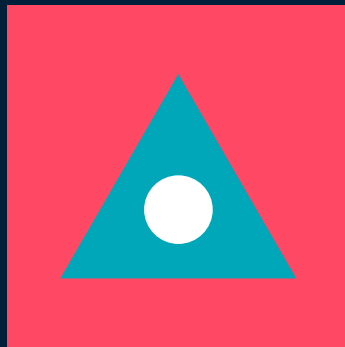


LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

EMPRESA FAMILIAR: DE LA CREDIBILIDAD A LA RELEVANCIA

Madrid, Julio de 2022

Las empresas familiares son uno de los principales patrimonios económicos de nuestro país y la columna vertebral de todo el tejido empresarial español. Según datos del Instituto de Empresa Familiar (IEF), actualmente se estima que 1,1 millones de empresas son familiares, el 89 % sobre el total, siendo uno de los mayores generadores de ocupación en España con la creación del 67 % del empleo privado (6,58 millones de puestos de trabajo).

Pero a este rol de creación de riqueza y contribución económica, que a menudo tiene dificultades para trascender públicamente, se suma una idiosincrasia que las hace únicas. El legado, la cultura familiar y el amor por aquello que han creado los antepasados son valores extremadamente diferenciales, sumados a su característico inconformismo, capacidad de innovación y visión para internacionalizarse, que hace que muchas de las empresas familiares españolas sean hoy reconocidas alrededor del mundo.

“La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar”, según apunta el IEF en cuanto a la definición del término Empresa familiar acordado en 2008, por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual European Family Business (EFB) y por el Board del Family Business Network (FBN), las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares.

Hoy día, la empresa que no reflexione sobre su contribución al mercado y destile los atributos que definen su diferenciación, autenticidad y legitimidad, se quedará desbancada por los acontecimientos. En este sentido, las autoras de este informe estamos plenamente convencidas de que las empresas familiares han construido, en mayor o menor medida, un valor adicional que gestionado a través de la marca y la comunicación representa una palanca de competitividad y riqueza social. Pero también nos preguntamos, hasta qué punto son estas compañías conscientes de tal valor.

¿Han sabido las empresas familiares convertir estos tradicionales atributos de marca y valores

en palancas que favorezcan su posicionamiento público ante los desafíos actuales?

A menudo, el perfil bajo y discreto que siempre las ha caracterizado, la falta endémica de estrategias sólidas de marca y comunicación, sumado a un contexto donde han cobrado protagonismo los fondos y multinacionales, así como la necesidad de apostar por la transparencia y otro tipo de liderazgos, ha hecho que su imagen y percepción pública pierdan relevancia y notoriedad.

Así, la empresa familiar no sólo se enfrenta al reto de abanderar un posicionamiento renovado para conquistar nuevos territorios, nuevas audiencias, nuevas tendencias y conectar con la sociedad de hoy, sino que tiene el complejo desafío de remar para prestigiar toda su categoría construyendo una nueva reputación en positivo. Poner en valor y de forma efectiva sus factores de éxito definidos por el IEF, como la planificación a largo plazo, la alta calidad de servicio y bienes, la flexibilidad mediante la concentración de la propiedad, la gestión del talento a través de políticas personalizadas de recursos humanos y la estabilidad en cuanto a los principios básicos y las líneas estratégicas fundamentales, será clave para lograrlo.

A través de este informe, LLYC analiza el nuevo paradigma en el que se encuentran las empresas familiares y los retos de futuro a los que se enfrentan en términos de marca, reputación y sostenibilidad del negocio, así como las oportunidades en las que se traducen. Un informe al que daremos continuidad a través de iniciativas y adicionales píldoras de contenidos.

“¿Han sabido las empresas familiares convertir estos tradicionales atributos de marca en palancas que favorezcan su posicionamiento?”

