

# El ADN de la marca

## La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado

The DNA of Brand Management. Conceptualizing its Intangible Value in a Dialogic Context

O ADN da marca. Concepção dos seus valores intangíveis em um contexto dialogado

Código SICI: 2027-2731(201212)31:61<56:ADNDLA>2.0.CO;2-K

**Recibido:** Enero 16 de 2012

**Aceptado:** Mayo 14 de 2012

**Submission Date:** January 16<sup>th</sup>, 2012

**Acceptance Date:** May 14<sup>st</sup>, 2012

### Origen del artículo

Esta investigación se realiza en el marco de la tesis doctoral *La comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC) y su incidencia en la reputación de las empresas de comunicación*, del Departamento de Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona, que lleva a cabo el doctorando Orozco Toro desde 2010, y que dirige Ferré Pavia.

JAIME ALBERTO OROZCO TORO

Candidato a doctor en Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor titular de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana e investigador del grupo Epilión.

**Correo electrónico:** jaime.orozco@upb.edu.co.

CARME FERRÉ PAVIA

Doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora titular del Departamento de Medios, Comunicación y Cultura de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Directora del grupo de investigación en comunicación y responsabilidad social Compress-Incom UAB. Correspondencia: Departamento de Medios, Comunicación y Cultura, edificio I Campus UAB, 08193, Bellaterra, Barcelona, España. **Correo electrónico:** carme.ferre@uab.cat.

## Resumen

Aún hoy, en plena sociedad del conocimiento, se tienen límites conceptuales en relación con aspectos tan fundamentales como la identidad, la imagen y la reputación de marca. Incluso donde mayores dificultades se presentan es en las posibilidades de evaluación y medición de cada uno de estos conceptos ligados con la reputación empresarial. Así, la marca, como el elemento fundamental de las empresas del presente siglo, se ve obligada a indagar nuevas formas de interpretar sus acciones estratégicas, con el único objetivo de continuar conformando la estructura de la marca, el ADN que la diferencia y que le permite contrastar sus resultados a partir de evaluaciones y mediciones fiables, en un contexto donde la transparencia, ante el alud de comunicación, se plantea casi como una exigencia.

**Palabras clave:** Imagen, identidad, reputación, marca, *stakeholders*.

**Descriptores:** Magen corporativa – Identidad – Ética de los negocios – Responsabilidad social de los negocios.

## Abstract

Even today, in our knowledge society, there are conceptual limits related to key, and widely used, ideas such as identity, image and brand reputation. Even greater difficulties arise in testing and measuring the potential of each of these concepts in relation to corporate reputation. Thus, the continuous shaping of the structure of the brand, as the cornerstone of the companies in this century, requires the exploration of new ways to interpret strategic actions, the DNA that makes the difference and allows the comparison of performance through evaluations and reliable measurements, in a context where transparency in the face of the avalanche of communication is almost a requirement.

**Keywords:** Image, Identity, Reputation, Brand Management, Stakeholders.

**Search Tags:** Corporate image – Identity – Business ethics – Social responsibility of business.

## Resumo

Ainda hoje, em plena sociedade do conhecimento, têm-se limites conceituais no que diz respeito de aspectos tão fundamentais como identidade, imagem e reputação de marca. Mesmo as maiores dificuldades surgem nas possibilidades de avaliação e aferição de cada um destes conceitos associados à reputação corporativa. Assim, a marca, como pedra angular das empresas do presente século, vê-se obrigada a indagar novas formas de interpretar suas ações estratégicas, com o único alvo de continuar a moldar uma estrutura da marca, o ADN que a diferencia e permite contrastar seus resultados a partir das avaliações e aferições confiáveis, em um contexto onde a transparência, diante a avalanche de comunicação, bosqueja-se quase como exigência.

**Palavras-chave:** Imagem, identidade, reputação, marca, stakeholders.

**Search Tags:** Imagem corporativa – Identidade – Ética nos negócios – Responsabilidade social das empresas.

# El ADN de la marca

## La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado

### Introducción

La crisis económica que se vive en los últimos años ha generado transformaciones radicales en los valores empresariales. La marca ha sido protagonista de primer orden en los cambios suscitados tanto dentro como fuera de las organizaciones. Los tiempos en los que una marca era “propietaria” de un renglón importante en la mente de los consumidores han dado paso a procesos de implacable competencia, en que las marcas compiten ya no por un espacio en el lineal del supermercado, sino por ocupar un lugar en la mente de los *stakeholders* (grupos de interés) de la empresa.

La marca ha sufrido los embates de la reducción económica y, sobre todo, ha presenciado la nueva manera de entender la forma como la imagen y la reputación vienen a componer su ADN. El ADN de la marca es la base fundamental de su estructura genética, lo que determinará su modo de actuar, sus virtudes y sus propias necesidades. En tal razón, la triple conjunción entre identidad-imagen-reputación forma parte de la nueva fuerza que sustenta la marca. Es obvio que para las acciones empresariales seguirán siendo fundamentales su devenir económico, su relación con proveedores, sus acciones políticas, entre otros, pero ahora los valores intangibles de la marca son los que determinan la marcha y la actuación empresarial. Así lo corroboran investigaciones como la realizada por Standard & Poor’s 500, que demuestra que “en los treinta años transcurridos

entre 1975 y 2005, la contribución de los activos intangibles al valor global de las empresas había aumentado de un 17% a un 80%” (Lindemann, 2010, p. 50).

*Imagen y reputación*, a pesar de ser dos nociones vitales para las organizaciones de hoy, todavía presentan divergencias conceptuales, como el simple hecho de precisar los límites y las implicaciones de una y otra. Dada esta situación, es primordial identificar qué es imagen, qué es identidad, qué es reputación; indagar si se trata de conceptos sinónimos o si existen entre ellos diferencias sustanciales.

