



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

MARKETING, DESSAROLLO Y GESTIÓN DE UNA MARCA EN EL CONTEXTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

KATHARINA PAUL

Grado de Turismo

Facultad de Turismo

Año Académico 2021-22

MARKETING, DESSAROLLO Y GESTIÓN DE UNA MARCA EN EL CONTEXTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Katharina Paul

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Turismo

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2021-22

Palabras clave del trabajo:

Empresa familiar, Marketing, Marca, Identidad

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo: Vanessa Díaz Moriana

Nombre Tutor/Tutora (si procede): Vanessa Díaz Moriana

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Resumen

Una base creciente de pruebas de investigación sugiere que el hecho de ser una empresa familiar ofrece ventajas específicas en términos de marketing en y de marketing de la empresa familiar. Por lo tanto, este trabajo explora cómo la identidad, los recursos y los comportamientos únicos pueden aprovecharse en el proceso de comercialización. También descubre las oportunidades de la reputación y la marca en lo que respecta a la integración de la identidad familiar y empresarial. A medida que los mercados se vuelven más competitivos y los clientes se vuelven más críticos, la dimensión familiar tiene la oportunidad de crear una ventaja competitiva, debido a una mayor autenticidad de la marca, reconocimiento, lealtad y confianza. El propósito de este trabajo es explorar el conocimiento en torno a estos constructos a partir de investigaciones previas, establecer un marco sistemático, que se enriquece con un estudio práctico que incluye entrevistas realizadas a una Bodega familiar de Mallorca que valora y evalúa las evidencias de esta investigación. Las empresas familiares hacen uso de las características únicas y las promocionan principalmente a través del Marketing Digital y el Marketing Relacional bajo la influencia de una estrategia de identidad híbrida que combina la valoración del pasado de la familia así como el enfoque de modernidad e innovación del negocio. De este modo, la empresa familiar puede beneficiarse de los factores económicos y de los factores sociales y no económicos.

A growing base of research evidence suggests that being a family business offers specific advantages in the terms of marketing in and marketing of family business. Therefore, this work explores how the unique identity, resources and behaviours can be leveraged in the process of marketing. It also discovers the opportunities of reputation and branding in regards to the integration of the family and business identity. As the markets become more competitive and customer become more critical, the family dimension has the chance to create a competitive advantage, due to an increased brand authenticity, recognition, loyalty, and trust. The purpose of this paper is to explore the knowledge around these constructs from prior research., set up a systematic framework, which is enriched by a practical study that includes interviews conducted with a family-run Bodega in Mallorca assessing and evaluating the evidence of this research. Family Businesses make use of the unique characteristics and promote them mainly through Digital Marketing and Relationship Marketing under the influence of a hybrid identity strategy that combines the appreciation of the past of the family as well the focus on modernity and innovation of the business. That way, the family business can benefit from economic factors as well as social, non-economic factors.

Índice

I. Lista de las Ilustraciones	6
II. Lista de las Tablas	7
III. Lista de las Abreviaturas	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Motivación y vacío en la investigación.....	9
1.2. Objetivo de la investigación.....	9
1.3. Estructura del documento.....	10
1.4. Definición de empresa familiar.....	10
1.5. Definición de términos clave de marketing.....	11
2. INTRODUCCIÓN A LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	12
3. LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA EN LA EMPRESA FAMILIAR EN EL CONTEXTO DE LOS CONSTRUCTOS DE IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN	13
3.1. La marca familiar y el branding.....	13
3.1.1. Visión de la identidad.....	14
3.1.2. Visión de la imagen.....	14
3.1.3. Visión de la reputación.....	15
3.2. Factores que influyen en la imagen y la reputación.....	15
3.2.1. Contexto cultural y geográfico.....	16
3.2.2. Contexto organizativo.....	16
3.2.3. Contexto de la comunicación.....	17
3.3. Acciones de desarrollo de la imagen y la reputación.....	17
3.3.1. Estrategias para la integración y la revelación de la identidad familiar.....	17
3.3.2. Comunicación con los interesados - Marketing digital.....	19
3.3.2.1. Redes sociales.....	19
3.3.2.2. Páginas web corporativas.....	20
3.3.3. Marketing relacional.....	20

3.4.Efectos/ Consecuencias de la comunicación de la marca de la empresa familiar.....	21
4. BODEGA RIBAS	23
4.1.Metodología del trabajo.....	23
4.2.Bodega Ribas como empresa familiar y las estructuras internas	23
4.3.Características de la empresa familiar	24
4.4.Concepto de identidad familiar - La tradición y la modernidad	26
4.5.Actividades de marketing de la Bodega Ribas.....	28
4.5.1.Marketing Digital.....	28
4.5.2.Marketing Relacional y Enotourismo.....	29
4.6.Grado de revelación de origen familiar.....	30
5. CONCLUSIÓN	33
6. ANEXOS	35
6.1.Tabla 1: Estrategias de identidad familiar	35
6.2.Entrevista Escrito	36
6.3.Entrevista No.1: Sylvia Ottmann.....	39
6.4.Entrevista No. 2: Araceli Ribas	42
7. BIBLIOGRAFÍA	47

I. Lista de las Ilustraciones

Ilustración 1: Matriz de identidad, imagen y reputación de la empresa familiar .	14
Ilustración 2: Marco contextual de la marca de la empresa familiar.....	15
Ilustración 3: Relación entre la edad de la empresa y la identidad de la propiedad familiar.....	17
Ilustración 4: Relación entre la imagen de la empresa familiar y el compromiso con los redes sociales	19
Ilustración 5: Instagram Bodega Ribas - yuxtaposición de pasado y presente ..	31
Ilustración 6: Tripadvisor Bodega Ribas - Valoraciones y menciones	32

II. Lista de las Tablas

Tabla 1: Términos clave de Marketing	11
Tabla 2: Políticas de empresas familiares en relación con los instrumentos de marketing.....	12
Tabla 3: Estrategias de la identidad familiar.....	18
Tabla 4: Beneficios del Marketing Relacional	21
Tabla 6: Componentes de la identidad de la Bodega Ribas.....	27
Tabla 7: Contexto Comunicacional de Marca Ribas	30
Tabla 8: El Imagen de la Bodega Ribas.....	31
Tabla 9: La Reputación de la Bodega Ribas	32

III. Lista de las Abreviaturas

EFBN	European Family Business Network
PYME	Pequeñas y medianas empresas
RSE	Responsabilidad social de las empresas
MR	Marketing Relacional
B2C	Business-to-Customer
B2B	Business-to-Business
EE	Entrevista Escrita
E1	Primera Entrevista
E2	Segunda Entrevista

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Motivación y vacío en la investigación

La empresa familiar es el tipo de negocio más prevalente y antiguo en todo el mundo, que se puede encontrar en varias industrias, constituyendo más del 60% de todas las empresas europeas y, por lo tanto, contribuyendo inmensamente al empleo y la producción económica de los países (Kyurova, 2019; Collins & O'Regan, 2011; Paul 2020; EFBN 2009). La indiscutible relevancia económica de las empresas familiares también ha influido en la investigación de las últimas décadas, que se ha establecido como un campo único que ha experimentado un interés creciente. La investigación sobre las empresas familiares se ha vuelto multidisciplinar, incluyendo teorías y enfoques de campos como la sociología, la psicología, así como la gestión y la economía (Botero, 2015).

Las empresas familiares se enfrentan a problemas únicos, pero debido a su identidad especial e inimitable conformada por la familia, también tienen el potencial de crear ventajas competitivas en el mercado (por ejemplo, la confianza y la lealtad de los clientes, la autenticidad de la marca, un mejor rendimiento financiero). Los estudios empíricos han demostrado que los consumidores asocian ciertas cualidades relacionales con las empresas familiares, que las empresas utilizan para construir marcas únicas, que se diferencian de los competidores no familiares. Las empresas familiares suelen ser vistas como más creíbles, auténticas, personales, socialmente responsables y orientadas al valor, porque se basan en aspectos como la tradición, la honestidad, la calidad, las relaciones personales y la orientación a largo plazo (Astrachan, 2010; Sageder et al., 2018).

A pesar de que la literatura y la investigación sobre la empresa familiar han experimentado un crecimiento trascendental, la aplicación de las teorías y los conceptos de marketing en este contexto ha sido limitada. Sin embargo, existe una necesidad urgente de comprender mejor la construcción de la identidad/imagen, la reputación, la marca, la comunicación y las perspectivas de marketing de las empresas familiares, ya que tienen condiciones previas y posibilidades únicas. (Dos Santos et al., 2021).

1.2. Objetivo de la investigación

Esta tesis describirá cómo el hecho de ser una empresa familiar, con sus características únicas, afecta a la construcción de la identidad, la imagen y la reputación y, por tanto, a la forma de comercializar y hacer marca. Sobre la base de estos resultados, la tesis describe diferentes grados de revelación de los antecedentes familiares y pretende responder a la pregunta de si es conveniente comunicar la condición de empresa familiar y por qué. Además del enfoque teórico, estas cuestiones se abordan en dos entrevistas realizadas a la empresa familiar Bodega "Ribas" y se responden más adelante en la tesis.

1.3. Estructura del documento

El trabajo se divide en un marco teórico y una parte práctica que incluye la evaluación de las entrevistas con los miembros de la empresa familiar Bodega Ribas en Mallorca. La primera parte se introduce definiendo una "empresa familiar" y sus condiciones, así como definiendo otros términos importantes. El capítulo II ofrece una visión general de la situación del marketing de las empresas familiares, incluyendo el marketing estratégico y operativo y los diferentes enfoques de las dimensiones de producto, precio y promoción. A continuación, el trabajo profundiza en el aspecto promocional, considerando la visión de la identidad, la imagen, la reputación y la construcción de la marca de las empresas familiares. En relación con esto, se discutirán los factores que influyen en la forma en que una empresa familiar se retrata a sí misma (3.3.). En el apartado 3.4 se discuten las acciones que son el resultado del proceso de construcción de la imagen y la reputación, que por un lado se centra en la decisión de hasta qué punto la familia se integra en la identidad de la empresa y, por tanto, hasta qué punto la empresa revela su origen familiar, y por otro lado, cómo se comunica a sus grupos de interés. Este subcapítulo se centra en el marketing digital, que incluye las redes sociales y el sitio web de la empresa. Por último, en el capítulo III. se evalúan los efectos y consecuencias de la comunicación.

En la segunda parte del trabajo, se presenta la empresa "Bodega Ribas" y se evalúan las dos entrevistas realizadas al Director de Comunicación y a un miembro de la familia en relación con el marco teórico previamente discutido, centrándose en las características, Concepto de Identidad, Grado de revelación y Actividades de Marketing. Por último, se resumen los aspectos más importantes, se responde a las preguntas de la investigación y se exponen las limitaciones de la misma y una perspectiva de futuro para la investigación.

1.4. Definición de empresa familiar

Definir una empresa familiar ha sido un reto importante dentro de la investigación, debido a la heterogeneidad de las empresas. El Panel de Expertos de la Comisión Europea sobre Empresas Familiares ha identificado más de 90 definiciones y hasta la fecha no hay acuerdo sobre una definición (Comisión Europea). Chrisman et al. (2005) han propuesto dos enfoques principales para clasificar las definiciones: el enfoque del componente de implicación y el enfoque de la esencia. El primero incluye definiciones operativas que miden la presencia de la familia en la empresa y se centran en el grado de gestión, propiedad y control familiar (Zellweger et al., 2010). Las segundas comprenden definiciones que miden cómo se comportan los miembros de la familia en la empresa, centrándose en los recursos y los comportamientos. Según ellos, la propiedad familiar no es una condición suficiente, sino sólo necesaria (Zellweger et al., 2010).

Para evaluar los diferentes grados de las empresas familiares, se ha desarrollado la escala "F-PEC", que mide junto con el poder, la experiencia y la cultura (astrachan et al., 2002).

Un problema en la investigación sobre la familia es que diferentes estudios se basan en diferentes definiciones y no se encuentra uniformidad, lo que hace que la comparación de los estudios y los resultados sea muy difícil (Rosina, 2017). Esta tesis sigue la definición de Chua et al. (1999, p. 25) ya que combina muchos de los aspectos mencionados anteriormente: "un negocio gobernado y/o gestionado con la intención de dar forma y perseguir la visión del negocio que tiene una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o familias."