LA CONVIVENCIA ENTRE MARCA Y FAMILIA

La marca es, sin duda, uno de los activos estratégicos clave de las empresas, responsable, entre otras cosas, de traducir y conectar la estrategia de negocio con las diferentes audiencias. En los últimos años, observamos una mayor conciencia sobre el rol estratégico de la marca en las empresas familiares aunque, a menudo, se sigue vinculando de una manera estrecha, a la imagen y la reputación de las familias propietarias. Esto resulta especialmente común en las compañías que comparten el apellido o el nombre de la familia fundadora y en aquellas otras cuya dimensión pública ha sido capitalizada casi en exclusiva por algún miembro de la familia.

Sea como sea, es habitual observar un solapamiento entre los valores de la familia propietaria con los valores de la marca. De acuerdo al Instituto de la Empresa Familiar, los valores familiares son "la consecuencia de la gestión de un patrimonio propio, con un objetivo último que es el legado y siempre con la dimensión humana como elemento de unión".

Estos contribuyen a conservar ese legado y que permanezca vivo en la cultura empresarial, definiendo un modelo único de gestión. Mientras, los valores de marca son principios y creencias positivas que sientan la base del comportamiento de la empresa, trasladan el nivel de autenticidad y competitividad de la misma a largo plazo. Un ejercicio para diferenciar unos de otros será necesario para garantizar la competitividad a largo plazo.

También hay que tener en cuenta que la familia, por sí sola, no crea legado. El legado se tiene que nutrir, se tiene que construir para que sea una historia de éxito que permanece más allá de personalismos concretos. Es especialmente importante una correcta gestión de la marca y la comunicación para alimentar y proteger la reputación de la compañía y el buen nombre de las familias. El atributo de discreción, que permea esta tipología de empresas, es percibido por parte de la opinión pública como opacidad. Más aún teniendo en cuenta el entorno de hipertransparencia que caracteriza el contexto actual y que hace ineludible que otros profesionales de la compañía lideren el mensaje públicamente.



En palabras de Jordi Montaña, Director de Comunicación del Grupo Vall Companys, “la empresa, de carácter familiar, no es ajena a las contingencias que pueden vivir cualquier otra corporación; por ello, es importante establecer una estrategia de comunicación y relaciones públicas a corto, medio y largo plazo con todos los *stakeholders*”. Añade: “Esta planificación tiene que ir alineada con el ADN histórico de la compañía, con su historia, con la forma de hacer del accionariado y del top management y, sobre todo, con los profesionales de la misma y de sus entornos más próximos. Cualquier planificación estratégica con los públicos de interés contribuye a optimizar fortalezas y oportunidades, y a minimizar debilidades y amenazas. Y esto es proteger la reputación corporativa”.

La estrategia de comunicación de una empresa familiar ha de diferenciar claramente el papel de la familia y el del equipo directivo. Cuanto mayor es el porcentaje del capital que está en manos de la familia, más importante es el papel percibido del consejero delegado y su equipo de primera línea. Designar y formar nuevos portavoces que permita la entrada de perfiles profesionales en la esfera pública y reputacional de la compañía servirá también de blindaje ante una posible transferencia reputacional entre el posicionamiento de la familia y el de la marca.

CÓMO SABER DÓNDE ESTÁS

La empresa familiar tiene el desafío de crear valor sostenible y relevante para todos los grupos de interés y para ello, deberá definir y trasladar su propia historia, definiendo de forma consciente el papel que el atributo familiar juega en la misma. Investigar, conceptualizar, co-crear, diseñar e implementar marcas sólidas con unos pilares claros para que puedan ser comunicados interna y externamente, contribuirá a alcanzar los objetivos de la compañía.