Este artículo, basado en una investigación de carácter teórico-descriptiva, presenta una revisión crítica de textos académicos y artículos en revistas científicas relacionados con la imagen de marca y la reputación corporativa. El objetivo principal fue evaluar la correlación entre los principales valores intangibles de la marca: identidad, imagen y reputación, identificando la manera como se han construido en cuanto concepto y su aplicación en las teorías relacionadas con la comunicación, el *marketing* y la publicidad.

### Los conceptos *imagen de marca* e *identidad corporativa*

Los estudios relacionados con la identidad y la imagen han girado en torno a aspectos tan

diversos de la marca como su implicación en la estrategia (Aaker, 2005; Ávalos, 2010; Cerviño, 2002; Fernández & Labarta, 2009), su incidencia en la comunicación (Brujón, 2010; Costa, 2004; Ordozgoiti & Pérez, 2003; Sanz & González, 2005; Van Riel, 1997), su vinculación con aspectos corporativos (Capriotti, 2009; Chaves, 2008; Grant, 2004; Jiménez & Rodríguez, 2007; Sánchez & Pintado, 2009) y su relación con el valor de la marca (Davis, 2002; Kapferer, 1992; Sanz de la Tajada, 1996; Toro, 2009).

La identidad y la imagen corresponden a dos elementos fundamentales de la marca, noción que representa una construcción simbólica de los productos o servicios de una organización (Ávalos, 2010). Pero solo a partir de la creación de productos se puede generar un vínculo entre la empresa y sus públicos. Ese lazo vital de la imagen se origina desde el mismo momento en que nacen las primeras marcas comerciales, las cuales surgen al etiquetar los envases de los productos. Aunque ya el hecho de “marcar” se venía produciendo desde hacía muchos años, fue en la Edad Media cuando las agrupaciones de artesanos permitieron identificar los bienes que fabricaba cada productor: se convertía en una forma de indicar la garantía del producto; por esta razón, se va a convertir en una identidad ineludible de la marca.

Estas primeras relaciones entre la marca y el público se materializaban por lazos de confianza,

en los que un logo o un nombre servían de guía para identificar las calidades en la fabricación y en los procedimientos del producto. Pero será luego de la Revolución Francesa cuando la marca cobre una importancia vital, pues según lo menciona Costa: “la marca dejó de ser una cosa, un signo, para convertirse en un fenómeno. Un fenómeno socioeconómico, político y cultural, pero también legal, formal, semiótico, etc.” (2004, p. 18).

La evolución de la marca ha continuado adaptándose a los cambios corporativos, hasta convertirse en un importe empresarial que cada vez cobra mayor importancia, sobre todo porque se trata de un nuevo “valor”. Este concepto proviene de una situación de alto impacto: las percepciones de los públicos objetivo sobre las empresas son lo que construye marca, que se materializa a partir de una construcción mental. Esta afirmación tiene una implicación trascendental, pues la imagen de marca no se construye en la empresa, se materializa en la mente de los diversos *stakeholders* con los que la empresa tiene contacto.

Según Kapferer, la imagen representa un concepto de recepción, pues determinan la manera como los públicos visualizan la marca, y además, “se refiere a la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones emitidas por la marca” (1992, p. 44). Este concepto de recepción será importante para determinar cuestiones

futuras, por ejemplo, las diferencias entre las distintas formas en que se materializa la imagen y las posibles divergencias con los conceptos *reputación* y *posicionamiento*. Para reforzar esta condición, en la que la imagen actúa como intangible de recepción en los sujetos, se puede acudir a la definición que Ostberg formula sobre el concepto. “La imagen permite configurar la estructura cognitiva del sujeto; ordena y da significado a un amplio conjunto de informaciones inconexas que, procedentes de distintas fuentes, tienen como punto en común ser relativas o estar relacionadas con la marca o nombre de la empresa o producto”. (2007, p. 45)

La relación no solo se vincula con la idea de pertenecer a, sino que, y muy especialmente en este caso, se refiere a que esta imagen es subjetiva; es decir, es relativa a las propias percepciones del sujeto. Sin embargo, dichas percepciones pueden variar de acuerdo con la forma en que los *stakeholders* se vinculen con la marca; en este sentido, Scheinsohn (1997) reconoce la existencia de cuatro tipos de imagen: endoimagen (interpretación otorgada por los públicos internos), imagen pública pretendida (la que pretende proyectar la empresa), imagen sectorial (percepción según el sector empresarial) y, finalmente, imagen pública (interpretación del público general sobre la empresa). Estos modelos mentales comenzaron siendo interpretados por el psicoanálisis, y hoy en día son objeto de estudio de la neurociencia cognitiva. A través de este tipo de investigaciones se puede obtener una “teoría unificada” (Grant, 2004) que permite conocer de manera más clara los modelos mentales de las personas.

Las percepciones subjetivas, además, serán sobre todo el resultado de una gran cantidad de *inputs* que recibe el sujeto durante su “experiencia” personal con la marca: relación directa con los productos o servicios, imagen creada a partir de lo que advierte en la publicidad comercial, comentarios de tipo boca-oreja de un tercero, notas de prensa o apariciones en medios masivos de comunicación en forma de *free press*, entre muchos otros.

Ahora la imagen de marca vendrá a ser el pilar sobre el que se soporta la imagen general que

los *stakeholders* tienen de la empresa. Según Keller, basados en un modelo de memoria asociativa, “la imagen de marca consiste en las percepciones que los consumidores tienen de ella y que se reflejan en las asociaciones con la marca que estos conservan en su memoria” (2008, p. 51). Al respecto, Costa tiene una concepción muy similar, pues equipara la idea de percepción a las emociones y, posteriormente, a la memoria, cuando asume que “la imagen de marca es la fuerza que incita nuestras preferencias [...] lo que sentimos en forma de convicción, e incluso de una emoción, lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho” (2004, p. 166). La memoria a la que se refiere Costa es muy maleable, pues se pueden cambiar las percepciones de la imagen de marca según se pongan en práctica acciones de comunicación pertinentes y estructuradas para tal fin.

