

# **La comunicación como factor de éxito en la Empresa Familiar. Análisis de 40 testimonios del empresariado sobre aspectos clave de la gestión**

Communication as a success factor in the Family Business.  
Analysis of 40 entrepreneur's testimonials about key aspects of  
management

Enrique Armendáriz<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)  
[enrique@armendarizpr.es](mailto:enrique@armendarizpr.es)  
Universidad Rey Juan Carlos, España

Recepción: 15/04/2020 Revisión: 29/04/2020 Aceptación: 18/04/2020 Publicación: 28/06/2020  
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-04-49-70>

## **Resumen**

La Empresa Familiar, como fenómeno que explica el dinamismo económico de los países, ha sido estudiada desde diversos puntos de vista, destacando entre ellos el de la Sucesión, el Gobierno Corporativo o los factores que condicionan su Competitividad. En cambio, son muy escasos los estudios relativos a la visión que estas organizaciones tienen sobre la Comunicación y su incidencia en la consecución del éxito.

El presente estudio se plantea como objetivo principal determinar si el concepto de Comunicación es considerado por los empresarios familiares como un factor clave de éxito dentro de su visión general sobre gestión y estrategia. Asimismo, intenta desentrañar la visión que tienen los empresarios sobre el campo de la Comunicación a partir de los términos relacionados con esta materia que más emplean en sus testimonios. Finalmente, el trabajo procede a caracterizar los distintos roles que confieren estos líderes empresariales a la Comunicación desde el punto de vista instrumental, en tanto que herramienta que contribuye a resolver aspectos concretos de la gestión.

La investigación se fundamenta en una revisión de la literatura generada por los estudiosos dentro del campo de los Recursos Intangibles y la Reputación Empresarial, y se detiene además en los análisis que se refieren al fenómeno conocido con el nombre de Empresa Familiar. A partir de este marco teórico, se plantea un trabajo de campo que toma como

---

<sup>1</sup> Enrique Armendáriz es profesor del Máster Oficial en Protocolo, Comunicación y Organización Integral de Eventos, de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Director de ArmendárizPR. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6602-5276>.

objeto de investigación los relatos o testimonios de los cuarenta empresarios que se recogen en los dos volúmenes que conforman la obra de KPMG titulada *Los que dejan huella*. Para su estudio, se emplean técnicas de análisis de contenido y de análisis del discurso.

**Palabras clave:** comunicación, relaciones públicas, recursos intangibles, reputación, marca, empresa familiar.

### **Abstract**

The Family Business, as a phenomenon that explains the economic dynamism of the countries, has been studied from several points of view, standing out among them the Succession, the Corporate Governance or the factors that condition its Competitiveness. On the other hand, there are fewer specific studies about organization's vision relating Communication Management and its impact on the achievement of success.

The study aims to determine whether the concept of communication is considered by family entrepreneurs as a key success factor within their general vision of management and strategy. And subject to it, it tries to unravel the vision that businessmen and businesswomen have in the field of Communication from the terms related to this matter that they use most in their testimonies. Likewise, the work proceeds to characterize the different roles that these business leaders confer on Communication from the instrumental point of view, as a tool that contributes to solving specific aspects of management.

The research is based on a review of the literature generated by scholars in the field of Intangible Resources and Business Reputation. It's also focused on the analysis referred to the phenomenon known as the Family Business. From this theoretical framework, the object of study is based on the stories or testimonies of the forty businessmen collected over almost 800 pages in the two volumes that set up the work of KPMG entitled *Those who leave their mark*. The content and speech analysis techniques are used for their study.

The work confirms the importance of Communication in the transmission of the values that guide the activity of companies and make a difference with respect to their key competitors; hence, the intangibles that contribute to the configuration of business reputation. Likewise, based on the businessmen's own testimonies, the instrumental functions that businessmen confer on Communication for the achievement of their corporate and business objectives are identified.

As highlight in the study, the management of business intangibles is one of the latest and most important innovations in modern business management, and its leading role is the result of the evolution of strategic management towards new value niches within companies and its Communication's development. Besides, in recent years, Communication has shifted its focus from the product to the brand, image and reputation of the companies.

Furthermore, within the resources included in the category of intangibles, reputation has become the real territory in which companies compete to win the favor of their clients and consolidate their position in the markets. This relevance acquired by reputation has led some authors to speak of the "reputation economy" to refer to the new economic and social paradigm in which we find ourselves.

**Keywords:** communication, public relations, intangible resources, reputation, brand, family business.

## Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

## Summary

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

## 1. INTRODUCCIÓN

Contar con el testimonio directo de un solo empresario de primer nivel que pueda aportar un relato de su experiencia emprendedora y de los avatares que ha debido de sortear a lo largo de su trayectoria vital y empresarial, no es tarea fácil en modo alguno; mucho menos si lo que se pretende es contar no solo con una, sino con varias declaraciones de vida del mismo tenor con el fin de poder inferir rasgos comunes o diferencias que nos permitan extraer un conocimiento científico acerca de las claves que les han conducido al éxito.

