

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada



N Villagra, B López, A Monfort (2015): “La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 793 a 812.



<http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2015-1072](https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072)

La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?

The management of intangibles and corporate branding: Has anything changed in the relationship between business and society?

N Villagra [[CV](#)] [ [ORCID](#)] [ [GS](#)] Profesora Titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1 – Facultad de Ciencias de la Información - Universidad Complutense de Madrid – España - nuriavillagra@ccinf.ucm.es

B López [[CV](#)] [ [ORCID](#)] [ [GS](#)] Profesora del Departamento de Comunicación - ESIC, Business & Marketing School, Madrid – España - belen.lopez@esic.edu

A Monfort [[CV](#)] [ [ORCID](#)] [ [GS](#)] Profesor Agregado del Área de Comunicación – Centro Universitario Villanueva – España – amonfort@villanueva.edu

Abstracts

[ES] Introducción. Este artículo es un análisis de la gestión de intangibles en las corporaciones. Esto implica redefinir la identidad y la gestión de la marca corporativa para obtener reconocimiento social y apoyo de los stakeholders. Metodología. Se utiliza una metodología cualitativa mediante el método Delphi. Las entrevistas a expertos de comunicación muestran las consecuencias de la gestión de intangibles en los nuevos medios de comunicación. Resultados. La gestión de intangibles contribuye a diferenciar y fortalecer la marca e incrementar la reputación de la compañía. Sin embargo, es necesaria una clara orientación en la gestión corporativa y la comunicación de la marca hacia los intereses de la sociedad. Discusión. Para obtener influencia y recomendación de los stakeholders, las empresas deben explicar qué y por qué realizan determinadas acciones y su impacto. Conclusiones. Los nuevos medios de comunicación deben ser participativos para lograr reconocimiento y favorecer soluciones reales a las demandas sociales.

[EN] Introduction. This article is an analysis of the management of intangibles in corporations. This means redefining the identity and management of the corporate brand with a view to obtaining social recognition and the support of stakeholders. **Methodology.** The Delphi qualitative methodology has been adopted. The communication expert interviews reveal the consequences of intangibles management in the new communication media. **Results.** Intangibles management contributes to differentiating and strengthening the brand and increases the reputation of the company. However, this requires a clear alignment of corporate governance and brand communication towards society's interests. **Discussion.** Companies should explain what activities they carry out and why in order to secure the influence and recommendation of stakeholders. **Conclusions.** The new media should be participatory to achieve recognition and promote real solutions to social demands.

Keywords

[ES] Gestión de intangibles; estrategias de comunicación; diálogo con stakeholders; marca corporativa; impacto social.

[EN] Intangibles management; communication strategies; dialogue with stakeholders; corporate brand; social impact.

Contents

[ES] 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión. 2.1. Gestión de intangibles. 2.2. La marca corporativa. 2.3. Nuevos escenarios de comunicación y relación. 3. Objetivos y metodología. 3.1. Objetivos. 3.2. Metodología. 4. Resultados. 4.1. La incidencia de los intangibles en la gestión corporativa y en la orientación de las empresas hacia la sociedad. 4.2. Contenidos, escenarios de comunicación y principales plataformas de comunicación de la marca corporativa para escuchar y construir la relación con la sociedad. 4.3. Percepción de los profesionales de la importancia de la sociedad a la hora de influir en las estrategias corporativas. 4.4. Principales retos y tendencias en gestión y comunicación de las marcas corporativas. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

[EN] 1. Introduction. 2. State of the art. 2.1. Intangibles management. 2.2. The corporate brand. 2.3. New communication scenarios and relationship. 3. Objectives and Methodology. 3.1. Objectives. 3.2. Methodology. 4. Results. 4.1. The impact of intangibles on corporate governance and the orientation of business towards society. 4.2. Contents, communication scenarios and the main communication platforms for the corporate brand for listening to and building a relationship with society. 4.3. Professionals' perception of the importance of society and its influence on corporate strategies. 4.4. Main challenges and trends in communication management and corporate branding. 5. Conclusions. 6. References.

Traducción de **Fiona Robb** (Escocia)

1. Introducción

La falta de diferenciación entre la oferta comercial de las empresas, unida a la crisis económica y la saturación de los públicos -que en muchos casos huyen de los mensajes comerciales y desconfían de su credibilidad-, ha propiciado que las empresas busquen otros aspectos para diferenciarse y responder a las nuevas demandas sociales.

Para lograr esta diferenciación y recuperar la credibilidad, las empresas han trascendido el enfoque centrado en el producto y se replantean su nuevo rol como empresas. Ahora redefinen aspectos, como: la identidad, la gestión de la marca corporativa o una nueva dimensión de empresa socialmente responsable. En definitiva, las empresas buscan no sólo una propuesta diferenciadora con los productos sino la aceptación social y la legitimidad como instituciones sociales. Para ello han emprendido una definición más profunda de sus valores, su identidad, su razón de ser, que se trasladan en todas las iniciativas que llevan a cabo. Esto implica lo que se ha venido a denominar la gestión de intangibles e incluso algunos autores hablan de la nueva economía de la reputación (Alloza, 2011).

Además de lograr el reconocimiento social, el propósito de esta forma de actuar es conectar con los públicos a través de valores y relaciones que se conviertan en recomendación, apoyo y, desde un punto de vista comercial, intención de compra.

Los cambios descritos han generado numerosos estudios que analizan este fenómeno desde la perspectiva corporativa. De esta forma, las empresas han de contar con un segundo punto de vista, el de sus públicos. Es decir, deben integrar en la gestión empresarial a todos los stakeholders y ser capaces de crear valor y establecer un diálogo con los públicos. La empresa ya no puede actuar de manera unilateral ante la sociedad. Por ello, nuevas investigaciones han de analizar la gestión corporativa teniendo en cuenta qué implicaciones tiene para la empresa, sus públicos y el impacto que esta gestión genera en la sociedad.

Para responder a esta cuestión, esta investigación da un paso más en el análisis de las estrategias corporativas y analiza si, tal y como argumenta el discurso corporativo, la gestión de intangibles y su expresión a través de la marca corporativa, suponen un cambio de transformación real en las empresas, si las marcas se orientan hacia la sociedad o si, por el contrario, es una forma de responder a una demanda social pero que no transforma verdaderamente a las empresas ni a las acciones de comunicación que éstas llevan a cabo con sus públicos.

Para ello, a través de una metodología basada en el método Delphi, este estudio se realiza con el fin de conocer el punto de vista de expertos pertenecientes a distintos ámbitos (docencia e investigación universitaria, consultoría, directivos de empresa, agencias de medios y comunicación), a través de sus opiniones expertas sobre las implicaciones de la gestión de intangibles y de la marca corporativa en los nuevos espacios de relación de la empresa y en la forma de comunicarse con los públicos. Y, además, con el objetivo de comprobar si este discurso corporativo realmente se traduce en un beneficio social o en un mero fin de maximización del beneficio. Para ello, se analizan las estrategias empresariales y comunicativas con la sociedad en su conjunto.