Antes de relacionar el concepto de *identidad*, se puede identificar otra forma de enunciar la imagen de marca; se trata de la imagen corporativa. Para investigadores como Marín, esta se puede equiparar con el concepto de imagen de marca, ya que “la imagen corporativa, por consiguiente, es la percepción mental que de una organización tienen sus diferentes públicos y que se ha formado por la integración de todos los mensajes recibidos en sus relaciones con ella” (2008, p. 84). En este sentido, los autores de este artículo consideramos que se deben complementar y yuxtaponer las dos dimensiones de la imagen, es decir, *imagen de marca* e *imagen corporativa*, como percepciones de los *stakeholders*. Así, la imagen corporativa corresponde a la que emana del interior de la empresa, mientras que la imagen de marca se configura a partir de la percepción que los grupos de interés tienen de los productos y servicios de la corporación.

Si la imagen de la marca se presenta en el imaginario de los sujetos, en su memoria, como un intangible de recepción, la identidad se encuentra en el sentido contrario de la comunicación, es decir, el de la empresa. Cuando una organización define su identidad se puede identificar una relación con las estrategias y los valores que la representan. Ya no se refiere a aquello que los *stakeholders* perciben

de la marca, sino, más bien, a lo que la marca desea comunicar a dichos grupos de interés.

Uno de los más importantes autores de temas relacionados con la marca, Aaker, concibe la identidad como el deber ser de la empresa y como “un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes” (1996, p. 71). En este aspecto, la identidad se origina en la propia empresa, esto es lo que estratégicamente debería ser materializado en la mente de los *stakeholders*. La clave del éxito para que la imagen de marca sea a su vez sólida y positiva radica en la solidez y claridad que transmita la identidad de marca. Así, se podría decir que la imagen de marca será lo que transmita una correcta estrategia empresarial por medio de su propia identidad.

La estrategia, en materia de identidad, puede incluso dar comienzo con las seis preguntas que Cerviño (2002) propone plantear para que una empresa construya las bases para la gestión de su comunicación: ¿cuál es su individualidad?, ¿cuáles son sus objetivos y ambiciones a largo plazo?, ¿cuál es su consistencia?, ¿cuáles son sus valores?, ¿cuáles son sus verdades básicas?, ¿cuáles son sus señales de reconocimiento?

A pesar de que la diferencia entre imagen e identidad parece clara, aún se encuentra en el mundo académico, pero sobre todo en el profesional, una confusión entre los límites de ambos conceptos. Para dilucidar esta divergencia, Aaker plantea una comparación.

Mientras que la imagen de marca suele ser pasiva y observa el pasado, la identidad de la marca debe ser activa y orientarse al futuro, reflejando las asociaciones aspiradas por la marca. Mientras que la imagen tiende a ser táctica, la identidad debería ser estratégica, reflejo de aquella estrategia del negocio orientada a la ventaja sostenida. (1996, p. 73)

Para definirlo de una manera más concreta, la imagen de marca es percepción, mientras

que la identidad es realidad corporativa. De allí que la identidad se trate como estratégica, pues es ello lo que la empresa debe desarrollar para ser reflejo de su imagen. A pesar de que la diferencia entre imagen e identidad puede parecer clara, aún se encuentran posiciones disímiles, como la que emite Toro, quien incluye la identidad y la imagen dentro de la misma materialización estratégica.

Así pues, vemos cómo la identidad de marca se divide en dos vertientes complementarias entre sí. Por una parte, hablamos de la percepción que tiene el mercado de su identidad, lo que también se denomina posicionamiento de la marca en el mercado, siempre según la perspectiva del consumidor (identidad de marca percibida) [...] por otro lado, distinguimos la parte de la identidad de marca que gestiona la dirección de marketing, es decir, lo que la marca intenta transmitir (identidad de marca transmitida). (2009, p. 54)

Como se evidencia, para Toro la identidad también se construye en los *stakeholders*, y no solo como concepción empresarial; además, la identidad representará las asociaciones que realiza el consumidor a partir de los contactos que tiene con la marca, muy a pesar de lo que puede parecer desde la concepción de la estrategia de marca.

Para finalizar esta perspectiva de qué es la imagen de marca y la identidad, se puede acudir a una diferenciación clara sobre estos dos conceptos, ya que comúnmente “se acepta a la imagen como el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo, mientras que se asocia a la identidad con la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo” (Van Riel, 1997, p. 29). Estas afirmaciones no hacen más que corroborar la diferencia sustancial entre ambos conceptos, el de recepción (imagen) y el de voluntad de emisión (identidad).

### El concepto *reputación*

Las investigaciones relacionadas con la reputación han girado en torno a la relación del concepto con

aspectos como el valor de marca y la estrategia corporativa (Bauer, 2010; López & Iglesias, 2010; Muñoz, 2010; Quevedo, 2003; Susaeta, Pin & Belizón, 2008; Suviri, 2010; Villafañe, 2004), los efectos de la comunicación en la reputación corporativa (Alloza, 2005; Aula, 2011; Claeys, Cauberghe & Vyncke, 2010; Fernández, 2011; Fombrun, Gardberg & Sever, 2000; Mosto, 2010; Stephen, 2008) y la influencia de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en la reputación (Freeman, 2006; García & Llorente, 2009; Harris, 2011; Kim, 2011; Martín & Navas, 2006).

Aunque las investigaciones hayan girado en torno a temas tan diversos, aún hay algunas divergencias en torno a la confusión que prevalece sobre lo que representan la imagen de marca y la reputación corporativa. Si la construcción de grandes marcas está condicionada por la credibilidad y no por la creatividad, como lo asegura Cooper (2006), entonces se puede interpretar que la reputación constituirá un plano más avanzado en el conocimiento de la imagen de marca.