Por esta razón, cuando la consultora KPMG<sup>2</sup> concluyó en 2016 su obra *Los que dejan huella* (KPMG, 2016), un empeño que había comenzado en 2013 con la edición de un primer volumen bajo este mismo título, pensamos que se nos brindaba una extraordinaria oportunidad para conocer nada menos que la visión de 40 grandes empresarios españoles, dueños todos ellos de importantes empresas familiares, acerca de aquellos aspectos de gestión que suelen relacionarse con el concepto de reputación. Entre ellos, nos interesaba

---

<sup>2</sup> KPMG es una red global de firmas que ofrecen servicios de auditoría, fiscales, y de asesoramiento financiero y de negocio. Opera en 154 países y cuenta con 190.000 profesionales trabajando en las firmas miembro en todo el mundo.

conocer la particular visión de estos líderes empresariales sobre el campo de la Comunicación y cómo este puede contribuir eficazmente a la reputación corporativa.

Los cuarenta testimonios analizados se corresponden con otros tantos emprendedores con perfiles, trayectorias e historias heterogéneas, pero todos ellos con el rasgo común de haber alcanzado el éxito con sus empresas tanto en España como en el extranjero. Son iniciativas empresariales con tamaños y modelos de negocio diferentes y con presencia, prácticamente, en todos los sectores de actividad.

Sus respectivas historias tienen interés por formar parte de esa realidad o universo común que llamamos Empresa Familiar, considerada la columna vertebral de la economía española y compuesta por más de un millón de compañías que dan trabajo a casi siete millones de personas. En conjunto, generan cerca del 60% de la producción del sector privado, tal y como se recoge en el estudio La Empresa Familiar en España (Instituto de la Empresa Familiar, 2015).

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Los recursos intangibles como factor de éxito empresarial**

Afirma Villafañe (2012) que la gestión de los intangibles empresariales constituye la última gran innovación del *management*, y sería el resultado de dos visiones innovadoras acerca de la propia gestión empresarial. La primera provendría del *management* estratégico y se referiría a los procesos de generación de valor asociados a los recursos intangibles de las organizaciones. Y la segunda tendría que ver con la comunicación de las empresas, que en los últimos años se ha desplazado desde la comunicación de producto a la comunicación de marca y, finalmente, a la comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación propias de la compañía.

Para Villafañe, con el término intangible nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad, como su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación, etc., si bien apunta a que “en los últimos años se han popularizado términos como reputación corporativa, gestión del conocimiento, responsabilidad corporativa... a los que también se denomina intangibles” (Villafañe, 2012: 103).

No obstante, apelando a las normas de contabilidad internacional, en concreto a la International Accounting Standards Board (IASB), solo podría hablarse de activos intangibles cuando, además de ser identificables, pueden ser controlados por parte de las empresas y con ellos es posible obtener beneficios económicos futuros (Fundación IFRS, 2009). Desde este punto de vista, Villafañe asegura que de los cuatro principales intangibles empresariales que se derivan de la práctica de la gestión (la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa), “solo la marca podría considerarse un activo intangible, en la medida en que su valor económico figura en el balance de las empresas cotizadas” (Villafañe, 2012: 104). Los otros tres, más que activos, deberían ser calificados como recursos intangibles, si bien también proporcionan mucho valor a las empresas.

Villafañe resalta otro rasgo de los intangibles: la imposibilidad de ser copiados como puede ocurrir con los productos o las estrategias comerciales. Desde su punto de vista, “un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta” (Villafañe, 2012: 106), y tiene la propiedad de fidelizar a los clientes, a los empleados y a otros *stakeholders* de la empresa por la vía de generar cierta empatía y atracción emocional que, con frecuencia, se imponen como factores determinantes en la elección de un producto o servicio.

Se trata de una idea sobre la que también abundan Sen, Bathacharya y Korschun (2006), quienes consideran que las empresas deben gestionar “aquellos valores intangibles como su identidad, su reputación y el valor del buen gobierno corporativo, ya que, gracias a ellos, se pueden generar ventajas competitivas” (Sen, Bathacharya y Korschun, 2006: 164).

Aragón y Rubio (2005) recuerdan además que la literatura académica especializada en este campo pone de manifiesto que los factores críticos de éxito se centran en los recursos intangibles. “Concretamente, los que aparecen con mayor frecuencia son la gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información y las alianzas y acuerdos de cooperación” (Aragón y Rubio, 2005: 40).

En un trabajo anterior, Rubio y Aragón (2002) proponen como abordaje teórico y empírico la teoría de recursos y capacidades, que analiza la competitividad de las organizaciones mediante la identificación de los factores internos, como el tamaño, el sector, la formación del personal, la formación del gerente, la posición tecnológica, la innovación, la calidad del producto o servicio, y también las capacidades de comunicación y marketing de la empresa.

