

BRAND

WHAT?

WHERE

WHEN?

NO.01

REVISTA FAMILIA & EMPRESA

2026

## *La estrategia de marca en la empresa familiar*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18466929>

Gloria Aparicio; Amaia Maseda; Txomin Iturralde; Pilar Zorrilla  
(Facultad de Economía y Empresa, Universidad del País Vasco, Bilbao)



### **Introducción**

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, digitalizado y globalizado, las empresas familiares se enfrentan al reto de diferenciarse no solo por lo que hacen, sino por lo que son. En este contexto, la marca familiar, entendida como reflejo de su identidad corporativa, se convierte en una herramienta competitiva clave para transmitir valores esenciales de la empresa familiar. El posicionamiento de marca familiar genera confianza, contribuye a su reputación y conecta emocionalmente con clientes y otros grupos de interés.



*La marca de la empresa familiar no solo representa un activo comercial, sino también un vehículo de transmisión de valores, historia y propósito.*

ISSN: 3045-7661

La singularidad de las empresas familiares —su arraigo, sus valores compartidos y su visión de largo plazo— ofrece una base sólida para construir marcas auténticas y sostenibles. Este artículo presenta una visión de conjunto de cómo la empresa familiar puede diseñar y gestionar su marca, aprovechando su carácter distintivo, para reforzar su competitividad en mercados cada vez más exigentes.

### **El rol de la identidad organizacional**

Toda estrategia de marca comienza con una pregunta esencial: ¿quiénes somos? En la empresa familiar, la respuesta se encuentra en la intersección entre familia y negocio, profundamente ligada a la historia, los valores y la cultura de la familia fundadora.

La identidad organizacional en la empresa familiar se configura como una combinación de elementos culturales, históricos y emocionales que definen su esencia. Esta identidad influye en cómo se toman decisiones, cómo se ejerce el liderazgo y cómo se proyecta hacia el exterior. La narrativa única que surge de la interrelación entre familia y empresa puede convertirse en un recurso diferenciador de gran valor para la construcción de la marca corporativa.

Los valores transmitidos a lo largo de generaciones —responsabilidad, compromiso, honestidad o cercanía— se convierten en pilares de la identidad y la reputación corporativa,



siempre que exista coherencia entre lo que la empresa es, lo que hace y lo que comunica. Esta coherencia suele ser más evidente en la empresa familiar, dado el alto grado de implicación personal de la familia propietaria.

### **Percepción externa: imagen y reputación**

La imagen de marca es la representación mental que los públicos tienen de la empresa. En el caso de las empresas familiares, puede estar condicionada por estereotipos positivos (confianza, calidad, cercanía, etc.) o negativos (resistencia al cambio o poca profesionalización).

Por eso, no todas las empresas comunican de la misma forma su carácter familiar. Algunas lo hacen con orgullo, incorporando el apellido en el nombre comercial; otras, en cambio, prefieren no destacarlo para proyectar modernidad o evitar posibles prejuicios. Así, por ejemplo, empresas familiares del sector alimentario han reforzado su marca con mensajes de tradición y origen local, mientras que otras, en sectores tecnológicos, han preferido no

enfatar el apellido familiar para focalizar su posicionamiento de marca en el atributo de la innovación.

Aunque la imagen es un reflejo de la identidad, factores externos como los medios de comunicación, las redes sociales o las experiencias de los clientes también condicionan cómo es percibida por terceros. Incluir la narrativa familiar en la comunicación de marca ayuda a crear vínculos emocionales más sólidos, al poner en valor «la historia que hay detrás del producto». Por ello, gestionar la marca familiar implica no solo comunicar, sino también escuchar y adaptarse.

La imagen de marca refleja percepciones puntuales, y la reputación es el resultado de la acumulación de esas percepciones en el tiempo. En la empresa familiar, una reputación sólida se apoya en atributos auténticos y sostenibles, como las relaciones de confianza con clientes y proveedores, el compromiso intergeneracional con la calidad o el arraigo en la comunidad. De este modo, una reputación bien cimentada en sus valores distintivos puede ser un gran activo de la empresa familiar. No obstante, la reputación también es frágil. Un conflicto familiar visible, una incoherencia entre lo que se promete y lo que se hace o una crisis reputacional mal gestionada pueden erosionarla rápidamente.

Así, la marca familiar, que tantas veces constituye un activo propio y diferenciador, puede convertirse en un lastre si no se gestiona con coherencia y visión estratégica.

### **Un marco integrador para entender la marca familiar**

La marca familiar no solo influye en clientes, sino también en empleados (orgullo de pertenencia), inversores (confianza a largo plazo), proveedores (relaciones estables) y la comunidad local (arraigo territorial). Podemos entender la marca familiar a través de un esquema que conecta cuatro dimensiones clave:

