la calidad que el cliente asocia con la empresa familiar (Craig et al., 2008). Es así que, para desarrollar una coherencia con la gestión de marca, las empresas familiares deben crear una fuerte imagen de marca familiar a través de un grupo de características que la diferencien (desarrollar una biografía familiar convincente y proveer de detalles familiares personales relevantes para el *marketing*), además de hacerla visible (tomar y crear oportunidades para hacer conocida a la marca familiar) (Parmentier, 2011).

Por otro lado, al investigar un grupo de empresas familiares de más de 200 años de antigüedad, Micelota y Raynard (2011) encontraron un patrón en las estrategias de preservación y enriquecimiento de la marca de estas organizaciones, las cuales se agruparon en tres dimensiones: (i) ser un mensajero de la identidad (énfasis en la familia y su representación, contenidos visuales que muestran unidad y relaciones cercanas con la familia, y la identidad relacionada con la provisión de un excelente servicio); (ii) conceptualización de la temporalidad (énfasis en el pasado y que es altamente respetado, el pasado presenta los valores de la organización y que son preservados en el presente, pero abrazando la modernidad); y (iii) el rol de la familia (como garante del cuidado y de la continuidad con énfasis en una experiencia agradable para el cliente, los valores familiares se relacionan con el cliente, y que son preservados y continuados en el futuro a través de las generaciones).

Sin embargo, en investigaciones en empresas familiares del sector de pequeñas bodegas y en productos de bajo involucramiento, como el negocio de comidas congeladas, se encontró que, en relación con las marcas de dichas empresas, la imagen de empresa familiar contribuye a la buena reputación del negocio, a un alto grado de confianza y satisfacción, pero que no lleva necesariamente a un alto grado de fidelidad; es decir, los consumidores asociaron a la empresa familiar como de alta calidad, con mucha pasión, con

NOTAS ACADÉMICAS

una herencia y tradiciones, pequeña y de artesanos, con productos sanos y sabrosos, pero estas características no influyeron finalmente en el comportamiento de compra del consumidor, siendo más relevante la relación valor-precio en la retención del cliente (Orth y Green, 2009; Ramdharie & Brinxma, 2012).

3. Conclusiones y agenda de investigación

Esta breve revisión de la literatura permitió encontrar que las empresas familiares presentan condiciones para desarrollar un *brand equity* sostenible y que agrega valor al negocio, además de otorgarles una ventaja competitiva con respecto a las empresas no-familiares, dado la importancia que estas le dan al nombre y a la reputación en las comunidades donde se desarrollan, y del valor que otorga el tener una cultura organizacional orientada al largo plazo y donde se reconocen y gestionan los valores familiares como base para la creación de dicho valor.

Se puede apreciar, asimismo, que tanto la gestión de *marketing* como la gestión del *brand equity* trabajan con recursos que están vinculados directamente con características esenciales de las empresas familiares, ese *familiness* que las hace diferente de las empresas no-familiares y que además permite distinguirlas entre sí, por lo que relacionar los marcos teóricos que ofrecen estos campos con investigaciones sobre empresas familiares permitiría profundizar y desarrollar nuevos conocimientos sobre la gestión y ser una gran oportunidad de investigación en estos campos.

Por otro lado, el crecimiento de las empresas familiares ocurre no solo por cómo estas gestionan sus recursos y capacidades, sino, además, por cómo el contexto institucional en las que estas operan influencia sobre las decisiones de los gestores familiares. No es lo mismo gestionar una organización en un contexto dentro de un mercado desarrollado que en un mercado emergente como el peruano, con presencia de una serie de vacíos institucionales que afectan el grado de formalidad en la economía y que generan una falta general de confianza en el mercado.