## **2.2. La reputación como valor diferencial**

La buena reputación es el territorio de la verdadera competencia, según nos recuerda Alloza (2012). La reputación se ha convertido en el verdadero territorio donde compiten las empresas, las instituciones, las ciudades y los países, hasta el punto de que podría hablarse de la “economía de la reputación” (Alloza, 2012: 35) como lema de ese nuevo paradigma social y económico en el que nos encontramos.

Aunque la literatura que aborda el estudio de la reputación es abundante, en absoluto existe un consenso sobre su definición. Si acudimos en primera instancia a lo que nos dice el Diccionario de la Real Academia Española (2019), en su primera acepción se refiere a este concepto como “la opinión o consideración en que se tiene a alguien o a algo”, y en la segunda lo define como “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.

Chun (2005) establece tres corrientes de pensamiento sobre el concepto reputación. La primera aborda el asunto desde una perspectiva *evaluativa*, y se ciñe al valor financiero o resultados económicos de la empresa. Se centra, por tanto, en la percepción de los directivos o inversores. La segunda aproximación sería la *impresional*, y evaluaría la reputación a partir de la impresión obtenida por un grupo de interés en particular, como pueden ser los trabajadores o consumidores. La tercera perspectiva es la *relacional*, y consistiría en el análisis de la reputación a partir de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, ya sean internos (directivos, trabajadores) o externos (consumidores, usuarios).

Martínez (2010) asegura que la mayoría de los trabajos desarrollados sobre la materia lo hacen desde la perspectiva *relacional*, entendiendo la reputación como un recurso intangible en construcción, de carácter estratégico, que es la síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización.

En esta línea, Martínez-Carrasco y Eid (2017) conciben la reputación como el resultado de agrupar en un mismo análisis “las visiones interna y externa de todos los grupos, desarrollada a lo largo del tiempo y fruto de un proceso complejo de interacciones” (Martínez-Carrasco y Eid, 2017: 11).

Para Martín de Castro y Navas (2006) la reputación empresarial se concibe como un proceso de legitimación social por parte de la empresa entre los diversos colectivos con los que se relaciona. Para estos colectivos la reputación es una representación de las acciones y resultados presentes y pasados de la empresa. Estamos, además, ante un proceso de legitimación dinámico, mediante el cual la empresa busca perpetuar su aceptación, evolucionando de forma acompasada con los cambios en las normas, creencias, valores y definiciones sociales, como coinciden también en señalar De Quevedo, De la Fuente y Delgado (2005).

Por su parte, Capriotti (2004) cree que la reputación, al igual que la imagen, es un constructo de recepción, lo que equivale a decir que pertenece a la esfera de los públicos. A propósito de esta idea, define la imagen y la reputación como conceptos similares, y se refiere a ellos como la idea que se forma una persona o grupo de personas sobre un producto, servicio, marca o compañía.

Las características descritas sobre reputación permiten concluir, con Martínez (2010), que estamos ante un recurso estratégico, una capacidad dinámica y un activo intangible, difícil de crear o acumular, que proporciona valor al utilizarse de forma estratégica. Sin embargo, para garantizar la creación y sostenimiento de ventajas competitivas, señala este autor, es imprescindible que la empresa tenga capacidad organizativa.

Ésta se hace incluso más indispensable con el extraordinario desarrollo de internet como canal de comunicación, en el que interactúan organizaciones y ciudadanos. La llamada “reputación en línea” (Galvis y Silva, 2016: 203), sería el resultado de la historia de la empresa en la red y lo que a lo largo del tiempo se ha dicho de ella.

Su gestión, en la medida en que el riesgo reputacional se ve incrementado, exigiría de la concurrencia de herramientas especializadas de gestión, como las que aportan las Relaciones Públicas.

### 2.3. Las Relaciones Públicas como herramienta en la gestión de intangibles

Los activos intangibles, como se ha explicado en los epígrafes anteriores, constituyen un factor de diferenciación y competitividad para las empresas; no obstante, deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo este el principal reto de muchas empresas, como nos recuerda Villafañe (2012).

Este autor asegura que en la gestión de la reputación existe un axioma comúnmente aceptado: “la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa” (Villafañe, 2012: 112). En este sentido, advierte de que un modelo de gestión reputacional no debe obviar el abordaje riguroso, mediante el plan de Comunicación, de aquellos valores sobre los que la empresa construye su reputación corporativa.

Por su parte, Pérez y Rodríguez del Bosquet (2014) se refieren a un nuevo paradigma del marketing definido por un interés creciente de las empresas no solo por su rendimiento y reputación de su oferta, sino también por un conjunto de atributos de carácter institucional que la representa ante los grupos de interés.