Uno de los problemas más significativos que ha ocasionado la actual confusión en torno al concepto de reputación se materializa en las interpretaciones que se le otorgan desde cada colectivo. Dadas estas condiciones, Fombrun *et al.* (2000) reconocen que para los economistas la reputación es un rasgo del comportamiento empresarial, mientras que para los estrategas será más una ventaja competitiva, y para los contables, un valor intangible. Inclusive, uno de los factores que ocasionan esta imposibilidad para definir concretamente qué es la *reputación* se demuestra en la diversidad de textos académicos e investigaciones que asumen el concepto de manera diferente: “la falta de atención sistemática a la reputación corporativa se puede atribuir a la diversidad de literatura práctica y académica relevante que explore diferentes facetas del constructo” (Fombrun & Van Riel, 1998, p. 6; traducción libre de los autores).

Con el objetivo de dilucidar lo que significa el concepto *reputación*, acudiremos a algunas definiciones de expertos en el tema. Para Fernández (2011), la reputación no alude solo al

prestigio de una organización, sino a la confianza y credibilidad que genere en los *stakeholders*. En el mismo sentido, Quevedo advierte: “la reputación es un activo de construcción social, creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, implica una continua sucesión de evaluaciones [...] cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad” (2003, p. 2). En contraposición a estas dos definiciones, Rey y Bartoli (2008) consideran la reputación como una “representación perceptual” de la empresa en comparación con la competencia, sin que se tengan en consideración elementos clave, como la confianza, la credibilidad o la legitimidad.

Uno de los abanderados de las investigaciones en relación con el concepto ha sido Justo Villafañe, quien percibe la *reputación corporativa* como “la expresión de la identidad de la organización, la imagen lo es de su personalidad pública o corporativa” (2003, p. 172). Este investigador considera, igualmente, la reputación como la cristalización de la imagen corporativa después de un comportamiento ejemplar a lo largo del tiempo. En este aspecto es interesante entender que la reputación corporativa requiere un tiempo prudencial para formarse en la mente de los *stakeholders*, así lo revela Alsop cuando indica: “aunque la reputación tarda años en formarse, puede ser destruida en un instante” (2004, p. 10; traducción libre de los autores).

La idea de reputación es, entonces, una forma más arraigada de conocimiento de la imagen de la empresa, donde lo importante no es su concepción superficial, sino que va más allá, hasta el entendimiento de aspectos tan concretos como los resultados financieros, los comportamientos corporativos e incluso las labores de responsabilidad social corporativa de la empresa.

Si la reputación es una forma de consolidación de la imagen que tienen los *stakeholders* sobre la marca, entonces se podría pensar que la imagen es un primer paso para la consolidación de la reputación empresarial. Sin embargo, no se puede asegurar que los diversos grupos de interés que tiene la empresa tengan un conocimiento

tan amplio de la organización como para considerarla reputada o no. Esta idea de reputación no es clara, pues la confusión con lo que podría considerarse como un nivel básico de imagen de marca es palpable. Si la idea de la reputación es la gestión del estado actual de la organización, no necesariamente podrá entenderse esto por medio de la comunicación de la empresa. Dicha gestión de la imagen de la marca se convierte en reputación cuando se alcanzan altos estándares de credibilidad y de confianza, hasta el punto en que los *stakeholders* sientan mucho más cercana la empresa y confíen en ella, en sus productos, en sus procesos industriales, etc.

Uno de los organismos más reconocidos en cuanto a investigaciones relacionadas con la reputación corporativa es el Reputation Institute. Aunque su mayor aporte ha sido el desarrollo de índices y evaluaciones empresariales, han formulado su propio concepto de *reputación*. En el libro *Estrategia y conducta social de la organización*, establecen que la reputación es el “resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos” (Hernández, Losada & Macías, 2007, p. 114).

El comportamiento empresarial representa la base de estos valores, ha de beneficiar directamente a la empresa, por medio no solo de la imagen que forja, sino, sobre todo, de la forma como proyecta su misión, su visión y sus valores corporativos. Estos elementos son los que el mismo Villafañe (2004) define como los atributos primarios de la reputación, en los cuales son esenciales la calidad percibida, garantía, perfil ético de la marca, responsabilidad social, relevancia e identificación, para la formación de una buena reputación corporativa, siempre teniendo presente que una empresa probablemente no tendrá una única reputación. A partir de varios estudios sobre modelos de evaluación de la reputación corporativa, Suviri (2010) concluyó que las empresas pueden tener una reputación para la calidad, otra para la innovación, otra para el servicio y otra diferente para su gestión de *marketing*.

### La correlación entre *imagen y reputación*

El hecho de que se sobrepongan conceptos tan importantes para la empresa como la imagen y la reputación podría hacer pensar que no se han estudiado a profundidad, o que en el sector empresarial no se le han brindado la adecuada importancia. Pero en la actualidad se puede localizar un número importante de estudios que tratan el tema de las diferencias entre estos dos términos, con exponentes tan relevantes como Capriotti (2009), Costa (2009) y Salinas (2007), entre muchos otros.

Las dos perspectivas básicas de los estudios radican en considerar, primero, que la imagen y la reputación son dos conceptos ciertamente próximos, pero diferentes estructuralmente, y, segundo, que al ser nociones paralelas, no se pueden encontrar en ellas discrepancias radicales. Para Villafañe, la diferencia básica entre una y otra provienen del umbral de cada concepto, ya que “reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo; la imagen proyecta su personalidad corporativa y es el resultado de la comunicación” (2004, p. 29). El vínculo que se trata de formar entre la identidad y la reputación, y entre la comunicación y la imagen, es muy directo. Es decir, la reputación sería el resultado de la identidad corporativa, mientras que la imagen se explicaría como el resultado de lo que las comunicaciones de la empresa proyecten en los *stakeholders*.