Si se realizaran estudios longitudinales para recopilar y difundir historias y

NOTAS ACADÉMICAS

biografías de casos de éxito dentro del campo del marketing, tal vez se podría mostrar que, en su búsqueda por ser sostenibles, las empresas familiares en el Perú tienen una gran creatividad y capacidad de adaptación al enfrentarse a un entorno tan complejo y variado como el peruano. Esto no solo permitiría profundizar los conocimientos teóricos y aplicaciones prácticas del *brand equity*, sino que además brindaría formas de gestión específicas para las empresas familiares dentro de nuestro país, lo cual apoyaría la sostenibilidad en estas organizaciones, que son la mayoría de las empresas en el Perú.

NOTAS ACADÉMICAS

Referencias

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., y Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., y Lommelen, T. (2011). A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bertrand, M., y Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Boubakri, N., Guedhami, O., y Mishra, D. (2010). Family control and the implied cost of equity: Evidence before and after the Asian financial crisis. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 451-474.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., y Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- Craig, J. B., Dibrell, C., y Davis, P. S. (2008). Leveraging Family Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Davis, S. M. (2000). The power of the brand. *Strategy & Leadership*, 28(4), 4-9.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., y Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948.
- Distelberg, B., y Sorenson, R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses. *Family Business Review*, 22, 65-81.
- Dunn, B. (1995). Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies

NOTAS ACADÉMICAS

and Practices Through the Generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28.

Dyer, J. W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.

European Family Business. (2015). Facts & Figures. Recuperado de <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

Fernández Pérez, P., y Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA.

Forbes. (2015). *Billion-Dollar Bloodlines: America's Richest Families 2015*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2015/07/01/billion-dollar-bloodlines-america-richest-families-2015/?ss=family-business>

Habbershon, T. G., y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Habbershon, T. G., Williams, M., y MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., y Sorenson, R. L. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

Hollander, B., y Elman, N. (1988). Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2).

Kashmiri, S., y Mahajan, V. (2014). Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic marketing behavior and firm performance during recessions. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 78-93.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi: <http://doi.org/10.2307/1252054>

Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12th ed.). México: Pearson Educación.

NOTAS ACADÉMICAS

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. y Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th. European ed.).

Kotler, P., Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

La República. (2013). *El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar*. Recuperado de <http://larepublica.pe/04-07-2013/el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>

Levinson, H. (1983). Consulting with family businesses: What to look for, what to look out for. *Organizational Dynamics*, 12(1), 71-80.

Markwick, N. (1997). Towards a framework for managing corporate identity, 31(5), 396-409.

Micelotta, E. R., y Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(May), 197-216.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., y Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

Orth, U. R., y Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 248-259.

Parmentier, M. A. (2011). When David Met Victoria: Forging a Strong Family Brand. *Family Business Review*, 24(3), 217-232.

Pearson, A. W., Carr, J. C., y Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 949-969.

Poza, E. (2007). *Family Business*. Mason: Cengage.

PWC. (2014). *Family Business Survey 2014: The Netherlands*.

Ram, M. (2001). Family Dynamics in a Small Consultancy Firm. A Case Study. *Human Relations*, 54(4), 395-418.

Ramdhari, P. A., y Brinxma, D. (2012). *A family business brand image*:

NOTAS ACADÉMICAS

Associations affecting consumers' buying behavior. Jönköping University.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., y Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

Semana Económica. (2014). *Las empresas peruanas en el Perú ya suman 660,000.* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/149105-las-empr esas-familiares-en-el-peru-ya-suman-660000-segun-el-bid/>

Sirmon, D. G., y Hitt, M. a. (2003). Managing resources- Linking unique resources, management and wealth creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27, 339-358.

Swartz, S. (1989). The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329-331.

Teal, E. J., Upton, N., & Seaman, S. (2003). A Comparative Analysis of Strategic Marketing Practices of High-Growth U.S. Family and Non-Family Firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(2), 177-195.

The Economist. (2014). Business in the blood. Recuperado de <http://www.economist.com/news/business/21629385-companies-controlled-f ounding-amilies-remain- surprisingly-important-and-look-set-stay>

Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., y Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.

Zellweger, T., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.