1.5. Definición de términos clave de marketing

A continuación, se definirán los términos clave de marketing (relacionados) más importantes, que se utilizarán a lo largo de esta tesis:

Tabla 1: Términos clave de Marketing

<i>Marketing</i>	"El marketing es la gestión de relaciones rentables con los clientes. El objetivo del marketing es crear valor para los clientes [...]" (Kotler & Armstrong, 2010, p. 26)
<i>Marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> - "Un nombre, un término, un signo, un símbolo o un diseño [...] cuyo objetivo es identificar los productos y servicios de un vendedor [...] y diferenciarlos de los de la competencia." (Kotler, 1997, p. 443) - "Reunir y mantener una mezcla de valores, tanto tangibles como intangibles, que sean relevantes para los consumidores y que distingan de forma significativa y adecuada la marca de un proveedor de la de otro." (Hart & Murphy, 1998, p. 2)
<i>Autenticidad de la marca</i>	<p>"Al grado en que los consumidores perciben que una marca es fiel y verdadera hacia sí misma y sus consumidores [...]" (Morhart et al., 2015, p. 202).</p> <p>Diferentes dimensiones: la credibilidad (la capacidad de la marca para cumplir sus promesas), la continuidad (la atemporalidad de una marca), el simbolismo (la marca refleje valores importantes para el consumidor) y la integridad (la adhesión de las marcas a valores buenos/morales) (Morhart et al., 2015).</p>
<i>Orientación al mercado</i>	La intensidad con la que una empresa se orienta y escucha al cliente (Jaworski y Kohli, 1993).

<i>Responsabilidad social de las empresas (RSE)</i>	La RSE no es sólo una obligación social o un proceso de gestión, sino también una importante herramienta para que las empresas se comercialicen positivamente hacia los grupos de interés externos (Rosina, 2017).
---	--

2. INTRODUCCIÓN A LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a las que pertenecen la mayoría de las empresas familiares, se enfrentan a la "responsabilidad de la pequeñez" y a la escasez de recursos (financieros y de personal) para crear un departamento y una dirección específicos para los esfuerzos de marketing. Por lo tanto, la gestión está fuertemente influenciada por los miembros de la familia que trabajan en el marketing de las empresas entre otros campos y la toma de decisiones está menos formalizada (Felden & Hack, 2014).

Kotler identifica los instrumentos de marketing que hay que tener en cuenta, a la hora de comercializar un producto, servicio o empresa: las P, que incluyen Producto, Precio y Promoción (Kotler, 1997). A continuación, me adentraré en esas políticas que revelan ciertas particularidades de las empresas familiares:

Tabla 2: Políticas de empresas familiares en relación con los instrumentos de marketing

<i>Producto</i>	Las empresas determinan los atributos del producto (calidad del producto, características del producto, diseño), la marca, el embalaje, el marcado y el etiquetado, y toman decisiones sobre las líneas de productos y el surtido (Kotler et al., 2011). → Las familias se identifican con su empresa y con los productos, por lo que no quieren identificarse con productos de baja calidad y quieren asegurar el activo socio-emocional (Cooper et al., 2005).
<i>Precio</i>	Hay pocas pruebas de que las empresas familiares utilicen una base de precios diferente, pero es más probable que eviten un comportamiento socialmente irresponsable (Berrone et al. 2010) y, por tanto, es menos probable que participen en la fijación ilegal de precios con los competidores o que establezcan "dumping-prices".
<i>Promoción</i>	El objetivo de la comunicación es posicionar los productos y servicios de la empresa, así como la propia empresa, como una marca que induce la confianza, la voluntad de compra y la lealtad de los clientes (Felden y Hack, 2014). → Las empresas familiares son percibidas por muchos clientes como especialmente dignas de confianza y orientadas al cliente.

	→ Ser recibido como una empresa familiar también podría ser negativo, si la tradición es vista de una manera no innovadora y de la vieja escuela (Dyer & Whetton, 2006).
--	--

Aquí se plantea la cuestión de la planificación de la comunicación sobre si una empresa familiar debe publicitar su estatus y, en caso afirmativo, cuáles podrían ser los efectos y las ventajas. Para responder a esta pregunta, examinaremos en detalle la formación de la identidad, la imagen, la reputación y la marca de una empresa familiar.

3. LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA EN LA EMPRESA FAMILIAR EN EL CONTEXTO DE LOS CONSTRUCTOS DE IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

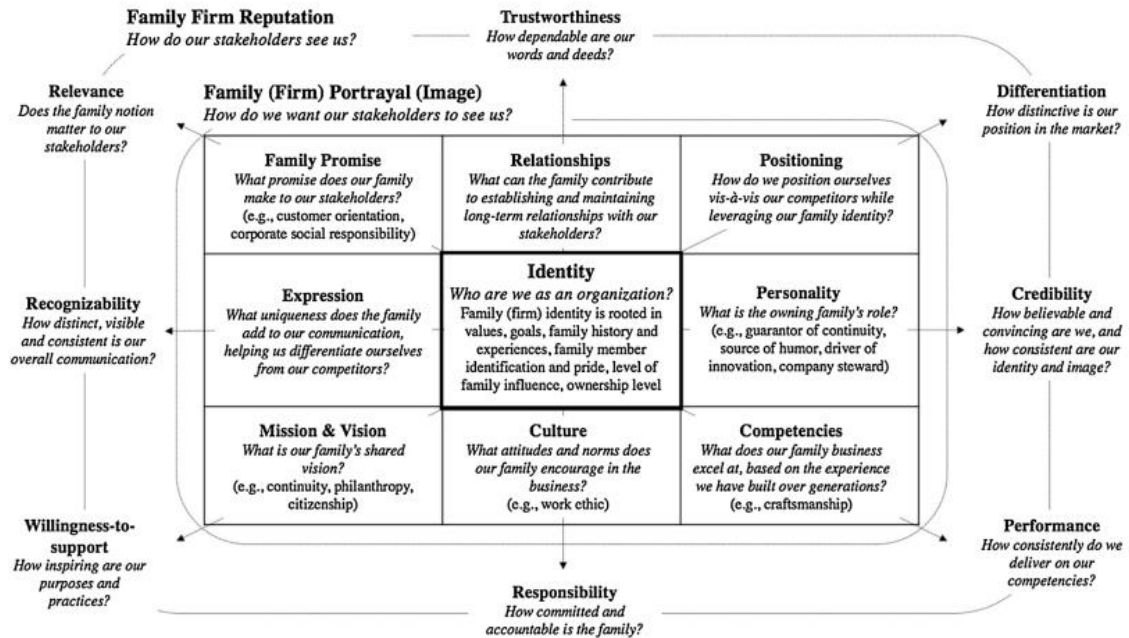
3.1. La marca familiar y el branding

La marca, la imagen y la reputación familiares son recursos importantes que las empresas familiares utilizan para comunicar sus propuestas de valor diferenciadas a los clientes y a otras partes interesadas (Craig et al., 2008). Parmentier (2011) define la "marca familiar" como "el conjunto de asociaciones identificadas con una familia determinada". Se trata de una marca relacionada con los valores, la visión y la cultura de la empresa familiar, por lo que podría considerarse inimitable. En el competitivo entorno empresarial actual, las marcas, que pueden aplicarse a productos, servicios, organizaciones, etc., son importantes fuentes de diferenciación y pueden aumentar la satisfacción de los clientes, la reputación general de la empresa y los resultados financieros.

La gestión de la marca es el análisis y la planificación de cómo se pueden minimizar las diferencias entre la identidad de la marca y la percepción de los clientes. Por lo tanto, analiza dos perspectivas -la parte que comunica y la parte que recibe y procesa- así como su relación (Beck, 2016).

A pesar de la importancia de la gestión de la marca, no ha recibido mucha atención en la literatura de la empresa familiar, aunque las empresas familiares muestran estrategias de marca únicas, que se explicarán más adelante (Micoletta & Raynard, 2011). Un problema dentro de la literatura es que hay varias definiciones y entendimientos de "branding/marca" y las medidas de una marca de empresa familiar. Urde y Greyser (2016) han imaginado las diferentes capas de la marca y su relación entre ellas:

Ilustración 1: Matriz de identidad, imagen y reputación de la empresa familiar



Fuente: Urde y Greyser, 2016, p.103

3.1.1. Visión de la identidad

Este punto de vista responde a lo que los propietarios y miembros de una organización creen que es cierto sobre su empresa, que tiene sus raíces en los valores y objetivos familiares, la historia, la experiencia, el orgullo de los miembros y el nivel de influencia (Binz Astrachan et al., 2018). En el caso de las empresas familiares existe una combinación de la identidad de la familia y de la empresa, que en total crea una identidad única. Esas dos identidades pueden integrarse en diferentes grados, lo que se analizará más adelante (Zellweger et al., 2010). La identidad da forma a los ocho componentes que la rodean, que son elementos internos (es decir, la misión y la visión, la cultura y las competencias), externos (es decir, la promesa familiar, las relaciones y el posicionamiento) e internos-externos (es decir, la personalidad y la expresión), que deben integrarse cuidadosamente para satisfacer las necesidades de las partes interesadas.

3.1.2. Visión de la imagen

Esta visión basada en el emisor se centra en cómo los propietarios deciden retratar la parte familiar de su empresa a los grupos de interés y qué asociaciones quieren que los demás tengan sobre su organización (Binz Astrachan et al., 2018). Incluye las diferentes características del mensaje (escrito/ verbal/ no verbal e implícito/ explícito), los canales y los factores de contexto que contribuyen a la comunicación de la empresa familiar.

3.1.3. Visión de la reputación

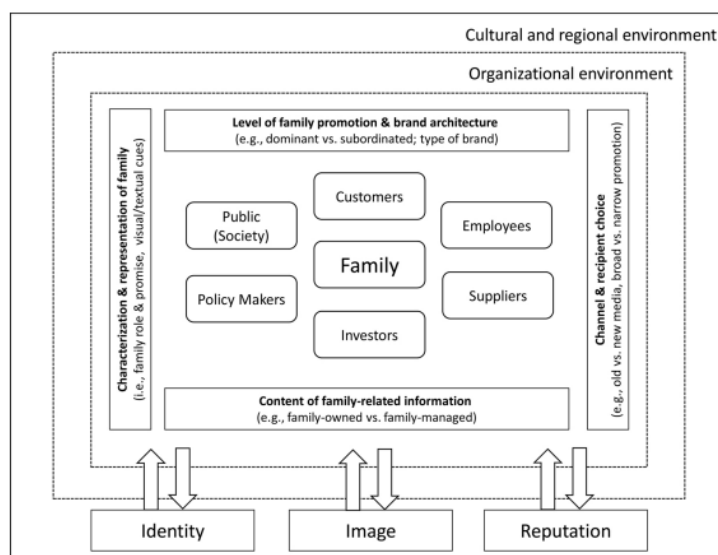
Esta visión presenta cómo los interesados interpretan la imagen y perciben la organización y sus factores diferenciadores (Binz Astrachan et al., 2018). Es la suma de todas las asociaciones, que están influenciadas por una variedad de fuentes, (comunicación, competidores, medios de comunicación), que parcialmente no pueden ser controladas por la empresa (Brown et al., 2006). Una buena reputación corporativa tiene muchos efectos positivos, como un mayor grado de fidelidad de los clientes, un mayor volumen de compras, la facilitación de las decisiones de compra y la posibilidad de cobrar precios más altos (Dowling, 2006; Fombrun y Shanley, 1990). Se evalúa el compromiso de la familia, la fiabilidad, la credibilidad y la reconocibilidad de la marca y, como ya se ha mencionado, las empresas familiares son percibidas en muchos casos como más fiables, creíbles, personales y socialmente responsables, lo que les ayuda a explotar muchos de los beneficios enumerados anteriormente.

Por lo tanto, el reto para las empresas familiares es identificar sus características únicas y valiosas y representarlas de manera que la reputación resultante esté en consonancia con la identidad y la imagen de la familia.

3.2. Factores que influyen en la imagen y la reputación

Hay varios factores que influyen en la forma en que las empresas familiares se presentan y son percibidas por las partes interesadas externas. Según Binz Astrachan et al. (2019) esos factores pueden agruparse en tres dimensiones:

Ilustración 2: Marco contextual de la marca de la empresa familiar



Fuente: Binz Astrachan et al., 2019, p.4

3.2.1. Contexto cultural y geográfico

En las regiones volátiles, un cierto grado de privacidad es importante para que la familia se mantenga a salvo, ya que los aspectos negativos podrían estar relacionados con las empresas familiares (Binz Astrachan et al., 2019). Los países europeos muestran una actitud más positiva hacia las empresas familiares, mientras que en los países de Asia-Pacífico, las empresas familiares experimentan percepciones sesgadas y desconfianza (Edelman Trust Barometer, 2019). Esto sucede especialmente en las culturas colectivistas, ya que hacen hincapié en lo común del grupo, y la singularidad de las empresas familiares podría conducir a un aislamiento negativo. Por lo tanto, es menos probable que las empresas familiares de sociedades colectivistas hagan referencia a su identidad familiar en las comunicaciones de marketing (Chen et al., 2019).