1. *¿Está la marca de tu compañía preparada para proteger la reputación de la familia, garantizando la competitividad empresarial con independencia a los posibles cambios generacionales?*

2. *¿Tienes una política de comunicación consistente y proactiva que fomente la transparencia y rompa con la percepción de opacidad que, en ocasiones, se asocia al perfil bajo de comunicación de las empresas familiares?*

3. *¿Tiene la marca de tu compañía una narrativa movilizadora que baje en contenidos en los que se destaque las ventajas competitivas, capitalice los atributos deseados y conquiste territorios de relevancia social?*

4. *¿Conoces si el rasgo “familiar” permea en tus audiencias claves y en ese caso, qué representa para ellos?*

5. *¿Has construido un escudo reputacional que actúe de cortafuegos en casos de posibles riesgos y issues?*

“La empresa, de carácter familiar, no es ajena a las contingencias que pueden vivir cualquier otra corporación; por ello, es importante establecer una estrategia de comunicación y relaciones públicas a corto, medio y largo plazo con todos los stakeholders”

LA PROTECCIÓN REPUTACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Tradicionalmente, las empresas familiares, sobre todo las más veteranas, se han construido en torno a la reputación de la empresa fundadora y de su oferta comercial, generando el imaginario de marca alrededor de estas dos palancas. Sin embargo, en momentos de incertidumbres y crisis, cuando las compañías necesitan posicionarse en ámbitos de preocupación social, crecer, diversificarse o diferenciarse, se enfrentan con el desafío de desarrollar y trasladar significados adicionales que trascienden a la propia familia y al producto, porque aparte de fortalecer la relación con sus *stakeholders*, funcionarán como escudo reputacional.

La mayoría de empresas familiares suelen contar con amplísima notoriedad pública, con lo que su principal desafío no pasa precisamente por tener que comunicar de manera intensiva para elevar su perfil mediático. Por el contrario, a menudo nos encontramos que a nivel comunicativo no están preparadas para enfrentarse a una crisis; no cuentan con estrategias de protección reputacional que les permitan anticiparse, actuar con transparencia y de manera quirúrgica.

No obstante, trabajar en un plan reputacional es clave para la sostenibilidad del negocio, de la marca e incluso del prestigio de los miembros de la familia que gestionan la compañía.

“El mercado y las nuevas generaciones te piden evolucionar. Para proteger tu reputación, pero sin perder tus valores ni tu propósito, hay que ser valientes y contar tu verdad. Es un error no hablar ni posicionarse”, afirmaba Rosa Tous, vicepresidenta de TOUS y presidenta de ANDEMA durante su intervención en el bloque “Error 404: Social Dilema”.

Así, ante el contexto de máxima incertidumbre y volatilidad que vivimos, la empresa familiar asume el desafío de fortalecer su resiliencia frente a los riesgos que amenazan su reputación y negocio y que pueden ser de distinta índole y procedencia: ataques de ciberseguridad,

emergencias ambientales, litigios jurídicos, activismo sociopolítico, presiones regulatorias, reclamaciones de consumo o conflictos laborales, entre otros.

CÓMO SABER DÓNDE ESTÁS

Toda empresa familiar debe velar para contar con Planes de Comunicación de Crisis y Riesgos que le permitan estar protegida y fortalecida durante todo el ciclo de vida del riesgo reputacional. Para ello es clave hacerse las siguientes preguntas:

1. *¿Tiene tu empresa identificados y evaluados todos los riesgos de reputación?*
2. *¿La compañía ha definido los escenarios y estrategias de gestión de los riesgos más relevantes?*
3. *¿Existe una coordinación precisa de los responsables en situaciones de crisis? ¿Se han hecho simulacros?*
4. *¿Hay identificados portavoces oficiales y entrenados de la marca que no sean exclusivamente del entorno familiar?*
5. *¿Se han construido relaciones de confianza con medios de comunicación y otros agentes locales que funcionan como aliados en contextos de crisis?*

“Para proteger tu reputación, pero sin perder tus valores ni tu propósito, hay que ser valientes y contar tu verdad. Es un error no hablar ni posicionarse”

LA EMPRESA FAMILIAR COMO MARCA EMPLEADORA

El estudio *"Reimagining Work and Rewards Survey"* elaborado por WTW desvela que el 78 % de las empresas a nivel global están preocupadas por su capacidad de atraer o retener talento. Este es solo un informe de tantos que pone de manifiesto el desafío al cual se enfrentan organizaciones de múltiples sectores en materia de captación de talento, un reto que se ha agudizado tras la pandemia. Esta realidad no es ajena a la empresa familiar.

