

“MEDICINA PREVENTIVA” EN TIEMPOS DE CRISIS, BASADA EN LA GESTIÓN DE LA “MARCA-EMPRESA”

por María Victoria Carrillo

Resumen: *En los tiempos que vivimos, las crisis empresariales se repiten de forma sucesiva. La verdadera gestión de la crisis comienza con la prevención. En un entorno actual donde los activos intangibles aportan mayor valor a la empresa que los tangibles, es posible sustentar en ellos estrategias de prevención. Proponemos un sistema de prevención de crisis basado en la creación de la “marca-empresa” como principal activo de la empresa.*

Palabras clave: *Gestión de crisis, activos intangibles, reputación corporativa, marca.*

Abstract: *The times we are living in, business organizations crisis happen again successively. The crisis truth question starts with the prevention. In the current environment where intangible assets contribute greater value to the firm than tangible assets, it is possible to base in then prevention strategies. We propose a crisis prevention system based on the Firm-Brand creation as main company asset.*

Key words: *Crisis management, intangible assets, corporate reputation, brand.*

*Dra. en Ciencias de la Información, Publicidad y RRPP. Titular de Universidad (interina). Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Facultad de Biblioteconomía y Documentación. Universidad de Extremadura.

1.Introducción

La realidad más evidente en lo que a la comunicación de crisis y su gestión se refiere es que la mejor crisis es la que nunca sucede, o sea que la mejor gestión de crisis es la preventiva. Las crisis se producen por diversos motivos, y quizá el más importante de ellos es por debilidad interna y externa, o lo que es lo mismo por falta de “gestión integral” de sus activos tangibles e intangibles, sobre todo los últimos. En los años 80 el 70% del valor de los activos de una empresa eran tangibles y el 30% intangibles, en el management de los años 90, las cifras se invirtieron y en el momento actual, los intangibles suponen “el 85% del valor de la empresa” (Kendrick, J. en Villafaña, 2004). Los intangibles son aquellos elementos no materializables a priori, que forman parte de la gestión estratégica de la empresa y conforman el objeto de estudio del *corporate*, fundamentalmente y en un primer nivel, hablamos de la Cultura Corporativa, la Imagen Corporativa, la Imagen de Marca, pero encontramos además en López (2002) la Gestión del Conocimiento, la Reputación Corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa.

Costa (2003) advierte del interés por lo intangible y explica que se “han trastocado los cimientos en los que se sustentaba el pensamiento empresarial de finales del XIX. En nuestra sociedad (...) ninguno de estos viejos pilares tiene valor estratégico”.

Estos elementos intangibles, han ganado importancia por varias razones:

1. Las crisis de empresas de los últimos años (casos Enron, Parmalat, o BBVA y Telefónica en Latinoamérica, luchando contra la mala imagen que allí tienen las empresas españolas²).

2. La generación de nuevas *Ventajas Competitivas*, concepto cada día más importante en la gestión empresarial. Los recursos son la fuente potencial de la Ventaja Competitiva, y a su vez, recursos son los activos vinculados a la empresa, tangibles e intangibles, que

contribuyen a su rentabilidad. Los recursos tangibles cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo los intangibles son más valorados, de ahí que la marca, tradicionalmente considerada como un recurso unido al producto, tome especial protagonismo y se desvincule del mismo para asentarse en el corazón de la organización.

La posibilidad de aprovechar la *diferenciación intangible* para prevenir las crisis es una constante en la literatura de los últimos 20 años, Benoit (1997) hace hincapié en la restauración de la Imagen Corporativa como uno de los principales objetivos de la comunicación de crisis. La prevención de la crisis está muy relacionada por otra parte con la credibilidad de la empresa (Newell y Goldsmith, 2001); y la marca es cada vez un recurso intangible más valioso para la prevención, e incluso la Imagen Corporativa se presenta para Ruyter y Wetzels (2000) al servicio de la extensión de la marca, lo que desplaza definitivamente a ésta del ámbito restringido del producto.

La gestión integrada de los activos intangibles, se estima como la clave de la gestión empresarial moderna y así está siendo asumida por las grandes empresas (en Villafaña, 2004:11), que con vistas a fortalecer su “salud”, realizan “medicina preventiva” ante hipotéticas situaciones críticas.

2.La crisis

Una crisis es un suceso que altera el ritmo de la empresa y que puede afectar a su Imagen Corporativa (a corto plazo) y a su Reputación Corporativa (a largo plazo) y también, a sus productos, y a las relaciones con los stakeholders (grupos de interés para la empresa).