Por último, señalar que este artículo recoge los resultados parciales de una investigación cualitativa que desarrolla un grupo de investigación en un proyecto I+D+I aprobado por el Ministerio de Economía de España y que posteriormente se completará con un estudio cualitativo más amplio y un estudio cuantitativo de públicos. El objetivo global de esta investigación es profundizar sobre los nuevos escenarios de la comunicación de las marcas.

2. Estado de la cuestión

2.1. Gestión de intangibles

Los cambios en el contexto económico, una nueva mentalidad empresarial y las nuevas expectativas sociales sobre el papel que debe desempeñar una empresa en la sociedad han provocado que los intangibles cobren cada vez más importancia en la gestión de las organizaciones. Los intangibles se

refieren a aspectos como: la marca, la identidad, la cultura o la reputación, y actualmente se consideran un factor de competitividad y diferenciación. Además, representan una nueva manera de entender la empresa que concilia la creación de valor económico y social. Esta nueva forma de gestión empresarial completa la visión más tradicional, tangible y orientada al corto plazo y la rentabilidad económica. Se destaca un mayor valor a lo inmaterial y al largo plazo y a aspectos que trascienden la tradicional forma de entender el éxito empresarial.

Sin embargo, estos esfuerzos en el discurso corporativo contrastan con la desconfianza o el descontento social. Las empresas aducen que su gestión se orienta al largo plazo, la sociedad, la sostenibilidad y la participación de los stakeholders. Sin embargo, estos datos contrastan con el incremento de la desconfianza y el escepticismo por parte de la sociedad. Estas argumentaciones se ponen de manifiesto en recientes estudios como el Trust Barometer que, en su informe de 2015, subraya nuevamente esta tendencia (Edelman, 2015).

Esta falta de confianza se puede explicar al menos teniendo en cuenta tres aspectos:

- La profunda crisis financiera, sumada a un mayor activismo social y a un mayor acceso a la información, que han favorecido un clima social más crítico hacia las empresas. Esto hace que todos los comportamientos empresariales sean observados con atención y se difundan a nivel global de forma rápida influyendo en la valoración de los públicos.
- Otro factor que influye en índices de mayor desconfianza es que se han incrementado las expectativas sociales hacia lo que debe ser y hacer una empresa (Du, Bhattacharya y Sen, 2010; Palazzo y Basu, 2007; Polonsky y Jevons, 2009). Es decir, la sociedad exige más a las empresas y esto hace que sus esfuerzos en materia de Responsabilidad Social o Gobierno Corporativo no sean suficientes.
- Además, y siguiendo con los resultados de este estudio, la sociedad percibe que las empresas están creciendo demasiado rápido y sus motivaciones prioritarias no son mejorar la vida de las personas o convertir el mundo en un lugar mejor. Las empresas se enfocan en la tecnología, los objetivos de crecimiento corporativos y la codicia / el dinero (Edelman, 2015).

Esta falta de credibilidad y confianza social en la empresa tiene efectos directos en su gestión y comunicación. Las empresas deben hacer un mayor esfuerzo para recuperar la legitimidad y el apoyo social. Las organizaciones deben adoptar un compromiso real y responsable de su papel en la sociedad y esto significa que las empresas deben ser más autocríticas, proactivas e implicadas en la gestión de intangibles y en la medición del impacto de sus actividades. De otro modo, la sociedad percibirá que se está haciendo un uso utilitarista de los intangibles (López y Fornés, 2015) y no se busca de forma auténtica la creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

Por tanto, el éxito empresarial no puede obtenerse priorizando sólo a clientes y accionistas sin considerar a la sociedad. Para las empresas es imprescindible escuchar las demandas, leer el contexto social y satisfacer las expectativas de los grupos de interés estratégicos (Freeman, 1984).

Desde la perspectiva de la comunicación, la incursión de los intangibles en el panorama empresarial, especialmente en las grandes empresas multinacionales, ha abierto un nuevo ámbito de gestión para el Director de Comunicación (Dircom). Intangibles como la identidad, la marca, la cultura, la responsabilidad social corporativa o la reputación se han incluido de forma habitual dentro de las funciones de este departamento (Alloza, 2011).

2.2. La marca corporativa

La marca corporativa representa a la empresa, por lo que implica un enfoque más amplio en su gestión que la marca producto (Balmer, 1995, 2010; Hatch y Schultz, 2008). La mayor parte de autores coinciden en señalar que la marca corporativa expresa la identidad, los valores, la visión y la cultura de una empresa (Balmer y Grey, 2003; Balmer y Greyser, 2006; Hatch y Schultz, 2008; Keller, 2000), convirtiéndose así en el elemento que cohesiona y aporta referencialidad en la relación de la organización con todos sus stakeholders. Estos aspectos tienen consecuencias relevantes en la empresa, ya que exigen una implicación de todas las áreas corporativas (debido a que todas ellas tienen incidencia en la gestión de marca) y una mayor coherencia de mensajes en la relación con los distintos públicos que tienen intereses y demandas de información muy diversos en su relación con la empresa.

La marca corporativa comparte con la marca producto su característica de crear diferenciación y pertenencia (Knox y Bickerton, 2003). Sin embargo, la marca corporativa tiene sus propias peculiaridades y ventajas competitivas para las empresas, ya que, como señalan Balmer y Grey (2003), ésta permite: trasladar los valores de empresa, diferenciarse de los competidores y potenciar vínculos de estima y lealtad a los stakeholders. Para Hulberg (2006), los tres beneficios esenciales de la marca corporativa son: su capacidad de diferenciación (sus atributos son más difíciles de copiar que los de producto), la transparencia (refleja de un modo más abierto y accesible información sobre la empresa) y la reducción de costes (en lugar de impulsar muchas marcas se potencia una estrategia conjunta que favorezca las sinergias y consistencia de los mensajes).

Ahora bien, para que esto ocurra y la marca se convierta en una ventaja competitiva, la empresa debe, por un lado, poseer valores, tener un propósito y, en definitiva, una identidad auténtica y diferenciada (Arthur W. Page Society, 2007) sobre la que construir la marca. Por otro lado, la marca debe ser capaz de desarrollar un modelo de gestión que traslade su personalidad (incluyendo sus distintas marcas, líneas de negocio y personas que la integran) dotando de coherencia a todas sus actuaciones.

La marca corporativa es, por lo tanto, una entidad viva y dinámica que es definida por la empresa a partir de su identidad y que expresa unos valores y una promesa que deben ser un referente para todos sus públicos, internos y externos. Ahora bien, no es algo que se pueda definir de un modo unilateral desde la empresa, sino que debe ser comprendida como un ser interrelacional (Alloza, 2010), ya que la marca se construye diariamente como el resultado de las interacciones que se generan con sus públicos y, lo que es más importante, el universo de símbolos, experiencias, valores y emociones que ambos comparten (Jahdi y Acikdilli, 2009; Kujala, Penttilä y Tuominen, 2011).