En la empresa familiar, el *employer branding* cuenta con una dimensión especial. Entre sus empleados se encuentran, en una mayoría, miembros de la familia fundadora. A esto, se le añade que debido a su fuerte arraigo a las regiones donde nacieron hace que parte del talento sea local y que esté o haya estado en contacto estrecho con la familia. Si bien, antes, durante o después de la relación laboral, muchos de ellos, fueron vecinos, amigos o familia en algún grado.

No existe una fórmula única que asegure la captación y retención del talento, y más teniendo en cuenta que en los últimos años el modelo de trabajo vive en una revolución permanente. No obstante, sí que se perciben ciertas tendencias que nos acercan a la clave del éxito para ser marca empleadora.

El Informe LLYC Tendencias Talento 2022 pone en relieve que en la actualidad los candidatos no son "buscadores" de empleo, sino que han pasado a ser consumidores de las diferentes ofertas que publican las marcas. Además, antes de inscribirse a una vacante investigan en profundidad la compañía: su cultura, valores, beneficios, qué opinan los empleados... Esto significa que fortalecer la conexión con el talento hoy en día no sólo implica cubrir los beneficios básicos (incentivos, retribución...) sino tener en cuenta los elementos emocionales.

En este sentido, si por algo destacan positivamente a nivel interno las empresas familiares, es por el sentimiento y orgullo de pertenencia que existe entre sus empleados. El componente familiar se traduce en atributos de familiaridad y cercanía a nivel de marca, y son estos atributos los que fomentan ese sentimiento de pertenencia. De hecho, el 74 % de las empresas consideran que este "sentimiento de pertenencia y orgullo entre los empleados" es una consecuencia clara del hecho de ser empresa familiar" ([Informe LLYC: El rol de la marca en la empresa familiar](#)).

Ahora bien, lo que puede ser a priori una fortaleza, puede convertirse, a su vez, en una debilidad. Aquellas empresas que no sean capaces de adaptarse, reticentes al cambio y se anclen en su pasado sin valorar la relevancia de su propuesta de valor en el presente y a futuro, corren el riesgo de perder su atractivo. El secreto es encontrar el equilibrio entre los valores únicos que les han permitido crecer y dotarlos de una identidad propia, con los nuevos significados que conectan con el sentir, motivación y deseo de las personas.

Cuestiones como el teletrabajo, la conciliación familiar o la flexibilidad horaria están a la orden del día de las aspiraciones de los candidatos ([Ideas LLYC: La revolución de las formas de trabajo](#)), pero también aspectos más arraigados a la actividad empresarial, como son la transformación digital, el compromiso con una correcta política en ESG o la honestidad y transparencia en la comunicación interna. Así pues, las empresas familiares deben establecer nuevos modelos de relación con sus empleados, rompiendo prácticas de modelos antiguos que se instalaron hace años para pasar a nuevos modelos flexibles y receptivos a las nuevas necesidades de las personas ([IDEAS LLYC: De qué hablamos cuando hablamos de talento](#)).

CÓMO SABER DÓNDE ESTÁS

La empresa familiar tiene el desafío de impulsar estrategias de comunicación destinadas a mejorar el alineamiento y compromiso del equipo actual, así como de captar nuevos perfiles, impulsando los cambios necesarios que se deben de dar en las compañías para acompañar el crecimiento del negocio.