Rivera et al. (2005) subrayan también el papel de las Relaciones Públicas como factor clave de éxito de las organizaciones del siglo XXI, y engloban dentro de esta disciplina un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes para la empresa. “La Comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos” (Rivera et al., 2005: 35).

Definen estos autores la Comunicación desde el punto de vista de la organización como un área de conocimiento que integraría “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (Rivera et al., 2005: 33). Asimismo, estas técnicas tratarían de influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el fin de que ésta alcance sus objetivos.

Así lo corroboran González y Monleón (2013) al señalar que los activos y recursos intangibles, cuando se gestionan desde el campo de la Comunicación, “generan valor y se

constituyen en verdaderos regentes y condicionantes de las dinámicas entre las organizaciones y el resto de los agentes de su entorno” (González y Monleón, 2013: 29).

#### **2.4. La empresa familiar como referente para el estudio de los elementos que conforman la competitividad**

El presente trabajo de investigación centra su atención sobre un grupo de empresas y empresarios enmarcado en el epígrafe de Empresas Familiares. Se trata de organizaciones cuya propiedad accionarial recae en una o más familias ligadas por vínculos de parentesco, lo que les confiere el control de las decisiones, y aplican un modelo de gestión que es interdependiente con el proceso de sucesión, como recuerda Termiño y Puebla (2014). Es necesario subrayar además que, como fenómeno económico, representan el mayor porcentaje de producción y empleo en todos los países del mundo.

Desde el punto de vista de la investigación, se trata de un grupo de empresas interesante por concurrir en él una serie de rasgos diferenciales con el resto. Como nos recuerdan Termiño y Puebla (2014), “la interrelación e interacción entre la propiedad, la familia y el negocio, y la unión entre elementos que mezclan lo operativo, lo emotivo y, por supuesto, los vínculos o lazos de afinidad, la hacen diferente de una empresa que carece de dichas relaciones y vínculos personales” (Termiño y Puebla, 2014: 213).

Precisamente, estos autores subrayan que una de las claves del éxito de estas empresas, medido en términos de longevidad, radica en la gestión de elementos intangibles. Citan entre estos factores, por ejemplo, la sensibilidad de los administradores con el entorno para aprender y adaptarse a las condiciones cambiantes, la defensa de una cultura y unas señas de identidad fuertes, el establecimiento de unas relaciones duraderas con terceros y la prudencia financiera.

Sobre este rasgo diferencial insisten también Otero y Taddei (2018) cuando afirman que la influencia de los intereses y valores de la familia en la toma de decisiones estratégicas tiene más peso que cualquier otro condicionante externo. Esta particularidad, intrínseca a este tipo de organizaciones, propiciaría además “una gestión diferente en el talento humano y la cultura organizacional” (Rueda y Rueda, 2019: 17).

En relación con la literatura científica generada en los últimos sesenta años en torno a la Empresa Familiar, es necesario señalar que la mayor parte de los estudios se han centrado en los temas de sucesión, gestión/profesionalización, fiscalidad o gobierno corporativo, siendo prácticamente inexistentes o muy escasos los referidos al ámbito de la Comunicación.

### 3. METODOLOGÍA

El presente trabajo toma como objeto de estudio los relatos o testimonios de los cuarenta empresarios que se recogen a lo largo de casi 800 páginas en los dos volúmenes que conforman la obra de KPMG titulada *Los que dejan huella*. Para su estudio se acude a la técnica del análisis de contenido cuantitativo, que “supone en aplicar sistemáticamente unas reglas fijadas previamente que sirvan para medir la frecuencia con que aparecen unos elementos de interés en el conjunto de una masa de información seleccionada” (Sánchez Aranda, 2005: 213).

Con este propósito, se construye una tabla de acopio de datos que pone su atención en los siguientes campos: 1) la referencia explícita a la Comunicación o a alguno de los elementos que le son propios dentro de las respectivas declaraciones; 2) el número de veces que cada empresario cita o enuncia términos pertenecientes al campo semántico “Comunicación”; 3) la identificación de aquellas partes del discurso que se refieren a la aplicación práctica y real de la Comunicación en la actividad de sus empresas, y 4) los valores no directamente relacionados con la “Comunicación” que también contribuyen al éxito de sus proyectos, según refieren los entrevistados.

**Tabla 1. Parrilla de acopio de datos**

Referencia explícita a Comunicación en el discurso	Número de veces que se citan términos relacionados con Comunicación	Secciones del discurso alusivas a la aplicación práctica de la Comunicación	Otros valores que contribuyen al éxito del proyecto empresarial
--	---	---	---

Fuente: elaboración propia.

El tratamiento estadístico de los datos extraídos a partir de la lectura de las cuarenta entrevistas se realiza mediante el programa Microsoft Office Excel.