La crisis puede ser una situación decisiva para la existencia y el futuro de una organización que puede darse por sorpresa y al margen de las decisiones estratégicas de la misma, lo que puede llegar

a comprometer más aún su Imagen. La crisis no existe si ésta no es relevante para los stakeholders, pero si lo es, atraerá una fuerte carga de incertidumbre si no se gestiona adecuadamente. Por otra parte, la prevención de la crisis no solo depende de la solidez de sus activos tangibles sino que serán los activos intangibles los que cada vez mas juegan un importante papel: la *Imagen Corporativa*, apoyada en una *Identidad Corporativa* firme y definida en el sustrato de la *Cultura Corporativa*; lo que nos llevará a conseguir la *Reputación Corporativa*.

La relación entre estos elementos, da lugar a la configuración y el mantenimiento de lo que denominamos “la marca-empresa”, esta *marca-empresa es el camino directo a seguir por la organización para alcanzar su Reputación Corporativa* y fortalecerla; la *Reputación* se desarrolla de forma más sostenida que la *Imagen Corporativa*, en donde pueden ser mayores los efectos de una crisis.

3.La cultura del corporate

Tradicionalmente se ha considerado que actuar estratégicamente en prevención de crisis es desarrollar planes, técnicos y comunicativos, lo que no deja de ser “reacción” más que “prevención” real. La prevención de las crisis en la empresa moderna converge en la gestión integral de todos sus activos, destacando los intangibles, lo que requiere un nuevo contexto para desarrollarse: la cultura del corporate, puesto que las tradicionales relaciones públicas aparecen cada día más limitadas.

Un estudio empírico, Hutton, Goodman et al (2001), de las compañías aparecidas en el “Fortune 500” (prestigioso ranking sobre el tamaño de las empresas) sugiere que la “Gestión de la Reputación” está ganando terreno frente a las relaciones públicas. Además se explica como las relaciones públicas, abrazan gran variedad de definiciones de su función, sugiriéndose claramente que continúan teniendo gran dificultad en definirse³. Asumimos como Villafañe,

zer (2004)

Costa, Van Riel; que las relaciones públicas no explican la comunicación empresarial en su totalidad, por eso partimos de la definición del *corporate*, donde los activos intangibles toman importancia y se gestionan en parte, por medio de la comunicación.

La comunicación no es la única herramienta de gestión de la “marca-empresa”, pues no sirve para construir básicamente este concepto, *sino para administrarlo y potenciarlo*, como dice Mattelart (2001: 99-103) “...lo que se le pide a la comunicación corporativa es que administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior”, en la misma línea Hutton y Goodman et al (2001) no encontraron una correlación fuerte entre Reputación y el gasto total en Comunicación Corporativa, pero sí algunas correlaciones interesantes entre Reputación y algunas formas específicas de comunicación.

4.La creación de la “marca-empresa” para prevenir las crisis

La construcción de la “marca-empresa” nos llevará a conseguir Reputación Corporativa, que a su vez limitará los efectos de la crisis y ayudará a prevenirla.

FÓRMULA DE LA “MARCA-EMPRESA”

“MARCA-EMPRESA = REPUTACIÓN CORPORATIVA

“MARCA-EMPRESA” = Identidad Visual Corporativa + Identidad de Marca (Identidad Corporativa + Imagen Corporativa) + Cultura Corporativa = REPUTACIÓN CORPORATIVA

Debemos empezar destacando que la propia naturaleza integral de estos activos nos obliga a explicarlos buscando sus conexiones como un *sistema holístico*, Villafañe (1999) y Mattelart (2001:100), en el que cualquier transformación trae alteraciones en el conjunto.

4.1. *La identidad de marca: de la “Marca-producto” a la “Marca-empresa”*

Cuando la empresa entiende que la peor crisis es la que afecta a la venta de sus productos, éstos se convierten en foco de atención, y la marca aparece unida a ellos, también la “fidelidad a las marcas”. Pero aunque el cliente típicamente leal es el que repite compra, la fidelidad de marca puede estar influida por otras variables tales como normas sociales (Ajzen y Fishbein, 1980:80) y factores circunstanciales (Smith y Swinyard, 1983). De hecho, Dick y Basu (1994), proponen que la fidelidad del cliente está influida en gran medida por la relación entre la actitud y el comportamiento. Según Sheth y Park (1974) por otra parte, es preferible analizar el comportamiento de fidelidad en los contextos en donde el sujeto experimenta presiones dirigidas a cambiar sus hábitos (una de estas presiones es el desencadenamiento de una crisis), la fidelidad existe, cuando el sujeto se opone a las presiones para cambiar de marca (Newman y Werbel, 1973; Woodside et al., 1980). Si esto se produce, consideramos que las reacciones del sujeto, psicológicas y comportamentales en contra del cambio, se ven influidas por otros aspectos en la línea de la definición de la “*marca-empresa*” y de la *Reputación Corporativa* y no solo de la Reputación de sus productos.