Sin embargo, ahí radica el principal problema porque las marcas no siempre son capaces de conectar con los públicos y no son coherentes con su promesa de valor, es decir, no existe una correlación entre lo que dicen y lo que hacen. Además, diversos estudios ponen de manifiesto que muchas veces las empresas no consiguen esta diferenciación que persiguen y, en general, definen su identidad a partir valores corporativos muy similares y poco diferenciados (Villagra y López, 2013). La consecuencia es que los públicos observan con escepticismo y desconfianza las promesas de marca e incluso, y a pesar de todos los esfuerzos corporativos, reaccionan negativamente a las mismas (Klein, 2001).

2.3. Nuevos escenarios de comunicación y relación

Considerando la nueva situación que las marcas deben afrontar frente a sus públicos, la comunicación empresarial es entendida como una parte de la estrategia de la compañía (Argenti, 2014) y, además de estar alineada con el resto de actividades que desarrolla la empresa, debe servir como fuente de diferenciación frente a la competencia (Villagra y López, 2013). Desde esta perspectiva, las empresas deben, en primer lugar, establecer una selección de los públicos estratégicos; en segundo lugar, desarrollar una estrategia que considere las expectativas de cada uno de ellos y, en tercer lugar, un sistema de medición del impacto de las iniciativas desarrolladas con cada grupo de interés. Para establecer un diálogo y una relación duradera con los públicos, las marcas han de ser participativas. De esta forma, el diálogo que nace de esta relación ha de fundamentarse en una escucha activa para dar respuestas a través de una estrategia de comunicación coherente que exprese la identidad de la empresa con hechos comprobables.

Para ello, las marcas utilizan medios convencionales de comunicación y, sobre todo, nuevos medios, con especial atención a los medios sociales. Estos destacan por su alta visibilidad e inmediatez y ofrecen una verdadera oportunidad para generar una conversación asociada al interés de los públicos. De este modo, las marcas, a través de mensajes bidireccionales, tienen la oportunidad de comunicarse de forma directa generando contenidos de interés para los stakeholders y la sociedad (Golob, Podnar, Elving, Nielsen, Thomsen y Schultz, 2013).

La comunicación es una necesidad de las marcas para informar a los stakeholders y una forma de promover la diferenciación de la competencia en un mundo global. Los nuevos escenarios de comunicación permiten la bidireccionalidad de los mensajes, la oportunidad de co-crear contenidos con la colaboración de los públicos y generar de manera conjunta un cambio en la sociedad. La consecuencia directa es que la empresa que se involucra en la sociedad con la colaboración de sus públicos, obtiene credibilidad y reputación (Chun, 2005; Colleoni, 2013; Fombrum, 2005; Schlegelmilch y Pollach, 2005). Y de este modo, la comunicación corporativa es el reflejo del propósito de la empresa expresada en su identidad y traducida en las actividades con los stakeholders.

Una comunicación basada en hechos y compromisos es el nuevo espacio donde las marcas se expresan y donde ofrecen la oportunidad de que los públicos contribuyan a la construcción de la marca (Keller, 2000; Morsing, Schultz, 2006; Colleoni, 2013).

Los medios sociales son los protagonistas de este nuevo espacio más transparente que permite a las marcas acercarse a sus públicos y a la propia sociedad (Colleoni, 2013). Y, de este modo, la comunicación cobra una nueva dimensión cuyo fin es superar la desconfianza generada por mensajes corporativos asociados únicamente a reforzar la imagen y, por lo tanto, percibidos de forma negativa por los públicos.

Desde esta perspectiva, la comunicación de las marcas debería fundamentarse en la influencia que los públicos tienen para difundir su identidad y propósito mediante la co-creación y construcción de la marca. El efecto para las marcas que son participativas es el aumento de la confianza de sus públicos. Una estrategia adecuada es generar contenidos relevantes para los consumidores en medios on/off-line, ya que los medios digitales incrementan la participación de los públicos. De este modo, las marcas tienen un gran potencial para construir una relación auténtica y duradera.

3. Objetivos y metodología

3.1. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es, por tanto, analizar si verdaderamente la gestión de intangibles y su expresión a través de la marca corporativa suponen un cambio de transformación real en las empresas, si se orientan hacia la sociedad o si, por el contrario, es una forma de responder a una demanda social pero que no transforma verdaderamente a las empresas ni a las acciones de comunicación que éstas llevan a cabo con sus públicos. Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer la incidencia de los intangibles en la gestión corporativa y si de verdad suponen una transformación en empresas más abiertas y sociales.
2. Identificar cuáles son los contenidos, escenarios de comunicación y principales plataformas de comunicación de la marca corporativa para escuchar y construir la relación con la sociedad.
3. Percepción de los profesionales de la importancia de la sociedad a la hora de influir en sus estrategias corporativas.
4. Analizar los principales retos y tendencias en gestión y comunicación de marca corporativa.

3.2. Metodología

En el desarrollo de esta investigación se adoptó un enfoque cualitativo basado en el método Delphi por su naturaleza inductiva y por su flexibilidad. Dentro de esta aproximación, la investigación se desarrolla con la finalidad de analizar e interpretar las visiones y puntos de vista de un grupo de expertos en relación con el objeto de estudio y detectar tendencias de futuro. Son numerosos los autores que destacan la pertinencia de emplear técnicas cualitativas en estudios de carácter inductivo, exploratorio o que pretenden una comprensión profunda de los problemas (Alonso, 1998; Birkinshaw, Brannen y Tung, 2011; Eisendhardt, 1989; Fernández, 1999; Maxwell, 1998; Nuttall, Shankar, Beverland y Hopper, 2011; Patton, 1990; Ruiz, 2012).

Dentro de las distintas técnicas cualitativas, en este estudio se utiliza el método Delphi por su idoneidad para tratar temas novedosos y complejos (Lindstone y Turow, 1975) y su carácter prospectivo, ya que es una técnica que permite identificar evolución y tendencias de un área de conocimiento (Cabero e Infante, 2014; de San Eugenio, Fernández-Cavia, Nogué y Jiménez-Morales, 2013; Okoli y Pawlowski, 2004; Piñuel y Gaitán, 2010).

El estudio se compone de una muestra que incluye profesionales y académicos teniendo en cuenta que Delphi es una técnica donde destaca la calidad de la muestra, es decir, se debe tener en cuenta en la selección que los participantes sean expertos en el objeto de estudio. En general, la literatura recomienda que el número de expertos consultados oscile entre los diez y los dieciocho (Okoli y Pawlowski, 2004). Landeta (1999) habla de un mínimo de siete participantes. Para este trabajo se realizó una selección de 24 expertos que fueron captados e invitados a participar a través de correo electrónico. Un primer criterio para la selección e identificación de los perfiles de estos expertos fue su prestigio y experiencia en el tema de estudio. Asimismo, como segundo criterio se buscó una representación plural y multidisciplinar. Por ello el panel de expertos se compuso de representantes del mundo académico y profesional y de perfiles diversos (académicos y expertos en investigación,

expertos en gestión corporativa, expertos del área de publicidad y marketing y expertos en el área de las agencias de medios y planificación).