1. *¿Ha hecho tu compañía el ejercicio de traducir y trasladar la propuesta de valor de la marca para sus empleados?*
2. *¿Tiene la compañía una política de comunicación interna que aboga por la transparencia y el engagement del talento?*
3. *¿Es capaz la empresa de generar orgullo de pertenencia entre los profesionales actuales, venciendo la resistencia al cambio y mejorando el clima y el compromiso de los equipos?*
4. *¿Es tu empresa un foco de atracción de talento?*
5. *¿Necesitas mejorar la relación con los potenciales candidatos?*

“La empresa familiar tiene el desafío de impulsar estrategias de comunicación destinadas a mejorar el alineamiento y compromiso del equipo actual”



LA CONEXIÓN CON EL CONSUMIDOR Y LAS NUEVAS GENERACIONES

Los consumidores han alterado sus prioridades, motivaciones hacia el consumo y formas de relacionarse con las compañías, instituciones y administraciones y esto es algo que a día de hoy, sigue siendo un reto para muchas marcas, que preocupadas por seguir siendo relevantes, necesitan incorporar nuevos procesos de escucha para identificar los nuevos drivers de consideración de marca y compra que están irrumpiendo en todas las categorías.

Tal y como se manifiesta en el informe LLYC Tendencias Consumidor 2022, una de las cuestiones más discutidas en los últimos años es que las personas no solo demandan marcas responsables con un rol social y comprometidas con un propósito que trasciende del beneficio económico sino además, esperan que éste se refleje en la práctica y tenga impacto en su vida o en su entorno.

En este sentido, las empresas familiares suelen tener una ventaja frente a otras porque nacen con una razón de ser más definida y que les mueve a través de generaciones. Y no solo eso, también cuentan con una ventaja competitiva: los ciudadanos confían más en las empresas familiares que en las que no lo son (Edelman Trust Barometer. Special Report: Family Business). La familiaridad, cercanía y autenticidad de las empresas familiares son, sin duda, activos facilitadores para conectar con el consumidor. Ahora bien, muchos de los consumidores no son conscientes de que los productos y servicios que adquieren provienen de empresas familiares, y más cuando se trata de las nuevas generaciones. Como tampoco son conscientes del concepto movilizador que han conservado durante años. Así pues, muchas compañías familiares tienen la asignatura pendiente de aprovechar su potencial y convertirlo en una ventaja competitiva real.

La campaña “Sé Más Viejo” lanzada en 2018 por Adolfo Domínguez pone de manifiesto como una empresa familiar con años de tradición es capaz de potenciar sus atributos para conectar con las nuevas generaciones. Con esta acción la compañía reivindicaba su esencia como firma de moda de autor, postulándose a su vez a favor de la sostenibilidad, de lo duradero y el estilo frente a la volatilidad del fast fashion.

“En los 80, Adolfo Domínguez tuvo el coraje de elevar el lino, el vestir arrugado, como una actitud vital que respetaba la belleza intrínseca de las fibras y de las personas. Ahora, 40 años después, seguimos en una idéntica militancia outsider. Nos atrevemos a abrir un diálogo con la sociedad para hablar de consumo responsable, de invertir en prendas que duren, de repetir lo que ya tienes. Queremos llenar los armarios de sentido común. Y en esta conversación están no sólo nuestros clientes de siempre, también las generaciones más jóvenes. Para ellos hacemos ropa. Ésa es la fuerza que nos mueve”, explica Adriana Domínguez, Presidenta Ejecutiva de Adolfo Domínguez.

Así pues, ¿cómo pueden las empresas familiares mejorar el engagement con los consumidores? La respuesta es múltiple. Desde la identidad de marca, observamos la oportunidad de definir un tono de voz propio que vele por trasladar los valores y la personalidad que hacen únicas a estas compañías y que las nuevas generaciones demandan conocer antes de consumirlas. Y es que el perfil bajo de comunicación de estas compañías, ya comentado anteriormente, suele derivar en la ausencia de un estilo comunicacional propio y que a veces, es hasta incongruente provocando una confusión que daña a la imagen de marca y a la conexión de sus públicos.