3.2.2. Contexto organizativo

a) Implicación y propiedad de la familia

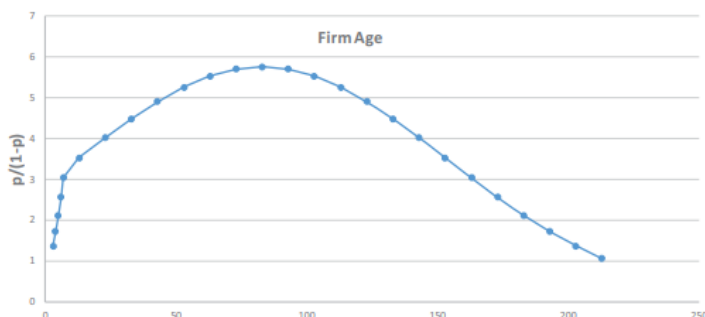
Una mayor implicación de la familia probablemente dará lugar a un mayor apego de la familia a la empresa, lo que aumentará las creencias de la familia para comunicar su marca de empresa familiar (Zellweger et al., 2010). Además, las empresas familiares públicas son más cautelosas a la hora de hacer referencia a su origen familiar, ya que existe un conflicto entre la perspectiva a largo plazo de una empresa familiar y los objetivos de beneficio a corto plazo de los inversores públicos (Chen et al., 2019).

b) Características de la empresa: tamaño, edad y sector

En el sector de los servicios, los clientes desean relaciones personalizadas y creíbles con la empresa, ya que su riesgo de compra es mayor, porque los servicios son intangibles y no se pueden probar antes del consumo (Chen et al., 2019). Las empresas familiares pueden proporcionar esas características deseadas, lo que les proporciona ventajas competitivas y, por lo tanto, aumentan la comunicación de su carácter familiar.

La correlación entre la edad y la probabilidad de comunicar su identidad familiar, puede representarse en un gráfico en forma de U invertida. Esto significa que las empresas familiares de mayor edad son más propensas a comunicar su identidad, debido al vínculo reforzado entre la familia y la empresa teniendo en cuenta sus valores e historia compartidos, pero este vínculo no aumenta indefinidamente y, de hecho, disminuye a partir de cierto punto (Chen et al., 2019).

Ilustración 3: Relación entre la edad de la empresa y la identidad de la propiedad



p es la probabilidad de que una empresa comunique su identidad de propiedad familiar en su sitio web

Fuente: Chen et.al., 2019, p.290

Además, mientras que los fundadores buscan más bien el crecimiento o el rendimiento, las generaciones más jóvenes parecen estar más preocupadas por la reputación de la empresa (Miller et al. 2008).

3.2.3.Contexto de la comunicación

Esta dimensión determina en gran medida el valor de los mensajes de las marcas. La forma en que se reciben esos mensajes depende del público objetivo seleccionado (por ejemplo, clientes, empleados, proveedores, público, etc.), del contenido del mensaje (por ejemplo, valores familiares, generaciones, gestión familiar vs. gestión familiar) y de los canales utilizados (por ejemplo, publicidad tradicional, marketing digital, comunicación formal vs. informal) (Binz Astrachan et al., 2019). Botero et.al. descubrieron que solo el 57% de sus empresas examinadas hacían referencia a su propiedad familiar en sus sitios web corporativos. Además, las características de los sitios web pueden influir en el impacto sobre las percepciones de los clientes. Por lo general, la comunicación a través de sus sitios web se relaciona positivamente con los ingresos, excepto en el caso de los "sitios web sobredimensionados, donde el impacto en los ingresos disminuye (Botero et al. 2013).

3.3. Acciones de desarrollo de la imagen y la reputación

3.3.1.Estrategias para la integración y la revelación de la identidad familiar

Existen diferentes estrategias, que difieren en el grado de integración de la familia en la identidad de la empresa. Las empresas pueden desplegar estratégicamente su identidad familiar para obtener una ventaja competitiva, debido a las asociaciones positivas, pero algunas empresas también deciden no entrelazar las dos identidades, debido a las posibles asociaciones negativas de una empresa familiar (por ejemplo, demasiado tradicional, no innovadora, etc.)

(Felden y Hack, 2014). Algunas se centran en la familia, otras en su oferta y otras en la organización como tal. Un análisis de los sitios web de las empresas familiares ha demostrado que el contenido visual y textual varí. (Tabla 1 del anexo) (Micoletta & Raynards, 2011).

Tabla 3: Estrategias de la identidad familiar

<p><i>Preservación de la identidad familiar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profunda conexión entre la familia y la empresa y una identidad inextricablemente entrelazada • La familia es vista como portadora de la identidad, la temporalidad es la preservación del pasado y la familia es la garante del cuidado y la continuidad • Preservación del pasado y la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los clientes con la ayuda de la personificación de la familia en la empresa • Especialmente en el sector de los servicios
<p><i>Enriquecimiento de la identidad familiar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La esencia de la identidad familiar se mantiene en los productos y servicios de la empresa, que son los "portadores de la identidad" y, por tanto, se enriquece con el tiempo cuando se añaden nuevos elementos y se modifican los antiguos • La identidad familiar no se equipara a la identidad de la empresa • Destaca la importancia de las tradiciones, al tiempo que subraya la necesidad de innovación y modernidad • La familia es responsable de custodiar el conocimiento que se transmite, así como de desarrollarlo
<p><i>Subordinación de la identidad familiar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La identidad familiar se subordina a la identidad organizativa • El pasado se reconoce más que se niega, pero la atención se centra principalmente en el futuro y las visiones de la empresa • La empresa trata de rechazar las asociaciones negativas que la gente pueda tener con las tradicionales "viejas empresas familiares" que no son innovadoras • Muchos de los aspectos familiares se ocultan en los sitios web • La familia se representa como el punto de partida de la empresa, pero hoy en día los miembros de la familia se consideran empleados normales

Fuente: Micoletta & Raynards, 2011

Sólo una pequeña parte de las empresas, principalmente pequeñas empresas del sector de la hostelería emplean la estrategia de preservación de la familia y se apoyan totalmente en ella como marca única. La estrategia de enriquecimiento de la familia se centra en sus productos como marca comercial y, por tanto, la utilizan principalmente las empresas del sector del lujo. Por último, la estrategia de subordinación es más frecuente entre las grandes empresas multinacionales, que tratan de distanciarse de ser una "empresa familiar" (Micoletta y Raynards, 2011).

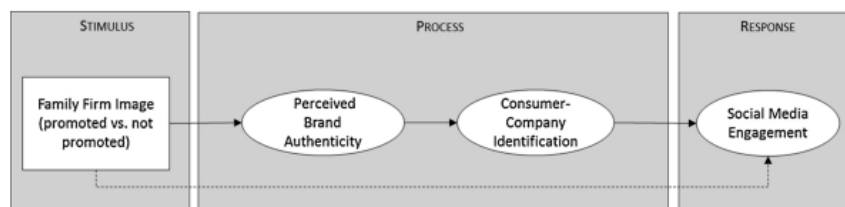
3.3.2. Comunicación con los interesados - Marketing digital

Para promover su marca de empresa familiar, las empresas utilizan una amplia selección de canales de comunicación, desde la publicidad tradicional y el marketing directo hasta el marketing digital, las relaciones públicas, los eventos y la comunicación personal. Las empresas familiares más grandes suelen seguir confiando en los canales de comunicación tradicionales, como la televisión o la radio (por ejemplo, Hipp "Para esto estoy con mi nombre") (Binz Astrachan et al. 2019). Pero hoy en día, Internet y especialmente las redes sociales se han convertido en una plataforma cada vez más popular y de rápido crecimiento para llegar a los clientes potenciales, transmitir la imagen de la familia e influir en su comportamiento de compra, y mucha de la literatura sobre empresas familiares se ha centrado en explorar el marketing digital, incluyendo la exploración de los sitios web corporativos (Zanon et al., 2019).

3.3.2.1. Redes sociales

Los redes sociales pueden desempeñar un papel importante a la hora de evocar e influir en las percepciones de las partes interesadas sobre las empresas familiares (Laroche et al., 2005). Los estudios han demostrado que la promoción de la imagen de la empresa familiar conduce a la percepción de la autenticidad de la marca, lo que a su vez aumenta la identificación cliente-empresa y la intención de participación en los redes sociales (II.4) (Zanon et al., 2019).

Ilustración 4: Relación entre la imagen de la empresa familiar y el compromiso con los redes sociales



Fuente: Zanon et al., 2019, p.31

Los clientes se dirigen a los redes sociales en lugar de a la publicidad tradicional, porque los perciben como más fiables que la información gestionada por la empresa de forma tradicional (Blombäck y Craig, 2014). En 2019, el 75 % de las organizaciones con más de 250 empleados han utilizado los redes sociales para

mejorar la construcción de su imagen, la comercialización de sus productos y la gestión de las relaciones con los clientes (Pekkala & van Zoonen, 2021). Los propósitos enumerados del marketing en las redes sociales, según los encuestados de la encuesta de Hootsuite (2020), eran, en primer lugar, compartir actualizaciones generales, luego comunicarse directamente con los clientes y también compartir mensajes de marketing. Además, la eficacia de las distintas herramientas de las redes sociales depende de los miembros encargados de ellas, de la cantidad de tiempo que se le dedique y de la estrategia de marketing que haya detrás (Obermayer et al., 2021).

3.3.2.2. Páginas web corporativas

Las empresas familiares pueden utilizar diferentes estrategias de mensajes para expresar la imagen de empresa familiar que comunican. Mientras que algunas empresas suelen utilizar mensajes explícitos como "somos una empresa familiar" o "somos de propiedad familiar", otras pueden utilizar referencias implícitas y menos directas como "tres generaciones en el negocio" o "mi padre empezó este negocio" (Blombäck y Botero, 2009).

Blombäck y Botero (2009) realizaron un estudio explorando las páginas de inicio y las páginas "Acerca de nosotros" de los sitios web de las empresas familiares y descubrieron que sólo el 57% de las empresas habían comunicado que eran empresas familiares en su página de inicio/el 48% en su página "Acerca de nosotros" y la mayoría de ellas comunicaban mensajes implícitos. Parece que hay muchas empresas familiares que no aprovechan la asociación positiva de la participación de la familia en el negocio.

Se ha comprobado que las marcas de empresas familiares que se comunican a través de "sitios web con demasiada ingeniería" (= demasiado desarrollados) dan lugar a un menor volumen de negocio, ya que pueden perder el toque personal que suele mejorar la percepción positiva del consumidor. Además, un sitio web con demasiados componentes puede resultar abrumador para los clientes y distraerlos de la marca de la empresa familiar (Braddy et al., 2008).

3.3.3. Marketing relacional

El marketing transaccional tradicional es cada vez menos importante para las empresas familiares, pero lo que hoy en día ofrece valor para las empresas es el marketing relacional, que se centra en profundizar en las relaciones y, de ese modo, desarrollar y mantener la lealtad, la confianza, el compromiso y la satisfacción de los clientes y los socios comerciales (Gronroos, 1996). Esto puede crear un valor para la parte interesada, más allá de la oferta real del producto (Blombäck y Craig, 2014). Especialmente hoy en día, gracias a la comunicación moderna de la que se ha hablado anteriormente, las empresas son capaces de comunicarse y conectar con las personas dondequiera que estén (Ramadani, et.al., 2017). Las empresas familiares centran gran parte de su atención en el marketing relacional, ya que se ajusta a sus valores y a su concepto de largo

plazo y de orientación al cliente, y porque esperan obtener varios beneficios económicos y no económicos:

Tabla 4: Beneficios del Marketing Relacional

<i>Lealtad</i>	La fidelidad se manifiesta en la repetición del comportamiento de compra, en la creencia en las actividades de marketing de la empresa y en la promoción de un cliente a otro (boca a boca). Además, la fidelidad también influye en la rentabilidad de la empresa, ya que los costes de retener a un cliente son menores que los de captar uno nuevo, además de que los clientes aceptan precios más altos y a cambio de un menor riesgo.
<i>Confíe en</i>	La confianza aparece cuando las partes interesadas creen en la empresa, sus productos y su integridad. Por lo tanto, las organizaciones que presentan un buen ambiente de trabajo, tienen más probabilidades de tener una red de confianza.
<i>Satisfacción</i>	La satisfacción se forma cuando los interesados reciben productos de buena calidad, precios justos y lealtad a cambio de los dos atributos anteriores.

Fuente: Ramadani, et al., 2017

Este tipo de marketing parece primero el más difícil y costoso, pero está demostrado que tiene los resultados más eficaces y rentables a largo plazo (Ramadani, et.al., 2017).

El marketing relacional no solo aparece en las relaciones B2C y B2B, sino también entre la empresa familiar y sus empleados. Construir y mantener una relación sólida entre estas dos partes también es importante para la selección y la retención de los empleados (Cameron, et.al., 2010)

3.4. Efectos/ Consecuencias de la comunicación de la marca de la empresa familiar

La imagen y la reputación repercuten en los resultados de la empresa y en aspectos no financieros (Sageder et al., 2018). La implicación de la familia en la organización y la marca corporativa contribuyen positivamente al Retorno sobre las Ventas y muestran mayores tasas de crecimiento de las mismas (Gallucci et al., 2015). Además, una buena reputación también significa que la propia empresa tiene un mejor acceso a los recursos (por ejemplo, capital financiero, empleados motivados y satisfechos) (Sageder et al., 2018). Con respecto a sus clientes y sus necesidades, las empresas familiares actúan con mayor sensibilidad y cercanía, ya que tienen una mayor orientación al cliente y credibilidad, lo que les hace ofrecer productos de alta calidad y un excelente servicio al cliente (Binz et al. 2013; Craig et al., 2008). En general, su

comportamiento socialmente responsable, asegura el apoyo de la comunidad y de las redes empresariales (también para las generaciones posteriores), lo que puede abrir también nuevas oportunidades de negocio (Sieger et al., 2011).