Una vez aceptaron participar se les remitió un cuestionario en el que se les preguntaba su opinión, de forma anónima, sobre el tema de estudio. En total, durante el trabajo de campo se enviaron dos cuestionarios. La primera oleada se llevó a cabo entre el 27 de marzo y el 15 de abril de 2015, periodo de tiempo que se facilitó a los expertos para contestar a las preguntas del primer cuestionario. La segunda oleada del estudio se realizó del 5 de mayo al 21 de mayo. Para la realización del cuestionario y la recogida de datos de las dos oleadas se utilizó la plataforma SurveyMonkey a través de una cuenta profesional.

A continuación (ver tabla 1) se desglosan los perfiles de los expertos de la muestra, así como los individuos que finalmente respondieron al cuestionario (grado de respuesta y participación en primera oleada, 17 participantes y en segunda oleada, 13 participantes):

Tabla 1: Participantes en el panel Delphi

Perfil de los participantes en el panel Delphi	Primera oleada	Segunda oleada
Perfil 1: Expertos del ámbito académico e investigador – Profesor universitario del área de marketing – Profesor universitario del área de comunicación corporativa – Profesor universitario del área de publicidad – Profesional de empresa de investigación y consultoría – Profesional de empresa de investigación y consultoría – Profesional de empresa de investigación y consultoría	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Perfil 2: Expertos del mundo corporativo – Director de Comunicación – Responsable de consultora corporativa – Experto en comunicación corporativa y de gestión de intangibles – Director o responsable de marca corporativa – Director o responsable de RSC – Director o responsable de Reputación	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Perfil 3: Expertos del mundo del Marketing y de la Publicidad – Director de marketing – Director de marketing – Director o responsable de planificación estratégica en agencia – Director o responsable de planificación estratégica en agencia – Director creativo – Director creativo	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Perfil 4: Agencias de medios y expertos en planificadores de medios – Director estratégico/de planificación de agencia de medios – Director estratégico/de planificación de agencia de	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

medios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
– Director de cuentas / servicios al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
– Director o responsable de agencia de contenidos y nuevos medios		
– Director o responsable de agencia de contenidos y nuevos medios		
– Director o responsable de agencia de contenidos y nuevos medios		

Fuente: Elaboración propia.

Aunque el enfoque tradicional o clásico del método Delphi busca obtener líneas de consenso identificadas por los participantes (Lindstone y Tufof, 1975; Okoli y Pawlowski, 2004), el desarrollo de esta técnica y su aplicación a distintas áreas de conocimiento ha derivado en diferentes formas o variantes del método Delphi (Skulmoski, Hartman y Krahn, 2007). En este trabajo, se siguió la propuesta de Kendall, Kendall, Smithson y Angell (1992), que enfatizan la capacidad de esta técnica para contrastar opiniones y enfoques que permiten identificar distintas alternativas o escenarios de futuro en un tema de estudio concreto.

Por lo tanto, estos expertos participantes se caracterizaban por conocer, desde distintos enfoques, las últimas tendencias relacionadas con las marcas y la gestión de intangibles. El valor del panel seleccionado es que refleja distintas perspectivas, es decir, no sólo un enfoque corporativo sino también comercial y, por lo tanto, facilita el conocimiento de las estrategias empresariales considerando a sus públicos como ciudadanos y consumidores.

A continuación se incluyen los principales resultados obtenidos organizados en función de los objetivos propuestos.

4. Resultados

4.1. La incidencia de los intangibles en la gestión corporativa y en la orientación de las empresas hacia la sociedad

Los expertos coinciden en señalar que los intangibles han adquirido un papel muy relevante en las empresas y en la actualidad representan el valor principal de las mismas. Desde esta perspectiva, entienden también que la gestión de intangibles es una oportunidad para las marcas, puesto que supone una diferenciación frente a la competencia y una respuesta al interés que muestran los públicos en conocer la empresa que hay detrás de una marca. No obstante, una mayoría asocia su importancia sólo a las grandes compañías y discrimina su impacto en función del sector en el que se opere o la industria a la que se pertenezca. Esto refleja un uso instrumental o utilitarista de los intangibles por parte de las empresas.

El análisis de las respuestas de los expertos muestra una aproximación más crítica en los perfiles de marketing, publicidad y medios que en los expertos académicos y corporativos. Estos expertos más críticos señalan que para la sociedad ya no hay diferencia entre los intangibles y los tangibles de una empresa, es decir, las personas no diferencian entre compañía, marca o producto. Sin embargo, no dudan en decir que los intangibles mejoran la imagen de la empresa y su reputación y contribuyen a diferenciar y fortalecer la marca en su totalidad. También favorecen el sentimiento de pertenencia y la vinculación con el proyecto empresarial. Comentan que la parte emocional que representan los intangibles es casi lo único que les permite diferenciarse de la competencia y ofrecer un vínculo

emocional. Y añaden que los intangibles son un aspecto característico de la nueva economía pero implican un cambio de las organizaciones que no siempre se ha dado.

Se observa en las respuestas de los expertos que las motivaciones en la implantación y consolidación de los intangibles son fundamentalmente corporativas y orientadas a los resultados. Sin embargo, no se han traducido en una transformación profunda del modo de hacer y relacionarse de la empresa. Es necesaria una orientación más clara a los intereses de la sociedad en la gestión corporativa, es decir, que las empresas se enfoquen en la creación de valor compartido.

Al indicar cuáles son los intangibles más importantes en el diseño de la estrategia de marca se destaca la reputación, seguida de la identidad y la comunicación. Por otra parte, se debe hacer mención de la poca importancia que se le otorga a la cultura y, especialmente a la RSC y la sostenibilidad. En este último intangible, la desviación además es muy pequeña (0,97), lo que indica un gran consenso en esta opinión independientemente del perfil del experto.

Tabla 2: Priorización de intangibles en el diseño de la estrategia de marca

	1	2	3	4	5	Media	Desviación
Identidad Corporativa	10% 2	15% 3	30% 6	15% 3	30% 6	3,40	1,32
RSC/Sostenibilidad	35% 7	45% 9	15% 3	0% 0	5% 1	1,95	0,97
Cultura Corporativa	30% 6	15% 3	10% 2	25% 5	20% 4	2,90	1,55
Comunicación	15% 3	15% 3	30% 6	20% 4	20% 4	3,15	1,31
Reputación	10% 2	10% 2	15% 3	40% 8	25% 5	3,60	1,24

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda oleada se pidió a los expertos que valoraran este resultado tan bajo de la incidencia de la RSC y la sostenibilidad en el diseño de la estrategia de marca.

Las razones para que la RSC sea el intangible menos valorado se basan en diversos aspectos. En primer lugar, se menciona su carácter transversal, por el cual la RSC se convierte en un intangible difícil de gestionar y delimitar. Por otro lado, se afirma que los directivos prestan más atención a otras cuestiones, tales como la notoriedad, la identidad visual, la cultura o la reputación. Además, se percibe que la RSC es más bien un coste que una oportunidad.