El concepto de “marca-empresa”, por tanto, está ligado al posicionamiento corporativo, al margen del tradicional posicionamiento de sus productos. “La gestión de la marca abrirá así el campo de su tradicional emparejamiento simbiótico con el producto, propio de la actividad de marketing, hacia posiciones más amplias y más relacionadas con la dimensión sociológica de la teoría del valor”, Moreno, E. (en Villafañe, 2004:43).

La “marca-empresa”

Se construye a partir de la eficiencia con la que los diferentes públicos y no solo los clientes de la empresa, tienen expectativas en relación con la misma, que son satisfechas en la medida en que ésta no solo tiene una buena conducta a nivel financiero o comercial, sino también a nivel laboral y social.

La *marca-empresa* es la transformación de la Identidad Corporativa en elemento estratégico gestionado de manera que se convierta en Identidad de Marca (Aaker, 1996), que nace en el interior de la organización, donde también se apoya el concepto de “marca experiencia” (Alloza, 2002⁴), y nos aproxima al concepto de Reputación, que toma especial protagonismo si se quiere instaurar un sistema de prevención consistente en reforzar el capital marca de la organización, su “marca-empresa”, como base de su prevención.

La Identidad de Marca es la suma de la Identidad Corporativa más la Imagen Corporativa, de ahí la importancia de ambos conceptos, para la creación de la “marca-empresa”.

Identidad Corporativa

Coincidimos con Costa (2003) cuando dice que la *Identidad Corporativa*, es un vector diferenciador por excelencia. Algunos autores la confunden con la *Identidad Visual Corporativa* (IVC⁵), Selame (1988:6); Napoles (1988:20); Dowling (1994:8), pero nosotros consideramos que la *Identidad Corporativa* no es solo visual, sino que abarca aspectos culturales, estratégicos y de comportamiento, por lo que no corresponde al término corporate identity (diseño gráfico en gran parte). Fombrun (1996:36) por su parte atribuye significados distintos al término Identidad (1996:277; 279 y 287), Van Riel (1997:31) la vincula demasiado a la comunicación. Mattelart (2001) explica la Identidad como la configuración única

de sus estructuras, sus sistemas, sus representaciones y las relaciones que estos elementos establecen entre sí. Mínguez (2001), define la Identidad Corporativa global (constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente). Olins (1995:3) asume la Identidad como realidad corporativa, adoptada también por Villafañe (1999, 2004:29-30). En esta línea, para Costa (1995: 42) la identidad de una empresa “se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir”. Pero sobre todo se trata de un valor variable, algunas empresas tendrán una Identidad sólida y otras tendrán una Identidad ambigua, freno para su desarrollo e importante debilidad frente a situaciones de crisis.

Podemos resumir que existen tres fases en el desarrollo del concepto de Identidad:

1. La primera entiende a la Identidad de forma limitada y la identifica con IVC.
2. La segunda recoge un concepto más amplio de Identidad, basado en las imágenes mentales que se producen de la realidad que se percibe, lo que supuso un paso adelante pero gran confusión con el término de Imagen Corporativa.
3. La tercera fase comprende a la Identidad como perteneciente a la empresa y no al público, “acumulación de historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo” (Ind, 1992). Sanz de la Taja-da (1994:43) habla de personalidad cultural lo que coincide con la escuela francesa de los '60, y relaciona la Identidad con la Cultura Corporativa como “una serie de características interdependientes de la organización que le dan especificidad, estabilidad y coherencia” (Larçon y Reitter, 1979:43). En esta línea, entendemos que la estabilidad de la *Identidad Corporativa* es muy importante frente a situaciones de debilidad, puesto que de ella dependerá la creación de su “marca-empresa”.