Un aspecto importante es el impacto en las intenciones de compra de los clientes potenciales. Las empresas familiares tienen una ventaja competitiva en este aspecto y se centran en tres aspectos: la atención al cliente, la comunicación y las operaciones de entrega. El servicio de atención al cliente también puede producirse antes de la compra, ya que también incluye la creación de relaciones y su gestión. Los estudios demuestran que las empresas deberían utilizar el marketing de sitios web, ya que los clientes obtienen la mayor parte de su información de los sitios web y, por esa razón, un sitio web atractivo puede evaluarse fácilmente y es gratificante. A continuación, los esfuerzos de comunicación deben ser creíbles, además de incluir temas que codifiquen a la familia propietaria. En este sentido, la venta personal es también otra herramienta para informar y obtener el patrocinio. Por último, las empresas familiares deberían prestar una mayor atención a su sistema de distribución, ya que unos canales bien diseñados que proporcionen servicios/productos en el lugar y el momento adecuados pueden mejorar las intenciones de compra. Como los sitios web también son canales, deberían utilizarse (Okoroafo, 2009).

El segundo aspecto importante es la preferencia del cliente, en la que también influye el estatus de la empresa. En general, los consumidores prefieren las empresas familiares a las no familiares en situaciones de compra, principalmente por las "cualidades relacionales" positivas únicas que asocian a las empresas familiares. Estas cualidades ("factores blandos" como ser digno de confianza, preocuparse por el medio ambiente, ser buenos empleadores y empleados) influyen en la preferencia del consumidor mucho más que las cualidades relacionadas con la empresa ("factores duros") como ser innovadora, estar orientada a la calidad o tener un rendimiento superior a la media.

Además, una fuerte imagen de empresa familiar puede aumentar la aceptación de los clientes de nuevos productos (Rosina 2017).

4. BODEGA RIBAS

4.1. Metodología del trabajo

Para comprender los hallazgos anteriores sobre el Marketing y la Marca de las Empresas Familiares, se ha realizado un análisis cualitativo que incluye entrevistas a los miembros de la familia así como al personal de la Bodega "Ribas" en Mallorca. En general, estas entrevistas se realizaron de forma semiestructurada con preguntas abiertas que posibilitaron una conversación entre el entrevistador y el entrevistado. Previamente a ambas entrevistas, se envió un primer cuestionario a ambas personas, que respondieron de forma breve y escrita (EE = Entrevista Escrita).

La primera entrevista (E1) se realizó en la Bodega con Silvia Ottmann, que es miembro del personal externo y responsable de la Comunicación y las Relaciones Públicas de la Bodega. Durante la entrevista, Silvia dio una vuelta por la Bodega, para hacerse una idea de la empresa y del ambiente familiar en persona. La segunda entrevista (E2) se realizó a Araceli Ribas, la hija del propietario de la Bodega, que representa la actual 10. generación del negocio. Ella forma parte de la familia y es responsable de varios departamentos como el de Comunicación, Ventas y el día a día del negocio. Se utilizaron estas entrevistas para conocer su entorno familiar, sus características específicas y averiguar de primera mano cómo influyen esas características en la forma de comercializar su negocio y su visión sobre los conceptos de identidad familiar. La transcripción original de las entrevistas en inglés se encuentra en el anexo y, para la causa de este trabajo, se traducirán y citarán partes de la entrevista en español. Las entrevistas serán evaluadas y codificadas según el concepto de Mayring, es decir, partes asignadas a categorías basadas en la parte teórica de este trabajo.

4.2. Bodega Ribas como empresa familiar y las estructuras internas

La Bodega Ribas existe como empresa familiar desde 1711, por lo que es la bodega familiar más antigua de España de forma ininterrumpida. Actualmente el negocio pertenece a María-Antonía Oliver-Ribas y es dirigido por sus hijos Javier y Araceli Ribas, que representan la 10ª. Generación, junto con su equipo de 22 miembros. Por lo tanto, el negocio se puede definir como una empresa familiar por varias razones:

"Propiedad de generación en generación desde hace más de 300 años, gestión e implicación total de los miembros de la familia, siendo los hermanos Ribas tanto bodegueros como gestores de la empresa". (Silvia Ottmann, EE)

Javier y Araceli han estudiado enología y han trabajado en muchos destinos del mundo. Desde que volvieron a la Bodega Ribas se han repartido las tareas, pero siguen trabajando individualmente en varios campos. Como esta empresa

familiar es relativamente pequeña, no tienen grandes departamentos con mucho personal, por lo que ayudan y supervisan todos los departamentos, desde la comunicación hasta las ventas, las finanzas y la elaboración técnica del vino. Esto coincide con el concepto de "Responsabilidad de la Pequeñez", que se ha mencionado anteriormente. La historia de la Bodega también se caracteriza por una doble implicación familiar:

"Aunque el negocio pertenece a una familia, han trabajado junto a otra familia [la familia Colom] durante muchas generaciones." (Sylvia Ottmann, E1)

4.3. Características de la empresa familiar

Al hablar con Sylvia y Araceli sobre el negocio de Ribas, quedaron muy claros varios aspectos característicos de una empresa familiar, que se han tratado anteriormente en este trabajo:

1) Relaciones personales:

Mantienen relaciones muy personales con los miembros de su equipo externo, clientes y distribuidores, porque quieren que todos se sientan parte de la familia. Si tenemos en cuenta el equipo, se nota que Sylvia, como ejemplo de miembro del personal, está muy implicada y apasionada por el negocio, ya que siempre se refiere a la familia y a la bodega en forma de "NOSOTROS". Araceli también dijo:

"Es muy importante para nosotros [...], que tengamos un muy buen equipo, porque mezclamos negocio y familia y consideramos al equipo como familia, y ellos se sienten parte de la familia." (Araceli Ribas, E2)

Como se dijo en teoría, los empleados también son responsables de transmitir los valores y la identidad de la empresa familiar. Al comunicarse personalmente con la gente en el lugar o a través de las redes sociales, están creando un sentimiento de cercanía y construyendo una comunidad. Por estas razones, las redes sociales también son gestionadas internamente por la propia Sylvia, "[...] porque es más fácil transmitir las emociones (Sylvia Ottmann, E1).

Incluso con sus socios comerciales, la familia mantiene la amistad o incluso los cuenta como familia. Se reúnen con ellos o los invitan a Mallorca y trabajan más para crear una conexión fuerte y personal que para venderles directamente sus vinos. La mayoría de sus distribuidores son también empresas familiares porque es más fácil trabajar juntos cuando ambos representan los mismos valores y características. Araceli también subrayó que el aspecto del marketing relacional no es algo que se pueda estudiar, pero ellos lo llevan en la sangre y es muy

importante para ellos. Por lo tanto, esta característica puede considerarse una ventaja competitiva de las empresas familiares.

2) Permanencia y orientación a largo plazo

La permanencia de la familia está claramente subrayada por los 300 años de historia de la bodega, pero también la permanencia del equipo juega un papel importante.

"Todo el mundo piensa en Ribas como "la vida" y quiere trabajar aquí toda la vida". (Araceli Ribas, E2)

La Bodega también se caracteriza por una orientación a largo plazo, lo que significa que *"no buscan estar a la moda en determinados momentos"* (Araceli Ribas, E2), sino que realizan grandes inversiones, sabiendo que éstas provocarán pérdidas en el momento, pero tendrán resultados rentables a largo plazo. Esto también se relaciona con el concepto de riqueza socioemocional, ya que para la familia es más importante seguir sus principios que obtener beneficios económicos.

3) Veraz y digno de confianza

La permanencia en todas las partes puede crear una sensación de confianza para el cliente y los socios comerciales. Araceli cree que existe una relación entre la permanencia y la calidad. La gente pensará:

"Debe haber una razón por la que una empresa sigue funcionando después de 300 años". (Araceli Ribas, E2)

Araceli puede sentir esta mayor credibilidad en las relaciones con sus clientes, especialmente en los últimos años durante la crisis de COVID 19-:

"Los distribuidores nos dijeron, que en momentos críticos y difíciles, prefieren apostar por empresas y productos de confianza. "(Araceli Ribas, E2)

Otro aspecto es que la familia no cree en la publicidad pagada ni en el pago a periodistas y críticos para que escriban buenas críticas sobre ellos. Esto demuestra su integridad y realismo hacia sus clientes.

4.4. Concepto de identidad familiar - La tradición y la modernidad

Después de ver su presencia en la web y la evaluación de las entrevistas, se puede dibujar claramente el concepto de enriquecimiento de la identidad familiar:

"Buena combinación de nuevas tecnologías, investigación y modernidad, pero también la tradición y el legado" (Araceli Ribas, E2)

Ambas afirmaron claramente que la familia Ribas es muy agradecida y respetuosa con su legado y su pasado, pero sobre todo ahora, en esta 10. Generación, son tan innovadores y modernos como siempre lo han sido. Están utilizando las características que la gente tradicionalmente asume con la empresa familiar como la permanencia, la credibilidad y el toque personal a su favor. Por otro lado, están evitando las asociaciones negativas que la gente puede tener con una empresa familiar que parece anclada en el pasado o que no avanza.

Esta filosofía también se percibe en la propia Bodega. Recientemente han inaugurado su nueva bodega. La bodega fue diseñada para que sea muy funcional, moderna y energéticamente eficiente en su interior, pero que se integre perfectamente en el entorno local del exterior. Es un proyecto de vanguardia, que atrae a nuevos clientes y puede comercializarse para el enoturismo como una experiencia increíble con un efecto sorpresa. Por otro lado, también han mantenido la antigua casa familiar de 1776 completamente intacta y acogen allí eventos y catas en un ambiente tradicional.

"Y ahora creo que con el nuevo edificio, el contraste es súper bonito y refleja realmente la filosofía de la familia: el pasado y el futuro al lado". (Sylvia Ottmann, E1)

Otro aspecto que es importante que transmitan a sus clientes es su visión de la tradición. La tradición no se refiere necesariamente sólo a aspectos del pasado, sino más bien al hecho de hacer algo de la misma manera. En este sentido, para ellos tradición significa *"pasar el conocimiento de unos a otros, pero las nuevas generaciones adaptándolo a los nuevos tiempos"*. (Araceli Ribas, E2). *"Adaptarse también significa ser innovador y la innovación no es un concepto nuevo"*. (Araceli Ribas, E2)

Con esta visión de la tradición, la empresa parece estar lejos de quedarse anclada en el pasado, porque ya llevan 10 generaciones evolucionando y seguirán haciéndolo. Hoy en día, con la ayuda de los avances tecnológicos, Javier y Araceli están innovando para ser más orgánicos y sostenibles.

Al mirar su página web, se pueden encontrar evidentemente los aspectos visuales y textuales del Concepto de Enriquecimiento: muestran más fotos de sus

productos que de la familia, destacan la importancia de su historia y sus tradiciones, al tiempo que enfatizan sus más recientes innovaciones y tendencias, y por último, siguen llevando su nombre familiar y su emblema se muestra en toda la página web (véase la Tabla 1 en el anexo).

Para concluir los diferentes aspectos de la identidad "Ribas", se puede volver a la matriz de Urde y Greyser considerando las diferentes capas de una marca de empresa familiar:

Tabla 5: Componentes de la identidad de la Bodega Ribas

<i>Misión y visión</i>	"Experimentar y mejorar"; "Un viaje en el tiempo en busca de la calidad" (Página web Bodega Ribas) "Optimizar el uso de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de nuestro entorno". (Página web de Bodega Ribas) → Permanencia, calidad, modernidad y sostenibilidad
<i>Cultura</i>	"Esto es lo que todos pensamos de Ribas: nuestro trabajo pero también nuestro hogar". → Familiaridad, relaciones personales, motivación intrínseca para ofrecer los mejores productos y servicios
<i>Competencias</i>	"Tenemos mucha experiencia y sensaciones y sabemos lo que funciona. Y a nuestra manera [marketing relacional y marketing personal] nos sentimos cómodos" → Marketing relacional y venta personal; mantener relaciones duraderas
<i>Promesa Familiar</i>	"Bodega Ribas tiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental y social". (Página web de Bodega Ribas) → Orientación al cliente y responsabilidad social
<i>Relaciones</i>	"Para nosotros se trata de tratar a nuestros clientes como amigos y algunos de ellos se convierten casi en familia".
<i>Posicionamiento</i>	"Buena combinación de nuevas tecnologías, investigación y modernidad, pero también de tradición y legado" → Tradición y ciencia; adaptación e innovación constantes

Fuente: Elaboración propia

4.5. Actividades de marketing de la Bodega Ribas

Como no tienen un departamento entero dedicado al marketing y las ventas, tampoco establecen un presupuesto de marketing. Todas las actividades de marketing, como las redes sociales, su página web o el enoturismo, son dirigidas y supervisadas por ellos mismos. De este modo, tienen el control total sobre cómo se presenta la empresa familiar y sus productos y pueden crear una imagen más personal y de confianza.