Si bien es cierto que la reputación tiene un sentido un poco más estructural que la propia imagen, quizá no se podría asegurar que necesariamente la reputación sea producto de la identidad, también lo puede ser del conocimiento, fundado o no, de los *stakeholders*. Pero aparte de esta primera diferencia entre uno y otro concepto, Villafañe agrega otra razón para considerar su divergencia, al afirmar que “la clave está en la esencia estructural de la reputación, asociada al comportamiento corporativo, lo que no siempre es la consecuencia de una buena imagen corporativa, muchas veces



fruto de una tarea exclusivamente comunicativa” (2003, p. 174).

Aunque Villafaña sea un acérrimo defensor de todos los valores que otorga la reputación, hay otros autores que no parecen encontrar una gran diferencia entre la reputación y la imagen. Capriotti tiene una opinión diferente sobre la relación entre estos dos conceptos, basada en la idea de que “el dilema conceptual está en situar a esos conceptos en la esfera del emisor o del receptor dentro del progreso general de comunicación” (2009, p. 83). El dilema planteado por Capriotti no radica en si es un problema del emisor o del receptor, pues ya se tiene claro que la identidad está en la esfera del emisor; lo que se debe aclarar es de qué manera las percepciones de los *stakeholders* se pueden considerar como imagen o como reputación. Es el momento en el que hay que preguntarse si se trata de una cuestión de grados, o bien, de niveles. A diferencia de lo expuesto por Villafaña y Capriotti, existe la concepción de Salinas, quien vincula la reputación y la imagen de marca por medio de la gestión empresarial.

Pero en mi opinión la reputación es el resultado de la gestión de marca, no es controlable. Uno puede gestionar la marca: la comunicación con los grupos de interés, cada punto de contacto con el cliente, desde *call centers* y centros de atención al cliente, como el ambiente de las tiendas, etc., pero no puede controlar la percepción del cliente. La marca es gestionable y controlable, pero la reputación es otorgada, es el resultado de la gestión de los procesos anteriores. Además, la reputación corporativa no es un activo intangible, mientras que la marca lo es. (2007, p. 324)

El hecho de que la reputación sea “otorgada” puede dejar muchas dudas al desarrollo estratégico de las empresas, pues se podría pensar que por mucho que una organización pública o privada se esfuerce en estructurar una comunicación a favor de su reputación, finalmente no podrá controlar completamente lo que los *stakeholders* piensen de ella. Esta misma situa-

ción es advertida por Capriotti, cuando afirma: “la reputación sería una valoración global que tiene cada uno de los diferentes públicos de una organización. Y en esta línea no habría una distinción importante con el concepto de imagen” (2009, p. 101).

Tabla 1. Diferencias entre *imagen y reputación corporativa*

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Basada en percepciones	Basada en comportamiento corporativo
Es difícil de objetivar	Es verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas con la oferta	Genera valor y expectativa
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
Resultado de la comunicación	Resultado del quehacer diario
Se crea como percepción de <i>stakeholders</i>	Se crea como conocimiento empresarial
Rápida construcción o destrucción	Lenta construcción y fácil destrucción

Fuente: adaptado de Olcese, Rodríguez & Alfaro, J. (2008).

Adicionalmente, se puede considerar una diferencia entre ambos conceptos: la imagen hace parte de las percepciones que los *stakeholders* tienen de la marca y la reputación va un poco más allá, al determinar un conocimiento más profundo, aún sin dejar de ser, al igual que la imagen, una percepción subjetiva. Estas diferencias o similitudes pueden incluso quedar un poco más claras al momento de evaluar las formas como se están desarrollando procesos de análisis y de medición de la imagen y la reputación.

### Métodos de evaluación de la imagen y la reputación

Muchas empresas, sobre todo las multinacionales, han mostrado un amplio interés en la posibili-

dad de medir el resultado de sus estrategias, no solamente desde el punto de vista bursátil y de su situación en la bolsa de valores, sino desde perspectivas complementarias, como la imagen de marca o la reputación, entre otras.

En los últimos años se han presentado iniciativas importantes al respecto, sobre todo en relación con la valoración de las marcas y, en menor medida, con la valoración de la imagen, a pesar de que algunos investigadores consideran que los resultados de dichas valoraciones pueden no tener fundamento, al reconocer que “no existen métodos totalmente válidos a nivel teórico ni completamente verificables desde un punto de vista empírico. Incluso existen autores para los que no existe ningún método de valoración de marcas que ofrezca un alto grado de credibilidad por la subjetividad del proceso” (Torres, 2002, p. 35).

El valor de marca es quizá al que más importancia se le ha dado, por sus implicaciones obvias en la empresa. El caso más fehaciente se puede encontrar en la valoración que realiza la empresa privada Interbrand. En su *ranking* anual del 2011, la marca Coca Cola estuvo valorada en más de 71.000 millones de dólares. Lo importante de este caso es que los expertos aducen que si la empresa fuera vendida, los activos no superarían el 10% del valor intangible de la marca.

Uno de los meollos del problema de la medición del valor de la marca radica en la manera en que los diferentes investigadores toman elementos intangibles como referencia, lo que le da a estas mediciones un alto grado de subjetividad, pues el hecho de asignar un valor concreto a un intangible resulta imposible (Healey, 2009). En el mismo sentido, Keller refiere el problema no solo a las mediciones de la imagen, sino, también, a las mediciones relacionadas con el valor de la marca.

Uno de los conceptos más populares y con mayor importancia que surgió en la década de 1980 fue el de valor de marca. No obstante, éste supuso buenas y malas noticias para los mercadólogos.