También se relaciona la escasa importancia que se otorga a la RSC en la estrategia de marca con la falta de continuidad de las empresas con los proyectos responsables, lo que genera incredulidad en los públicos. Por último, se percibe que los aspectos medio ambientales y sociales son difícilmente asociables al núcleo de negocio, aunque existen sectores como el energético que se encuentra afectado en mayor medida por los postulados de la responsabilidad social.

Los expertos de publicidad, marketing y medios son especialmente críticos y señalan que los motivos por los que se otorga tan poca importancia a la RSC en el diseño de la estrategia de marca corporativa son:

1) La poca cultura de negocio por trabajar estos temas en su relación con la marca. Es decir, RSC no se encuentra en el ADN de la compañía, y se considera un “bonus track” para el “green wash” la mayor parte de las veces. Este grupo de expertos destaca que, desgraciadamente, las compañías no han comprendido que la RSC puede generar mayores ventas y/o fidelidad a largo plazo. También destacan que las malas prácticas por parte de algunas empresas han devaluado el concepto de RSC, lo que hace que no le presten la importancia que realmente tiene. Casi siempre se integra por temas “estéticos e higiénicos”. Todos los expertos coinciden en que las compañías que mejor gestionan este intangible son las que tienen integrada una conciencia social dentro de su misión.

2) La poca sensibilización en la sociedad por estos temas la convierte en un aspecto carente de interés comercial. De todos modos, los expertos destacan que existe una tendencia en consumo hacia fórmulas más responsables, como son las marcas slow y ecofriendly, pero de momento esta tendencia sólo afecta a “mercados alternativos y las grandes marcas sólo adoptan detalles sutiles”.

4.2. Contenidos, escenarios de comunicación y principales plataformas de comunicación de la marca corporativa para escuchar y construir la relación con la sociedad

La comunicación empresarial ha dado un giro relevante. Ahora son los stakeholders los portavoces de productos y servicios, dejando en el pasado un modelo de comunicación unidireccional y basado en la presión comunicativa y en la persuasión.

Si bien es cierto que existe un equilibrio entre comunicación comercial y corporativa que realiza la empresa, es decir, una comunicación que tiene en cuenta a todos los stakeholders, uno de los objetivos prioritarios de la estrategia de comunicación es trasladar la identidad y esencia de marca, pero estos aspectos deberían cobrar más importancia en la comunicación para incrementar su notoriedad.

En la actualidad los contenidos corporativos que comunica la empresa siguen siendo muy convencionales y hacen alusión a nombramientos, incorporaciones, modelos organizativos, publicación de memorias corporativas, hechos noticiables e hitos de RSC (generalmente apariciones en rankings, premios y/o menciones). En un segundo plano quedarían los valores de la empresa. Los expertos coinciden en que todo lo que hace la empresa comunica mucho más que lo que dice.

La comunicación corporativa de la empresa debería centrarse en contar qué hace y por qué lo hace. Su misión, visión y el posicionamiento que se quiere alcanzar en el mercado. Es decir, la filosofía real que hay detrás de lo que se fabrica; hay que transmitir a los públicos, con pasión e imaginación, la idea y el espíritu de su fundador. En este proceso, la marca es la plataforma estratégica que da síntesis al propósito y aspiraciones de la empresa. En esencia, es quien traduce en conductas los valores corporativos. La comunicación debería centrarse en el ADN, filosofía de la marca y principios de la empresa. Las marcas deben explicar los motivos por los que se hacen las cosas. Los contenidos corporativos que se comuniquen deben aportar valor a los públicos y consumidores y evitar el autobombo y el spam. Deben atender a los aspectos temáticos que interesen al público al que se dirigen.

La comunicación sirve ahora para generar influencia e impactar en las actitudes y comportamientos de los grupos de interés y que recomienden no sólo productos y servicios, sino la propia

organización. La consecuencia de esta nueva estrategia de comunicación en redes sociales y entre ciudadanos es el refuerzo de la confianza y reputación de la compañía.

Todos los nuevos escenarios de comunicación de marca corporativa son relevantes, desde el momento que las nuevas tecnologías permiten que la información que circula no sea de la compañía, sino de otros que opinan y generan información basada en su percepción de la reputación de la empresa. Los expertos coinciden en que las estrategias de comunicación deberían estar basadas en conversaciones abiertas, y por lo tanto todos los nuevos escenarios deberían estar orientados al diálogo en redes sociales. Ha cambiado completamente la forma de gestionar la marca. Los mensajes han de ser más segmentados y adaptados a los distintos públicos. Hay que ser aún más original y dinámico que antes para llamar la atención de la audiencia.

Como ya se ha señalado, a la hora de identificar los nuevos escenarios de comunicación de la marca corporativa y su influencia en las estrategias de comunicación corporativa, los expertos destacan la incidencia decisiva del mundo digital. Es crucial que las empresas definan estrategias de comunicación integradas a nivel digital y, además, sean capaces de generar contenidos relevantes para captar la atención de un consumidor cada vez más saturado por los mensajes publicitarios. En el espacio on-line es muy importante que la empresa defina qué contenidos va a tratar; en este sentido, storytelling y storydoing es una de las tendencias que más se perfilan en la comunicación corporativa y comercial. Todas las disciplinas y áreas de estrategia y comunicación deben integrarse en un único eje estratégico para generar sinergias de marca.

En la segunda oleada se pidió a los expertos que identificaran cuáles eran las principales plataformas que debe emplear la marca corporativa para conversar con sus públicos. La mayoría de sus respuestas se centran en el mundo on-line. Entre las citadas destacan Facebook, LinkedIn, Twitter, Blogs o YouTube. El uso de cada una de ellas dependerá del tipo de audiencia al que se dirija la marca y el tipo de mensaje que quiera comunicar. Asimismo, los expertos siguen dando prioridad al sitio web por su capacidad para expresar la identidad corporativa y mostrar contenido relevante, diferenciador y oportuno.

En cualquier caso y, a pesar del protagonismo del mundo on-line en las respuestas, una mayoría de expertos destaca que las marcas corporativas pueden conversar con los públicos a través de cualquiera de las plataformas existentes (medios convencionales, plataformas digitales, eventos especializados, acciones de comunicación interna, etc.). No hay una plataforma específica ni principal para hacerlo. Depende del tipo de audiencia a la que se está dirigiendo y el tipo de mensaje que tiene o quiere comunicar.

4.3. Percepción de los profesionales de la importancia de la sociedad a la hora de influir en las estrategias corporativas

Los expertos afirman que los nuevos escenarios de comunicación han determinado la forma de gestión de la marca corporativa. La comunicación es más bidireccional y menos manipulable; además, el público genera más contenido para la marca que la marca para sí misma.

Concretamente, una mayoría subraya que este cambio provoca la necesidad de prestar especial atención a los grupos de interés a través del diálogo y la escucha. Por esta razón, la empresa debe fomentar una cultura digital, en la que su identidad y modelo de negocio tenga en cuenta a las redes

sociales. Este es un proceso que obliga a alinear toda la marca hacia los mismos objetivos para ser coherente en sus mensajes.