4.5.1. Marketing Digital

La tendencia hacia las actividades de marketing online, lejos del marketing tradicional, también ha sido evidente en el marketing de la Bodega Ribas. Recientemente han rehecho su página web, que permite a los clientes utilizarla en sus teléfonos, reservar a través de la web y encontrar toda la información sobre la familia, la historia, los productos, las actividades y el equipo. Además, se han centrado más en las redes sociales, especialmente en Instagram, para atraer al público más joven. Su Instagram casi ha alcanzado los 5.000 seguidores y han subido más de 400 posts, que son muy variados - muestran sus productos, el equipo de la Bodega, las personas que trabajan en los viñedos, etc. Por lo tanto, Instagram se utiliza para informar a la gente, darles a conocer la Bodega y sus productos y darles una sensación familiar y personal, al mostrar a la gente y el trabajo "detrás de las escenas". Sylvia también ha mencionado que, hoy en día, la mayor parte del servicio de atención al cliente y la gestión de la relación con los clientes también se realiza a través de Instagram:

"[...] más la atención al cliente y las consultas se hacen y atienden a través de Instagram, porque es la forma más fácil de que la gente se ponga en contacto con nosotros hoy en día". (Sylvia Ottmann, E1)

Pero esta forma de que un solo miembro de la plantilla se encargue de las redes sociales de la empresa y de que no haya un departamento de marketing propio o un horario también tiene una desventaja.

"Cuando tengo tiempo, publico dos veces a la semana y a veces está abandonado durante dos meses [...]. (Sylvia Ottmann, E1)

Las publicaciones pueden ser irregulares e inconsistentes, por lo que a algunas personas les puede parecer que la Bodega no está activa o abierta, si no hay actualizaciones recientes. Además, la Bodega tiene un potencial desaprovechado en el campo del marketing digital, ya que se recomienda a las empresas utilizar al menos tres herramientas de marketing y evaluarlas constantemente.

4.5.2. Marketing Relacional y Enoturismo

Centran su tiempo y su dinero en el marketing relacional y personal, abriendo sus puertas a clientes y (potenciales) clientes y estableciendo conexiones personales:

"Creo que nuestra mejor herramienta de marketing es abrir nuestras puertas. Porque cuando la gente viene aquí, nos visita, habla con nosotros, intercambia y nos ve trabajar [...], tienen una experiencia muy agradable, y nos recordarán". (Sylvia Ottmann, E1)

De este modo, promueven el compromiso con la marca y ganan clientes que se fidelizan y no tienen que ser atraídos por costosas actividades de marketing una y otra vez. Además, obtienen la ventaja de la propaganda boca a boca, ya que los visitantes tienen una experiencia que ellos mismos no olvidarán y de la que hablarán a otras personas en el mejor de los casos. En cuanto a los clientes particulares, la Bodega Ribas centra gran parte de su atención en el ámbito del enoturismo;

"Recibimos unas 8.000 personas al año. Hacemos visitas guiadas, catas de vino, etc". (Sylvia Ottmann, E1)

En cuanto a la vertiente B2B (business-to-business), acuden a ferias para promocionar sus productos, además de ir a eventos en sus mercados objetivo.

Además, tuvieron el privilegio de entrar en la Asociación de Vinos ahora "Grandes Pagos de España", que es una prestigiosa asociación que premia y promociona a las mejores bodegas de España. Para la Bodega Ribas, esta es otra forma de comercializar indirectamente, reforzar la imagen de alta calidad y hacerse visible en el mercado nacional.

"Nos ayuda a mostrarnos. Porque expresan y comercializan estos conceptos, muestran quiénes somos". (Araceli Ribas, E2)

Pero, a pesar de los esfuerzos de marketing de un negocio, tanto Sylvia como Araceli han subrayado que *"esto [el marketing relacional] sólo funciona cuando el producto es bueno"*. Para ellas, sus productos físicos siguen siendo lo más importante para comercializar y son también aquello por lo que la Bodega es conocida. Como se ha mencionado en la parte teórica, la calidad de un producto es especialmente importante para las empresas familiares, ya que la familia está directamente asociada a sus productos, lo que crea una mayor importancia socioemocional. Además, el concepto de enriquecimiento de la identidad familiar es utilizado principalmente por las empresas de alta calidad/de lujo, como la Bodega Ribas, que se centran principalmente en sus productos.

"Primero descubren el producto y luego quieren conocer la Bodega y descubrir la web y las actividades". (Sylvia Ottmann, E1)

En contraste con la parte teórica, esto demuestra que las cualidades relacionadas con el negocio, como la innovación, la orientación a la calidad y el rendimiento, desempeñan un papel importante, quizá incluso mayor que las cualidades relacionales.

Así pues, la comercialización de la Bodega con sus actividades y la creación de buenas relaciones con los clientes y las clientas sólo proporciona a la empresa una ventaja adicional o competitiva cuando el producto se ajusta a las expectativas o las supera.

Al observar su contexto comunicacional de construcción de una marca se puede resumir:

Tabla 6: Contexto Comunicacional de Marca Ribas

<i>Grupo objetivo</i>	Clientes, proveedores y distribuidores
<i>Contenido del mensaje</i>	Valores familiares, propiedad y gestión familiar, 300 años de historia y experiencia, lo último en ciencia y tecnología
<i>Canales utilizados</i>	No hay canales tradicionales; marketing digital; comunicación informal en términos de marketing personal y relacional

Fuente: Elaboración propia

4.6. Grado de revelación de origen familiar

Para la familia Ribas nunca fue cuestión de no revelar su origen familiar, ya que están orgullosos de su larga historia y su legado. Como se menciona en la teoría, cuanto más se involucra la familia en el negocio, más creen en comunicar la familia como parte de la marca.

"Lo hacemos como una declaración de intenciones: estamos aquí en gran medida gracias al trabajo de las generaciones anteriores, y debemos al menos el mismo esfuerzo a las futuras". (Araceli Ribas, E2)

Para Araceli las razones para no presentar la tradición familiar parecen inimaginables.

Como se ha comentado en la teoría, la industria es uno de los factores contextuales que pueden influir en la imagen y la reputación. Especialmente en la industria del vino, la promoción del origen familiar es muy común.

"La nuestra es una industria en la que el conocimiento y la tradición es un valor precioso". (Araceli Ribas, E2)

Por eso, tienen toda una sección en la web en la que explican la historia de la bodega y presentan a los miembros de la familia.

Su forma de comunicarlo es, en algunas partes, implícita, por lo que la gente a veces no reconoce que el negocio es familiar. Un ejemplo de ello es su aposición al nombre "Ribas" diciendo "desde 1711". De este modo, revelan una larga historia, lo que podría llevar a concluir que se trata de una empresa familiar, pero no lo mencionan explícitamente.

*"¡La mayoría de los visitantes se sorprenden por el hecho de que la bodega haya estado en manos de la misma familia durante todos estos años!"
(Sylvia Ottmann, E1)*

Tabla 7: El Imagen de la Bodega Ribas

<p><i>Imagen</i></p>	<p>Por un lado, centran sus mensajes en su origen familiar, con el fin de crear una imagen más personal y de confianza. Por lo tanto, están dando información detallada y mostrando fotos de la historia y la familia Ribas en su sitio web y en su cuenta de Instagram. Además, no sólo muestran a la familia, sino también a todo el equipo, al que consideran también como familia. Por otro lado, su otro foco de atención está en las innovaciones, la modernidad y la sostenibilidad de su negocio. Al mostrar el trabajo y la ciencia que hay detrás del proceso de producción de los vinos, están transmitiendo una imagen transparente, veraz, moderna y ecológica. Además, al comunicar el origen familiar sólo de forma implícita, el lado tradicional no resulta demasiado recargado y deja espacio a una imagen moderna.</p>
----------------------	---

Fuente: Representación propia basada en las entrevistas y el página web de Bodega Ribas

Ilustración 5: Instagram Bodega Ribas - yuxtaposición de pasado y presente



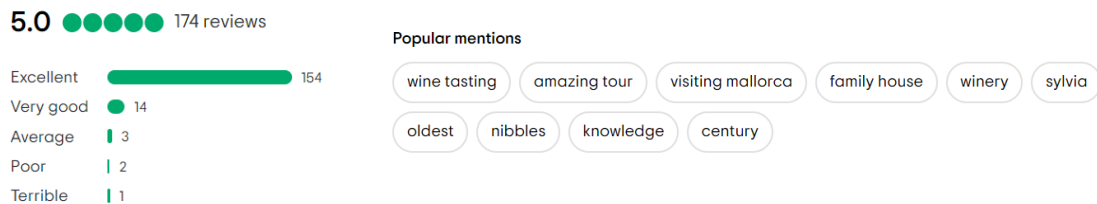
Fuente: Instagram – bodegaribas

Tabla 8: La Reputación de la Bodega Ribas

Reputación	<p>El negocio resulta distintivo y reconocible para los interesados, debido a sus productos de alta calidad y a su historia única al ser la bodega española de propiedad familiar más antigua. La gente también aprecia el toque familiar y personal, ya que les gusta interactuar con la familia y el equipo durante sus visitas, así como durante las conversaciones en línea. Sus actividades vitivinícolas están calificadas con un 5,0 en TripAdvisor, incluyendo muchos comentarios positivos sobre la experiencia inolvidable en un ambiente agradable. Muchos de ellos lo recomendarían a otras personas y les gustaría volver. Los interesados en Ribas también aprecian la credibilidad y la fiabilidad, especialmente en tiempos difíciles. Muchos creen que pueden confiar en las palabras de la empresa y en su experiencia. Para ser una bodega bastante pequeña, su visibilidad en Internet es bastante buena.</p>
-------------------	---

Fuente: Representación propia basada en las entrevistas y el página web de Bodega Ribas

Ilustración 6: Tripadvisor Bodega Ribas - Valoraciones y menciones



Fuente: Tripadvisor - Bodega Ribas

En definitiva, la Bodega Ribas consigue una imagen y reputación compatible con los aspectos de su identidad organizativa.

5. CONCLUSIÓN

Tras la revisión del marco teórico y la evaluación de las entrevistas con los dos miembros de la Bodega Ribas, se pueden resumir varios aspectos principales y extraer conclusiones.

El trabajo ha demostrado que las empresas familiares abordan el marketing y la marca de su empresa de forma diferente, empezando ya por los aspectos generales del marketing. En este sentido, se ha demostrado que la mayoría de las pequeñas empresas familiares sufren la "Responsabilidad de la pequeñez" y no cuentan con departamentos específicos de marketing. La Bodega Ribas también dedica sólo a algunos miembros como Sylvia y Araceli, pero no emplea un departamento completo ni una agencia de marketing externa. Las empresas familiares también tienen enfoques diferentes en cuanto a su producto, sus precios y, sobre todo, su promoción, en la que no sólo promocionan sus productos, sino su empresa como marca en sí misma. Esto se debe a que su marca se caracteriza por la "familiaridad", que es un recurso en sí mismo único debido a la implicación y la imagen de la familia. La gente tiene asociaciones específicas con las empresas familiares, que pueden ser positivas, como la confianza, la orientación al cliente, las relaciones personales, la orientación al largo plazo y la permanencia, pero también negativas, como la falta de innovación. En este sentido, la Bodega Ribas transmite su "familiaridad" a través de las características mencionadas, como el carácter personal, la orientación a largo plazo y la confianza. Para ellos es muy importante establecer relaciones estrechas y ser creíbles y auténticos con sus clientes, distribuidores y personal. Pero, a diferencia de la teoría, han mencionado que siguen creyendo que el producto ("factor duro") juega un papel más importante que las cualidades relacionales ("factores blandos"). Las asociaciones, junto con los valores, la visión y la cultura de la familia, crean una marca que es inimitable y, por tanto, crea la posibilidad de que la empresa se diferencie de las demás. La marca se compone de la identidad, la imagen y la reputación, que deben estar en consonancia para crear esta imagen fiable y veraz. Además, esta imagen está influenciada por varios aspectos como los factores geográficos, organizativos y comunicativos. En el caso de la Bodega Ribas, el hecho de trabajar en el sector del vino funciona como motor para promover su legado, ya que este sector está relacionado con la tradición, la experiencia y la alta calidad. Además, hay tres estrategias diferentes sobre cómo se integra la familia en la identidad de la empresa, el grado en que la empresa revela su origen familiar y trata los aspectos de la tradición y la modernidad: preservación, enriquecimiento y subordinación. Tal y como se evaluó en las entrevistas, la Bodega Ribas se identifica claramente con la estrategia de enriquecimiento, ya que sus clientes relacionan la "tradición" con las asociaciones positivas antes mencionadas y para ellos la modernidad y la adaptación es la clave para la supervivencia de las empresas familiares. Además, el análisis teórico y práctico de las actividades de marketing muestra que hay un cambio de la publicidad tradicional y de pago hacia el marketing digital, incluyendo el sitio web y los medios sociales. Pero lo más importante es

que, debido a las características de las empresas familiares, éstas centran gran parte de sus esfuerzos y dinero en el marketing relacional y personal, en términos de enoturismo y en abrir sus puertas a todo el mundo. De este modo, las empresas familiares pueden aprovechar efectos positivos como la creación de una comunidad, una mayor fidelidad de los clientes, intenciones de compra y preferencias de los clientes, así como resultados económicos positivos a largo plazo. Araceli puede ver los efectos positivos como la fidelidad de los clientes y también mayores ventas a largo plazo, aunque primero haya que hacer inversiones y pérdidas. Según la Bodega Ribas, no hay razones para que las empresas, especialmente en el sector del vino, no revelen y promuevan su historia familiar.