Imagen Corporativa

Es evidente que unido al concepto de Identidad está el de Imagen. Para la organización, la *Imagen Corporativa* es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993:36). En esta línea, la Imagen Corporativa se reconoce como teniendo el potencial de afectar a las percepciones del público hacia la firma (Nguyen y Leblanc, 2001; Barich y Kotler, 1991; Dick y Basu, 1994); y tiene dos componentes: el funcional y el emocional (Kennedy, 1977). El primero se relaciona con las características de la Identidad, mientras que el segundo se asocia a dimensiones psicológicas. Una compañía no proyecta una imagen única, ya que cada uno de sus públicos tiene diversas experiencias al entrar en contacto con la compañía (Gray, 1986). La diversidad puede perjudicar a la firma, de ahí que la armonía en la gestión integral es importante. La Imagen Corporativa puede mejorar rápidamente o ser destruida si se descuidan las expectativas de sus públicos (Dichter, 1985; Herbig et al., 1994). Por otra parte, la Imagen Corporativa y la Reputación Corporativa son dos construcciones distintas pero relacionadas (Villafañe, 2004) y la mayoría de los estudios han expresado un acoplamiento potencial entre los dos conceptos (Porter, 1985; Schmitt et al., 1995). Aunque se revela poca evidencia empírica para apoyar la relación entre *Imagen y Reputación*, se consideran ambas como resultado del proceso de legitimación de una empresa (Rao, 1994), la primera a corto plazo, coyuntural, formal y difícil de medir, y la segunda a largo plazo, más estructural, comportamental y más fácil de medir (Villafañe, 2004⁶).

Cultura corporativa

No podemos olvidar el papel de la Cultura, “como el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su Identidad Corporativa” (Villafañe, 2004:58) o como “una suerte de atmósfera que envuelve y condiciona la vida corporativa”. La Cul-

tura también está unida a la Identidad y es la base para la creación de la “marca-empresa” ya que supone la puesta a punto de un lenguaje común, lo que permite reconocerse a cada miembro como parte de una entidad con sus propios valores (Schwebng, 1988).

4.2. *Reputación Corporativa*

La *Reputación Corporativa* es el resultado de todo este desarrollo. Conseguir Reputación, o ser reconocidos de forma estable en el tiempo, es un gran activo preventivo, que no se puede descuidar ni a nivel interno ni externo. La Reputación depende en gran parte de las siguientes variables: económico-financieras, marketing y clientes, prácticas laborales/empleados, responsabilidad social corporativa/sociedad (Villafañe, 2004) y todas ellas son solidarias con la creación de la “marca-empresa”. Por otra parte, las variables de la Reputación son los parámetros más significativos en torno a los cuales se pueden desencadenar las crisis, lo que nos lleva a decir que en la medida que protejamos la Reputación, nos protegemos y alejamos de las situaciones críticas.

El concepto ha sido estudiado desde la economía, la teoría de las organizaciones y la comunicación. Los economistas analizan la Reputación desde la relación con la calidad del producto y el precio (Wilson, 1985; Shapiro, 1983). Desde la organización de empresas, examinan la Reputación igualándola a la supervivencia de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; Rao, 1994). Los investigadores en comunicación establecemos la Reputación como resultado de la *Identidad de Marca* (Aaker, 1996) y por tanto de la creación de la “marca-empresa”, asociándola a la credibilidad de la firma (Herbig et al., 1994).

Aunque existen diferentes perspectivas, la Reputación es el resultado de las acciones de una firma, Villafañe (2004), el reflejo de la trayectoria de la empresa que sirve para comunicarse con sus públicos frente a los competidores (Yoon et al., 1993) o también la

valoración de la consistencia en un cierto plazo de las cualidades de una entidad (Herbig y Milewicz, 1993:18). Herbig y Milewicz (1993), sugieren analizar la Reputación asociada a la credibilidad, que está determinada por lo que dice una firma que hará y lo que hace, por la congruencia entre el mensaje y la acción. La Reputación de una firma se construye en base a si sus acciones son creíbles, lo que la convertiría en un elemento frágil porque el impacto de una mala acción es más fuerte que el de una buena (Herbig, Milewicz et al, 1994), por lo que la Reputación de una firma necesita muchas buenas acciones en un cierto plazo, que se conviertan en prácticas, para que su destrucción no sea tarea fácil.

5. Conclusión

1. Generar y mantener Reputación Corporativa, es una de las líneas estratégicas que los líderes tienen a su disposición para hacer “medicina preventiva” ante hipotéticas situaciones de crisis. El desarrollo de la Reputación para prevenir la crisis, es posible a través de la creación de la “marca-empresa”.