Todas las empresas deben definir mecanismos de escucha on-line y protocolos de reacción ante comentarios o situaciones de crisis. El público va modificando sus demandas y valores y las marcas deben escuchar y ser receptivas a estos cambios. Para ello es necesario que las empresas establezcan sinergias entre el departamento de comunicación, los medios sociales y el departamento de atención al cliente.

Con relación al diálogo en redes sociales, parte del grupo de expertos alerta de la necesidad de superar el perfil de community manager, ya que, la forma en que se presenta la marca en el entorno on-line es determinante para el diálogo. Por lo tanto, su gestión implica un compromiso fehaciente por parte de los principales responsables de la organización.

Unido a esta afirmación, se sostiene que la nueva gestión de marca conlleva comprender el poder de los clientes sobre la empresa. Es decir, son los consumidores a través de la participación quienes se encargan de definir a las compañías. Esta visión asume la necesidad de co-crear con los públicos y favorecer la personalización, lo que implica compromiso con el análisis de mercado, la marca y los clientes.

También es importante saber detectar a los líderes de opinión de los nuevos medios. En su identificación hay que tener en cuenta criterios cuantitativos pero también cualitativos. Es decir, hay que monitorizar a personas que en redes sociales tengan abundantes seguidores pero que, además, generen diálogo y participen en el debate sociopolítico y cultural. Y, además, que artículos (posts) y tweets sean leídos y consigan “me gusta” o retweets. En esencia, un líder en redes sociales es aquel que crea conversaciones y genera menciones por eso es tan importante para las marcas conseguir su implicación. Dentro del ámbito cualitativo también se destaca que en el análisis para detectar líderes de opinión hay que observar la calidad de la interacción con los públicos, así como su perfil profesional y actuación pública.

La mayor parte de los expertos coinciden en que no se mide adecuadamente la eficacia de la comunicación de marca corporativa. Hacen hincapié en que se debería medir teniendo en cuenta el impacto generado por contenido, sea o no creado por la marca corporativa, es decir, combinando el impacto de los medios pagados, propios y, sobre todo, ganados. También señalan la importancia de medir en trackings de notoriedad de marca, atribución y salud de valores de marca, asociados directamente a los mensajes que se lancen a través de la comunicación corporativa.

A las tradicionales fórmulas que miden conocimiento y actitudes habría que añadir otros aspectos como la relación de la marca con la corporación a la que pertenece, y la relación de la marca con la sostenibilidad y la sociedad. Otros retos en la medición son cambiar la cultura que hay ahora en las empresas por una que apueste por invertir más recursos en medición y evaluación y combinar datos que aporten una toma de decisiones clara (business intelligence, big data, etc.) con datos económicos.

En la segunda oleada se pidió a los expertos en una lista cerrada que destacaran a los públicos con más influencia en el diálogo iniciado por las marcas (siendo 1 el menos importante y 7 el más importante). En la tabla 3 se reflejan las respuestas obtenidas.

Tabla 3: Priorización de los públicos que más influyen en el diálogo iniciado por las marcas

	1	2	3	4	5	6	7	Media	Desviación
Consumidores	7,69% 1	7,69% 1	7,69% 1	0,00% 0	15,38% 2	23,08% 3	38,46% 5	5,31	1,98
Empleados	7,69% 1	23,08% 3	7,69% 1	15,38% 2	15,38% 2	15,38% 2	15,38% 2	4,15	1,96
Públicos financieros	7,69% 1	23,08% 3	15,38% 2	30,77% 4	7,69% 1	7,69% 1	7,69% 1	3,62	1,64
Líderes de opinión	7,69% 1	15,38% 2	7,69% 1	15,38% 2	15,38% 2	23,08% 3	15,38% 2	4,46	1,91
Proveedores	0,00% 0	30,77% 4	23,08% 3	23,08% 3	7,69% 1	15,38% 2	0,00% 0	3,54	1,39
Medios de comunicación	0,00% 0	0,00% 0	30,77% 4	7,69% 1	38,46% 5	15,38% 2	7,69% 1	4,62	1,27
Otros	69,23% 9	0,00% 0	7,69% 1	7,69% 1	0,00% 0	0,00% 0	15,38% 2	2,31	2,20

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, los públicos de interés considerados más relevantes son los consumidores, los medios de comunicación y los empleados. Aunque obtiene la media más alta, es interesante destacar que consumidores tiene un grado de consenso menor dentro de los tres públicos mencionados. Por otro lado, medios de comunicación es el que tiene mayor consenso en todos los expertos porque las puntuaciones se concentran en valores mayores de 5.

En resumen, nuevamente se observa que, aunque las empresas hablan del protagonismo actual de los públicos y la importancia del diálogo con los mismos, lo cierto es que, desde el enfoque corporativo esta relación está muy instrumentalizada. Es decir, se inicia esta relación con públicos que permiten lograr los objetivos corporativos (líderes de opinión, consumidores, etc.). Asimismo, los mecanismos de escucha y evaluación que utiliza la empresa no miden adecuadamente la eficacia de esta relación y se siguen basando en aspectos fundamentalmente cuantitativos (ventas, impacto, etc.)

4.4. Principales retos y tendencias en gestión y comunicación de las marcas corporativas

Las empresas, para generar recomendaciones y aproximarse adecuadamente a los consumidores, tienen que saber escuchar y, por otro lado, fomentar la participación a través de conversaciones “frescas”.

Uno de los retos que se detectan en lo que respecta a la gestión de las marcas globales es la co-creación universal. En otras palabras, tanto a nivel producto como de identidad corporativa es necesario fomentar valores universales que sean válidos transculturalmente.

Los expertos indican que las marcas necesitan utilizar indicadores de marca corporativa y reputación, complementando a indicadores financieros y siendo incluidos en el cuadro de mando para una

adecuada gestión de la comunicación, no siendo suficientes las menciones en redes sociales u otros medios.

Las marcas globales deben además proteger su identidad y su propósito, puesto que, una vez que están definidos, la comunicación adecuada hace que la marca sea única. La identidad es un aspecto que otras marcas no pueden copiar y que permite conectar mejor con los públicos e intercambiar valores y experiencias con ellos. Esta promesa de marca, construida desde la identidad y la autenticidad, debe ser trasladada al consumidor mediante mensajes emocionales, que sean a la vez globales y locales y que utilicen valores universales que se adapten a diferentes culturas.

Por tanto, los retos más importantes a los que se enfrentan hoy en día las marcas globales son dos: por un lado, demostrar entendimiento local desde la empatía, aplicando sus propuestas con coherencia global pero con relevancia local. Por otro, ser capaces de adaptar su propuesta de marca al sentir y al momento concreto del país donde operan, ya que no siempre los insights son universales a todos los países, regiones o razas.