Por último, para responder a las preguntas de la investigación, se puede decir que debido a su identidad familiar única, que incluye aspectos como la credibilidad, la familiaridad y la permanencia, crean imágenes que influyen en la percepción, la fidelidad y el comportamiento de compra de los clientes. Por lo tanto, la "familiaridad" puede considerarse una ventaja competitiva para las empresas familiares en comparación con las no familiares. La forma en que se comercializan es principalmente a través del marketing relacional y personal, que se ajusta a su identidad.

De este modo, construyen conexiones más fuertes con los clientes que se comprometerán con la marca, preferirán sus productos sobre otros y se mantendrán fieles a la marca. Otro aspecto es el creciente enfoque del marketing online, que en la mayoría de los casos es realizado por ellos mismos y no es pagado. De este modo, las emociones y los valores de la empresa se transmiten de forma más auténtica. Además, las empresas familiares revelan su origen familiar y concentran su representación en los aspectos de tradición y modernidad/innovación en diferentes grados.

Sin embargo, al concluir los resultados de las entrevistas, hay que tener en cuenta que existen varias limitaciones, debido a que se aplicó un concepto semiabierto, lo que dificulta la comparación directa, a que sólo se interrogó a una empresa de un sector y a que el tamaño de la empresa familiar era relativamente pequeño. Los resultados podrían cambiar al interrogar a una empresa más grande con departamentos dedicados (por ejemplo, Hipp).

No obstante, este trabajo ofrece una visión general de la marca de una empresa familiar junto con un marco exhaustivo, que permite seguir investigando en este campo. El tema es de creciente interés y, por tanto, se tratará en futuras investigaciones. Otro aspecto podría ser explorar cómo interactúan los diferentes componentes de la marca de la empresa familiar y hasta qué punto influyen individualmente en el resultado.

En definitiva, se puede decir que el campo del marketing y la marca de las empresas familiares tiene mucho potencial y lagunas que investiga.

6. ANEXOS

6.1. Tabla 1: Estrategias de identidad familiar

(1) *Preservación de la identidad familiar:*

	La familia como portadora de identidad	La temporalidad como preservación del pasado	La familia como garante del cuidado y la continuidad
<i>Contenido visual</i>	- el nombre de la familia, los escudos de la familia, los emblemas de la familia, las fotos de la familia con las generaciones son prominentes en el sitio web	- yuxtaposición de imágenes del pasado (por ejemplo, el paisaje, los edificios y la familia) con imágenes similares en el pre-envío	- numerosas fotos (pasadas y presentes) de los miembros de la familia en la empresa => sentimiento de unidad y solidaridad
<i>Contenido textual</i>	- los rasgos emotivos positivos encarnados por la familia se trasladan implícitamente a la organización - largas secciones de contenido textual que describen la familia, su historia y sus tradiciones, incluyendo biografías y relatos de los miembros de la familia	- representar el pasado como una forma de herencia preciosa	- enfatizar la implicación y la dedicación de toda la familia en la conservación de las antiguas tradiciones - enmarcar partes de su contenido textual como mensajes dirigidos explícitamente a los clientes (son tratados como familia)

(2) *Enriquecimiento de la identidad familiar:*

	Productos/servicios como portadores de identidad	La temporalidad como injerto de pasado, presente y futuro	La familia como guardián del oficio
<i>Contenido visual</i>	- más imágenes de productos/servicios que de la familia/empresa	- yuxtaponer imágenes de maquinaria y líneas de producción antiguas con imágenes de maquinaria nueva, tecnología actualizada y procesos de producción informatizados	- La empresa sigue llevando el nombre de la familia, y los escudos y emblemas de la misma ocupan un lugar destacado en las páginas web.
<i>Contenido textual</i>		- destacar la importancia de preservar las tradiciones, al tiempo que se insiste explícitamente en la necesidad de innovar y abrazar la modernidad	

(3) *Subordinación de la identidad familiar:*

	La organización como portadora de identidad	La temporalidad como desconexión del pasado y proyección hacia el futuro	La familia como miembro de un equipo
<i>Contenido visual</i>	<ul style="list-style-type: none"> - estilo y diseño modernos => imágenes actuales de los productos, empleados, edificios y equipos de fabricación de la empresa - incluso cuando se mantiene el nombre de la familia, se completa con la denominación "grupo" o "corporación", (el nombre representa la organización, no la familia) 	<ul style="list-style-type: none"> - retrata un sentido de moderación y progreso 	<ul style="list-style-type: none"> - Las imágenes suelen ir acompañadas de leyendas en las que se indica el título oficial del miembro de la familia o su cargo en la organización
<i>Contenido textual</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hace hincapié en la empresa y sus productos, más que en la familia - Tono directivo + jerga empresarial => Los títulos y encabezamientos incluyen declaraciones formales de filosofía, misión y valores, informes anuales, dirección corporativa y mensaje del Presidente 	<ul style="list-style-type: none"> - separación espacial entre el contenido referido al pasado y el contenido referido al presente y al futuro 	

6.2. Entrevista Escrito

Sylvia Ottmann y Araceli Ribas rellenaron las preguntas por escrito antes de las entrevistas presenciales.

AZUL = Sylvia Ottmann; **VERDE** = Araceli Ribas

1. Could you shortly introduce yourself and your position in the company?
Sylvia Ottmann, I am a sommelier and at Bodega Ribas I am in charge of communication and PR.
- A) Introduction to the company and the family background:**
2. Could you tell me a little bit about the company, its history and its family background?
Bodega Ribas is a family run winery making wine without interruption since 1711. It is one of the oldest family run wineries in the country. The siblings Araceli and Javier, current wine makers and managers of the winery are the 10th generation.
 3. There are several definitions of family firms including various aspects that define a company as a family business, for example the ownership (financially, voting rights), management control & involvement of family members or succession.
Due to which aspects do you define your company as a family business?
Bodega Ribas can be defined as a family business for all the above-mentioned reasons: ownership from generation to generation for over 300 years, management and full involvement of family members, the Ribas siblings being both wine makers and managers of the company.
- B) General Marketing:**
4. Do you have a specific department dedicated to the branding and marketing of your company and its products?
Who is responsible for the strategic and operational part of the marketing?
Araceli and Javier Ribas are directly involved in the decision-making regarding all aspects of the business including branding and marketing, their mother Maria Antonia also assists them. They define

the new wines, and all the branding related to new lines. There is no marketing department, but I work alongside Araceli for all the communication and PR operations.

C) Identity-/ image-building, the reputation and branding of the family business:

5. The identity describes the features and characteristics that members of an organization believe to be true about their company, which can differentiate themselves from other businesses.
How would you describe your company's identity and what are your special features?
Ours is a company where tradition and modernity are united. Tradition helps permanence over time and therefore sustainability, and modernity helps to innovate and improve quality.
6. Do you believe that family businesses have a specific and different identity compared to non-family-businesses?
They have more ingrained the concept of permanence.
7. How do you make sure that those characteristics are portrayed in a way that the resulting reputation and perceptions people have of your company are in line with your identity?
Customers perceive that it is important to us that the company is maintained over time, and it is a fact that the life of a company depends on the quality offered. So we believe that they establish a relation between permanence and quality ("There should be a reason why a business is still running after 300 years").
8. Have you made an active decision to promote your business as a family business?
Yes, and we do it as a declaration of intent: we are here in great measure thanks to the work of previous generations, and we owe at least the same effort to the future generations.
9. Were/ Are there factors that influenced the decision to promote and that you consider when communicating your company as a family brand (e.g. cultural/ geographical aspects, firm characteristics like age or industry)?
Ours is an industry where know-how and tradition is a precious value.
10. What benefits do you think can be received from promoting a family brand and what benefits does your business achieve?
There is a bond with the customers, who also value the concept of family. There is a loyalty to the brand and to the people behind it.
11. Do you believe that family firms have a competitive advantage compared to non-family-businesses and due to what reasons?
Yes, family businesses have a know-how through the transmission of knowledge and a strong will to continue.
12. Why do you think other companies do not reveal their family background?
I have no idea because I can't see a disadvantage there.
13. Have you experienced negative perceptions of your company/ products, due to the fact that you are family-based?

Never, quite the opposite.

14. In what way and to what extent do you reveal your family background and promote your family brand?
Family Identity Enrichment

D) Digital Marketing:

15. What Social Media channels do you have? What Social Media tools do you use?
We have an Instagram account.
16. What are your purposes and goals of using Social Media?
To show who we are and what we do: increase brand awareness, but also to build a community around our business by staying close to our costumers. More recently, social media is also used to provide costumer service, as more and more people are contacting us that way.
17. What kind of posts do you publish?
Format: Single photos, carrousels featuring several photos, short videos.
Content: Lifestyle posts, brand story, behind the scenes
18. How frequently do you post on there?
I try to post a weekly feed and repost stories 3 to 5 times a week.
19. Who is in charge of creating and publishing the posts?
Myself, although I try to get all the departments involved by asking them photos and feedback on their tasks through the seasons.
20. Who is in charge of dealing with customer feedback and in what way do you carry out the customer relationship management?
Myself. We get all sorts of enquiries in private messages: where to find our products, how to book a tour, job applications...And I try to answer or react to all the comments on the feed.
21. In what part of your website do you mention your family background? Was this placement a conscious decision?
There is a whole section of the website explaining the history of the winery. It is important that our costumers know the background. Although the Ribas family is looking towards the future, they acknowledge and respect where they come from. The business complements the respect of traditions with investment in research.
22. Do you communicate your family background explicitly (e.g.: "we are a family firm") or implicitly (e.g.: "three generations in the business") and why?
Implicitly "Since 1711", although most visitors are surprised by the fact that the winery has been in the hands of the same family for all these years!
23. Do you work with an agency or designer that creates and updates your website regularly?
We recently launched a brand-new website as the previous one was a bit out-dated, and had the help of a designer. Updates are done by us on wordpress.
24. Are there any further marketing tools that you employ in your business?
I would say that our main communication tool is opening our doors to visitors. We have a wine tourism department and host thousands of visitors every year. Walking them through our premises and spending 2 hours with them explaining first hand who we are and what we do is the best tool we have to promote brand engagement.

6.3. Entrevista No.1: Sylvia Ottmann

Entrevista personal entre Katharina Paul (entrevistadora y estudiante) y Sylvia Ottmann (entrevistada y director de Comunicación) en los terrenos de la bodega; realizada el 10.03.

Sylvia: The winery "Ribas" is a family-run business. The Ribas family has been making wine since 1711 and Araceli and Javier together are currently the 10. Generation. We are the oldest family-run winery in the whole of Spain making wine without interruption. There used to be Chivite and Cordoniu, who are two very large wineries on the mainland, and they have been making wine for much longer than that, but the past years they have sold their businesses to big companies, so kind of accidently we ended up being the oldest winery.

Araceli and Javier are both very young, they are both wine makers, have studied this field and have also worked in France, Argentina, California and in New-Zealand. I think it's great, because we have a very nice combination of new technologies, research, and modernity but also the tradition and legacy. And when you speak with Araceli, she will tell you that tradition is very important, but the way she sees tradition is the fact that you pass on to new generations, but always trying to improve and finding new technologies, so they are not focused on the past. They are really looking forward and they would like to be sustainable as well. So that's very important.

We have 49 hectares of wines. We only use our own grapes. Now the vineyard is on the other side of the highway. It used to be attached to the property, but when the highway was built, we got to be evicted and we are on the side. But it's still very practical, because it's not far away and most of it is one big plot, so it's very comfortable when it comes to working on the vineyards. We focus on native grapes: Mantonegro, Gorgollasa, Prensal. We also have foreign varieties for example: Syrah and Viognier, but one of the things that comes from the family and legacy is that they really believe in the capacity of the native variety. So, we really focus on those. The idea is to have 80% of native grapes and only a bit of foreign grapes for the blends.

We are organic - no chemicals and no pesticides. But in Mallorca being organic is not that complicated. We have very nice weather conditions, many hours of sun, always a little bit of a breeze and we do not have too many sanitary problems. Our many goal is not just to be organic, which is just a formality, but really more sustainable, in a much more global way. The focus of this generation is to make the best possible wine in the most sustainable way.

Since 2020 we have joined a very big association called "Grandes Pagos de Espana", which is a very prestige association. And I think its amazing, because it's a very nice reward for the work of the Ribas family. And it will also help to put Mallorcan wine on the national market outside of Mallorca. In Germany and Switzerland people know us, but in mainland Spain people don't know us, because they don't realise, we make wine in Mallorca and not only that we make wine, but there are over 100 wineries and the quality is getting better and we are one of the oldest ones in the countries.