Buenas noticias, porque la herramienta de valor de marca eleva la importancia de esta última en la estrategia de marketing y se enfoca en el interés directivo y la actividad investigadora. Mala, porque la definición del concepto es confusa y se ha aplicado de distintas formas a muy variados propósitos. No hay, en síntesis, un punto de vista común acerca de cómo conceptualizar y medir el valor capital de marca. (2008, p. 37)

No se puede afirmar que falten métodos de evaluación de la imagen de marca, lo que sí se puede asegurar es que los métodos son tan disímiles y aún con tantos vacíos, que no se podría seleccionar un método infalible que abarque al resto. Bajo esta perspectiva, Martínez, Montaner y Pina han interpretado luego de sus estudios que “la literatura sobre imagen de marca se encuentra fragmentada y con escaso consenso en las dimensiones a estimar y en el propio *target* de medición” (2008, p. 7). A pesar de esta situación, existen reconocidos informes y evaluaciones relacionados con el valor e imagen de marca.

Tabla 2. Evaluaciones del valor y la imagen de marca

Valor de marca	Imagen de marca
Brand Asset Valuator (Young & Rubicam)	Análisis de identidad de Lux
Brand Dynamics (Millward Brown)	Análisis de Mannheimer
The Brand Equity Ten (David Aaker)	Análisis de identidad de Bernstein
Equitrend (Total Research)	Análisis Imagen Corporativa y de Actuación (AICA)

Fuente: elaboración propia.

Este concepto de imagen, tan ligado con la marca, genera percepciones variadas, que dependiendo del tipo de *stakeholders* será más clara o más difusa. Lo importante no será, en este caso, entender la manera como la empresa ha desarrollado sus estrategias de comunicación, sino cómo han sido percibidas por estos

grupos de interés todos y cada uno de los mensajes que emite la empresa (intencionales e involuntarios).

En relación con la reputación corporativa, las evaluaciones están lideradas por diversas auditorías, pero sobre todo índices y “monitores reputacionales”. Los informes más reconocidos en la actualidad se pueden resumir en el ‘*World’s most admired companies*’ (revista *Fortune*), Las compañías más respetadas del mundo (*Financial Times*), ‘Modelo de reputación interna’ (Mori), ‘Índice de reputación *on line*’ (Ireon), ‘Foro de reputación corporativa’ (RepTrak), ‘*Corporate reputation quotient*’ (RQ) y ‘Monitor empresarial de reputación corporativa’ (Merco), por mencionar algunos casos.

Cada uno de los anteriores informes se sustentan en diversos atributos, y los criterios de evaluación dependen directamente del realizador de la investigación. Al respecto Villafañe garantiza que la evaluación de la reputación corporativa “permite en gran medida su objetivación porque es posible, una vez resuelto el problema de los criterios de evaluación, verificar la presencia o ausencia de los factores a los que esas variables hacen referencia” (2003, p. 175). Por el contrario, Salinas (2007) considera que la reputación no puede ser medible, ya que no se puede constituir como un activo intangible reconocible ni identificable, es decir, no se puede comprar ni vender.

La perspectiva que toman unos y otros investigadores no deja cerrados los caminos, por el contrario, abre un amplio abanico de posibilidades para investigaciones en torno a los factores que inciden en la reputación, vistos tanto desde la perspectiva de los *stakeholders* como de las estrategias que puedan planear las empresas. Dichas investigaciones serán la base para la nueva generación de conocimiento relacionado con la esencia de la marca, su ADN.

### El ADN de la marca en un contexto dialogado

Los valores intangibles de la marca son cada vez más importantes para las empresas, es innegable. En este escenario, la comunicación desempeña

un papel trascendental, dadas las condiciones que ha provocado la globalización, sobre todo en la relación empresa-*stakeholders*. Si, adicionalmente, nos encontramos en medio de una sociedad donde las conexiones y la interdependencia son globales (Bauman, 2010), podemos entender que las estrategias de identidad que desarrolle la empresa, y las posibilidades que le brinda la imagen y la reputación, son artífices del éxito de una organización en la actualidad.

Desde la perspectiva de la discusión sobre la relación entre los elementos constitutivos de la marca, es decir, la identidad, la imagen y la reputación corporativa, se podrían observar de manera mucho más clara las conexiones e interdependencias de las marcas, sobre todo, dado que los *stakeholders* asumen cada vez posturas más radicales en relación con las empresas (posiciones favorables como la creación de comunidades de marca o desfavorables, por medio de boicots y participación en marchas ciudadanas); de esta manera, se evidencia que la marca es un fenómeno socioeconómico, político y cultural (Costa, 2004). Es en este contexto en el que los grupos de interés establecen una relación más directa con la imagen y la reputación corporativa.

En consecuencia, los elementos que conforman el ADN de la marca serán los responsables de generar el vínculo entre marca y *stakeholders* a través de la comunicación con la empresa. Esta generará los cimientos para que se materialicen la confianza y la credibilidad de la manera que lo relaciona Fernández (2010). Pero la imagen y la reputación también serán el hilo conductor que permita que los *stakeholders* sostengan un proceso de legitimación de la marca a partir de una sucesión de evaluaciones, como lo interpreta Quevedo (2003). Más aún, si la comunicación es hoy un factor primordial en el devenir empresarial, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son la base del diálogo entre los *stakeholders* y las organizaciones.

En relación con las TIC, uno de los factores que más influencia tienen respecto al diálogo empresa-organización se materializa en las diver-

sas crisis que deben soportar las marcas. En este sentido, las compañías que en los últimos tiempos han sufrido crisis de cualquier índole saben que la imagen de marca y la reputación son las primeras en resentirse. No importa si las dificultades para la empresa provienen de defectos en sus productos o servicios, de contabilidades falsas o corrupción, de relaciones de sus directivos con grupos al margen de la ley, de efectos nocivos de sus acciones en el medio ambiente o abuso de trabajadores. Cualquiera que sea la crisis, sus efectos se verán magnificados en el momento en que los hechos sean de conocimiento de los grupos de interés y estos aprovechen las TIC con el fin de difundir los efectos generados, en especial a través de internet y las redes sociales.