Otra forma de conectar con las audiencias más jóvenes es conocerlas profundamente y ser consciente del papel que juega en sus vidas. Saber qué percepción tienen de tu marca, los atributos que destacan de la misma, aquéllos que echan en falta, qué contenidos consumen en las redes sociales, cuáles son los momentos propicios donde consumirían tu marca, con quién lo harían, etc, constituyen una palanca de gestión de marca y comunicación clave a la hora de tomar decisiones estratégicas para ganar relevancia social.

Por último, para llegar a los consumidores correctos y de la manera más eficaz, las marcas deben emplear una sólida estrategia de comunicación omnicanal que adapte la oferta a las necesidades específicas de la audiencia que se encuentra al otro lado del story de Instagram, el product placement en Twitch o el referral del youtuber. Los canales, contenidos y formatos de relación entre marcas y consumidores siguen en transformación. El canal digital y sus distintas plataformas están provocando nuevos códigos para marcas de siempre. En la pandemia, fueron muchas las compañías que decidieron invertir en contenidos de marca adaptándolas al medio digital y reconectar sus marcas con las audiencias en un entorno donde es complicado estar cerca de ellas. Y es que la producción de contenidos de marca, especialmente en sus formato audiovisual y experiencial, es especialmente eficaz para trasladar los valores de la marca y su historia de forma creativa y entretenida a los diferentes grupos de personas que consideremos relevantes, y no hablamos solo de consumidor, sino también de empleados, proveedores o accionistas, por citar sólo los más comunes. (LLYC Ideas: [El rol de la marca en la empresa familiar](#)). Las empresas que saben hacerlo experimentan con formatos, contenidos y canales emergentes y muy dinámicos —todos ellos digitales— para contar nuevas historias sin desprenderse de su esencia.

CÓMO SABER DÓNDE ESTÁS

La empresa familiar tiene el desafío de escuchar y conocer las expectativas reales de sus consumidores y construir relatos diferenciales sin renunciar a la identidad de la marca y usando la creatividad como un catalizador de resultados tangibles. Potenciar el despliegue de nuevas herramientas de escucha activa e inteligencia de datos para potenciar el engagement con sus comunidades de interés.

1. *¿Conoces qué percepción tienen de tu marca tus consumidores y en concreto, los más jóvenes?*
2. *¿Tiene tu compañía estrategias de activación de marca desplegadas para cada uno de los targets para los que se dirige?*
3. *¿Dispones de herramientas de escucha activa y/o de inteligencia de datos que te permita conocer los intereses de tus comunidades clave?*
4. *¿Has llevado a cabo alguna vez campañas creativas que activen tu propósito de la marca en la sociedad?*
5. *¿Conoces las principales tendencias que pueden suponer un riesgo o una oportunidad para tu negocio y/o marca?*



EMPRESA FAMILIAR Y ENTRADA DE CAPITAL INTERNACIONAL

En los últimos años oímos hablar más de la internacionalización de la empresa y el número de firmas que se involucran en actividades internacionales crece continuamente, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas familiares. Así lo afirma el Cuaderno de Trabajo Claves para la internacionalización de la empresa familiar de la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV), en el cual también se expone que la empresa familiar no es ajena al fenómeno de la globalización y también se está forjando un perfil, cada vez, más internacional.

Las facilidades en términos de logística, comunicaciones, reducción de barreras arancelarias, acuerdos comerciales o la convergencia creciente en los gustos y estilos de vida en los distintos países son aspectos que animan a las empresas familiares a abrirse a nuevos mercados.

Aquellas empresas familiares que apuestan por el crecimiento, la expansión y la profesionalización, transmitiendo sus atributos de identidad y valores que las hacen únicas, consiguen un mayor nivel de competitividad y sostenibilidad del negocio a largo plazo. Tal y como se cita en el mencionado Cuaderno de Trabajo de la CEFUV: "Una empresa familiar no ha de tener por su condición ningún tipo de impedimento ni barrera para alcanzar el éxito en los mercados exteriores. Por el contrario, algunos de sus elementos diferenciales pueden serle de gran ayuda. El reto consiste justamente en que el carácter familiar sume y no reste".