We are fairly small in the sense that we produce 180.000 bottles every year. We sell most of the production here, maybe 65%. We work a lot with hotels and restaurants as you can imagine with the tourism. And the rest is exported, and export is done to countries who visit us, so Germany, Switzerland, Scandinavia. All the tourist that come here, taste the wine here and continue consuming it when they are back.

Katharina: And do you sell it in supermarkets as well?

Sylvia: Not in supermarkets, merely in wineshops, because we have a fairly small supply. There are a few supermarkets that carry our wines, but the big chains cannot. Its more wineshops, restaurants and hotels. We also have a big line of wine tourism. We host about 8.000 people every year. We do tours, wine tastings, etc. And that's one of the answers I put in the questionnaire that you send us. You were asking about other marketing tools and you made me think about it. I think our best marketing tool is opening our doors. Because when the people come here, visit, talk with us, exchange and they see us and Araceli and Javier working, they have a very nice experience, and they will remember us. So, the next time they go to a restaurant and see our bottle, they will say: "I remember them" and will tell other people about us and our wine.

Katharina: So it's like mouth-to-mouth propaganda.

Sylvia: Exactly. This is our best marketing tool. We don't have a budget for marketing. We go to a few fairs and we have just redone our website because it was a bit outdated. We also have social media, that we are working on. We have a Facebook page, that doesn't work because of a bug. I try to do Instagram, although our clients are a bit older and maybe more Facebook people because they are 50-70 years old. But more and more Instagram is good because we are trying to attract the younger crowd. It's run by ourselves, me concretely, because it's easier to transmit the emotions. Because if you hire external companies, you have very nice photos, but you cannot really share the emotion.

Katharina: Yes, I have seen on your Instagram, that you give a look behind the scenes of the winery and it seems very personal, which is very attracting to viewers.

Sylvia: And our visitors they feel closer to us and will comment: "Can't wait to come back next summer". So, we do it like this to build a community. But I'm still working on this, because when I have time, I post twice a week and sometimes it's abandoned for two months, so I have to make a big effort for this.

We do the harvest between middle of August until the end of September. Until 2018, all of the wines were made here in these old buildings and since 2019 we have a brand-new cellar. This is where we make the red wines exclusively. We do the fermentation mostly in concrete tanks, which are 100 years old. When you make wine, you need temperature control. In summer, Mallorca is hot - so that's why for years and years Mallorca has always made wine, but the quality was not the best, because of technology problems. Here in the Bodega Ribas, up until two generations ago, the wine wasn't bottled. It was made and all sold bulk by the litre. People would come in and buy it and we would sell thousands of litres of the wine. It was Araceli's mum with her husband, who decided to make quality wines and make an effort. There has been 300 years of history, but for 250 years it was just mass wine and table wine. They were good quality wines, but the idea was to sell them here for the locals. It was only the 9. Generation that said, we have the capacity, amazing vineyard, the technology. That's when Araceli and Javier started to study winemaking, the first big investment and fixed the winery. And now there has been a huge improvement with the new cellar.

Katharina: Back in the old generations they probably just took over from their parents and didn't study anything, right?

Sylvia: Yes, and often they weren't really involved and had other people working for them. The Ribas family had been working alongside with the Colom family. The Colom family is also 4 generations and they used to live next to each other. They were responsible for the vineyards, and they treated it with lots of love and care and made the best possible grapes. They were also involved in the winemaking. Now we still have La Minguan, he will be 95 years old, and he started working when he was 10 years old. He would go after school to help his father and grandfather at the vineyard. He is like the Wikipedia of wine culture in Mallorca and he only stopped working when Covid happened. It's true that we can talk about a family business, but its two families working together. And the Colom family, now the son is taking care and the grandson is also studying winemaking.

Katharina: Are you are still working together?

Sylvia: Yes, very closely. Although the business belongs to one family, but they have worked along with another family for many generations.

This is the new building. The architect is Rafael Moneo – he is one of the most famous Spanish architects. We are very happy, because it's very functional and modern inside and outside it truly blends with the environment.

Katharina: Yes, it's still modern, but it fits perfectly and is nicely integrated.

Sylvia: Here we make the whites and the roses. We need a big control of temperature, so therefore the new building is much more convenient. Then we also have the ground cellar. It's almost like a church and mystical. And when we have visitors, that's what they want to see. It's really a wow-effect. This is thinking of the future. The old barrel cellar is also very nice, but not so sustainable. Because here it's underground with a better energy efficiency and we have more room for bigger barrels. This is the first step towards the future. We don't want to be perceived to be stuck in the past.

Katharina: That's why are also gave you the three concepts of family businesses: If you stick with tradition, if you position yourself in the middle or if you completely reject tradition. And I think you fit perfectly in the middle – you appreciate the traditions and the past and take things, but you are very innovative and modern.

Sylvia: Exactly, that's a nice way to describe it. We know where we come from and we don't forget and we respect the past and we take the good things, because back in the past - Araceli has book of her ancestors - and they were very innovative back then and did lots of research. So that has been kept. And maybe by tradition we mean keeping this way of working, which means always investigating, trying to evolve and adjusting for example to climate change or grape diseases.

Before we had the new building, all the wines were aged here. It's a very nice room, but the problem here is that the building is from the 18th century, so the isolation is very bad. From March to November, we need to have the air conditioning on non-stop, which is not sustainable. Maybe the idea is to relocate the barrels in the new building because it's more efficient in terms of energy. Maybe we could leave empty barrels here, so we can still show the beautiful room, but without having to keep the extreme temperature. Plus, it is very expensive and risky, because if electricity fails, you lose the production.

Katharina: Does the family still live here?

Sylvia: Not anymore. The grandparents were the last ones who lived here. This is their office, where they work every day, so at the end of the day they need to go otherwise they never stop. We use the family house for visitors for groups and private events. The building is from 1776 and it has been kept completely intact. We don't have a restaurant, but we order catering. We have done lots of birthday parties, company events, things like that. It still has the original kitchen and in the winter, we can put tables here and they can do the tastings here, so they get the historic feeling. And now I think with the new building, the contrast is super nice, and it truly reflects the philosophy of the family: the past and the future next to it. And the summer we have this amazing garden, where we do the tastings. Especially in summer it gets very busy in the island, but here it feels like a little oasis.

Katharina: You definitely tick off all of the family business boxes.

Sylvia: It's been really interesting to answer these questions, because I have never thought about some of the things, but it's interesting to reflect about these things.

Katharina In which ways do you communicate with your customers online?

Sylvia: When they comment, we always try to answer, but now they also contact us via Instagram, which for me was very confusing at the beginning and I need to remember it. I'm used to people contacting us via email, but now more and more people use Instagram. And I need to be on top of it because I think it needs to be answered within 24 hours. I have to focus on that, because more and more customer service and queries are done and dealt with through Instagram, because it's the easiest way for people to contact us.

Katharina: How do think people find your company most of the time?

Sylvia: Because of word-to-mouth or they are at a restaurant and see and try our wines. And there is also the website when they check it and ask for a visit. They first discover the product and then they want to get to know the Bodega and discover the website and activities. On TripAdvisor we're quite highly ranked for the tours, so we come up on the internet. But I think more for the product. We finally have a decent website, we had one that was a bit outdated and not available for the phone. It's easy to contact us and do the bookings through the website.

Katharina: Do you have an Online Shop?

Sylvia: We don't have an Online Shop, but we do the wine tours, and we have the details about all the wines on the website. All the information is on the website – there is a whole section about history, the winemaking, wines, tours, etc.

Katharina: And they can buy the wine when they are here right?

We have this little shop which is always open. And this area here is for the walk-in, so when you are in the area you can take a glass of wine with some tapas.

Katharina: You mention your family background implicitly, right? For example, you say: “10. Generation”, but not “We have been the same family for ...”.

Sylvia: But everywhere you see “since 1711” and people assume that it has always been in the same family. People ask me what “Ribas” means, and I explain it’s the family name, but people don’t always realize.

Katharina: You said there are some other wineries, that have sold their wineries in between, so can they still market their company with the addition: “since...”?

Sylvia: They could still use that because the company has been running since then.

Katharina: That means that the “since...” doesn’t necessarily show the family involvement.

Sylvia: It could be a family business with the same owners, but a different CEO. But “Ribas” is also run by the family, which makes it so special - the involvement of the family.

Katharina: You tick all the family business boxes – ownership, involvement, etc.

6.4. Entrevista No. 2: Araceli Ribas

Entrevista entre Katharina Paul (entrevistadora y estudiante) y Araceli Ribas (entrevistada y miembro de la familia) a través del Zoom; realizada el 18.03.

Araceli: The winery belongs to my mum. She is the 9. Generation and my brother and I are both the 10. Generation of wine producers. We do a bit of everything, but basically we are in charge of the technical department, the production department. With a family-run business it’s also important, that we have our roles very separated and each one knows what to do. And it was not like this at the beginning, because we were just one year apart and we both studied the same, so we didn’t know, which areas we were better in. We have to manage and direct other people and we produce the wine. I’m also in charge of the sales and wine tourism department together with a small team, plus the technical area. My brother would be managing a little bit from above, because he is the financial director. He is not into to the day-by-day business and problems in the production. Together with a colleague, she is an engineer – Ellen, we are managing the production area day-by day. But during the harvest my brother is also there, and he has more knowledge about barrels for example, so he is the one who makes the final decision and final touch when we talk about aging wines. So basically, when you run a family business, the nice part is that you are all around, but sometimes it’s a bit too much. It is very important for us as a family-run business, that we have a very good team, because we mix up business and family and we think of the team as family and they feel part of the family.

Katharina: You work on the same goal and into the same direction. I saw that you have quite a few external people in your team.

Araceli: We are 22 people working here and everyone thinks of Ribas as “life” and wants to work here for all their life. This is what we all think of Ribas – our work but also home. I have seen other wineries, that belong to a family, but they keep changing their winemaker, because they think of the permanence of the family, but not the permanence of the team – and we don’t distinguish. Everyone should be there as long as possible. Because humans and people in a company are the best value.

Katharina: I already felt that last week, when I spoke to Sylvia. She is very involved and very passionate. She is not just a staff member, but part of the family. With your studies of winemaking, do you also study the departments you lead now or did you take over that knowledge from former generations?

Araceli: The technical part I had to study to understand, but there are some other things like the relationships with our clients and distributors. I have to tell you, that I did start a Master about Marketing and Sales, but it didn't really match. Most of our clients are family-run businesses and I remember reading about big companies. But it doesn't work like this here. Some of my best friends are my clients, so when I go to for example Berlin, we discover new restaurants and we hadn't even talked about business. With a distributor in Japan, maybe we talk one minute about what she wants to order and the new wines, but the other time we spend travelling together. And this is something you can't study.

Katharina: And it's a lot more personal and more about relationships and not something you can study at university.

Araceli: And because they also run their family business, they want permanence. I don't know why most of our clients are family-run business, but maybe because we understood each other. When we worked with a really big company run by people who changed all of the time – it didn't work. It's not only family mixed with business, but also with friendship. I don't know if it's something that comes natural, but when I try to follow something that I have learned in theory – it doesn't work.

But this only works when the product is good! We are very lucky, we sell all our products one year in advance and people make reservations. We are very fair with everyone - everyone pays the same price for the wine. When you are so transparent and clear, it doesn't make sense to argue about sales and prices. For us it's about treating our clients as friends and some of them become almost family. Some of them send their children to our winery to learn. We are specialized in internships. We receive 6 people every year, usually from Germany, France, Italy, Europe. Some people from Mallorca. We usually have 6-8 interns, they are very young and for them we are their family in Mallorca. This is how we work. Beyond what you can learn!

Katharina: I also talked to Sylvia and she said you don't have a certain marketing budget. Can you name me your main marketing activities that you usually spend your marketing money on?

Araceli: We know that the best way to keep clients is to know them personally. We usually spend our money on inviting them to Mallorca and establishing a relationship. We recently received 10 sommeliers from top restaurants from Madrid. They came on a Sunday morning, when we are usually off, but we received them as they were friends coming to Mallorca. On Sunday we spend the day visiting Mallorca – eating in nice places by the sea, etc., so we can have a relaxed conversation for them to get to know us as people. And the next day we went to the Bodega to taste all the wines and do everything very professional. They visited the winery, we spend 8 hours at the winery and the vineyards. Then they went back to their countries with a lot of information and this is the best marketing, because they are going to talk to everyone back at home and all of their clients. They enjoyed it so much, that they told us, they want to send 10 more sommeliers – most of them Michelin star sommeliers. And it's a big investment, because they started with ordering one palette and the investment we are going to make with inviting them (hotel, flights, restaurants) is much higher for two years, where we won't make money off of that. But because we think of relationships as long-term, we don't care to make money for 2 years. We don't depend on results. Some people have sales managers, so they always have to present the results and numbers. This year the result is going to be negative and maybe next year too. But this is something that is going to be in their minds forever. They also did like our way of making wine and the variety very much. We didn't invent this strategy of inviting people and if the wines are not good...