En alusión a las crisis corporativas, al diálogo con los *stakeholders* y a los efectos que dichas situaciones han provocado en la imagen y reputación de las empresas, se cuenta con una gran cantidad de casos, dados a conocer no solo en las redes sociales, sino también en publicaciones académicas, en especial las que dan cuenta de las relaciones públicas, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. Los más comentados en libros y revistas académicas han sido: los escándalos financieros originados por empresas como Enron, Parmalat, Xerox y WorldCom; los desastres naturales provocados por British Petroleum y Exxon, con derrames de petróleo en el golfo de México y Alaska respectivamente, y finalmente, los abusos de trabajadores por parte de empresas productoras de accesorios deportivos como Nike, Puma y Adidas.

Aunque, lamentablemente, la lista es mucho más amplia, dos de las crisis que con más fuerza se han mostrado en los medios de comunicación masiva y en las redes sociales han sido las del periódico *News of the World* y, en el caso español, el del programa de televisión *La Noria*.

El caso *News of the World*, de propiedad del magnate Rupert Murdoch, se caracterizó por las escuchas ilegales de conversaciones privadas de militares, políticos, futbolistas, y en general personajes reconocidos del Reino Unido. Las críticas

en medios de comunicación luego de conocer dichos antecedentes y la presión ejercida por las redes sociales provocaron que Murdoch finalmente pidiera disculpas públicamente. A pesar de su contrición, el periódico terminó cerrando en julio del 2011. Incluso, meses después del cierre del diario, Rebekah Brooks, mano derecha de Murdoch, fue acusada por la fiscalía de obstrucción a la justicia, lo que también tiene implicaciones políticas para el primer ministro, David Cameron. La repercusión de la noticia ha alcanzado titulares de prensa en gran cantidad de medios de comunicación y se ha convertido en discusión en foros y redes sociales, ya que incluso se han creado páginas web y blogs para comentar y seguir las incidencias del caso, que sigue abierto en el momento de redactar este artículo. Por ejemplo, la campaña *Hacked off. Campaigning for a good inquiry into phone hacking* ([hackinginquiry.org](http://hackinginquiry.org)), las peticiones en el mismo sentido de la organización Media Standards Trust, así como la creación de un grupo de boicoteo en Facebook con más de 8.000 seguidores en junio de 2012 o el hecho de que la campaña en contra del periódico fuera *trending topic* (*#saynototw*) en julio de 2011.

Las circunstancias del programa *La Noria* son diferentes en su desarrollo, pero muy parecidas en su desenlace. Este programa de los llamados “del corazón” (crónica rosa) invitó a que la madre de un imputado por asesinato, de un caso muy mediático en España, diera unas declaraciones en directo, y que cobrara por ello. La indignación de los televidentes hizo que en las redes sociales se solicitara a los anunciantes del programa que retiraran la pauta publicitaria. La gravedad del caso radica en la falta de interés por parte de los encargados del programa por atender las quejas de los televidentes. A una importante ola de críticas inmediatas en Twitter (con el *hashtag* *#cosasquehacerparanoverlanoria*), la siguió el diálogo nulo entre el programa y sus grupos de interés, lo que exacerbó mucho más los ánimos. Finalmente, *La Noria* perdió anunciantes, se redujo en duración y cambió de horario a fuera del *prime-time*, hasta desaparecer (abril de 2012) por el boicoteo de los

televidentes. Este fue organizado en las redes sociales, de manera destacada por la página Actuable.org, que consiguió más de 30.000 seguidores para una campaña de boicoteo publicitario. Por consiguiente, es posible afirmar que si el efecto explosivo de una reacción rápida se combina con una organización sostenida, las redes sociales consiguen victorias a favor de la transparencia.

Estas experiencias han permitido que tanto investigadores como empresas entiendan que una buena reputación puede funcionar como escudo anticrisis, y generar un factor conocido como “efecto inmunizador” (Kim, 2011). Este efecto protector ha de ser una de las metas más importantes de las empresas que buscan una relación más estrecha con sus *stakeholders*, ya que el rol de los públicos de la empresa se está expandiendo, “el consumidor ya no es un receptor pasivo de las decisiones de la compañía, ahora puede participar en la generación de ideas, en el diseño o en los procesos de producción” (Chakravorti, 2010, p. 97; traducción libre de los autores). Aunque algunas empresas, más que buscar la inmunidad, intentan un vínculo constante con los grupos de interés, ya que el diálogo, una comunicación de doble vía, puede ser clave para conocer en todo momento los intereses de los públicos; en este mundo, donde prima la interdependencia que nos enseña Bauman, las organizaciones no se pueden aislar de las realidades que genera su propia comunicación (Harris, 2011), de tal manera que el uso de los medios de comunicación, en especial los electrónicos, será la base para un contacto de mutuo beneficio (información transparente para los *stakeholders* y visibilidad para la empresa).

En esta época en que las malas noticias se extienden con incontenible rapidez, las organizaciones deben implementar estrategias que apoyen la identidad y resguarden la imagen y la reputación. A pesar de que la identidad de la empresa puede permanecer intacta, como uno de los principales elementos del ADN de la marca, se deberán indagar en todo momento las posibles connotaciones y alteraciones en las percepciones de los grupos de interés, quienes son ahora parte

activa de la comunicación empresarial, ya que no se pueden catalogar más como inactivos perceptores. Ahora, aprovechando las TIC, pueden intercambiar información, compartir opiniones, e incluso Mandelli y Cantoni (2010) los describen como actores capaces de moldear sus relaciones con la marca y hasta redefinir el curso de los productos de las compañías con las que se comunican.

Aunque las empresas conocen el potencial de las redes sociales y el uso general que los *stakeholders* les dan a las TIC, para Kim, Park y Wertz (2010) no priorizan información para cada tipo de público, con lo que quedaría en entredicho la eficiencia de la comunicación vía web, pues cada vez hay más información a menores costos, lo que produce un efecto de saturación y falta de visibilidad.