Para poder seguir creciendo en un mercado globalizado y altamente competitivo son muchas las empresas familiares que se están abriendo a explorar nuevas vías de financiación alternativas (mercados de capitales y deuda) y/o la entrada de nuevos socios en el capital. En el actual entorno, los fondos ganan protagonismo como accionistas activos, ya sea a través del private

equity o el activismo accionarial, algo que exige al equipo directivo estar preparado para afrontar esta nueva etapa, así como tener que adaptar aspectos como el plan de negocio o el modelo de gobernanza corporativa de la compañía.

Hitos corporativos como son la preparación del acceso a los mercados de capitales o la pérdida de control por parte del núcleo de accionistas familiar pueden tensionar la compañía y generar dudas ante públicos externos e internos que deben ser abordadas. En las empresas familiares existe una alta tradición de crecimiento con recursos propios y sin endeudamiento, además de un control directo de la gestión tanto a nivel financiero como empresarial, por lo que la participación de socios externos es una decisión emocionalmente difícil de afrontar.

En este escenario, es fundamental generar confianza en los nuevos inversores / financiadores y en todos los grupos de interés, así como fomentar la transparencia y preparar, cuando sea necesario, a la compañía para una nueva etapa, manteniendo los valores y la filosofía que la han caracterizado.

Grupo Freixenet es un ejemplo de empresa familiar internacional, factor que se vio reforzado en 2018 con la entrada del grupo Henkell Freixenet, que adquirió el 50 % del accionariado. La alianza hispano-alemana les ha permitido consolidarse como el grupo líder mundial del sector de los vinos espumosos mediante la presencia internacional complementaria y una cartera de productos global diversificada. Para Pedro Ferrer, vicepresidente y CEO de Grupo Freixenet, "la joint venture de Grupo Freixenet y Henkell Freixenet ha supuesto un gran éxito para ambas partes; la unión hace la fuerza y asociarse con una compañía de origen familiar, internacional y del sector vitivinícola como nosotros nos ha hecho más fuertes juntos, nos ha permitido seguir creciendo y mantener el liderazgo global."

CÓMO SABER DÓNDE ESTÁS

La empresa familiar tiene el desafío de estar preparada para la entrada de capital privado, así como contar con la estructura, profesionalización y conocimiento necesario para hacer frente a las nuevas dinámicas y situación.

1. *¿Estás dispuesto a ceder parte del control familiar de la compañía en pro de su crecimiento y profesionalización manteniendo los valores que la hacen diferencial?*
2. *¿Tiene definida tu empresa su Equity Story? ¿Es capaz de trasladar su historia, su situación económica y perspectivas de futuro, haciendo especial hincapié en sus catalizadores de crecimiento?*
3. *¿Tiene la compañía identificados sus principales stakeholders financieros o potenciales? ¿Cómo se relaciona con ellos?*
4. *¿Tiene tu compañía bien definido su modelo de gobierno corporativo? ¿Crees que goza de una estructura empresarial sólida, institucionalizada e independiente? ¿Tiene establecido un modelo de reporting?*
5. *¿Analizas las tendencias de inversión de firmas de capital riesgo? ¿Conoces si el sector donde opera tu compañía se encuentra en el radar screen del mercado inversor?*