Al análisis cuantitativo, se suma otro de carácter cualitativo, que trata de identificar en los testimonios empresariales analizados cuáles son los roles que los empresarios atribuyen a la Comunicación desde un punto de vista práctico, como herramienta de gestión. Para ello, siguiendo la técnica del análisis del discurso, se lleva a cabo una desagregación o extracción de los pasajes textuales relacionados con el campo de la Comunicación y se procede a su categorización en diferentes roles. Posteriormente, los fragmentos etiquetados son reagrupados por categorías con el fin de determinar posibles semejanzas y diferencias.

**Tabla 2. Universo sobre el que se realiza el estudio**

	Los que dejan huella I	
	Empresario	Empresa
1	Joaquín López	Presidente, Grupo Vectalia
2	María Benjumea Cabeza de Vaca	Presidenta, Infoempleo
3	Pedro Luis Cobiella Suárez	Presidente, Grupo Hospiten
4	José Cosmen Adelaida	Presidente, ALSA
5	Juan Luis Durich Esteras	Director General, Cooperativa Consum
6	José María Fernández Sousa-Faro	Presidente, Zeltia
7	Josep Ferrer Sala	Freixenet
8	Juan Manuel González Serna y Lucía Urbán López	Presidente, Grupo Siro
9	Benito Jiménez Cambra	Presidente, Congelados de Navarra
10	Juan Lladró Dolz	Presidente, Lladró
11	Ana María Llopis Rivas	Presidenta, Ideas4all
12	José Luis Manzanares Japón	Presidente, Ayesa
13	Francisco Martínez Cosentino	Presidente, Grupo Cosentino
14	Javier Nieto Santa	Presidente Santa&Cole
15	Manuel Peláez Castillo	Presidente, ECISA Corporación Empresarial
16	José María Rivera Trallero	Director General, Estrella Galicia
17	José Sánchez Rodríguez	Consejero Apoderado, Grupo JSP
18	Hugo Sigman	Presidente, Grupo Chemo
19	Juan Carlos Ureta Domingo	Presidente, Renta 4
20	Juan Uriach Marsal	Presidente Asamblea Familiar y Consejo de Familia, Corporación Uriach

	Los que dejan huella II	
21	José Antolín	Presidente Grupo Antolín
22	Gabriel Barceló	Cofundador y expresidente Grupo Barceló
23	Tomás Fuertes	Presidente, Grupo Fuertes
24	José García Carrión	Presidente, J. García Carrión
25	Antonio Gassó	Consejero Delegado, GAES
26	Clemente Gómez de Zamora	Presidente, OGOZA
27	Clemente González Soler	Presidente, Alibérico
28	Juan Ramón Guillén	Presidente ACESUR
29	Oriol Guixà	Consejero Delegado, La Farga
30	Inés Juste	Presidenta, Grupo Juste
31	María José López de Heredia	Consejera Delegada, Viña Tondonia
32	José María Losantos	Presidente, Grupo Neinver
33	Federico Michavila	Presidente Torrecid
34	Juan Molins	Vicepresidente, Cemento Molins
35	José Miguel Moreno	Consejero Delegado, Pastelería Mallorca
36	Carlos Manuel Rodríguez Peláez	Presidente, Cafento
37	Enrique de Sendagorta	Presidente de Honor, Sener
38	Alfonso Solans	Presidente, Píkolín
39	Roberto Tejeiro	Presidente GADISA
40	Rosa Tous	Presidenta TOUS

Fuente: KPMG (2013, 2016).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Referencias a la Comunicación como factor de éxito en los testimonios empresariales

De la lectura de los cuarenta testimonios empresariales se desprende por abrumadora mayoría que la Comunicación es uno de los asuntos presente en ellos. Esto nos indica que este aspecto formaría parte de esas claves de éxito que los empresarios toman en consideración a la hora de explicar la trayectoria de sus proyectos. Concretamente, encontramos una referencia explícita a este campo en 37 de los 40 relatos analizados.

**Tabla 3. Referencias a la Comunicación como factor de éxito**

	SI	NO
Libro 1	18	2
Libro 2	19	1
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Ranking de términos de Comunicación más citados

De los términos que aludirían a la Comunicación, entendido este concepto en sentido amplio, la palabra “marca” es la que se cita un mayor número de veces en el discurso de los empresarios. En concreto, este término aparece citado 135 veces (el 55% del total) en los testimonios. Eso significa que algo más de cinco de cada diez palabras que pronuncian en relación con el ítem Comunicación es “marca”.

La presencia del término “marca” es muy superior a la de los otros nueve términos que formarían parte del “top 10” de los más empleados que guardan relación con la Comunicación: “Marketing” (21 veces, el 8,6% del total); “Publicidad” (20; 8,1%); “Imagen” (10; 4%); “Comunicación” (9; 3,6%); “Relación/relaciones” (8; 3,2%); “Influencia” (7; 2,8%); Patrocinio (5; 2%); RSC (4; 1,6%); “Relaciones Públicas” (4; 1,6%). Estos diez términos citados con más frecuencia representan el 91% de todos los citados en relación con el campo del trabajo.