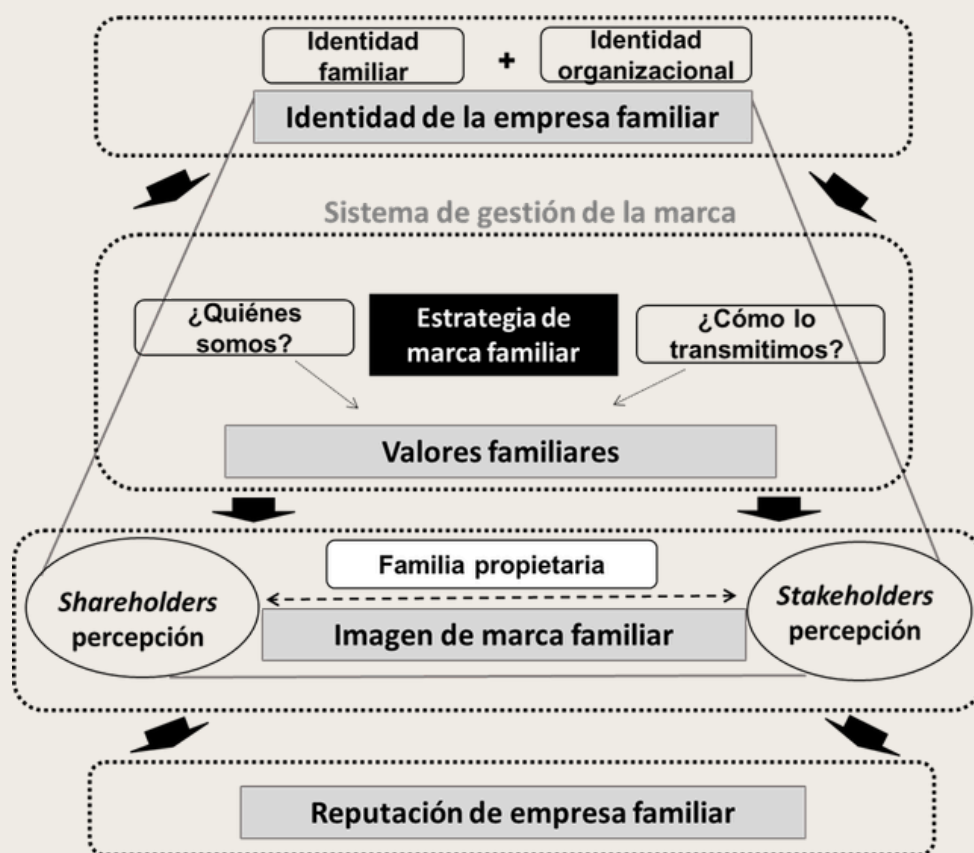
- **Identidad:** quién es la empresa, qué valores y propósito transmite.
- **Marca:** la expresión tangible de esa identidad (logotipo, nombre, mensajes, narrativa).
- **Imagen:** cómo perciben los públicos esa marca, influida tanto por la comunicación empresarial como por factores externos (medios, redes sociales, experiencias de consumo, etc.).
- **Reputación:** la valoración acumulada en el tiempo, que se convierte en fuente de confianza y ventaja competitiva.

Una metáfora útil para entender este esquema es la de un árbol: las raíces representan la identidad, el tronco es la marca, la copa es la imagen y la sombra proyectada es la reputación. Si las raíces se descuidan, el árbol entero se debilita; si son fuertes, la copa crece sana y la sombra se expande.

Para sintetizar estas ideas, a continuación, se presenta un marco integrador que muestra cómo se relacionan la identidad, la marca, la imagen y la reputación en la empresa familiar. Este esquema ayuda a comprender, de forma visual, los procesos internos y externos que intervienen en la construcción de una marca sólida, coherente y reconocida.

*La marca familiar no solo influye en clientes, sino también en empleados (orgullo de pertenencia), inversores (confianza a largo plazo), proveedores (relaciones estables) y la comunidad local (arraigo territorial).*

Figura 1. Marco integrador del sistema de branding en la empresa familiar



Fuente: A partir de Aparicio et al. (2023).

Al mismo tiempo, puede servir como guía práctica para que cada empresa familiar diseñe su propia estrategia de branding, reflejando su singularidad y aprovechando sus fortalezas distintivas.

### Recomendaciones prácticas

A partir de este marco integrador, se pueden extraer algunas claves para una gestión eficaz de la marca en la empresa familiar:

1. Definir la identidad familiar: elaborar un relato corporativo que incluya historia, valores y propósito, y que pueda ser compartido por todas las vías al alcance de la compañía: web corporativa, redes sociales, pódcast, etc.
2. Decidir estratégicamente si comunicar el carácter familiar: puede ser un recurso de diferenciación, pero no siempre resulta conveniente.
3. Alinear la comunicación con la cultura interna: la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es el pilar de la autenticidad.
4. Escuchar a los públicos externos: clientes, empleados, proveedores e inversores aportan información valiosa sobre la percepción real de la marca.
5. Involucrar a la familia en la estrategia de marca: la participación de la familia transmite compromiso y legitimidad.
6. Gestionar los riesgos: prever cómo los conflictos familiares, la sucesión generacional o una crisis reputacional pueden impactar en la marca.

## Conclusión

La marca en la empresa familiar no es un logotipo ni un eslogan, sino que es la expresión estratégica de una identidad y un propósito construido a lo largo del tiempo. Bien gestionada, se convierte en una poderosa herramienta de diferenciación que refuerza la reputación, fideliza clientes, atrae y retiene talento, proyecta confianza y consolida un legado familiar que trasciende generaciones.

En un momento como el actual, en el que se valora cada vez más la autenticidad, la sostenibilidad y la transparencia, la empresa familiar parte con una ventaja natural: su capacidad para transmitir una historia real, construida sobre valores y compromiso a largo plazo. La clave está en saber comunicarla y gestionarla con visión estratégica, de modo que tradición y modernidad se combinen para proyectar la empresa hacia el futuro.

## Referencias

- Aparicio, G., Maseda, A., Iturralde, T., y Zorrilla, P. (2023). The family business brand: cross-fertilization between fields. *Management Decision*, 61(6), 1585-1611. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2022-0445>
- Binz Astrachan, C., Botero, I. C., Astrachan, J. H., y Prugl, R. (2018). Branding the family firm: a review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>