Es muy importante que las marcas globales adapten identidad y mensajes de marca global a cada cultura y a cada público en particular sin que ello afecte a la imagen global de la marca. Las empresas deben tener manuales de comunicación corporativa global y otros más específicos de los países en los que se establecen. Con esto se busca el balance entre ser una marca global pero, a la vez, con enfoques regionales y ser relevante para las personas. Hay un consenso por la estrategia “think global, act local”.

5. Conclusiones

La investigación realizada muestra diferentes aspectos que vinculan la gestión de intangibles y la gestión de la marca corporativa, considerando la opinión de los expertos y atendiendo a los objetivos de este estudio.

En relación a la incidencia de los intangibles en la gestión de la marca, los expertos señalaron que los intangibles han adquirido un papel importante en las empresas, sobre todo en grandes corporaciones, ofreciendo diferenciación frente a los competidores. Los intangibles contribuyen a la mejora de la reputación de las compañías y fortalecen a la marca en su conjunto. Los participantes señalan que las principales motivaciones en la implantación y consolidación de los intangibles son corporativas y orientadas a los resultados empresariales. Sin embargo, estas acciones no siempre se traducen en una transformación profunda de la actividad empresarial y de la manera en que la empresa se relaciona con la sociedad. Por lo tanto, las empresas deben definir con mayor claridad su orientación a la sociedad en la gestión corporativa midiendo sus impactos y señalando qué aspectos de la sociedad han mejorado con su gestión corporativa.

Los expertos evaluaron el papel que tienen los intangibles en la estrategia de marca corporativa destacando, por orden de mayor a menor importancia, los siguientes: reputación, identidad, comunicación, cultura y, por último, RSC. La identidad se conforma con atributos que son la esencia de la marca y utilizando una estrategia de comunicación adecuada, permiten ofrecer un valor único e irrepetible a las compañías. Además, cabe destacar la escasa importancia que los expertos otorgan a la responsabilidad social corporativa en relación al resto de intangibles. Las razones que lo explican es que la RSC no forma parte del ADN de la empresa, se percibe como un coste y hay un escaso interés en la sociedad. En definitiva, las malas prácticas empresariales han restado credibilidad a la

RSC. Sin embargo, las compañías apuestan por comunicar valores de RSC en su comunicación corporativa, por lo que la percepción de estas acciones se asocia con el único objetivo de mejorar la imagen de las compañías. Estas percepciones contrastan, no obstante, con la importancia que la RSC tiene para las compañías globales, considerando que son estas acciones las que se vinculan en mayor medida con la mejora que las empresas pueden realizar en la sociedad.

En relación a los nuevos escenarios de comunicación y los contenidos en las plataformas de comunicación de la marca corporativa, los expertos señalan que las marcas deben incluir un diálogo con todos los stakeholders y las plataformas on-line son idóneas para ello. Hoy los consumidores con su participación definen el papel de las compañías, por lo que la co-creación y la personalización caracterizan la nueva relación entre ambas partes. En concreto, los contenidos corporativos habituales para las marcas son muy convencionales y se refieren sobre todo a: nombramientos, incorporaciones, modelos organizativos, publicación de memorias corporativas, entre otros, si bien son unidireccionales y dejan además los valores corporativos en un segundo plano. Para que la comunicación genere valor a las marcas, éstas deben utilizar mensajes que expliquen las razones por las cuales las empresas hacen las cosas, su propósito, y de este modo pueden lograr la influencia de los públicos y su participación.

Los nuevos escenarios de comunicación de las marcas no son otros que los medios digitales y la estrategia adecuada a seguir por las marcas es generar contenidos relevantes para los consumidores en medios on/off-line. Los medios digitales permiten nuevas formas de contacto y las marcas tienen un gran potencial en estos medios para conocer las preferencias de los consumidores. Sin embargo, aunque las empresas señalan el protagonismo actual de los públicos y la importancia de generar diálogo entre ambas partes, la realidad es que esta relación está muy instrumentalizada desde una perspectiva corporativa. Los mecanismos de escucha y evaluación que utilizan las empresas no miden adecuadamente la eficacia de esta relación, puesto que la medición se fundamenta en aspectos cuantitativos que muestran los aspectos que generan rentabilidad empresarial. Los expertos indican que las marcas deben incorporar indicadores de marca corporativa y reputación junto a los indicadores financieros en el cuadro de mando, siendo las menciones en redes sociales insuficientes.

Los expertos destacan también que las estrategias de comunicación deberían basarse en conversaciones abiertas, por lo que los nuevos escenarios comunicativos deberían buscar el diálogo activo en las redes sociales. La comunicación hoy debe ser bidireccional y este aspecto debe ser considerado en la gestión de la comunicación de las marcas. Todo ello teniendo en cuenta que los públicos son los portavoces de las marcas. Las empresas, por su parte, deben generar un sistema de creencias compartidas para que sean los stakeholders (principalmente empleados y consumidores) quienes hablen de las marcas. De esta forma, obtienen más notoriedad, credibilidad y confianza de sus públicos.

Los públicos que más influyen en el diálogo creado por las marcas son, de mayor a menor importancia: consumidores, líderes de opinión, medios de comunicación, empleados, públicos financieros y proveedores. Esta información es útil para las marcas para diseñar estrategias específicas con cada uno de estos stakeholders por su grado de influencia en la marca. Así, las empresas, para generar recomendaciones, pueden ejercer una escucha activa y generar una conversación participativa con los consumidores. Para ello, deben plantear temáticas que interesen e impliquen a los consumidores. E invitar a líderes de opinión a vivir experiencias de marca para generar menciones a la marca. Las marcas, deben identificar a los líderes de opinión en los nuevos medios, considerando tanto criterios cuantitativos como cualitativos, es decir, un líder en redes sociales es quien crea conversaciones y genera menciones. Es importante señalar que los seguidores

de estos líderes son catalizadores de la marca. En la actualidad, son líderes de opinión quienes tienen seguidores y generan diálogo en el debate sociopolítico y cultural.

Las marcas globales deben proteger su identidad y, a través de su comunicación, dar visibilidad a aquellos aspectos que la hacen única. Identificar atributos fuertes de marca y comunicarlos de manera conveniente y relevante para los públicos es una forma de explicar la relación entre estrategia de marca, comunicación e impacto en los públicos y en la sociedad.

En relación a los retos y tendencias en gestión y comunicación de las marcas globales, los expertos señalan que las marcas deberían co-crear culturalmente fomentando el uso de valores universales aplicables a distintos entornos. La clave para los expertos reside en aplicar propuestas de coherencia global y relevancia local. Son destacables como objetivos para el presente y futuro: proteger el propósito de la empresa, generar identificación, relevancia y adhesión en diferentes contextos culturales. Para lograrlo, las empresas deben utilizar manuales de comunicación corporativa global y otros manuales específicos en los países donde operan. De esta forma, se consigue un equilibrio entre ser una empresa global y, a la vez, ser una empresa adaptada a entornos regionales.