Desde nuestro punto de vista, lo que evidenciaría este análisis es que los empresarios familiares son muy conscientes de que la competencia empresarial se libra, entre otros terrenos, en el de los “intangibles”, entre los cuales la marca y la reputación corporativas constituyen dos herramientas de primer orden.

Como nos recuerda Alloza (2012), la marca corporativa es la plataforma de acción que emplean las empresas para expresar sus compromisos o promesas con aquellos públicos con que se relacionan; es decir, “las expectativas que crea o las experiencias que entrega a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos” (Alloza, 2012: 32).

**Tabla 4. Lista de términos relacionados con el campo de la Comunicación más citados**

<b>Término</b>	<b>Nº de referencias</b>
Marca	135
Marketing	21
Publicidad	20
Imagen	10
Comunicación	9
Relación/es	8
Influencia	7
Patrocinio	5
RSC	4
RRPP	4
Packaging	3
Campaña concienciación	2
Medio de comunicación	2
Notoriedad	2
Spot	1
Campaña de comunicación	1
Diseño oficina	1
Imagen corporativa	1
Valor de marca	1
Logotipo	1
Creatividad	1
Agencia creativa	1
Agencia	1
Visibilidad	1
Confianza	1
Acción social	1

Fuente: elaboración propia.

Resulta además interesante apuntar que no existe prácticamente diferencia en los resultados si se establece una distinción entre los empresarios que en el momento de realizarse las entrevistas tenían más de 65 años o menos de esta edad.

Con la introducción de esta variable en el análisis se quería contrastar la hipótesis de que colectivo de empresarios más jóvenes, a diferencia de los mayores, podría contar con una visión distinta de la Comunicación, quizás más innovadora.

**Tabla 5. Lista de términos relacionados con Comunicación más empleados por los empresarios menores de 65 años**

	<b>Término</b>	<b>Nº de referencias</b>
<b>Menores de 65 años</b>	Marca	57
	Marketing	15
	Publicidad	9
	Información	7
	Imagen	6
	Relación/relaciones	5
	Patrocinio	4
	Packing	3
	Imagen de marca	2
	Comunicación	2
	Campaña de concienciación	2
	Spot	1
	Campaña de comunicación	1
	Imagen Corporativa	1
	Valor de marca	1
	Relaciones Públicas	1
	RSC	1
Medios de comunicación	1	

Fuente: elaboración propia.

De todos los términos relacionados con Comunicación empleados por los empresarios menores de 65 años, el que más veces aparece citado es “marca” (47,8% del total). Y lo mismo ocurre en el segmento de los que sobrepasan esa edad: la palabra “marca” es la más mencionada (61,41%).

Resulta interesante resaltar también la relativa coincidencia terminológica que se produce en los dos grupos. Si se comparan las listas de los 10 términos más empleados por cada uno, constatamos que, en las primeras posiciones, coinciden las palabras: “marca”, “publicidad”, “marketing”, “imagen” y “relaciones”. Es decir, hallamos coincidencia en la mitad de los términos que componen ambas listas.

**Tabla 6. Lista de términos relacionados con Comunicación más empleados por los empresarios mayores de 65 años**

	<b>Término</b>	<b>Nº de referencias</b>
<b>Mayores de 65 años</b>	Marca	78
	Publicidad	11
	Comunicación	7
	Marketing	6
	Imagen	4
	Relaciones Públicas	3
	RSC	3
	Relaciones	3
	Notoriedad	2
	Medios de comunicación	1
	Logotipo	1
	Creatividad	1
	Agencia creativa	1
	Agencia	1
	Visibilidad	1
	Confianza	1
	Acción social	1
Patrocinio	1	
Diseño	1	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3. Veinte claves del éxito empresarial

De la lectura atenta de las cuarenta entrevistas, al mismo tiempo que identificamos los conceptos relacionados con el campo de la Comunicación, tanto en su vertiente instrumental como en su sentido teleológico, que aludiría a la consecución de la notoriedad, la confianza y el fortalecimiento de la reputación, consideramos de interés aislar las principales claves del éxito empresarial a juicio de los empresarios. De este modo, nos propusimos comprobar si la gestión de la marca, a la que de forma abundante habían hecho referencia en sus testimonios, figuraba también entre las reglas para gestionar un proyecto empresarial de forma excelente.

A este respecto, nos encontramos con que la expresión “excelencia de marca” figura en el número 11 de una lista con 20 claves, justo en mitad de la tabla.

Resulta también interesante dejar constancia de que la “tecnología/innovación/I+D+i” constituye la clave número 1 para pilotar con éxito un proyecto empresarial, en la medida en que aporta mejoras evidentes para ganar competitividad, lo mismo que la “internacionalización”, que figura en el segundo puesto, representa para una empresa la posibilidad de incrementar sus ventas y ganar tamaño.