La actualidad de la marca y de sus valores intangibles pasa por un momento crucial: que las empresas reconozcan y planteen estrategias de comunicación basadas en la transparencia y en el diálogo permanente con los *stakeholders*, pues es la mejor manera de materializar su identidad, moldear su imagen y afianzar su reputación. Así lo advierten Earl y Waddington cuando asumen que “el nivel de transparencia que ahora se ejerce por los cambios de los medios determina que la integridad y la credibilidad son absolutamente vitales” (2012, p. 10).

Es pertinente aclarar que los vacíos existentes en la conceptualización de la imagen, la identidad y la reputación suponen, paradójicamente, tanto un retraso en la forma en que la comunidad académica y empresarial deben asumir los aspectos constitutivos de la marca, como una gran oportunidad para avanzar en temas tan diversos como la incidencia de las TIC en el desempeño de la marca, la influencia de las estrategias empresariales en el devenir de la reputación e, incluso, de una manera más técnica, la medición de la imagen y la reputación corporativa. Se trata de un campo de estudio que cruza la comunicación, las relaciones públicas, los aspectos financieros de las empresas y la ética y el derecho a la información.

Finalmente, haber profundizado conceptos asociados con el ADN de la marca permitirá

que en un futuro cercano se avance de forma sistemática en investigaciones en las que se tengan en cuenta la imagen y la reputación como valores intangibles de la marca, así como los sentidos que estos conceptos dan a la estrategia empresarial. Desde el punto de vista de la recepción interna, puede abordarse el trabajo con los encargados de la gerencia de marca para ver hasta qué punto

reconocen la importancia de la ética y la transparencia en el planteamiento de sus comunicaciones, así como el uso responsable de las nuevas tecnologías. Así, el objetivo final se convierte también en objeto de estudio: la más importante labor de las organizaciones, un diálogo transparente con los *stakeholders* que redunde en una relación de mutuo beneficio.

## Referencias

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Aaker, D. (2005). *Estrategia de la cartera de marcas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation. Creating, protecting & repairing your most valuable asset*. London: Kogan Page.
- Alloza, A. (2005). La reputación corporativa, la eficacia de la comunicación, la marca y la creación de valor. *Investigación y Marketing*, 86, 6-15.
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37(1), 28-36.
- Ávalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bauer, T. (2010). Looking back: reputation research published in the Journal of Management. *Journal of Management*, 36(3), 585-587.
- Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo. Ética del individuo en la aldea global*. Barcelona: Paidós.
- Brujón, G. (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Andros.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Claeys, A., Cauberghe, V. & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: an experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planteamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Chakravorti, B. (2010). Stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 97-102.
- Chaves, N. (2008). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Davis, J. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson.
- Earl, S. & Waddington, S. (2012). *Brand anarchy. Managing corporate reputation*. London: Bloomsbury.
- Fernández, J. & Labarta, F. (2009). *Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión*. Córdoba: Almuzara.
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1998). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J. (2000). The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

- Freeman, B. (2006). Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51(1) 12-19.
- García, M. & Llorente, C. (2009). La responsabilidad social corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono 14*, 13, 95-124.
- Grant, J. (2004). *Más allá de la imagen. Influyendo en las percepciones a través del marketing*. Barcelona: Deusto.
- Harris, P. (2011). Future proofing the organization through sustainable corporate reputation. *Journal of Public Affairs*, 11(1), 1-3.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Hernández, M., Losada, A. & Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.
- Jiménez, A. & Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: UOC.
- Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México: Pearson.
- Kim, H. (2011). A reputational approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.
- Kim, S., Park, J. & Wertz, E. (2010). Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites. *Public Relations Review*, 36(3), 215-221.
- Lindemann, J. (2010). El valor financiero de la marca. En G. Brujó (Eds.), *En clave de marcas* (pp. 48-64). Madrid: LID.
- López, V. & Iglesias, S. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 87-106.
- Mandelli, A. & Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation: proposing a new methodological approach. *Cuadernos de Información*, 2010(27), 61-74.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martín, G. & Navas, J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas*, 12(3), 29-39.
- Martínez, E., Montaner, T. & Pina, J. (2008). *Una escala de medición de la imagen de marca aplicada a la estrategia de extensión de marca*. Recuperado de [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005\\_cp/Materiali/Paper/Fr/MARTINEZ\\_%20MONTANER\\_PINA.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/MARTINEZ_%20MONTANER_PINA.pdf)
- Mosto, C. (2010). Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de reputación corporativa. *Revista científica de UCES*, 14(1), 100-115.
- Muñoz, M. (2010). Reputación corporativa: trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 2010(33), 23-40.
- Olcese, A., Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw Hill.
- Ordozgoiti, R. & Pérez, I. (2003). *Imagen de marca*. Madrid: ESIC.
- Ostberg, J. (2007). Identidad, cultura e imagen corporativa. En A. Jiménez & I. Rodríguez (Eds.), *Comunicación e imagen corporativa* (pp. 14-60). Barcelona: UOC.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Rey, F. & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Sánchez, J. y Pintado, T. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Sanz, M. & González, M. (2005). *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.

- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Stephen, T. (2008). Measuring the reputation and productivity of communication programs. *Communication Education*, 57(3), 297-311.
- Susaeta, L., Pin, J. & Belizón, M. (2008). *Factores determinantes de la reputación del CEO: Un análisis sectorial entre las principales empresas españolas*. Documento de investigación no publicada, Universidad de Navarra, España.
- Suñer, J. (2010). Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 2010(22), 179-190.
- Toro, J. (2009). *La marca y sus circunstancias*. Barcelona: Deusto.
- Torres, T. (2002). *La valoración de las marcas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2003). Influencia de la comunicación en la reputación corporativa. En A. Cortina (Eds.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (pp. 165-185). Madrid: Trotta.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.