Nuevas líneas de investigación deben considerar además la inclusión de sistemas de medición eficaz del impacto de los intangibles en las compañías, puesto que permitirán conocer en profundidad cómo y de qué manera las empresas contribuyen al desarrollo de la sociedad, en consonancia con las demandas globales que hacen imprescindible la participación de las empresas en este objetivo global.

• **Investigación financiada.** Este artículo es producto del proyecto de investigación titulado “Nuevos escenarios de comunicación de marca en las empresas e instituciones”, [referencia CSO2013-46410-R](#), financiado por la secretaria de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación, de ayudas correspondientes a la convocatoria 2013 del Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientada a los Retos de la Sociedad, modalidad 1, "Retos Investigación": Proyectos de I+D+I.

6. Bibliografía

A Alloza (2010): “De Maquiavelo a Neurociencia: las marcas que queremos”, en VVAA, *Informe anual 2010. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles de España y Latinoamérica* (Dir. J Villafañe). Madrid: Pearson Educación, pp. 131-171.

A Alloza (2011): “La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial”. *Harvard Deusto Business Review* 207, pp. 22-32.

LE Alonso (1998): *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Madrid: Fundamentos.

PA Argenti (2014): *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Lid Editorial.

Arthur W. Page Society (2007). The Authentic Enterprise. <http://www.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2011/09/2007AuthenticEnterprise.pdf> (12-mayo-2015)

JMT Balmer (1995): “Corporate branding and connoisseurship”. *Journal of General Management* 21 (1), pp. 24-46.

JMT Balmer (2010): "Explicating corporate brands and their management: reflections and directions from 1995". *Brand Management* 18 (3), pp. 180-196.

JMT Balmer & ER Grey (2003): "Corporate brands: what are they? What of them?". *European Journal of Marketing* 37 (7/8), pp. 972-997.

JMT Balmer & SA Greyser (2006): "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation". *European Journal of Marketing* 40 (7/8), pp. 730-741.

J Birkinshaw, MY Brannen & RL Tung (2011): "From a distance and generalizable to up close and grounded: reclaiming a place for qualitative methods in international business research". *Journal of International Business Studies* 42, pp. 573-581.

J Cabero & A Infante (2014): "Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación". EDUTECH, *Revista Electrónica de Tecnología Educativa* 48. Recuperado el 22-05-2015 de http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/n48_Cabero_Infante.html

R Chun (2005): "Corporate reputation: Meaning and measurement". *International Journal of Management Review*, 7 (2), pp. 91-109.

E. Colleoni (2013): "CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Iss 2 pp. 228 – 248.

J de San Eugenio Vela, J Fernández-Cavia, J Nogué & M Jiménez-Morales (2013): "Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi". *Revista Latina de Comunicación Social* 68, pp. 656-675.

Edelman (2015): *Trust Barometer Global Results*. Recuperado el 10-05-2015 de <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/>

KM Eisenhardt (1989): "Building theories from case study research". *Academy of Management Review* 14, pp. 532-550.

A Fernández (1999): *Investigación de mercados: Obtención de información*. Madrid: Civitas.

CJ Fombrum (2005): "Building Corporate Reputation Through CSR initiatives: Evolving Standards". *Corporate Reputation Review*, 8(1), pp. 7-11.

R.E. Freeman (1984): *Strategic planning: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

U. Golob, K. Podnar, W. J. Elving, A. E. Nielsen, C. Thomsen & F. Schultz, (2013): "CSR communication: quo vadis?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Iss 2 pp. 176 – 192.

MJ Hatch & M Schultz (2008): "*Taking Brand Initiative: How companies can align strategy, culture and identity through corporate branding*". San Francisco: Jossey-Bass.

J Hulberg (2006): "Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study". *Brand Management* 14 (1/2), pp. 60-73.

- K. Jahdi & G. Acikdilli, (2009): “Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?”, *Journal of Business Ethics*, 88, pp. 103-113.
- KL Keller (2000): “Building and managing corporate brand equity”. En VVAA, *The Expressive Organization* (Eds., M Schultz, MJ Hatch & MH Larse). Oxford: Oxford University Press, pp. 116-137.
- JE Kendall, KE Kendall, S Smithson & IO Angell (1992): “SEER: A divergent methodology applied to forecasting the future roles of the systems analyst”. *Human Systems Management* 11(3), pp. 123-135.
- N Klein (2001): “*No Logo: el poder de las marcas*”. Barcelona: Paidós.
- S Knox & D Bickerton (2003): “The six conventions of corporate branding”. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 998-1016.
- J Kujala, K Penttilä & P Tuominen (2011): “Creating a conceptual model for building responsible brands”, *EJBO, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 16, No.1, pp. 6-12.
- J Landeta (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- H Lindstone & M Turoff (Eds.) (1975): *The Delphi method: techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- B López & G Fornes (2015): "Corporate social responsibility in emerging markets: case studies of Spanish MNCs in Latin America". *European Business Review*, Vol. 27 Iss: 2, pp.214 – 230.
- JA Maxwell (1998): “Designing a qualitative study”, en VVAA, *Handbook of applied social research methods* (Eds. L Bickman y DJ Rog). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 69-100.
- M Morsing & M Schultz (2006): “Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, nº 4, pp. 323-339.
- P Nuttall, A Shankar, MB Berverland & CS Hooper (2011): “Mapping the unarticulated potential of qualitative research”. *Journal of Advertising Research*, marzo, pp. 153-166.
- C Okoli & SD Pawlowski (2004): “The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications”. *Information & Management* 42 (1), pp. 15-29.
- MQ Patton (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, UK: Sage Publications.
- JL Piñuel & JA Gaitán (2010): “El discurso hegemónico sobre la verdad y la comunicación en la autorreferencia mediática en Prensa”. *Revista Latina de Comunicación Social* 65, pp. 572-594.
- ME Porter & MR Kramer (2011): “Creating Shared Value”. *Harvard Business Review* 89 (1/2), pp. 62-77.

Jl Ruiz (2012): *Metodología de la investigación cualitativa (5ª Edición)*. Bilbao: Universidad de Deusto.

AG Scherer & G Palazzo (2011): "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy." *Journal of Management Studies* 48(4), pp. 899–931.

BB Schlegelmilch & I Pollach (2005): "The perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics". *Journal of Marketing Management* 21, pp. 267-290.

G Skulmoski, F Hartman & J Krahn (2007): "The Delphi method for graduate research". *Journal of Information Technology Education: Research* 6 (1), pp. 1-21.

N Villagra & B López (2013): "Analysis of values and communication of the Responsible Brands. Corporate Brand strategies for sustainability". *Communication & Society / Comunicación y Sociedad* 26(1), pp. 201-226.

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

N Villagra, B López, A Monfort (2015): "La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?". *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 793 a 812.
<http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html>
DOI: [10.4185/RLCS-2015-1072](https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072)

- En el interior de un texto:

... N Villagra, B López, A Monfort (2015: 793 a 812)...

Artículo recibido el 30 de septiembre de 2015. Aceptado el 24 de noviembre.
Publicado el 7 de diciembre de 2015.