Resulta curioso constatar también cómo otros valores intangibles, que tienen que ver con conceptos psicológicos, espirituales o de mentalidad, aparecen en los lugares más destacados. Son, por ejemplo, “rodearse de un buen equipo” (3), que se encuentre “motivado” (4) y “alineado en valores” (5) y que asuma el reto de “adaptarse a los cambios” (6). Son también de destacar los valores del “trabajo/esfuerzo” (7) y la “honestidad/honradez” (10).

**Tabla 7. Veinte claves del éxito empresarial**

Puesto	Clave	Nº de Referencias
1	Tecnología / Innovación / I+D+i	29
2	Internacionalización	26
3	Buen equipo	25
4	Motivación	23
5	Valores	19
6	Adaptación a cambios	18
7	Trabajo / Esfuerzo	18
8	Valor diferencial	17
9	Inversión en formación	16
10	Honestidad / Honradez	14
11	Excelencia de marca	14
12	Visión de negocio	13
13	Diversificación	13
14	Reinversión	13
15	Profesionalización	13
16	Plan estratégico / Control analítico	12
17	Renovación / Reinención	12
18	Cuidar al cliente	11
19	Familia / Evitar conflicto / Cuidar accionista	11
20	Crecer por adquisiciones	9

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Los roles instrumentales que confieren los empresarios familiares a la Comunicación

Tras un primer análisis cuantitativo, se realiza un estudio de naturaleza cualitativa, basado en los testimonios de los propios empresarios acerca de cuál es su visión práctica de la Comunicación como instrumento que contribuye a la construcción de una buena reputación de las organizaciones. Tras la lectura atenta de las entrevistas a los empresarios, y sirviéndonos de la técnica de análisis del discurso, se identifican los diferentes roles de carácter instrumental que atribuyen a la Comunicación, reflejados en la siguiente taxonomía:

**Tabla 8. Los roles que confieren las empresas familiares a la Comunicación**

Los roles instrumentales que confieren los empresarios familiares a la Comunicación
1. Instrumento para crear marca y transmitir valores a través de los medios de comunicación
2. Instrumento para generar negocio a través de la promoción
3. Instrumento para mejorar el clima de relación y evitar conflictos entre accionistas
4. Instrumento de formación y motivación de los empleados
5. Instrumento de formación de los clientes
6. Instrumento para generar la confianza de los proveedores
7. Instrumento de escucha y servicio al cliente
8. Instrumento para generar un clima de confianza entre los stakeholders

Fuente: elaboración propia.

#### 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Del análisis de las entrevistas sobre experiencia de vida y de negocio de cuarenta empresarios de primer nivel representativos de la Empresa Familiar en España, puede concluirse que la Comunicación está presente en su discurso, lo que indica que es considerada por ellos como una de las claves del éxito que explican la dilatada trayectoria de sus proyectos. Los empresarios familiares, a la vista de las conclusiones que se desprenden de la investigación, son muy conscientes de que la competencia empresarial se libra, entre

otros terrenos, en el de los intangibles. Entre ellos, la marca y la reputación corporativas son dos recursos de primer orden para las empresas familiares, y la Comunicación constituye además para ellas, y en especial para sus líderes, un instrumento necesario para su transmisión hacia sus públicos.

Este aspecto se pone de relieve a la hora de analizar los términos relacionados con el campo de la Comunicación y la Imagen que más citan los empresarios en sus testimonios. De todos ellos, el más repetido es “Marca” (55% del total), a mucha de distancia de los otros nueve más nombrados: “Marketing” (8,6% del total); “Publicidad” (8,1%); “Imagen” (4%); “Comunicación” (3,6%); “Relación/relaciones [con los públicos]” (3,2%); “influencia” (2,8%); Patrocinio (2%); RSC (1,6%); “Relaciones Públicas” (1,6%). Estos diez términos representan el 91% de todos los nombrados en relación con el campo estudiado. Además, no existe prácticamente diferencia alguna en la enunciación de los conceptos clave de Comunicación e Imagen entre el grupo de empresarios mayor de 65 años y el representado por aquellos que están por debajo de esta edad. En la lista de los 10 términos más empleados por cada grupo hay coincidencia en cinco: “Marca”, “Publicidad”, “Marketing”, “Imagen” y “Relaciones Públicas”.

Entre las 20 claves que incidirían de forma directa en la consecución del éxito empresarial, según la identificación realizada tras el análisis de las cuarenta entrevistas, la “Gestión de Marca” aparece referenciada en el puesto número 11, justo en la mitad de la tabla, lo que de alguna manera alude de forma implícita a la necesidad de realizar una planificación y ejecución estratégica de la Comunicación para que los valores asociados a ella impacten en la percepción de los públicos.