APRENDIZAJES FINALES

- 1 DEL PERFIL BAJO DE COMUNICACIÓN A LIDERAR LA TRANSPARENCIA CONVERSACIONAL.
- 2 DE VALORAR EL ATRIBUTO FAMILIAR A UTILIZARLO COMO PALANCA DE COMPETITIVIDAD Y ESCUDO REPUTACIONAL.
- 3 DE ATRIBUTOS HEREDADOS A ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE ESCUCHA SOCIAL PARA INCORPORAR LAS MOTIVACIONES Y DRIVERS DE LOS STAKEHOLDERS PRINCIPALES Y NUEVAS GENERACIONES A LAS NARRATIVAS.
- 4 DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA A CONSTRUIR NUEVAS RELACIONES CON EL TALENTO PARA TRANSFORMARLO EN EL PRINCIPAL EMBAJADOR.
- 5 DEL PROTECCIONISMO A PREPARAR LA ENTRADA DE NUEVOS SOCIOS QUE ABOGAN POR RESPETAR Y CULTIVAR LA CULTURA CORPORATIVA.

AUTORAS



María Cura. Socia y Directora General de LLYC Barcelona. María Cura se incorporó en abril de 2010 como directora general de la oficina de Barcelona y desde 2012 es socia de la compañía. Desde su incorporación, esta operación ha experimentado un importante crecimiento. María asesoró en Gené & Asociados a clientes de ámbito institucional, como la Generalitat de Catalunya, el Gobierno de Andorra o el Fútbol Club Barcelona, entre otros. Posteriormente se incorporó como Directora Corporativa de Marketing y Comunicación a USP Hospitales, compañía de la que fue Socia y miembro del Comité Ejecutivo, y en la que creó el área de RSC y la Fundación Alex, de cuyo Patronato formó parte.

mcura@llorenteycuenca.com



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

bruiz@llorenteycuenca.com

AUTORAS



Eva Pedrol. Directora Senior de las áreas Comunicación Corporativa y Crisis y Riesgos en LLYC Barcelona. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la asesoría de comunicación y reputación de distintas compañías a nivel nacional e internacional contribuyendo a fortalecer y proteger su posicionamiento y negocio. Se ha especializado en el acompañamiento de empresas internacionales que realizan su fase de landing en Cataluña de sectores como el retail, la aviación, la tecnología o la economía colaborativa. Tiene amplia experiencia en medios de comunicación españoles e internacionales, ya que trabajó en la Agencia de noticias EFE, tanto en Barcelona como de corresponsal en Panamá. También ha ofrecido sus servicios de consultoría de comunicación en la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe.

epedrol@llorenteycuenca.com



Mónica Acero. Gerente de Comunicación Corporativa en LLYC Barcelona. Con más de 10 años en el sector, cuenta con un perfil transversal, aportando una visión 360° de la comunicación y un enfoque innovador. Ha trabajado para clientes internacionales y nacionales, con una sólida experiencia en el asesoramiento de empresas familiares, principalmente de los sectores de la tecnología, la movilidad, el gran consumo e industrial, entre los que figuran compañías como Netflix, Epson, Aldi, Mercedes-Benz, Harley-Davidson, Novartis, Ficosa y Roca, entre otros. Es licenciada en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y tiene un Máster en Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación, así como formación en Comunicación Digital y Creatividad. También ha trabajado como periodista en medios como El País, Diari de Tarragona, Televisió de Barcelona y Time Out.

macero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

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

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

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

Marta Guisasola
Socia y Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Director Corporativo
amedran@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Socia y Directora Senior
grosell@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafrá
Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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

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

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

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

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

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



Madrid

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín
Director General LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92



Madrid

Marta Aguirrezabal
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Darío Álvarez
Director Ejecutivo
dalvarez@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

Washington DC

Francisco Márquez Lara
Director
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor
Washington DC 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

REGIÓN NORTE

David G. Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

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

San José

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

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



Ciudad de México

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÓN ANDINA

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

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Socio y Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Socio y Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN SUR

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

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34^o andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

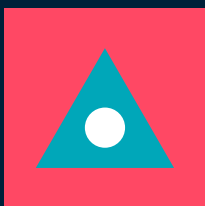
Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Buenos Aires

Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina



LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.

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

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

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

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

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