Katharina: ...You need a mixture – a good product, but also the feeling and experience you get with the product.

Sylvia focused on the private customers, because with your wine tours and tastings it's the same thing: they come here and experience everything and afterwards they might and promote you to their friends and family - mouth-to-mouth propaganda. Sylvia told me that you don't have specific marketing activities, but it's more about opening your doors to people. Can you elaborate on that?

Araceli: What is marketing really? If you think about it - that is also marketing. The traditional way of seeing marketing is paying for advertisements or paying for someone to represent us in China or somewhere. We have a lot of experience and feelings and we know what works. And our way we feel comfortable because we show ourselves and we try to be ourselves.

Katharina: Because people connect with you and meet you. With traditional marketing, you show something to people that might actually not be totally true and things might look different in reality. So your way is a lot more real. What kind of traditional marketing have you tried – print, etc.?

Araceli: We haven't really done any print or paid advertising because our production is very limited. If we can't provide everyone and we make an advertisement, it doesn't make sense for our clients – "You can't sell me more wine, but you are advertising yourself...". What we sometimes try to do, is to cooperate with magazines. Some magazines that focus on the technical parts of winemaking or target wine lovers ask us to organize a nice event and we can help them promote wine in general.

There is one very known wine critic, who writes a book every year and we can buy some of the books to sell in our shop. But we don't ask them to write a nice review about us – we don't believe in paid advertisement. For example, in our Swiss market, they organize "The winery of the year" event every year and that winery has to go to Switzerland to do several presentations and receive several clients - and it's not cheap at all. But these are marketing investments not to make new clients but to reinforce the markets. We have never placed an ad.

Katharina: But it fits the concept. It wouldn't really make sense to do it.

Araceli: Tradition and experience doesn't mean not to move, because the definition of tradition is something that remains in time. Traditions means adaptation! Because now in the wine industry there is a big discussion – tradition vs. modernity. I participated in a table discussion panel. We were several wineries who said that these two words are not separated at all. If you want to remain to 10 generations and you don't adapt you will die.

Katharina: This is what I was going to ask as well, because we talk about the concepts of identity and you also said that you include both aspects. You said you still respect your past and tradition, but you keep moving on and innovating. You really have the balance of the two. Is innovation a key aspect for survival?

Araceli: Tradition means, passing knowledge from one to the other, but the new generations adapting it to the new times. It has happened with the gastronomy, religion and everything that is considered traditional.

Katharina: But maybe there is a "wrong" thinking of tradition, because of how you put tradition, it means always adapting. And Sylvia has said the same thing – because this is already the 10. generation, but the generations before were already innovative, they just didn't have the same technologies as nowadays. But for their times they were still adapting and innovating.

Araceli: I think it's much more beautiful. There is controversy and now everyone talks about tradition. And now the trend is to look at tradition as something that is moving. You want things to change, but you also want roots.

Katharina: Permanence, but with modernity. Because if you change everything and you don't have the roots, people feel unstable. Let's say with your business – if it's always the same foundation, they can build a much stronger connection with the business and brand and stay loyal to it. And nowadays with your generation, you focus a lot on sustainability, right?

Araceli: Now we have a name for it, but it has always been there. There is sustainability in all levels, not only nature, but also economic and the people. Sustainability means that families can have time to themselves. This has evolved, but it's the same concept. Thinking about families, but families have changed. Therefore, we and our clients move in the same way.

Katharina: You said in one of your answers, that there is a relationship between permanence and quality. And this is also probably one of the benefits of your concept and the family business. Can you elaborate a little bit on the benefits of your business?

Araceli: When you run a restaurant you can make changes very fast. But for us it is very slow. People want to make a career and have fast results, but we don't work like that. And because we want the company to last long, we have patience. Sometimes to get the best results you need patience. It's easier when you think that the company would remain in your family or when you have a worker that has the same philosophy, and they think they will still be there in 10 years. There is a different effort. Sometimes faster results mean that

the quality that year might be good or the same, but long term it won't. If you want plants to have quality fast, you will decrease their lifespan.

Katharina: Do you believe that for customers for example, they relate quality to the permanence of your family business and maybe relate it to higher credibility of the products? Do you think it does something in the customers mind?

Araceli: Yes, we do believe that, because first of all, they tell us and for our clients family is very important. The clients are smart enough to decide if a product is good or not. There are people who say, that clients buy what marketing says they have to buy. But I don't think that way. I think the market is smart itself and if you are truly not good, they will push you out.

Katharina: Could you say that it could be a competitive advantage that you have? You said that the products can be compared, and the people know which products fit them more. But with your concept as a family long-run business, it might be competitive advantage, that they prefer you out of all of them.

Araceli: Not with all the people. Some clients look for what is trendy at that moment. We don't look for being trendy in certain moments. In the wine industry changes take time. After the crisis of the Covid our sales remain reasonably stable and now they have increased again, because distributors told us, that in critical and difficult moments, they prefer to bet for trustworthy businesses and products.

Katharina: In one of the questions I asked if you could see a disadvantage in promoting a family business and you said you can't imagine one for your business.

Araceli: My mum started the business with her sister, and they didn't get along. But at the end, my aunt decided to start a smaller winery and she continued with a hotel. But other families don't have these possibilities. They say that it's difficult to pass from the second to the third generation. Brothers and sisters might be easier to get along, but for cousins it might be more difficult. There is intensity in the relationships.

Katharina: But have you ever considered portraying the company in any different way?

Araceli: Thousands of times – every time that I have an argument with my brother. But then after some minutes we reconsider and realize how lucky we are. When I say that there are no disadvantages it's not like I don't see them, but there are more advantages outweighing them.

Katharina: But considering the market side of it, could you understand why family-run business don't promote and show their family background?

Araceli: Usually wineries do promote their family background, because wine is related with tradition in some ways, especially European wines. I really would like to know why others don't do it.

Katharina: The most important aspect of that is that tradition sometimes is perceived in a negative way. Something "traditional" might be seen as old and not innovative or modern - stuck in the past. Therefore, some people might be scared, that if they promote a family business with a long tradition, customers might assume that they are stuck in the past and are not thinking about the future and not having any innovations or new products. But like you said, in your industry it's actually a positive thing and an advantage, because the products are related to tradition and what customers are looking for – a long-lasting, trustworthy relationship.

Araceli: Interesting what you are say. It makes complete sense.

Katharina: Sylvia told me that you were able to join the Wine Association "Grandes Pagos de Espana". Is that something that you think enhances your visibility, commercialization, your marketing, etc. and in what way?

Araceli: For us it has been 100% positive. If you are listed among some of the top wineries, you will be seen as one of them. Also it's an association that is not easy to enter, because you have to prove yourself. But once you enter it's very transparent. We just came from a technical meeting, where the winemakers and engineers were talking to others to exchange information. We are not competitors anymore, so our

experiences can shorten the time of experimenting and can open new visions that we didn't have. The prototype winery would be family-run, but it's not necessary. It helps us to show ourselves. Because they express and market these concepts, they show who we are. It's an investment, because we have to pay a membership every year, travel and be an ambassador to other wineries. Yesterday we presented the association to the school of hospitality in the UIB and also to the association of sommeliers. We don't only have to present our winery, but also the rest of the wineries. This association is shown as an example of synergy and marketing cooperation. It's the club for some of the best wineries to join their forces to be better. It's an enrichment – for us it has been a very big step being there among some of the top wineries.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alonso Dos Santos, M., Llanos Contreras, O., y Mahto, R. V. (2021). Marketing strategies in family firms. *Journal of Small Business Strategy*, 31(2), 01-05.

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, S. (2016). Brand Management research in family firms. *Journal of Family Business Management*, 6 (3), 225-250.

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.

Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T.M., y Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 3-11

Binz Astrachan, C., Botero, I., Astrachan, J.H., y Prügl, R. (2018). Branding the family firm: Are view, integrative framework proposal and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.

Binz Astrachan, C., Prügl, R., Hair, J.F., y Babin, B.J. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*, 10, 3-7.

Blombäck, A., y Ramírez-Pasillas, M. (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 7-28.

Blombäck, A., y Botero, I. C. (2013). Reputational capital in family firms: Understanding uniqueness from the stakeholder point of view. En P. Z. Poutzouris, K. X. Smyrnios, y S. Goel (Edy.), *Handbook of research on family business* .

Blombäck, A., y Craig, J. (2014). Marketing from a Family Business Perspective. En. L. Melin, M. Nordqvist y P. Sharma (Eds). *The Sage Handbook of Family Business* (pp. 423-441). SAGE Publications.

Botero, I., Thomas, J., Graves, C., y Fediuk, T.A. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 12-21.

Braddy, P.W., Meade, A.W., y Kroustalis, C.M. (2008). Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability and website attractiveness

on viewer impressions of organizations. *Computers in Human Behaviour*, 24(6), 2992-3001.

Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G., y Whetten, D.A. (2006). Identity, intended image, construed image and reputation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106

Cameron, L., Miller, P., y Frew, E. (2010). Relationship Marketing in the Recruitment and Retention of Service Industry Staff in Family-Owned Businesses. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 71-91.

Chen, L., Zhu, F., Zou, S., y Chen Y. (2019). Factors affecting family firm's communication behaviour: a cross-cultural study. *International Journal of Advertising*, 38(2), 276-295.

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.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Collins, L., y O'Regan, N. (2011). Editorial: The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 5–13.

Cooper, M. J., Upton, N., y Seaman S. (2005). Customer relationship management. A comparative analysis of family and nonfamily business practices. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242–256.

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.

Dowling, G. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49(1), 82–100.

Dyer, W. G. Jr., y Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S & P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.

Edelman Trust Barometer. 2014. Trust in business. <https://www.scribd.com/document/200429962/2014-Edelman-Trust-Barometer>

EFBN (2009). *European Family Business Network Datapoints*. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>.

European Commission (2009). *Family Business Expert Group Report*.

Felden, B., y Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen*. Springer.

Fombrun, C. J., y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(1), 233–258.

Gallucci, C., Santulli, R., y Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 155-165.

Hart, S., y Murphy, J. (1998). *Brands: The new wealth creators*. Palgrave Macmillan UK.

Hootsuite. (2020). *Digital in 2020: "Global digital overview", special reports*. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.

Instagram Bodega Ribas „bodegaribas“. <https://www.instagram.com/bodegaribas/?hl=en>.

Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Joseph H. Astrachan (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*. 1(1), 6-14.

Kohli, A.K., y Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Prentice Hall.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., y Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing*. Pearson Studium.

Kyurova, V. (2019). *Marketing Orientation of family businesses*.

Laroche, M., Yang, Z., McDougall, G. H., y Bergeron, J. (2005). Internet versus bricksand-mortar retailers: An investigation into intangibility and its consequences. *Journal of Retailing*, 81(4), 251–267.

Micoletta, E.R., y Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 197-216.

Miller D, Le Breton-Miller I, y Scholnick B (2008). Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Managerial Studies*. 45, 51–78.

Narver, J.C., y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Obermayer, N., Kövari, E., Leinonen, J., Bak, G., y Valeri, M. (2021). How social media practices shape family business performance: the wine industry case study, *European Management Journal*.

Okoroafo, S.C. (2009). The impact of the marketing activities of family owned businesses, *International Journal of Business and Management*, 4(10).

Página Web Bodega Ribas. <https://bodegaribas.com/>.

Parmentier, M. (2011). When david met victori: forging a strong family brand, *Family Business review*, 24 (3), 2017-232.

Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38(2), 219–230.

Pekkala, K., y van Zoonen, W. (2021). Work-related social media use: The mediating role of social media communication self-efficacy. *European Management Journal*.

Ramadani, V., Ademi, L., Ratten, V., Palalic, R., y Krueger, N. (2017). Knowledge Creation and Relationship Marketing in Family Businesses: A Case-Study Approach. En *Knowledge, Learning and Innovation: Research Insights on Cross-Sector Collaborations*. Springer.

Rosina, M. (2017). *The Power of Communicating the Family Firm Status*. Springer.

Sageder, M., Mitter, C, y Feldbauer, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*. 12(1).

Sieger P., Zellweger T., Nason R.S., y Clinton E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resourcebased perspective. *Strateg Entrep*. 5, 327–351.

Tripadvisor Bodega Ribas. https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g4771204-d5614062-Reviews-Bodega_Ribas-Consell_Majorca_Balearic_Islands.html.

Urde, M., y Greyser, S.A. (2016). The corporate brand identity and reputation matrix. *Journal of Brand Management*, 23(1), 89-117.

Zachary, M.A., McKenny, A., Short, J.C., y Payne, G.T. (2011). Family Business and Market Orientation, *Family Business Review*. 24(3), 233-251.

Zanon, J., Sholl-Grissemann, U., y Kallmuenzer, A.; Kleinhansl, N. (2019). How promoting a family firm image affects customer perception in the age of social media. *Journal of Family Business Strategy*. 10, 28-37.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., y Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54- 63.