2. La “marca-empresa” se puede gestionar a través de la aplicación de la fórmula antes vista, que tiene en cuenta a los activos intangibles de la organización: parte de la Identidad Visual Corporativa o elementos que transmiten la personalidad de la organización, pero se enriquece con elementos como la Identidad Corporativa y la Imagen Corporativa (lo que la empresa es y lo que parece), la armonía que seamos capaces de conseguir entre lo que la “empresa es” y lo que “parece” se convertirá en la Identidad de Marca, como el principal valor. Por último, necesitamos de la Cultura Corporativa como elemento que impregna de valores el resultado anterior y que nos ayuda a transmitirlo desde dentro hacia fuera de la organización.

3. Hacer “medicina preventiva en tiempos de crisis” supone por tanto garantizar la Reputación Corporativa. Un buen escudo protec-

tor, supone gestionar y crear una “marca-empresa” desvinculada del producto y los departamentos de marketing tradicionales, que sea capaz de construir y transmitir “valor añadido” para la organización y no sólo para el producto.

Notas

- 1 Ver opiniones de Rafael Fernández (Telefónica) y Angel Alloza (Director de Reputación corporativa de BBVA) en El País, 5/6/2004 “Las empresas españolas asumen su mala imagen en Latinoamérica”.
- 2 Sobre la definición de RRPP. E.L. Bernays, *The Engineering of Consent*, University of Oklahoma Press, Norman, OK, 1955. 3–4; R.F. Harlow, “Building a public relations definition”, *Public Relations Review* 2 (4) (1976) 34–42; J.C. Gordon, “Interpreting definitions of public relations: self-assessment and a symbolic interactionism-based alternative”, *Public Relations Review* 1 (23) (1997) 57–66; M.N. Olasky, “The Development of Corporate Public Relations, 1950–1930”, *Journalism Monographs*, N°102 (Columbia, SC: Association for Education in Journalism & Mass Communication, 1987); M.N. Olasky, “The Aborted Debate Within Public Relations: An Approach Through Kuhn's Paradigm”, paper presented to the Qualitative Studies Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, Florida, Aug 1984;

J.E. Marston, *The Nature of Public Relations*, McGraw-Hill, New York, 1963, p. 4; Sallot, L. M; Lyon, L. J et alii (2003) "From Aardvark to Zebra: A New Millenium Analysis of Theory Development in Public Relations Academic Journals" *Journal of Public Relations Research*, 15 (1) 27-90.

- 3 Siguiendo a Alloza, en Villafañe (2003:223), la marca experiencia está formada por elementos internos (cultura, comportamientos y actitudes, recursos humanos, formación, comunicación interna, sistemas de retribución, tecnología...) y externos (logotipo y diseño, diseño de puntos de venta, canales de distribución, comunicación publicidad, RR, relaciones institucionales, patrocinios, eventos, portafolio de marcas y extensiones de marca).
- 4 La IVC necesita contenido para convertirse en "marca-empresa", que le proporciona la Identidad Corporativa. La Identidad Corporativa es la base de la Identidad Visual Corporativa (representación visual mediante varias imágenes convencionales que dependen y se enriquecen de la Cultura Corporativa).
Destacando la aportación española de J. Villafañe con la creación del MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) ver La Buena Reputación (2004).

Referencias bibliográficas

- Aaker, David (1996): *Construir marcas poderosas*. Madrid: Gestión 2000.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. PrenticeHall, Englewood Cliffs, NJ.
- Alloza, Angel (2002): "La gestión estratégica del la marca" en Villafañe, J: *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Barich, H. y Kotler, Philip. (1991): "A framework for marketing image management". *Sloan Management Review*. 32 2, 94-104.
- Benoit, William L. (1997): "Image Repair Discourse and Crisis Communication". *Public Relations Review* 23 n2, 177-186, Summer.