Asimismo, a partir de los testimonios de estos cuarenta líderes empresariales se identifican los principales roles instrumentales que confieren a la Comunicación: 1) instrumento para crear marca y transmitir valores a través de los medios de comunicación; 2) fórmula para generar negocio a través de la promoción; 3) herramienta para mejorar el clima de relación y evitar conflictos entre los accionistas; 4) canal de formación y motivación de los empleados; 5) instrumento de formación de los clientes; 6) medio para generar confianza entre los clientes; 7) actitud de escucha y servicio al cliente; 8) filosofía para crear un clima de certidumbre y tranquilidad entre los *stakeholders*.

El presente trabajo aporta la visión que sobre la Comunicación tienen los propios empresarios, basada en sus propias experiencias y percepciones. Probablemente, podría ser completado con otro de carácter cuantitativo que intentase determinar en qué medida la Comunicación contribuye, al lado de otras disciplinas y áreas de la empresa, a los resultados del negocio. Abordar ese estudio desde esa perspectiva constituiría, además de un reto apasionante desde el punto de vista científico, un desafío no exento de complejidad metodológica. Implicaría tener la oportunidad de trabajar con datos financieros segregados, muchas veces de difícil acceso, y la proyección sobre ellos de métodos de análisis estadísticos complejos, como el econométrico.

A pesar de todo, pensamos que los resultados de este estudio pueden constituir una interesante aportación para los estudiantes de las áreas de Comunicación, lo mismo que para investigadores y profesionales que pretendan acercarse al conocimiento de los factores que contribuyen al éxito empresarial con el fin de poder edificar sobre ellos los correspondientes planes estratégicos.

## 6. REFERENCIAS

ALLOZA LOSANA, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 27-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3>.

ARAGÓN, A. y RUBIO, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 4º trimestre, 36-49.

CAPRIOTTI-PERI, P. (2004, noviembre). Imagen y reputación: análisis de similitudes y diferencias conceptuales. Ponencia presentada en el *I Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas*, Sevilla: AIRP.

CHUN, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*. 7 (2), 73-130. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>

DE QUEVEDO, E.; DE LA FUENTE, J.M. y DELGADO, J.B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco Teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (2), 81-97.

- FUNDACIÓN IFSR (2010). *Material de Formación sobre NIIF para pymes*. Londres: IFSR.
- GALVIS ARDILA, Y. y SILVA AGUDELO, M. C. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 41, 194-239.
- GONZÁLEZ OÑATE, C. y MONLEÓN LÓPEZ, P. (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el Dircom en las organizaciones de Reino Unido. *Doxa Comunicación*, 17, 27-56. DOI: <https://doi.org/10.31921/doxacom.n17a1>
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2015). *La empresa familiar en España*. Barcelona: IEF
- JÁUREGUI, R. (2009). Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social... ¿de qué hablamos? *Telos*, 79, 66-74.
- KPMG (2013). *Los que dejan huella. 20 historias de éxito empresarial*. Madrid: KPMG.
- KPMG (2016). *Los que dejan huella II. 20 historias de éxito empresarial*. Madrid: KPMG.
- MARTÍN DE CASTRO, G. y NAVAS, J.E (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, 12 (3), 29-39.
- MARTÍNEZ, I. y OLMEDO, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13 (44), 59-78. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70019-0](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70019-0)
- MARTINEZ-CARRASCO PLEITE, F. y EID, M. (2017). El nivel de conocimiento y la reputación social de las empresas cooperativas. El caso de la región de Murcia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 5-29. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.91.8865>
- OTERO FLORES, S. y TADDEI BRINGAS, C. (2018). Competitividad de Empresas Familiares. *Interciencia*, 43 (4), 236-241.
- PÉREZ, A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUET, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14 (1), 97-126. DOI: <https://doi.org/10.5295/cdg.130389ap>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2019). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 11 de julio de 2019 de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=reputaci%C3%B3n>

- RIVERA, A.B.; ROJAS, R.L.; RAMÍREZ, F. y ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ, T. (2005). La Comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, 1 (2), 32-48.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 49-63.
- RUEDA GALVIS, J.F. y RUEDA GALVIS, M.A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina* 20, 20, 8-28. DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>
- SÁNCHEZ, J. J. (2005). Análisis de contenido cuantitativo en medios. En Berganza Conde, M.R. & Ruiz San Román, J.A. (EDS). *Investigar en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B. y KORSCHUN, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 158-166. DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- TERMIÑO, I. y PUEBLA, I. (2014). Aspectos relevantes de la empresa familiar en España. Caso particular del emprendimiento. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias*, 44, 210-227.
- VILLAFANE, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113. DOI: [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)

**Forma de citar este artículo:**

ARMENDÁRIZ, E. (2020). La Comunicación como factor de éxito en la Empresa Familiar. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. X, Nº 19, 49-70. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-04-49-70>.