- Carrillo, M. Victoria y Tato, J. Luis (2004): "La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral". *Razón y Palabra*. Jun-jul.
- Carrillo, M. Victoria y Castillo, Ana (2004): "El estado del corporate en la empresa extremeña. El diseño y la Imagen Corporativa". *Comunicación en el II Congreso Ibérico de Ciências da Comunicaçao*. Covilha. Portugal.
- Carrillo, M. Victoria y Tato, J. Luis (2002): "The systems of communications: the key to be a learning organisation?". *Sustainability in the new economy FUNDECYT*. 2002.
- Costa, Joan (2003): "Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI". *Razón y Palabra* 34.
- Costa, Joan (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.
- Dichter, E., (1985): "What's in an image?". *Journal of Consumer Marketing* 2(1) 75-81.
- Dick, A. y Basu, K. (1994): "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework". *Journal of the Academy of Marketing Science* 22,2, 99-113.
- Dowling, George (1994): *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan.
- Fombrun, Charles y Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal* 33- 2, 233-248.
- Fombrun, Charles (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Boston.
- Fombrun, Charles y Van Riel, Cees (1997): *The reputational landscape*. *Corporate Reputation Review* 1, 5-13.
- Gray, J.G. (1986): *Managing the Corporate Image*. Quorum Books.
- Herbig, P. y Milewicz, J. (1993): "The relationship of reputation and credibility to brand success". *Journal of Consumer Marketing* 10-1, 5-10.
- Herbig, P.; Milewicz, J. y Golden, J. (1994): "A model of reputation building and destruction". *Journal of Business Research* 31, 23-31.
- Hutton, James G., Goodman, Michael B., et al (2001): "Reputation management: the new face of corporate public relations?". *Public Relations Review*. Volume 27, 3, Autumn 2001, 247-261.
- Ind, N (1992): *The Corporate Image: Strategies for Effective Identity Programmes*. Kogan. London.
- Kennedy, S.H. (1977): "Nurturing corporate image". *European Journal of Marketing* 11-3, 120-164.
- Larçon, J P y Reitter, R (1979): *Structures de Pouvoir et Identité de l' emp-*

- terprise*. París: Nathan.
- López, Isabel (2002 y 2003): "Observatorio permanente del corporate" en Villafaña, J.: *Informe sobre el estado actual de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Mattelart, Armand (2001): *La publicidad*. Barcelona: Paidós.
- Mínguez, Norberto (2001): "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". *Zer*.
- Napoles, Verónica (1988): *Corporate identity design*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Newell, Stephen J. y Goldsmith Ronald E. (2001): "The development of a scale to measure perceived corporate credibility" *Journal of Business Research*. Vol. 52, Issue 3, June, 235-247.
- Newman, J. y Werbel, R. (1973): "Multivariate analysis of brand loyalty for major household alliances". *Journal of Marketing Research* 10, 404-409.
- Nguyen, Nha y Leblanc, Gaston (2001): "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol 8, Issue 4, July, 227-236.
- Olins, Wolff (1995): *The new guide to identity*. Gower Publishing Limited. Cambridge.
- Porter, Michael (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rao, H. (1994): "The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912". *Strategic Management Journal* 15, 29-44.
- Ruyter Ko de y Wetzels Martin (2000): "The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions". *Journal of Economic Psychology*. Volume 21, Issue 6, Dec, 639-659.
- Sanz de la tajada, Luis Angel (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Esic.
- Schmitt, B.H., Simonson, A. y Marcus, J. (1995): "Managing corporate image and identity". *Long Range Planning* 28-5, 82-92.
- Schwebng, P (1988): *Les communication de l' enterprise*. Mc Graw Hill.
- Selame, E y Selame, J. (1988): *The company image: building your identity and influence in the marketplace*. New York: John Wiley & Sons.
- Shapiro, C. (1982): "Consumer information, product quality, and seller reputation". *The Bell Journal of Economics* 13, 20-35.
- Shapiro, C. (1983): "Premiums for high quality products as returns to reputations". *Quarterly Journal of Economics* 98, 659-679.
- Sheth, J. y Park, W. (1974): "A theory of multidimensional brand loyalty". *Proceedings, Association for Consumer Research. Advances in Consumer Research* 1, 449-459.

- Smith, R.E. y Swinyard, W.R. (1983): "Attitude behavior consistency: the impact of product trial versus advertising". *Journal of Marketing Research* 20, 257-267.
- Van Riel, Cees (2003): "Nuevas formas de comunicación organizacional" *Razón y Palabra*, 34.
- Van Riel, Cees (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice.
- Villafañe, Justo (1993): *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, Justo (2004): *La buena Reputación*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, Justo (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Wilson, H.W. (1985) "Reputations in games and markets", en: Roth, A.E.: *Editor. Game Theoretic Models of Bargaining*. New York: Cambridge University Press, 65-84.
- Woodside, A.G., Frey, L.L. y Daly, R.T. (1989): "Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention". *Journal of Health Care Marketing* 9-4, 5-17.
- Yoon, E., Guffey, H.G. y Kijewski, V. (1993): "The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service". *Journal of Business Research* 27, 215-228.